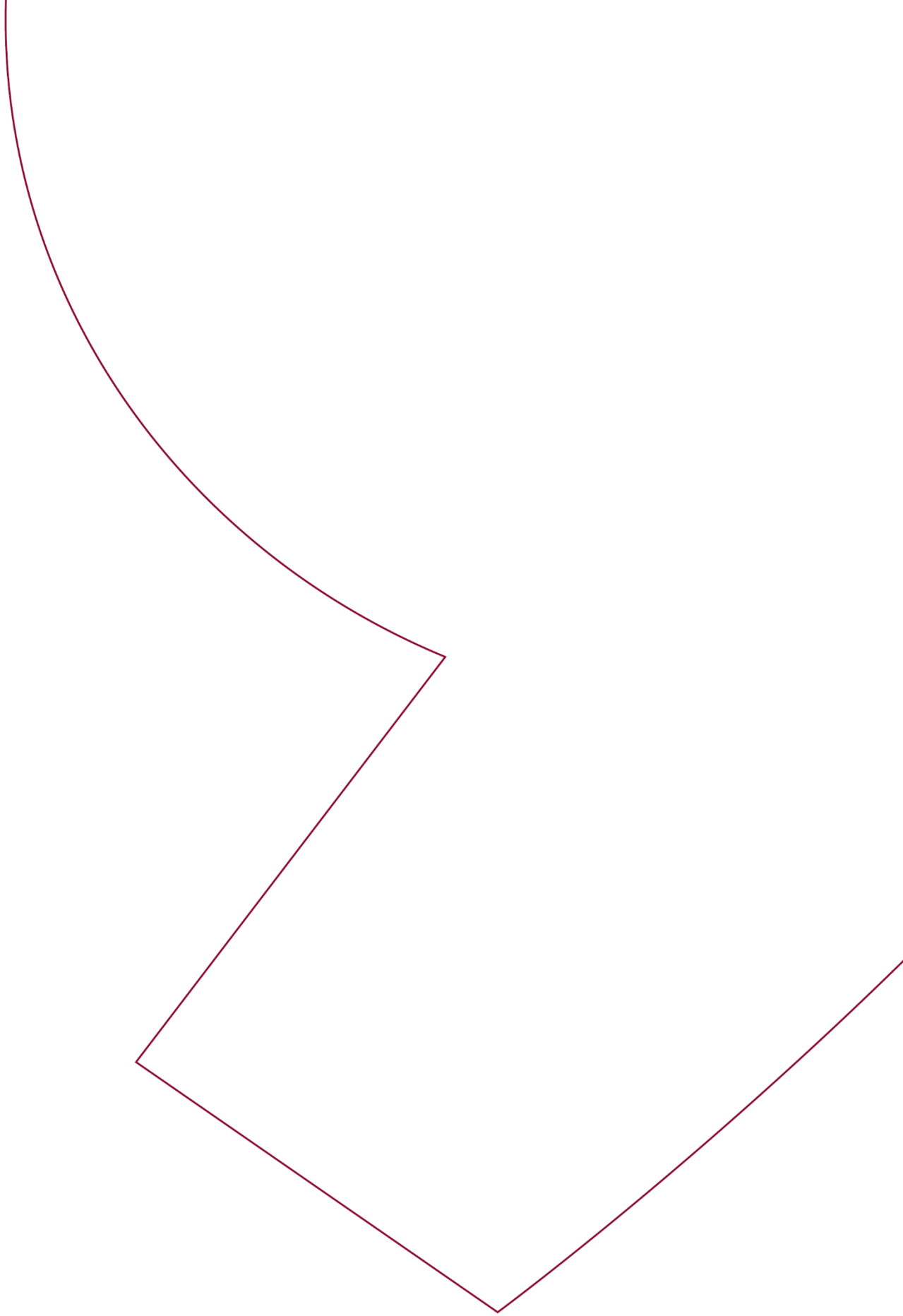


BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

**Associate degree-opleiding
Management**
voltijd en deeltijd

Hogeschool Rotterdam



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

**Associate degree-opleiding
Management**
voltijd en deeltijd

Hogeschool Rotterdam

CROHO nr.: 80113

Hobéon Certificering & Accreditatie

Datum

December 2023

Auditpanel

Dhr. R. (Roel) Klaassen
Mevr. M-C. (Marie-Christine) Smit
Mevr. M.A (Maartje) Loncke
Mevr. F. (Floor) van Noort

Secretaris

Mevr. drs. H.E. Hanssens

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	2
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	30
6.	AANBEVELINGEN	31
BIJLAGE I	Scoretabel	32
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	33
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	37
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	38

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Rotterdam
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief, 16 september 2019
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Ad Management
registratienummer croho	80113
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Associate degree
graad en titel	Associate degree (Ad)
aantal studiepunten	120 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie	Burgemeester S'Jacobplein 1 te Rotterdam
varianten	Voltijd en deeltijd
joint programme	N.v.t
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	9 en 10 november 2023

2. SAMENVATTING

De Associate degree-opleiding Management bereidt de studenten voor op een management gerelateerde baan in alle sectoren en voor verschillende soorten organisaties. Van de retailsector tot techniek of defensie, van profit tot non-profit en van een familiebedrijf tot een multinational. Binnen regio Rotterdam én daarbuiten. Veel voorkomende functies zijn backofficemanager, customer experience manager, projectmanagement ondersteuner, HR-assistent en eventmanager.

Standaard 1. Beoogde leerresultaten

Het panel stelt vast dat de opleiding het Ad-niveau adequaat heeft uitgewerkt in een eigen opleidingsprofiel. De profilering op de onderzoekende houding is afgestemd op de behoefte van het bedrijfsleven. De opleiding sluit aan op actuele ontwikkelingen. Het panel ziet mogelijkheden om de inhoud van de opleiding beter aan te laten sluiten bij regionale ontwikkelingen. De onderwijsvisie en de onderwijskundige uitgangspunten van het instituut Rotterdam Academy (RAc) zijn herkenbaar en sterk uitgewerkt in het opleidingsprofiel. Het panel waardeert de aandacht voor internationalisering en de eigen vertaling die de opleiding beoogt te maken. Advies is om het werkveld en de studenten hier explicieter in mee te nemen.

Gelet op het bovenstaande, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 1 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

Het onderwijsprogramma is op basis van het opleidingsprofiel adequaat uitgewerkt en het panel is positief over de studeerbaarheid ervan. Het panel heeft op verschillende wijzen kunnen vaststellen dat de onderwijsprocessen op orde zijn.

De opleiding heeft de curriculumvernieuwing volgens het panel procesmatig goed aangepakt. Het panel vindt de integrale aanpak passend om meer aan te sluiten bij de beroepspraktijk. De aandacht voor taal in de verschillende lessen waardeert het panel, evenals de aandacht voor coachend lesgeven.

Het panel is enthousiast over de implementatie van het onboardingsproces en de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling in het eerste deel van het programma. Ook is het panel positief over de organisatie en uitvoering van de authentieke praktijkopdrachten.

De opleiding wordt verzorgd door een bevlogen en professioneel docententeam. De verschillende expertises en de ontwikkelingsgerichte instelling van de docenten waardeert het panel als positief. Het team is voortvarend aan de slag gegaan met het nieuwe curriculum, waarbij alle docenten betrokken zijn. De gefaseerde aanpak hierin spreekt het panel aan.

Het panel adviseert de opleiding om explicieter, tijdiger en meer frequent te communiceren naar de studenten over de opleiding waaronder over de uitfasering van het oude curriculum en wat dit voor de hogerejaars studenten betekent. Voor de deeltijdvariant adviseert het panel na te gaan waar het mogelijk is om bepaalde 'bijvakken' meer te integreren in de grotere onderwijseenheden.

Het panel waardeert de organisatie van peer-feedback in de klas. Hier krijgt de feedbackgeletterdheid een plek in de onderwijspraktijk. Het panel is van mening dat het beroepsproduct sterker aan de persoonlijke ontwikkeling kan worden gekoppeld en vice versa. Zowel in de lespraktijk als in de praktijkbegeleiding kan meer worden ingezoomd op wat de studenten in de praktijk tegenkomen en wat dit voor hun persoonlijke ontwikkeling betekent.

Zijn bevindingen in ogenschouw nemend, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 2 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'.

Standaard 3. Toetsing

Het panel stelt vast dat het toetsprogramma verschillende toetsvormen omvat, passend bij de beoogde leerresultaten. Het panel ziet een veelheid aan processen en procedures die zorgvuldig worden uitgevoerd door de examencommissie, de toetsborgingscommissie en het docententeam. Hierdoor is het gehele toetsproces transparant en betrouwbaar. Ondanks dat constateert het panel dat het proces niet geheel sluitend is wat de inhoudelijke borging van de eindwerken betreft. Het panel adviseert de opleiding om stevig en steekproefgewijs de inhoudelijke kwaliteit van het eindwerk te reviewen. Het panel ziet kansen in het betrekken van externe examinatoren daarin.

Het panel is tevreden over de aanpak van en de verslaglegging over de kalibreersessies. Deze vinden per afstudeerwerk meerdere keren plaats met verschillende docenten. Hierin worden voornamelijk procesafspraken gemaakt. Het panel constateert dat er meer aandacht nodig is voor het niveau en de inhoud van de uitkomsten van toetsen. De navolgbaarheid van de beoordelingen is wat het panel betreft nog een aandachtspunt. De beoordelingsformulieren die het panel heeft ingezien waren niet allemaal volledig ingevuld, de feedback van wisselende kwaliteit en in enkele gevallen niet volledig navolgbaar. Ook is het voor het panel niet altijd duidelijk hoe de twee afzonderlijke beoordelaars tot een gezamenlijk eindoordeel zijn gekomen. Het panel heeft de opleiding gevraagd om een aanvullende toelichting hoe dit in de toekomst te voorkomen. De opleiding heeft een handreiking opgesteld voor het formuleren van feedback en zij is reeds bezig met een professionaliseringslag in feedbackgeletterdheid. Dit geeft het panel voldoende vertrouwen in de verbeteringslag die de opleiding maakt.

Het panel is positief over de ontwikkeling van het integrale toetsprogramma voor het nieuwe curriculum. Hierin wordt de persoonlijke ontwikkeling eerder in het programma afgetoetst en sluit het afstudeerwerk volgens het panel goed aan op de beroepspraktijk.

Gelet op de verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd om meer grip te krijgen op de uitvoering van het beoordelingsproces en de inhoudelijke borging van de eindwerken enerzijds en de reeds bestaande processen en procedures die RAc breed effectief worden ingezet anderzijds, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 3 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'. De geconstateerde ontwikkelpunten staan dit oordeel niet in de weg.

Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten

Op basis van de eigen bevindingen concludeert het panel dat de eindwerken het Ad-niveau overall voldoende representeert. De beoordelingen van de beoordelaars komen in de meeste gevallen overeen met die van het panel. Het panel ziet kansen voor de voltijdvariant om het werken aan een praktijkvraagstuk of nieuwe concept meer te combineren met de persoonlijke ontwikkeling. Het panel is over het algemeen positief over de reflectievaardigheid en de onderzoekende houding van de student. Het panel maakt de opmerking dat een onderdeel van het eindwerk niet gericht is op het functioneren in het toekomstige werkveld van een managementprofessional, maar eerder het ontdekken van de kwaliteiten van de student zelf betrof. Aanbeveling is meer toe te werken naar de sparringpartner en resultaatgerichte verbinder zoals de opleiding beoogt en dit in afstemming met het werkveld nader te concretiseren. Afgestudeerden presteren naar tevredenheid in het werkveld.

Gelet op het bovenstaande, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 4 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'.

Algemene conclusie:

De opleiding beschikt over een praktisch curriculum, gebaseerd op het landelijke domeinprofiel (2019) met een eigen profilering zoals vastgelegd in het opleidingsprofiel Ad Management van de RAc. Ad Managementprofessionals zijn hard nodig in de regio en de opleiding vervult in een behoefte van het werkveld. Het team docenten is voldoende toegerust, - door hun vakinhoudelijke kennis en ervaring in de beroepspraktijk -, om de opleiding te verzorgen. Daarmee leidt de Ad Management opleiding van Hogeschool Rotterdam professionals op die voldoende gekwalificeerd zijn om op Ad-niveau aan de slag te gaan in een managementfunctie in diverse sectoren. Voor alle standaarden voldoet de opleiding in de voltijd- en deeltijdvariant aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Beoordelingskader 2018 van de NVAO.

Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de Ad-opleiding Management en het adviseert de NVAO de accreditatie van deze opleiding in de voltijd- en deeltijd variant te continueren.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 19 december 2023.

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is het resultaat van een zogeheten 'Beperkte Opleidingsbeoordeling' van de voltijd- en deeltijd Associate degree-opleiding Management (hierna Ad Management) van Hogeschool Rotterdam. Deze opleidingsbeoordeling heeft plaatsgevonden in de visitatiegroep: HBO associate degree Management.

Het auditpanel, bestaande uit onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting), gebruikte voor de beoordeling het beoordelingskader uit september 2018 van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)¹.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel ten aanzien van de NVAO-kwaliteitsstandaarden 'beoogde leerresultaten', 'onderwijsleeromgeving', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'.

Context

Hogeschool Rotterdam staat voor kwalitatief hoogwaardig en inclusief onderwijs dat studenten voorbereidt op een veranderend werkveld en een veranderende samenleving. Dat vertaalt zich naar contextrijk onderwijs waarin onderwijs en de beroepspraktijk met elkaar vervlochten zijn.

De opleiding Ad Management maakt deel uit van het instituut Rotterdam Academy (RAC) waarbinnen de hogeschool al haar Ad-opleidingen heeft geclusterd. Het instituut en ook de opleiding Ad Management bestaan ondertussen meer dan 10 jaar. In totaal biedt de Hogeschool Rotterdam op dit moment 21 Ad-opleidingen aan. De kernwaarden Verbinden, Vakmanschap en Vernieuwen zijn hiervoor het uitgangspunt.

De opleiding Ad Management leidt professionals op die kunnen handelen op tactisch niveau; zij zijn de verbindende schakel tussen de uitgezette koers (strategisch niveau) en de vertaling daarvan naar de uitvoering (operationeel niveau). Een Ad Managementprofessional is in samenwerking met anderen steeds op zoek naar duurzame verbeteringen voor de organisatie en voert deze bewust uit. Kortom, de Ad Managementprofessional is een sparringpartner en resultaatgerichte verbinder.

De Ad Managementprofessional richt bedrijfsprocessen in zoals financiële, commerciële, facilitaire en HRM-processen en verricht deze. De nadruk ligt op de dagelijkse coördinatie, het realiseren van resultaten, het signaleren en proactief oppakken van zich ad-hoc aandienende werkzaamheden. Daarnaast is de Ad'er gericht op het verbeteren van reguliere bedrijfsprocessen. De Ad'er is onderdeel van een multidisciplinair team, beschikt over generiek toepasbare technieken op het gebied van organisatiekunde, professionele en persoonlijke vaardigheden.

Ontwikkelingen op basis van aanbevelingen visitatie 2018

In lijn met het RAC-beleid over de onderzoekende houding op niveau 5 is in de afgelopen studiejaar de cyclus van de onderzoekende houding verder geïntegreerd in het curriculum. De studenten zetten de onderzoekende houding in bij opdrachten die zij in hun beroepspraktijk uitvoeren. Een probleemanalyse ligt hieraan ten grondslag. De opleiding heeft hiermee gehoor gegeven aan het advies van het panel dat de vorige audit uitvoerde om onderzoek op Ad-niveau meer af te bakenen. (Zie verder Standaard 2.)

In 2018 heeft het panel de opmerking geplaatst dat er meer aandacht moest komen voor de onderbouwing van de beoordelaars op het beoordelingsformulier. Ondertussen heeft de opleiding het curriculum en bijbehorend toetsprogramma gereviseerd waarin grotere

¹ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. september 2018.

eenheden worden afgetoetst. Het panel heeft nog geen eindwerken gezien van deze nieuwe toetsvorm en kan daarmee ook niet vaststellen in welke mate de opleiding met dit aandachtspunt aan de slag is gegaan. (zie verder Standaard 3)

Tot slot werkt de opleiding op basis van een advies, dat voort is gekomen uit een interne audit, met externe examinatoren. De opleiding heeft hiervoor een borgingsproces ingericht. In 2018 heeft het panel de aanbeveling gedaan om het beoordelings- en begeleidingsproces strikter te scheiden. Het panel heeft geconstateerd dat bij de voltijd- en deeltijdvariant wordt gewerkt met een begeleider en een beoordelaar (examinator). Daarmee is de onafhankelijke beoordeling geborgd. De externe examinatorrol wordt in een bepaald percentage van de afstudeerprojecten ingezet ter vervanging van de beoordelaar. In aansluiting op de aanbeveling die het panel in 2018 heeft gedaan ziet het huidige panel voldoende ontwikkeling. (zie verder Standaard 3).

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

In het landelijke domeinprofiel Associatie degree Business Administration (2019) zijn de leerresultaten, kennis en vaardigheden beschreven voor opleidingen in het Business Administration (BA) domein. Het betreft een raamwerk voor Ad-opleidingen bij het opstellen van leerresultaten en/of leeruitkomsten, waaronder ook voor de opleiding Ad Management.

De vijf landelijke Ad leerresultaten (samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen, lerend vermogen en methodisch handelen) vormen de basis voor dit domeinprofiel en zijn uitgewerkt naar domeinspecifieke leerresultaten. Daarnaast zijn er negen vakgebieden beschreven in termen van kennis en vaardigheden, oftewel de Body of Knowledge en Skills (BoKS) namelijk;

1. Operations Management
2. Organizational Behaviour
3. Strategic Management
4. Information Management
5. Management Accounting
6. Applied Research
7. Finance
8. Economics
9. Business Law

De opleiding Ad Management van de RAc heeft de leerresultaten en vakgebieden begin 2023 vertaald naar een eigen opleidingsprofiel, namelijk het opleidingsprofiel 'Ad Management, de resultaatgerichte verbinder' (hierna opleidingsprofiel), waarin de vier opleidingspecifieke leeruitkomsten zijn beschreven, namelijk:

1. Je realiseert voor een organisatie een optimale inzet van mensen en middelen op basis van inzichten van de externe en interne omgeving;
2. Je doorloopt de cyclus van de onderzoekende houding om te komen tot een duurzame oplossing voor een organisatievraagstuk;
3. Je ontwikkelt een duurzame relatie met voor jou relevante stakeholders om doelen van de organisatie te bereiken;
4. Je ontwikkelt je continu om te blijven groeien als professional.

Hiervoor werd gebruik gemaakt van de generieke Ad leerresultaten, die door de opleiding 'generieke competenties' worden genoemd.

Het panel ziet in het opleidingsprofiel de verbinding met de niveaubeschrijving van het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF) van niveau-5, de vijf landelijke Ad leerresultaten en de handreiking onderzoekende houding op niveau 5, zoals is opgesteld door de RAc, in

samenwerking met NHL Stenden. Het verschil van deze opleiding ten opzichte van andere opleidingen op NLQF niveau 4 en 6 is verantwoord in het landelijke domeinprofiel en ziet het panel ook terug in de profilering van de opleiding.

Profilering

Het landelijke domeinprofiel biedt de ruimte om minimaal één ander vakgebied op een hoger niveau aan te bieden. De Rotterdamse opleiding heeft gekozen voor het vakgebied 'Applied Research', dat in de opleiding de onderzoekende houding wordt genoemd. De opleiding sluit hiermee aan op wat het regionale bedrijfsleven vraagt, namelijk een nieuwsgierige professional die problemen en situaties vanuit een breder perspectief signaleert, bekijkt, analyseert en oppakt met anderen. Bovendien stelt de opleiding dat deze keuze logisch voortvloeit uit de strategische visie van de RAc. Hierin staat dat alle RAc-afgestudeerden een onderzoekende houding hebben, omdat dit bijdraagt aan de drie kernwaarden Verbinden, Vernieuwen en Vakmanschap.

Het panel stelt op basis van het gesprek met het werkveld vast dat deze keuze inderdaad aansluit bij de behoefte van het werkveld en is van oordeel dat de onderzoekende houding een passende uitwerking is van onderzoekende vaardigheden op Ad-niveau, maar niet hoger dan dat.

Visie op onderwijs

De opleiding is gebaseerd op de RAc brede kernwaarden Verbinden, Vernieuwen en Vakmanschap. Ook sluit de opleiding aan op de RAc-brede visie op onderwijs, waarbij de kern bestaat uit praktijkgericht en betekenisvol leren, een onderzoekende houding stimuleren, het leerproces centraal stellen, talenten ontwikkelen en binding/ betrokkenheid vergroten. Dit is vertaald naar een pedagogische-didactische visie voor de Ad Management. Hierin staan praktijkvraagstukken, leren van en met elkaar, leren in diverse contexten, activerende didactiek en growth mindset centraal.

Vakmanschap en betekenisvol leren krijgen onder andere vorm door het werken aan authentieke vraagstukken. Het vernieuwen door het stimuleren van een growth mindset bij studenten en het verbinden door de leergemeenschappen die zijn gecreëerd. Het panel leest op detailniveau terug in het opleidingsprofiel hoe dit is vormgegeven en concludeert uit de auditgesprekken met de docenten en studenten dat dit overeenkomt met de praktijk. Het panel waardeert deze congruente uitwerking.

Voltijd- en deeltijdvariant

De opleiding maakt een onderscheid tussen de voltijd- en de deeltijdopleiding van Ad Management. De voltijdstudent is taakgericht en is de wereld om zich heen nog aan het ontdekken. Deze student heeft volgens de opleiding behoefte aan meer vertrouwen in het eigen kunnen. Voltijdstudenten gebruiken de opleiding om zich te oriënteren in de verschillende contexten, waarin zij kunnen werken. In de loop van de studie worden hun voorkeuren en interesses duidelijker. Deeltijdstudenten hebben een duidelijk doel met de opleiding. Zij willen zich volgens de opleiding verder ontwikkelen in hun loopbaan of zien deze studie als een kans voor een verandering van werkplek.

De opleiding ziet de afgelopen jaren een verjonging van de instroom, die mogelijk ontstaat door de grote vraag op de arbeidsmarkt. Steeds meer afgestudeerde mbo'ers krijgen een baan aangeboden, waardoor zij aan het begin van hun carrière al interesse hebben in deeltijdonderwijs. Dit betekent dat de studentengroep van de deeltijd steeds meer een mix is geworden van studenten met weinig werkervaring en senior werknemers. Het opleidingsmanagement volgt deze ontwikkelingen nauwgezet en overweegt om in de toekomst een duale opleiding aan te bieden, in plaats van een aparte voltijd- en deeltijdvariant. Het panel kan dit perspectief plaatsen, mede in het licht van de ontwikkelingen in het mbo en waardeert de wijze waarop het management hierop anticipeert.

Internationalisering

De opleiding wordt aangeboden in Rotterdam, een wereldstad met talrijke internationale organisaties. De haven van Rotterdam is een mondiaal knooppunt. De opleiding ziet een groeiend aantal voltijdstudenten met een internationale achtergrond en studenten met internationale ambities. De deeltijdstudenten nemen hun eigen praktijk als uitgangspunt, waarbij een deel van de studenten werkt in een internationale context. De opleiding bereidt studenten in het voltijd programma voor op werken en communiceren in een internationale context. In het deeltijdprogramma staat het co-creatieproces met stakeholders centraal. Hierin dienen zij ook samen te werken in multiculturele contexten.

In het landelijke domeinprofiel is een benchmark opgenomen van drie opleidingen die vergelijkbaar zijn met de Ad BA. De drie opleidingen zijn uitgezocht op hun niveau (niveau 5) en de richting BA en komen uit de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Denemarken. In de auditgesprekken werd duidelijk dat de opleiding internationale samenwerkingen heeft en recent haar visie op internationalisering heeft geactualiseerd, in het verlengde van de visie van de RAC.

Het panel vindt het opvallend dat er veel internationale activiteiten worden verricht in de opleiding maar dat het werkveld en de studenten waarmee het panel sprak dit niet direct herkennen. Het panel adviseert daarom om het regionale werkveld te betrekken bij het beleid rondom het internationale perspectief, zodat deze nog beter aansluit op wat het werkveld hierin belangrijk vindt.

Betrokkenheid werkveld

Voor de opleidingen Ad Management en Ad Management in de zorg is een werkveldcommissie opgericht. Deze werkveldcommissie komt vier keer per jaar bijeen en wordt voorgezeten door een lid van het Team Praktijk van de Ad Management opleiding. Er is in de afgelopen jaren energie gestoken in het activeren van de werkveldcommissie. Dat is gelukt. De werkveldcommissie is nauw betrokken bij de curriculumvernieuwing van de voltijdvariant van de Ad Management (zie Standaard 2). Deze werkwijze wordt door de werkveldcommissie zelf als positief ervaren.

De werkveldcommissie is actief betrokken geweest bij de totstandkoming van het domeinprofiel. Dit blijkt het de verantwoording zoals is beschreven in het domeinprofiel en de gesprekken met het werkveld.

De opleiding heeft naar aanleiding van de curriculumvernieuwing een vacatureanalyse uitgevoerd op basis openstaande vacatures, gerelateerd aan het niveau van Ad Management. Deze analyse is besproken met het werkveld. De opleiding concludeerde dat er op dat moment weinig vacatures waren die expliciet om niveau 5 vragen. Dit lijkt een paradox aangezien de werkveldcommissie juist behoefte heeft aan medewerkers die werkzaamheden verrichten op tactisch niveau. Het panel herkent de onbekendheid van niveau 5 in functiehuisen en constateert tegelijkertijd dat er een behoefte is. Het panel stelt hiermee vast dat de werkveldcommissie goed op de hoogte is van het Ad-niveau.

De werkveldcommissie en sommige docenten van de opleiding, die ook werkzaam zijn in de beroepspraktijk, toetsen de relevantie van de leerresultaten en de BoKS en de vertaling ervan in het onderwijsprogramma. De actualiteit van het eigen opleidingsprofiel en het niveau van de opleiding borgt de opleiding tevens door periodiek af te stemmen met de deeltijd studenten, alumni en werkgevers uit het werkveld. Dit blijkt uit het jaarverslag van de werkveldcommissie, dat het panel heeft ingezien.

De deeltijdvariant van Ad management komt sterk overeen met de opleiding Ad Management in de Zorg. De opleiding overweegt om de opleiding in de toekomst te combineren. De

opleiding heeft daarom een symposium georganiseerd voor bestuurders in de zorg. Hieruit kwam naar voren dat de bestuurders de zorgcontext erg belangrijk vinden en daarom de opleiding willen behouden. Hierover worden nu gesprekken met een breder werkveld en met alumni gevoerd.

Het panel stelt vast dat het werkveld goed is aangesloten en is positief over het alumninetwerk dat de opleiding heeft opgebouwd en de mate waarin zij worden betrokken bij de toetsing van de actualiteit en vormgeving van de opleiding.

Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat de opleiding het Ad-niveau adequaat heeft uitgewerkt in een eigen opleidingsprofiel. De profilering op de onderzoekende houding is afgestemd op de behoefte van het werkveld. De opleiding sluit aan op actuele ontwikkelingen. Het panel ziet mogelijkheden om de inhoud van de opleiding beter aan te sluiten bij regionale ontwikkelingen. De onderwijsvisie en de onderwijskundige uitgangspunten van het RAc zijn herkenbaar en sterk uitgewerkt in het opleidingsprofiel. Het panel waardeert de aandacht voor internationalisering en de eigen vertaling die de opleiding beoogt te maken. Advies is om het werkveld en de studenten hier explicieter in mee te nemen.

Gelet op het bovenstaande, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 1 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'.

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*).

Indien het onderwijs in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd, motiveert de opleiding deze keuze. Dit geldt ook indien de opleiding een anderstalige opleidingsnaam hanteert. Docenten beschikken over voldoende beheersing van de taal waarin zij doceren. Voorzieningen worden niet beoordeeld, tenzij deze specifiek voor de betreffende opleiding zijn getroffen.

Bevindingen

Ad Management biedt een inhoudelijk samenhangend programma waarvan de onderdelen gekoppeld zijn aan de leerresultaten, de daarvan afgeleide leeruitkomsten en de Body of Knowledge en Skills (BoKS), zoals beschreven in het domeinprofiel en vertaald naar het eigen opleidingsprofiel.

Het curriculum van de Ad Management bestaat uit vier semesters verdeeld over twee leerjaren. Ieder semester omvat twee onderwijsperiodes. De totale studielast van de opleiding is 120 studiepunten (EC's).

Zowel in het deeltijdprogramma als in voltijdprogramma zijn vijf leerlijnen te herkennen, namelijk;

1. *Praktijkleerlijn*; het toepassen van kennis en vaardigheden en werken aan de leeruitkomsten staat centraal en doen de opleiding door middel van een vraagstuk uit de praktijk (praktijkleerlijn). Per semester leveren de studenten een beroepsproduct op.
2. *Kennisleerlijn*; benodigde kennis voor het werken aan dit vraagstuk wordt hiervoor aangeboden door middel van separate workshops.
3. *Vaardighedenleerlijn*; het onderwijsprogramma kent een intensief aanbod aan vaardigheidstrainingen. Studenten oefenen de vaardigheden die nodig zijn voor de leeruitkomsten. Dit is heel breed: van het voeren van een bepaald soort gesprek tot het schrijven van een zakelijke mail. Daarnaast leren ze hoe ze de vaardigheden van een onderzoekende houding moeten toepassen bij het maken van het beroepsproduct.
4. *Coachingsleerlijn*; in zowel de voltijd- als de deeltijdvariant is ruimschoots aandacht voor professionele en persoonlijke ontwikkeling waarbij de student inzicht krijgt in zijn kwaliteiten, ontwikkelpunten en ambities.
5. *Taalleerlijn*; in de opleiding is er aandacht voor de taalontwikkeling. Hierbij biedt de opleiding Nederlands en Engels op integrale wijze aan, vanuit een RAC-brede visie op taal. Ad Management is in september 2023 als eerste opleiding binnen RAC gestart met de implementatie van deze visie. Daarvoor werden aparte taallessen verzorgd.

Reflecteren is een belangrijk onderdeel van het curriculum en krijgt vorm in de coachingsleerlijn. Dit sluit aan op de pedagogische-didactische visie van de Ad Management. Studenten geven aan dat ze door reflectie bewuster zijn van hun leerproces. Studenten benoemen dat dit veelvuldig terugkomt en zien niet altijd het nut van deze frequente reflectiemomenten. Studenten zeggen liever aan de slag te gaan met praktische vaardigheden. Het panel waardeert de structuur in deze leerlijn en vindt deze passend op Ad-niveau en in aansluiting op de leeruitkomsten zoals geformuleerd door de opleiding. Het panel vindt het belangrijk dat er voldoende ruimte over blijft voor de ontwikkeling van beroepspecifieke kennis en -vaardigheden. Hier kunnen de reflecterende vaardigheden volgens het panel meer ondersteunend aan zijn.

Naast het reguliere curriculum biedt de RAc keuzevakken van 2 EC aan. Deze zijn alleen verplicht voor de voltijd studenten. De studenten gaven aan dat het voor hen onduidelijk is wanneer ze deze moeten volgen en hoeveel ze moeten volgen en welke resultaten ze hiermee moeten behalen om hun diploma te behalen. Het panel adviseert om hier frequent en tijdig over te communiceren met de studenten.

Nieuw curriculum voltijdvariant

Vanaf cohort 2023-2024 is een nieuw curriculum ingevoerd voor de voltijdvariant van de opleiding. Deze vernieuwing ligt in het verlengde van het nieuwe opleidingsprofiel (2023), waarin integrale leeruitkomsten zijn geformuleerd. Dit komt tevens voort uit de constatering van de opleiding op basis van de input uit het werkveld dat het niveau van de deeltijd hoger ligt dan bij de voltijd. De verklaring hiervoor is de ervaring die de studenten reeds hebben opgedaan in de praktijk. De opleiding is daarom gestart bij de voltijd om het niveau van de leerlijnen meer op elkaar aan te sluiten.

Voltijdstudenten werken in het nieuwe curriculum aan de vier leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn opgesplitst in verschillende niveaus van complexiteit en zelfstandigheid. In het nieuwe curriculum van de voltijd werken de studenten vanuit een thema aan een beroepsproduct en persoonlijk leiderschap. Dit sluit aan bij het huidige curriculum van de deeltijd. Hieronder wordt het nieuwe curriculum weergegeven.

Semester 1	Bedrijfskundige oriëntatie <i>Organisatie-inrichting, ontwikkelingen v invloed en de eerste stappen onderzoekende houding</i> Toets: opdracht 18 ECTS	Persoonlijk leiderschap: identiteit <i>Inzicht in eigen kwaliteiten en kwetsbaarheden</i> Toets: mondeling 10 ECTS	Basis Nederlands Toets: digitale toets 2 ECTS
Semester 2	Procesverbetering <i>Procesverbeteringsadvies voor een organisatie en alle stappen onderzoekende houding</i> Toets: assessment 18 ECTS	Persoonlijk leiderschap: ontwikkeling <i>Experimenteren met ander gedrag en effectmeting</i> Toets: presentatie 10 ECTS	Keuze onderwijs 2 ECTS
Semester 3	Multidisciplinair samenwerken / Multidisciplinary teamwork (*) Toets: groepsopdracht 18 ECTS	Persoonlijk leiderschap: impact <i>Bewust gedrag inzetten om andere te beïnvloeden</i> Toets: portfolio 10 ECTS	Keuze onderwijs 2 ECTS
Semester 4	Afstudeeropdracht: duurzaam verbeteren <i>Overkoepelende leeruitkomst tijdens afstudeerstage: Een Ad Management professional is in samenwerking met anderen steeds op zoek naar duurzame verbeteringen voor de organisatie en voert deze bewust uit.</i> Toets: assessment 30 ECTS		

(*) student maakt een keuze tussen de reguliere variant of de internationale variant.

Het nieuwe voltijdcurriculum bestaat uit grotere en geïntegreerde onderwijseenheden, in plaats van meerdere losse en kleine vakken naast elkaar. Er is samenhang waardoor studenten gemakkelijker de vertalingen naar de beroepspraktijk maken. Het onderwijs is voor de student betekenisvoller en relevanter, wat activerend werkt. Daarnaast is het persoonlijke leiderschap geen onderdeel meer van het afstuderen, maar van het onderwijsleertraject. Het panel kan op basis van de verkregen input de gemaakte keuzes onderschrijven en is positief over deze ontwikkeling.

Met het nieuwe curriculum beoogt de opleiding aan te sluiten bij de wens van het werkveld. Het werkveld heeft aangegeven behoefte te hebben aan studenten die wendbaar zijn en kunnen inspelen op actuele uitdagingen en de snelle ontwikkelingen in de (beroeps)praktijk. Een voorbeeld hiervan zijn methodes voor data-analyse. Het nieuwe curriculum biedt hier

ruimte voor in projecten. Ook gaan de voltijdstudenten meer met authentieke praktijkopdrachten aan de slag.

De komende tijd monitort de opleiding het nieuwe voltijdcurriculum zorgvuldig en bepaalt wat ze willen doorontwikkelen en aanscherpen. In de monitoring ligt het accent op het verkrijgen van inzicht in hoeverre bedrijven bereid zijn om authentieke vraagstukken aan te leveren enerzijds en wat de voltijdstudent nodig heeft om zelfsturend vermogen te ontwikkelen anderzijds.

Ontwerpproces nieuw curriculum

Het panel stelt vast dat het ontwerpproces van het nieuwe curriculum zeer zorgvuldig is ingericht en dat alle docenten betrokken zijn. Het team ontwierp een prototype van het programma, op basis van een student-journey en besprak deze tijdens teamdagen en koffiemomentjes. De verkregen input heeft geleid tot nieuwe prototypes. De opleiding zorgde voor de nodige teamprofessionalisering om het definitieve prototype succesvol te implementeren. Bij de start van het nieuwe curriculum verzorgen de docenten die al voldoende comfortabel zijn in hun nieuwe meer coachende rol het onderwijs. Docenten werken samen in een groep, zodat zij van elkaar leren.

Deeltijdvariant

In onderstaand overzicht is de opbouw van het curriculum van de deeltijdvariant weergegeven. In dit curriculum wordt ieder semester vanuit een thema gewerkt aan een beroepsproduct en aan de professionele identiteit.

				Basis Nederlands	Basis Engels
Semester 1	Thema Persoonlijk Leiderschap <i>Organisatieanalyse en inzichten t.a.v. eigen positie in de organisatie</i> Toets: individuele opdracht - 11 ECTS	Vaardigheden Presentatievaardigheden 5 ECTS	Professionele identiteit Toets: portfolio en voortgangsgesprek 10 ECTS	Digitale toets 2 ECTS	Digitale toets 2 ECTS
Semester 2	Thema Procesverbetering <i>Procesanalyse, verbeterplan en advies voor borging.</i> Toets: individuele opdracht 15 ECTS	Vaardigheden Adviesgesprek met acteur. 5 ECTS	Professionele identiteit Toets: assessment (portfolio en CGI) 10 ECTS		
Semester 3	Thema Projectmanagement <i>Projectplan en advies voor borging.</i> Toets: individuele opdracht 15 ECTS	Vaardigheden Stakeholdergesprek met acteur. 5 ECTS	Professionele identiteit Toets: assessment (portfolio en CGI) 10 ECTS		
Semester 4	Thema Creatief leiderschap <i>Weergave van het ontwerpproces van een vernieuwend idee voor de eigen organisatie en de onderbouwing van gemaakte keuzes.</i> Toets: individuele opdracht 15 ECTS	Vaardigheden <u>Sell your vision</u> (pitch) 5 ECTS	Professionele identiteit Toets: assessment (portfolio en CGI) 10 ECTS		

Het eerste en derde semester volgen studenten samen met studenten uit Ad Management in de Zorg. In het tweede semester hebben deeltijdstudenten de keuze om het onderwijs bij Ad Management in de Zorg te volgen. Daarmee biedt de opleiding de studenten de mogelijkheid een keuze te maken die past bij hun eigen ambitie.

In het huidige deeltijdcurriculum werkt de opleiding met zogenaamde bijvakken. Voorbeeld is het bijvak Recht. Voor studenten is het tijdstip waarop deze vakken worden aangeboden niet altijd logisch of ondersteunend aan het beroepsproduct dat zij maken. Zij zouden dit, net als het werkveld, graag meer geïntegreerd in grotere onderwijseenheden in het programma terug willen zien.

Nieuw curriculum deeltijd

Vanaf cohort 2025-2026 beoogt de opleiding het nieuwe curriculum voor de deeltijdvariant in te voeren. Uitgangspunt hiervoor zijn de ervaringen met het nieuwe voltijdcurriculum en de actuele ontwikkelingen in het werkveld. Het deeltijdcurriculum is minder urgent om op korte termijn aan te passen, aangezien deze voor een groot deel integraal is ingericht en hierin al wordt gewerkt met authentieke praktijkopdrachten.

Onderscheid voltijd- en deeltijdcurriculum

Waar het voltijd- en het deeltijdprogramma in zullen blijven verschillen is de instroom. De opleiding geeft aan dat door een meer stabiele werkomgeving en de reeds opgedane werkervaring, de deeltijdstudent eerder toekomt aan leiderschap in de werkomgeving. De voltijdstudenten hebben doorgaans langer nodig om hun eigen talenten te ontdekken.

In het eerste studiejaar van het voltijdcurriculum is er aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden voor de studenten. In de deeltijdvariant wordt in het eerste jaar vooral ingestoken op persoonlijk leiderschap in de context van hun werkplek.

Voltijdstudenten onderzoeken wie zij zijn, wat ze kunnen en willen. Uitgangspunt zijn de vaardigheden van een manager. Dit kan in verschillende contexten toegepast worden. Het panel ziet uiteenlopende contexten terug in de portfolio's. Zo heeft een student het beroep van leraar verkend en een andere student de mogelijkheid om rijk te worden in het buitenland. Ook verkenningen die verder gaan dan managementfuncties. Het panel twijfelt of studenten hun managementvaardigheden voldoende ontwikkelen in een andere context dan een managementcontext, zoals bijvoorbeeld de verkenning van het vak van leraar.

Het valt het panel op dat het thema 'projectmanagement' en de vaardigheid 'teams versterken' niet terugkomen in het voltijdcurriculum? Het panel vindt deze onderwerpen relevant zodat studenten leren om de eigen rol in een team te versterken en om collega's binnen het team te helpen om beter te functioneren. Het panel adviseert om hier in het voltijdcurriculum ook meer aandacht aan te besteden.

Praktijkleren

De praktijk heeft een prominente plek in het curriculum van zowel de voltijd als de deeltijd. Studenten werken ieder semester aan authentieke vraagstukken vanuit verschillende organisaties, waar zij een beroepsproduct voor opleveren. Denk hierbij aan een procesanalyse of een projectplan. De bedrijven geven studenten feedback op deze beroepsproducten, gericht op de toepasbaarheid en relevantie voor de organisatie. Tevens organiseert RAc ieder jaar een Rac-praktijkweek: (voltijd) studenten en docenten van alle Rac-opleidingen werken hierin multidisciplinair samen aan opdrachten uit de stad en regio. In het tweede leerjaar van het nieuwe voltijdcurriculum gaat de opleiding werken met multidisciplinaire opdrachten, zodat ook de link met andere opleidingen verder vorm krijgt en er naar een hybride leeromgeving wordt toegewerkt. In het laatste semester doen studenten in het nieuwe voltijdcurriculum een afstudeerstage in een bedrijf (vier dagen per week in het bedrijf). Alle leeruitkomsten komen dan op het eindniveau aan bod.

Zowel het voltijd- als het deeltijdprogramma kennen een opbouw in niveau. Het niveau van de praktijkvraagstukken in de 'praktijkleerlijn' wordt steeds complexer en/of studenten moeten meer zelfstandigheid laten zien bij het uitvoeren. Dit betekent ook een opbouw in de onderzoekende houding van de studenten: hoe verder in het curriculum, hoe meer fasen van het cyclisch onderzoekproces een student doorloopt bij het werken aan de praktijkvraagstukken.

Bij de deeltijdvariant wordt de student geadviseerd om ten minste 16 uur per week te werken bij een passende organisatie. De deeltijdstudent voert de praktijkopdrachten van de opleiding op deze werkplek uit. De opleiding heeft criteria geformuleerd die bepalen of de werkplek over

voldoende leerpotentieel beschikt. Een voorbeeld is de mogelijkheid om in co-creatie aan een organisatievraagstuk te werken en om feedback te ontvangen van een professional met minimaal hbo werk- en denkniveau. De praktijkplek wordt besproken in het studiekeuzecheckgesprek.

Studenten ervaren het praktijkleren als waardevol. Het helpt hen bij het scherp krijgen van hun toekomstperspectief. Zij leren in de praktijk probleemanalyses uitvoeren en het verschil tussen interne en externe analyses herkennen. Studenten hebben volgens het werkveld nog wat meer lef nodig om kritisch te zijn en met steekhoudende argumenten te komen om de verbetervoorstellen ook daadwerkelijk te implementeren.

Sommige deeltijdstudenten ervaren een tweestrijd in de praktijk. Ze moeten enerzijds hun werk uitvoeren zoals gebruikelijk en anderzijds nieuwe werkzaamheden oppakken om te voldoen aan de vereisen om hun diploma te behalen. Het lukt de studenten niet altijd om de praktijkopdrachten uit te voeren bij het bedrijf waar ze werkzaam zijn. Ook krijgen zij hier niet altijd tijd voor. Extra ondersteuning vanuit de opleiding om dit te realiseren is soms wenselijk.

Het panel stelt vast dat het praktijkleren conform de procedure verloopt en dat dit het leerproces van de studenten bevordert. De opleiding investeert ook in het verbinden met het werkveld om authentieke opdrachten te genereren. Hier heeft de opleiding Team Praktijk voor ingericht. Het panel heeft bewondering voor de verbinding die de opleiding heeft met het werkveld en voor de ambitie om alle studenten authentieke praktijkopdrachten aan te bieden.

Onboardingsproces

Voor de start van de opleiding, tijdens de studiekeuzecheck (SKC), vindt een intakegesprek plaats met de studenten. In dit gesprek wordt de tijdsinvestering in de opleiding en het toekomstige beroepsbeeld besproken. Met de deeltijdstudenten worden aanvullend de werkzaamheden die zij op hun werkplek uitvoeren en de criteria waaraan een werkplek moet voldoen besproken.

Sinds de start van het nieuwe curriculum is er extra aandacht voor de nieuwe voltijdstudenten. Zij krijgen begeleiding in het verkennen van de mogelijkheden en er wordt een *fieltrip* georganiseerd bij aanvang van de opleiding. Dit mede naar aanleiding van het grote aantal hogerejaars studenten. Dit lijkt goed te werken. Het is niet gelukt om alle studenten aan boord te houden, maar het management is tot nu toe tevreden.

Hogerejaars studenten

De opleiding kent een relatief grote groep hogerejaars studenten. Dit zijn studenten die studieovertraging hebben opgelopen en langer nodig hebben om hun studie af te ronden dan de nominale studieduur. In het auditgesprek met de docenten en het management kwam deze constatering naar boven. De docenten laten een grote betrokkenheid zien en geven aan dat er verschillende interventies worden toegepast om deze studenten zo optimaal mogelijk te begeleiden naar het diploma.

Dit onderwerp staat ook RAc-breed op de agenda. Opleidingen wisselen effectieve aanpakken uit. Conclusie is dat maatwerk de beste aanpak is. Mede op basis hiervan worden de hogerejaars studenten van de opleiding Ad Management begeleid door een coach. Ook wordt per student bijgehouden welke studieonderdelen zij nog moeten afronden. Waar mogelijk worden er zogenaamde 'opfrislessen' verzorgd. Het allerbelangrijkste is dat er frequent contact is met de studenten om hen te stimuleren hun opleiding af te ronden.

De docenten erkennen dat de groep hogerejaars studenten groter is geworden en zij zijn blij dat er aandacht is voor het reduceren van deze groep. Het panel vindt de mate waarin er contact en aandacht is met de hogerejaars studenten positief en adviseert de opleiding hier voldoende aandacht voor te blijven houden. De preventieve maatregelen die de opleiding

neemt om dit in de toekomst te voorkomen, zoals het onboardingsproces, beoordeelt het panel als goed.

Formatieve cultuur

De opleiding streeft in het verlengde van het onderwijskundige uitgangspunt 'leerproces van de student staat centraal' naar een formatieve cultuur. Dit krijgt vorm door de student te inspireren zelf na te denken over mijlpalen in hun ontwikkelproces. Dit bevordert volgens de opleiding zelfanalyse en maakt feedback effectiever. Feedbackgeletterdheid (het vermogen om feedback te ontvangen, te interpreteren en te gebruiken) is daarom een belangrijk aspect in het leerproces van de student. Docenten geven aan dat zij hierin geschoold zijn en dit actief inzetten in de lessen.

Tijdens de lesbezoeken heeft het panel gezien hoe de docenten peer-feedback organiseren in de lessen. De studenten geven aan dat ze in de lessen meer tijd willen om met elkaar te sparren. Deze ontwikkeling sluit hier volgens het panel goed op aan.

Roostering

Op het moment van de visitatie doorlopen de 2^e jaars voltijdstudenten het oude programma en de 1^e jaars voltijdstudenten het nieuwe programma. Dit vraagt een aanpassing in de roostering. Het 1^e jaar is voor het gehele studiejaar hetzelfde. Het oude programma kent verschillen per onderwijsperiode. Zo worden er in de ene periode meer onderwijseenheden aangeboden dan in de andere.

De lessen worden voor de voltijd in drie dagen van zes uur georganiseerd. Voltijdstudenten krijgen de gehele dag les van dezelfde docent. Ze vragen om meer variatie hierin, zodat ze actief blijven. Gedurende de dag gaan veel studenten eerder naar huis of studenten komen niet.

Deeltijdstudenten volgen een dag per week college en de opkomst is redelijk hoog. Dit heeft het panel ook geconstateerd tijdens de verschillende lesbezoeken die het heeft afgelegd. De lessen voor deze groep duren twee uur. Deze studenten vragen ook om kortere lessen en meer afwisseling. De studenten adviseren tot slot de opleiding aandacht te besteden aan de timing en chronologie van de vakken.

De opleiding heeft sinds studiejaar 2022-2023 een nieuwe opleidingscoördinator. De studenten merken een duidelijke verbetering in de jaarroosters en de reactiesnelheid op vragen. Wel hebben de studenten nog een opmerking over het tentamenrooster. Studenten ontvangen dit rooster graag tijdig, zodat zij de stagedagen tijdig kunnen omzetten en aanwezig kunnen zijn op het tijdstip waarop de tentamens gepland zijn. Studenten vragen de opleiding hier meer rekening mee te houden, zodat ze geen toetskansen missen.

Voorzieningen

De introductie van Brightspace is volgens het panel een positieve ontwikkeling. Het panel stelt op basis van de gesprekken met studenten vast dat de informatie en het onderwijsmateriaal gekoppeld aan de verschillende onderwijseenheden nu in betere samenhang is geborgd en het allemaal in Brightspace is terug te vinden. De onderwijseenheden zijn daarin allemaal op dezelfde wijze opgebouwd, wat zorgt voor overzicht.

De RAc werkt met klassenvertegenwoordigers. Zij worden uitgenodigd voor bijeenkomsten om over de opleiding te praten en input of feedback te geven. De klassenvertegenwoordigers verzamelen de gewenste input of feedback in hun groep en brengen dit in. Hier is ruimte voor tijdens de lessen met de studentcoach. De studenten geven aan dat dit goed werkt en ervaren dat de feedback die zij geven wordt opgepakt. De input die tijdens de bijeenkomsten wordt besproken is vastgelegd in gespreksverslagen.

De communicatie over de opleiding is volgens de studenten voldoende. Zij kunnen de belangrijkste informatie over de opleiding terugvinden in Brightspace. Studenten geven aan dat op sommige punten de communicatie tijdiger, frequenter en specifieker kan zoals over de keuzevakken, de leermiddelen, de tentamenplanning en het nieuwe curriculum.

De leermiddelen die de studenten aanschaffen worden niet altijd gebruikt. Studenten adviseren de opleiding om explicieter op de boekenlijst te vermelden welke leermiddelen verplicht zijn en welke worden aanbevolen. Het panel vindt dit een goede tip.

Begeleiding

De studenten worden door een coach begeleid bij hun leerproces, naast de docenten van de verschillende onderwijseenheden die dat doen. Studenten worden ingedeeld in een coachgroep waarin verkregen feedback wordt besproken en nieuwe leerdoelen worden geformuleerd. Studenten weten welke vragen zij moeten stellen om de feedback te krijgen die ze nodig hebben. De docenten zien hierin een duidelijke verbetering. De begeleiding tijdens het afstuderen betreft vooral optreden als vraagbaak en het stellen van deadlines. Het panel stelt mede op basis van de gesprekken met studenten vast dat zij goed worden begeleid en ondersteund in hun opleidingsproces.

Lezen, spreken en begrijpen van taal is een belangrijk speerpunt van de opleiding, zo stelt het panel vast. De opleiding past taalontwikkeld lesgeven toe. Hierdoor is er meer bewustzijn bij studenten voor het belang van taal. Tweedejaars studenten geven aan dat taalvaardigheid vooral in de vorm van een college wordt aangeboden. Eerstejaars studenten geven aan hier al meer interactief mee bezig te zijn. Het panel constateert dat het taalontwikkeld lesgeven een verbetering is ten opzichte van het voorgaande onderwijsprogramma.

Voor veel opdrachten zijn digitale vaardigheden een vereiste. Niet alle deeltijdstudenten beheersen deze. Meer aandacht hiervoor, voor deze specifieke doelgroep zou wenselijk zijn.

Docenten

De opleiding wordt verzorgd door een team van 25 docenten (20 fte). Deze docenten worden ook deels ingezet bij andere Ad-opleidingen of op hogeschoolbrede taken. De opleiding streeft in het team naar een optimale balans tussen praktijkervaring en onderwijservaring. Het panel stelt op basis van het docentenoverzicht vast dat het team tegemoet komt aan deze balans en voldoende vakinhoudelijke expertise en praktijkervaring bevat.

De diversiteit van het team past goed bij de brede context van de opleiding én bij de diverse studentenpopulatie. Net als de studenten, zijn ook de docenten veelal breed inzetbaar. Het merendeel van de docenten werkt vakoverstijgend bij de projecten en heeft een goed overzicht van het totale onderwijsprogramma. Enkele docenten hebben een sterkere focus op coaching, vaardigheden of taalontwikkeling.

De opleiding is volgens het panel terecht trots op haar docententeam. Zij scoort relatief hoog op de basisvereisten voor docenten. Van de docenten is meer dan 84% in bezit van een mastergraad (peildatum: augustus 2023). Alle docenten hebben de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Meer dan 80% van het docententeam is in het bezit van de Basiskwalificatie Examinering (BKE), de overige 20% is momenteel in opleiding hiervoor.

De opleiding streeft naar een docent-studentratio van 1:25 om zo de intensieve begeleiding van studenten te waarborgen. Het panel stelt vast dat dit streven ook zichtbaar is in de praktijk. De opleiding investeert in het onboardingsproces, in de coaching, de begeleiding van de hogerejaars studenten en in het nieuwe curriculum verzorgen docenten lessen in duo's. Dit wordt door zowel de docenten als de studenten als positief ervaren.

Professionaliseren

Naast de basiskwalificaties investeert de opleiding in aanvullende professionaliseringsactiviteiten. Zowel in tijd als in externe facilitering. Jaarlijks stelt de opleiding een professionaliseringsplan op, als onderdeel van het opleidingsjaarplan. De onderwijsveranderingen zijn hier een belangrijk uitgangspunt voor. Zo komt volgens het opleidingsjaarplan in studiejaar 2023-2024 feedbackgeletterdheid, coachend lesgeven en formatief handelen aan bod.

Het management ziet dat de docenten zich lerend en kwetsbaar opstellen. In de eerste weken van het nieuwe curriculum, waarin persoonlijke ontwikkeling centraal staat, starten de docenten met hun eigen verhaal ter inspiratie. Daar is volgens het management lef voor nodig en het ziet dat dit een positieve stimulans is voor studenten.

Voor de uitvoering van het nieuwe curriculum wordt gewerkt met een kernteam, bestaande uit docenten die ervoor kiezen om in deze nieuwe omgeving te werken en de ervaringen met de andere collega's te delen. Het panel is positief over de keuze van het management om de docenten te vragen wie in dit kernteam zitting wil nemen. Hierdoor stappen de docenten in die aan de slag willen met deze vernieuwingsslag en dit ook op inspirerende wijze overbrengen naar hun collega's.

Het nieuwe curriculum vraagt een andere aanpak van docenten, namelijk meer coachend lesgeven om beter in te kunnen spelen op de individuele leerbehoefte van de studenten. Docenten die lesgeven stemmen wekelijks met elkaar af en worden begeleid door een beeldcoach. Dit betreft coaching op basis van filmopnames, waarin patronen worden verkend en middels coaching doorbroken.

Er zijn voldoende formele afstemmingsmomenten georganiseerd zoals coachingsoverleggen, inhoudelijke overleggen, teamoverleggen en semestercoördinatorenoverleggen. Gedurende deze overleggen stemmen docenten met elkaar af en staat het leren van en met elkaar centraal.

Het panel stelt vast dat er een lerende cultuur heerst. Docenten stemmen veel informeel met elkaar af, wonen elkaars lessen bij, erkennen elkaars kwaliteiten en vragen elkaar om hulp.

Weging en Oordeel

Het onderwijsprogramma is op basis van het opleidingsprofiel adequaat uitgewerkt en het panel is positief over de studeerbaarheid ervan. Het panel heeft op verschillende wijzen kunnen vaststellen dat de onderwijsprocessen op orde zijn.

De opleiding heeft de curriculumvernieuwing volgens het panel procesmatig goed aangepakt. Het panel vindt de integrale aanpak passend om meer aan te sluiten bij de beroepspraktijk. De aandacht voor taal in de verschillende lessen waardeert het panel, evenals de aandacht voor coachend lesgeven.

Het panel is enthousiast over de implementatie van het onboardingsproces, en de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling in het eerste deel van het programma. Ook is het panel positief over de organisatie en uitvoering van de authentieke praktijkopdrachten.

De opleiding wordt verzorgd door een bevlogen en professioneel docententeam. De verschillende expertises en de ontwikkelingsgerichte instelling van de docenten waardeert het panel als positief. Het team is voortvarend aan de slag gegaan met het nieuwe curriculum waarbij alle docenten betrokken zijn. De gefaseerde aanpak hierin spreekt het panel aan.

Het panel adviseert de opleiding om explicieter, tijdiger en meer frequent te communiceren naar de studenten over de opleiding waaronder de uitfasering van het oude curriculum en wat dit voor de hogerejaars studenten betekent. Voor de deeltijdvariant adviseert het panel na te gaan waar het mogelijk is om bepaalde 'bijvakken' meer te integreren in de grotere onderwijseenheden.

Het panel waardeert de organisatie van peer-feedback in de klas. Hier krijgt de feedbackgeletterdheid een plek in de onderwijspraktijk. Het panel is van mening dat het beroepsproduct sterker aan de persoonlijke ontwikkeling kan worden gekoppeld en vice versa. Zowel in de lespraktijk als in de praktijkbegeleiding kan meer worden ingezoomd op wat de studenten in de praktijk tegenkomen en wat dit voor hun persoonlijke ontwikkeling betekent.

Zijn bevindingen in ogenschouw nemend, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 2 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'.

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

De opleiding Ad Management hanteert de toetsvisie van de Rotterdam Academy. De uitgangspunten hierin zijn;

- regelmatig ontwikkelgerichte feedback en feed-forward;
- een cyclische opbouw van leren en toetsen;
- samen leren en werken in de opleiding en de beroepspraktijk;
- kennis toepassen in authentieke beroepssituaties;
- stimuleren van growth mindset;
- constructive alignment van leerdoelen, lesactiviteiten en toetsing.

Deze uitgangspunten ondersteunen de studenten in hun ontwikkeling tot gekwalificeerde Ad-professionals met een eigen professionele identiteit waarmee zij de leeruitkomsten van de opleiding kunnen aantonen.

Het toetsprogramma heeft een duidelijk doorlopende lijn en structuur voor studenten. Ieder semester ziet er qua opzet hetzelfde uit. De complexiteit neemt toe, over de semesters heen, waardoor er voor studenten een logische opbouw is naar het eindniveau toe. Het panel ziet deze structuur terug in de handleidingen van verschillende onderwijseenheden en heeft vastgesteld dat de uitwerking van dit model aansluit bij de landelijke leerresultaten en deze hiermee volledig zijn afgedekt.

Het toetsprogramma bestaat uit formatieve evaluatie en summatieve toetsing en past daarmee bij de pedagogisch-didactische visie van de opleiding. In de toetsdekkingsmatrix van het toetsplan is inzichtelijk gemaakt welke leerresultaten, leeruitkomsten en BoKS-onderdelen in de onderwijseenheden centraal staan.

Zowel in het voltijd- als in het deeltijdprogramma gebruikt de opleiding de volgende toetsvormen:

- *Beroepsproducten*; deze worden ingezet om de mate van beheersing van kennis en vaardigheden op toepassingsniveau te beoordelen. Voorbeelden zijn producten die voorkomen in de (toekomstige) beroepspraktijk van de student, zoals een organisatieanalyse of een procesanalyse. In de voltijd kunnen dit ook groepsopdrachten zijn.
- *Assessments*; deze worden ingezet om de ontwikkeling op de leeruitkomsten te meten. De studenten leveren hiervoor een portfolio in, op basis waarvan zij een criteriumgericht interview hebben of een presentatie houden.
- *Vaardigheidstoets*; hiermee wordt de ontwikkeling van de vaardigheden beoordeeld. Een voorbeeld van een vaardigheidstoets is een rollenspel met een acteur.
- *Digitale toetsen*; deze worden ingezet voor het vak basis Nederlands.

Studenten kunnen belangrijke toetsinformatie terugvinden in de studiehandleidingen, zoals een beschrijving van de toets- en herkansingsprocedure, de beoordelingscriteria en een beoordelingsrubric. De belangrijkste informatie uit de studiehandleidingen staat ook in Brightspace.

Toetsprogramma deeltijd

In het deeltijdprogramma werken studenten een semester lang aan beroepsproducten, waarbinnen de toepassing van kennis en de onderzoekende houding wordt getoetst. Voor ieder semester worden de betreffende leeruitkomsten vertaald naar een *business outcomes*, om zo voor het werkveld te verduidelijken wat zij kan verwachten als eindresultaat van een semester. Het gaat hier met name over de herkenbaarheid en bruikbaarheid van de beroepsproducten in de praktijk.

De deeltijdstudenten vragen voor ieder beroepsproduct (analyse, project en vernieuwing) feedback aan het werkveld. Deze formatieve feedback gebruiken zij om het beroepsproduct aan te passen en ze leveren deze samen met het beroepsproduct in. Daarnaast wordt er ieder semester een vaardigheidstoets afgenomen, waarin vaardigheden worden afgetoetst die studenten nodig hebben voor het beroepsproduct en de praktijkopdracht. In semester 2 en 3 wordt hierbij gebruik gemaakt van acteurs. Het semester wordt afgesloten met een assessment.

Het panel waardeert de inbreng van de feedback van het werkveld en ziet daarom geen noodzaak om dit verder uit te bouwen met externe examinatoren, zoals in het afstudeerprogramma van toepassing is.

Toetsprogramma voltijd

Met het nieuwe voltijdcurriculum liggen de toetsprogramma's van de voltijd en deeltijd dichter bij elkaar, wat volgens de opleiding organisatorisch tot meer efficiëntie en uitwisselbaarheid leidt. De beoordelingsrubrics in het oude voltijdcurriculum boden de studenten veel houvast bij het voorbereiden op de toetsen. Dit werd door de studenten als positief ervaren. Tegelijkertijd ervaarde het docententeam dat de rubrics minder ruimte overlieten om de studenten daadwerkelijk te activeren.

Voltijdstudenten geven aan dat er veel verschil is in zwaarte tussen vakken, maar zij zien dat niet terug in het aantal EC dat ze hiervoor krijgen. In het jaarverslag van 2022 van de examencommissie werd duidelijk dat de studielastberekening ontbrak. Hier is inmiddels een format voor aangeleverd en deze studielastberekening is nu opgenomen in de studiehandleidingen.

Voltijdstudenten geven ook aan dat voor sommige inhoudelijke vakken zoals budgetteren en bedrijfsrecht er oefententamens zijn en dat de antwoorden van deze tentamens meegenomen mogen worden naar het examen. Het panel plaats hier een vraagteken bij. Deze toetsen komen niet terug in het nieuwe curriculum, maar desondanks is dit toch opmerkelijk.

Het panel is positief over de ontwikkeling die is ingezet voor de voltijdvariant en denkt dat dit een antwoord is op de door de opleiding geconstateerde knelpunten. Het panel vraagt nog aandacht voor de zorgvuldigheid van het toetsproces voor de huidige 2^e jaars studenten, mede op basis van bovenstaand signaal dat het panel heeft ontvangen van de studenten.

Afstuderen deeltijd

Het eindniveau voor de deeltijdstudenten wordt getoetst in het laatste semester, met het thema 'Creatief Leiderschap'. De student voert hiervoor een praktijkopdracht uit die gericht is op vernieuwing van de eigen werkplek, in co-creatie met de stakeholders. De focus ligt niet zozeer op het uiteindelijke eindproduct, maar vooral op het proces dat de student met de stakeholders doorloopt en de wijze waarop effectieve en creatieve leiderschapskwaliteiten worden ingezet om het einddoel te behalen.

In de voorgaande semesters waren studenten vooral bezig met het oplossen van een vraagstuk, terwijl zij in het laatste semester op zoek gaan naar externe kansen om de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn te verbeteren. Zij moeten anderen hiervoor enthousiasmeren en een idee

uitwerken in een prototype. Het semester wordt afgesloten met drie toetsen waarmee studenten de beheersing van alle competenties in samenhang aantonen:

- Beroepsproduct; Praktijkopdracht Creatief ontwerpen: 15 ECTS
- Professionele vaardigheden; Vaardighedentoets: 'Sell your vision' 5 ECTS
- Professionele identiteit: Assessment: portfolio, presentatie leiderschap en criteriumgericht interview (10 ECTS)

Het afstudeerprogramma van het deeltijdprogramma is volgens de opleiding op orde. Het panel onderschrijft dit. Zij zien vooral kansen voor verbetering in het beoordelingsproces. De opleiding wil de komende jaren gebruiken om te onderzoeken of zij bij de deeltijd net zoals bij het nieuwe voltijdprogramma wil gaan werken met één integraal assessment op eindniveau.

Externe examinatoren

Bij de deeltijdvariant werkt de opleiding naast de interne examinatoren ook met externe examinatoren. De examencommissie wijst de externe examinatoren aan op basis van een extern profiel. Hierin is onder andere opgenomen dat zij beschikken over een hbo werk- en denkniveau en een minimaal aantal jaren werkervaring hebben om voldoende beeld te hebben bij het beroep. Ook ondersteunt de opleiding deze examinatoren in het onderhouden van hun assessmentvaardigheden door het organiseren van opfrismomenten.

De eisen voor externe examinatoren zijn minder zwaar dan voor interne examinatoren. Daarnaast werkt de opleiding met een beperkt aantal externe examinatoren die alleen worden ingezet bij de deeltijd en een steekproef van tien studenten beoordelen. Zij worden wel als 2^e examinator ingezet voor deze studenten. Het panel ziet hier een risico in de betrouwbaarheid van de assessment. Het panel adviseert daarom te overwegen om de externe examinatoren in te zetten als 3^e examinator.

De opleiding geeft aan dat, in aanvulling op de gestelde eisen en de beperkte inzet, de externe examinatoren een aantal kalibratiesessies bijwonen, namelijk de kalibratiesessies van het assessment voor de toetsing van de professionele identiteit. Van de drie toetsen worden de externe examinatoren alleen voor dit assessment ingezet.

De externe examinatoren vinden de kalibratiesessies een stuk gestructureerder dan vijf jaar geleden. De sessies zijn naar hun mening ondersteunend aan hun rol. Voor het panel is deze keuze niet volledig navolgbaar en het vraagt zich af of de inzet van de externe examinatoren niet beter passend is bij het beroepsproduct?

Afstuderen voltijd

Vanaf cohort 2023-2024 wordt het eindniveau getoetst in de modules Personal Design Lab (PDL) van 10 ECTS en Creative Design and Implementation (CDI) van 8 ECTS. In PDL tonen studenten door middel van een persoonlijk ontwikkelplan en een assessment aan dat ze voldoen aan het eindniveau van 'Professionele identiteit', in dit geval de competenties Communiseren en Professionaliseren. In CDI laten studenten zien dat ze de 'beroepsproducten' op het eindniveau kunnen vervullen door zelfstandig een tactisch vraagstuk of probleem binnen een organisatie op te lossen. Alle competenties worden hierbij in samenhang en op eindniveau aangetoond.

De student maakt een praktisch uitvoerbaar implementatieplan en geeft een presentatie over de uitkomsten en bevindingen. Voordat de student mag beginnen met het uitvoeren van het onderzoek en implementatieplan is de student op zoek gegaan naar de kern van het vraagstuk of het probleem in de module 'Onderzoekende houding' (3 ECTS). Alleen als deze module behaald is, kan de student starten met CDI. Ieder product wordt beoordeeld met een beoordelingsrubric, met daarin beoordelingscriteria die afgeleid zijn van de competenties. Het persoonlijk ontwikkelplan wordt beoordeeld door de begeleidende docent. Bij het assessment,

het implementatieplan en de presentatie zijn er twee onafhankelijke interne examinatoren betrokken.

In het laatste semester werken de studenten tijdens hun afstudeerstage aan een opdracht waarbij zij een duurzame verbetering in de organisatie (deels) implementeren. De studenten doorlopen daarvoor alle stappen van de onderzoekende houding. Zij verzamelen in hun portfolio bewijsstukken van hoe zij deze stappen doorlopen hebben en hoe zij zich in het proces ontwikkeld hebben. Het proces en de ontwikkeling van de studenten staan centraal en niet zozeer of de implementatie succesvol is verlopen. In een assessment worden de vier leeruitkomsten samen afgetoetst voor 30 ECTS. De opleiding heeft er bewust voor gekozen om alle leeruitkomsten geïntegreerd te toetsen, aangezien deze alle vier nodig zijn om een duurzame verbetering te realiseren.

Eén van de laatste onderdelen in het 'oude' voltijdcurriculum was Creative Design and Implementation. Dit heeft een relatief laag slagingspercentage. De opleiding heeft de indruk dat studenten de eerste kans gebruiken om feedback te krijgen en het gevraagde daarna pas daadwerkelijk gaan toepassen op het juiste niveau. De opleiding beoogt dit in het nieuwe curriculum op te lossen mede door het streven naar een formatieve cultuur. Ook hebben de studenten nu een langere periode de tijd om te werken aan een duurzame verbetering in de praktijk.

Verbinding beroepsproduct en persoonlijke ontwikkeling

Het panel constateert dat het eindwerk voor de PDL niet gericht is op het functioneren in het toekomstige werkveld van een managementprofessional, maar dat deze meer gingen over het ontdekken van jezelf en je eigen kwaliteiten. Het panel kwam voorbeelden tegen van een verkenning van een docent in het basisonderwijs of van een vastgoedmakelaar in Dubai. Zij ziet dit als niet relevant voor het werkveld van een managementprofessional. Wel waardevol voor ontwikkeling van student, maar niet als eindproduct.

De opleiding geeft aan dat voor PDL de managementvaardigheden als uitgangspunt worden genomen. De context is vrij. Het panel adviseert de opleiding met het eindwerk meer toe te werken naar de beoogde sparringpartner en resultaatgerichte verbinder. Het panel beoordeelt de voorgenomen wijziging in het toetsprogramma van het nieuwe curriculum daarom positief, een wijziging waarin de persoonlijke reflectie niet meer zo'n groot onderdeel is van het afstudeerprogramma.

Beoordelingsproces

Alle toetsen op eindniveau worden door twee examinatoren beoordeeld. In het nieuwe voltijdprogramma worden ook alle toetsen door twee examinatoren beoordeeld. Daarbij geldt dat de eerste beoordelaar niet de begeleider van de student is.

De beoordeling geschiedt met behulp van een beoordelingsrubric, met daarin beoordelingscriteria die afgeleid zijn van de beoogde leerresultaten. Voor de oude voltijdvariant en de deeltijdvariant betreffen dit competenties, die aansluiten op de leerresultaten van het domeinprofiel. Voor de nieuwe voltijdvariant worden deze gekoppeld aan de leeruitkomsten die in het nieuwe opleidingsprofiel zijn beschreven.

Het panel concludeert dat het beoordelingsformulier aansluit bij de Ad-terminologie. Studenten hebben daarnaast aangegeven dat zij de beoordelingsformulieren duidelijk vinden. Wel maakt het panel de opmerking dat de beoordelingscriteria op een hoog abstractieniveau zijn beschreven en de cesuur wat aan de lage kant is.

Herkansen van afstudeerwerk

Gedurende de audit werd duidelijk dat de deeltijdstudenten, waarvan het panel het afstudeerwerk heeft ingezien, de mogelijkheid hebben gekregen om meer dan twee keer te

herkansen. In de Hogeschoolgids van de opleiding las het panel deze passage; 'De student heeft per toets twee kansen om het afstudeersemester af te ronden.' In de studiegidsen wordt dit op een andere wijze beschreven.

Het panel kan zich voorstellen dat tijdens/na de coronaperiode er meer herkansingen nodig waren. Het panel ziet een enorme betrokkenheid van de docenten bij de studenten. Juist daardoor adviseert het panel om scherp te blijven op het eindniveau en het (begeleid) zelfstandig bereiken door de student van dit niveau.

Gebruik beoordelingsformulieren van afstudeerwerk

Uit het jaarverslag van de examencommissie maakt het panel op dat de feedback van docenten divers is, wat betreft de omvang en de navolgbaarheid. Dit viel het panel ook op en het is van oordeel dat de feedback wisselend van kwaliteit is.

De docenten geven aan dat zij de feedback op beoordelingsformulieren beperkt formuleren, om de studenten aan het denken te zetten en hier actief mee aan de slag te gaan. Het panel vindt dat de studenten meer handvaten nodig hebben om actief aan de slag te gaan met de gegeven feedback.

Het panel vindt het belangrijk dat de feedback navolgbaar is en ondersteunend is aan het leerproces van de student. Het panel komt tot de conclusie dat er voldoende wordt gekalibreerd maar dat de inhoud van het eindwerk en de feedback die hierop gegeven wordt steviger en meer gestructureerd kan worden besproken in de kalibratiesessies.

Uit de beoordelingsformulieren werd bij één formulier niet duidelijk wie het eindwerk heeft beoordeeld en bij een ander formulier niet hoe de afzonderlijke beoordelingen hebben geleid tot het eindoordeel. Het panel heeft aanvullende eindwerken uit studiejaar 2022-2023 opgevraagd (zie Standaard 4) en zag in de beoordelingsformulieren van die eindwerken dat dit wel geborgd is. Het panel gaat ervan uit dat de bovenstaande constatering incidenten waren. Het panel vraagt de opleiding hier wel aandacht voor te houden, zeker ook omdat een dergelijk incident niet is opgemerkt door de toetsborgingscommissie.

In de gesprekken met docenten werd ook duidelijk dat er in één geval per ongeluk gebruik was gemaakt van een oud beoordelingsformulier waardoor de ene beoordelaar op een onvoldoende uitkwam en de andere op een voldoende.

Kortom, het panel constateert hier een onzorgvuldigheid in de overgang van de oude naar de nieuwe situatie. Dit in relatie tot het geringe zicht dat het panel heeft op de inhoudelijke borging van eindwerken die heeft ertoe geleid dat het panel de opleiding heeft verzocht meer inzichtelijk te maken wat precies de afspraken zijn en hoe deze geoptimaliseerd kunnen worden om het bovenstaande in de toekomst te voorkomen.

Uit de aanvullende documenten die de opleiding heeft aangereikt, blijkt dat hier een handreiking voor is geschreven. Ook staat op korte termijn een training feedbackgeletterdheid op het programma. Er vindt ook veel onderlinge inhoudelijke afstemming en evaluatie plaats in diverse overleggen. Tot slot geeft de opleiding aan dat zij in het beoordelingsformulier een extra kolom gaat toevoegen om het eindoordeel beter te onderbouwen. Met deze interventies heeft het panel voldoende vertrouwen in de beoogde kwaliteitsslag die de opleiding hierin maakt.

Examen- en toetsborgingscommissie

De examencommissie bestaat uit een voorzitter, vijf leden en een ambtelijk secretaris. De examencommissie borgt de 21 Ad-opleidingen van de RAc. Jaarlijks mandateert de examencommissie de twee toetsborgingscommissies om de toetsing van deze 21 opleidingen te reviewen. Dit doen zij op basis van vastgestelde evaluatieformulieren. Het panel zag in het jaarverslag van de examencommissie dat dit het afgelopen jaar succesvol is uitgevoerd.

Uitkomsten hiervan zijn besproken met de betreffende opleidingen, waaronder met de Ad Management.

Elk jaar worden er door de examencommissie docentexaminatoren en externe examinatoren benoemd. Hiervoor is een procedure beschikbaar. Voor deze examinatoren worden kalibratiesessies georganiseerd. De uitkomst wordt gerapporteerd in kalibratieverslagen en op hoofdlijnen in het jaarverslag van de examencommissie. Ook worden de externe examinatoren gekoppeld aan een ervaren examiner van de opleiding.

Het panel ziet een stevig proces van reviewen en borgen door zowel de examencommissie als de toetsborgingscommissie, die gemandateerd is voor Ad Management. Hierdoor is het gehele toetsproces transparant en geborgd dat de toetsen betrouwbaar zijn. Het panel kan zich voorstellen dat juist doordat het borgingsproces zo veelomvattend is dat de inhoudelijke validering erbij inschiet. Ook het onvolledig invullen van de beoordelingsformulieren lijkt niet door de toetsborgingscommissie te zijn opgemerkt. Het panel vindt het belangrijk dat dit ook wordt meegenomen in de kalibratiesessie en dat de opleiding dit niet alleen bij de betreffende beoordelaars laat. Dit mede op basis van de inhoudelijke validatie die het panel zelf heeft gedaan op de eindwerken, gebaseerd op de indicatoren van NLQF niveau 5.

Toetskwaliteit

Uit de gesprekken met de examencommissie en de toetsborgingscommissie maakt het panel op dat het proces van toetsen en beoordelen op orde is en wordt beheerst. Zo verantwoordt de toetsborgingscommissie het borgingsproces door te beschrijven welke gegevens de afgelopen periode zijn opgevraagd, welke analyses zijn uitgevoerd, op basis van welke kwaliteitscriteria, wat hieruit naar voren is gekomen en hoe dit is teruggekoppeld. Ook wonen de examencommissieleden steekproefsgewijs kalibratiesessie en assessments bij.

De bevindingen worden tevens op hoofdlijnen in een jaarverslag beschreven. Hierin is onder andere te lezen dat de borging van het go/no go moment van het persoonlijke ontwikkelplan (PDL, voltijd) ter voorbereiding van het assessment nog aandacht nodig heeft. Tevens wordt hierin beschreven dat de toetsborgingscommissie geen twijfel heeft wat betreft het eindniveau van de eindwerken, maar zij onderschrijft in de gesprekken wel dat de beoordeling niet altijd inzichtelijk is voor studenten.

Het panel constateert dat de inhoudelijke borging van het eindniveau meer aandacht nodig heeft. Uit de gesprekken maakt het panel op dat de docenten op verschillende momenten in het toetsproces kalibreren. Ook wordt er landelijk gekalibreerd. Uit de kalibratieverslagen en borgingsdocumenten maakt het panel op dat dit hoofdzakelijk op procesniveau plaatsvindt. In de kalibratieverslagen leest het panel in geringe mate het kalibreren van de feedback van het eindwerk terug. Het panel leest vooral procesafspraken terug.

De kwaliteitscriteria zoals beschreven in het borgingsdocument, op basis waarvan een kwaliteitstoets wordt uitgevoerd door de toetsborgingscommissies, zijn gericht op het beoordelingsproces en het beoordelingsinstrument. Het panel leest in zeer geringe mate terug dat het werk van studenten inhoudelijk wordt beoordeeld en/of besproken gerelateerd aan het beoogde eindniveau. Het panel ziet een risico in de validiteit van het vaststellen van het eindniveau van de eindwerken. De opleiding geeft in een nadere toelichting aan dat de inhoudelijke kalibratie vooral tussen de twee beoordelaars plaatsvindt die de afstudeerwerken beoordelen. Het panel is van oordeel dat het proces gezien de twee eindwerken die zij hebben gezien, die wat hen betreft net onder de cesuur liggen, een magere inhoudelijke borging bevat. Het panel vraagt de opleiding daarom om de aandacht voor de inhoudelijke borging van de beroepsproducten in relatie tot de beoordelingscriteria structureel in te bedden in het kalibreren.

Professionalisering

De RAc organiseert zelf trainingen voor examencommissies en de toetsborgingscommissies. Hierin is aandacht voor het reviewen van de toetskwaliteit en het formulier wat hiervoor wordt gebruikt. In de training wordt de kennis vanuit de commissies uitgewisseld en wordt voorafgaand aan een review met vernieuwingen geëxperimenteerd. De commissieleden leren te kijken naar de wijze waarop het beoordelingsproces transparant en navolgbaar is.

Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat het toetsprogramma verschillende toetsvormen omvat, passend bij de beoogde leerresultaten. Het panel ziet een veelheid aan processen en procedures die zorgvuldig worden uitgevoerd door de examencommissie, de toetsborgingscommissie en het docententeam. Hierdoor is het gehele toetsproces transparant. Ondanks dat constateert het panel dat het proces niet geheel sluitend is wat de inhoudelijke borging van de eindwerken betreft. Het panel adviseert de opleiding om stevig in te zetten op steekproefgewijs de inhoudelijke kwaliteit van het eindwerk te reviewen. Het panel ziet kansen in het betrekken van externe examinatoren daarin.

Het panel is tevreden over de aanpak van en de verslaglegging over de kalibreersessies. Deze vinden per afstudeerwerk meerdere keren plaats met verschillende docenten. Hierin worden voornamelijk procesafspraken gemaakt. Het panel constateert dat er meer aandacht nodig is voor het niveau en de inhoud van de uitkomsten van toetsen. De navolgbaarheid van de beoordelingen is wat het panel betreft nog een aandachtspunt. De beoordelingsformulieren die het panel heeft gezien waren niet allemaal volledig ingevuld, de feedback van wisselende kwaliteit en in enkele gevallen onvoldoende navolgbaar. Ook is het voor het panel niet altijd duidelijk hoe de twee afzonderlijke beoordelaars tot een gezamenlijk eindoordeel zijn gekomen. Het panel heeft de opleiding gevraagd om een aanvullende toelichting hoe dit in de toekomst te voorkomen. De opleiding heeft een handreiking opgesteld voor het formuleren van feedback en zij is reeds bezig met een professionaliseringslag in feedbackgeletterdheid. Dit geeft het panel voldoende vertrouwen in de verbeterlag die de opleiding maakt.

Het panel is positief over de ontwikkeling van het integrale toetsprogramma voor het nieuwe curriculum. Hierin wordt de persoonlijke ontwikkeling eerder in het programma afgetoetst en sluit het afstudeerwerk volgens het panel naadloos aan op de beroepspraktijk.

Gelet op de verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd om meer grip te krijgen op de uitvoering van het beoordelingsproces en de inhoudelijke borging van de eindwerken enerzijds en de reeds bestaande processen en procedures die RAc breed effectief worden ingezet anderzijds, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 3 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'. De geconstateerde ontwikkelpunten staan dit oordeel niet in de weg.

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

Het panel selecteerde vijftien eindwerken uit de studie jaren 2021-2022 en 2022-2023. Met deze eindwerken toetst de opleiding het eindniveau aan de hand van leeruitkomsten, die nader zijn uitgewerkt in indicatoren. Deze leeruitkomsten zijn gebaseerd op de landelijke Ad leerresultaten, die door de opleiding in de studiehandleidingen 'generieke competenties' worden genoemd.

De bestudeerde eindwerken van de voltijd bestaan uit twee onderdelen, namelijk;

- Personal Design Lab (PDL) (10 EC); *Persoonlijk ontwikkelplan en assessment van het showcaseportfolio.*
- Creative Design and Implementation (DCI) (8EC); *onderzoek en implementatieplan aangevuld met een presentatie.*

De eindwerken van de deeltijd bestaan uit drie onderdelen, namelijk;

- Creatief ontwerpen (15 EC); *een beroepsproduct waarin het ontwerpproces van een nieuwe concept is verantwoord op basis van een aantal methodieken zoals design thinking en een kosten- baten analyse.*
- Vaardigheden leiderschap in co-creatie (5 EC); *een toets waarmee de student aantoont te beschikken over vaardigheden om een voorstel over te brengen op stakeholders en hiermee in te spelen op hun behoefte. Dit wordt middels een korte pitch aangetoond.*
- Professionele identiteit (10 EC); *een werkportfolio waarin vanuit een visie op leiderschap reflecties van de student zijn opgenomen op zijn (leiderschaps)gedrag en onderzoekende houding. In een afsluitend assessment wordt het bewijsmateriaal op eindniveau door de student gepresenteerd.*

De opdrachten om de beoogde leerresultaten aan te tonen zijn op Ad-eindniveau, gelet op de complexiteit van de taak, de gegeven context waarin de taak uitgevoerd wordt en de mate van zelfstandigheid.

Beoordeling eindwerken

Voorafgaand aan de audit heeft het auditpanel vijftien eindwerken bestudeerd en beoordeeld. Het betrof in eerste instantie tien eindwerken van de voltijd en vijf eindwerken van de deeltijd. Van laatstgenoemde ging het om twee eindwerken uit 2021-2022 en drie eindwerken uit 2022-2023. Omdat het panel twijfels had over het eindniveau van twee van deze eindwerken en het een groot verschil in niveau constateerde, heeft het vijf aanvullende eindwerken opgevraagd uit studiejaar 2022-2023.

De vijf recente eindwerken van de deeltijdvariant die het panel ter aanvulling heeft bekeken, heeft het als voldoende beoordeeld. De twee werken die het panel onder de maat vond, waren van studenten die het afstudeerwerk meerdere keren hebben herkanst. Mogelijk heeft de Covidpandemie een rol gespeeld. De opleiding heeft aangegeven dat de ontwikkeling die deze studenten hebben laten zien uiteindelijk de doorslag heeft gegeven om het afstudeerwerk van deze student met een magere voldoende te beoordelen. Het panel heeft deze ontwikkeling niet kunnen meenemen in hun afwegingen, aangezien zij deze ontwikkeling niet heeft waargenomen.

Het auditpanel beoordeelt alle overige afstudeerwerken, waaronder de tien bestudeerde voltijdwerken, als voldoende. Daarmee stelt het panel vast dat de studenten met hun eindwerk

aantonen dat zij de beoogde leerresultaten van de opleiding Ad Management op het Ad-niveau realiseren. Inhoudelijk inzoomend op de eindwerken merkt het auditpanel het volgende op:

- Het taalniveau is voor verbetering vatbaar. Hier werkt de opleiding actief aan in het nieuwe curriculum. Wellicht dat het taalniveau verbaal sterker is in de assessments, maar omdat het panel niet bij de assessments aanwezig was, kan het dit niet nagaan.
- Het panel heeft prachtige voorbeelden van afstudeerwerken gezien in de deeltijdvariant. Soms van een hoger niveau dan je op Ad niveau zou verwachten.
- In de voltijd variant ziet het panel het beoogde niveau terug.
- Het merendeel van de werken van de voltijd en de eindwerken die worden herkanst liggen tegen de cesuur aan.
- De context die wordt gekozen door de voltijdstudenten in hun showcase is niet altijd gerelateerd aan de context van het toekomstige beroep.
- De meeste onderwerpen voor het afstudeeronderzoek zijn relevant voor het beroep.
- In de beroepsproducten ziet het panel de verbinding met de praktijk terug.

Alumni

In 2022 heeft de opleiding een alumni-onderzoek uitgevoerd. Hieruit kwam naar voren dat de helft van de respondenten een baan heeft op het gewenste niveau. Dat komt redelijk overeen met de Hbo-monitor van 2021 waarin Ad Management is gebenchmarkt met vergelijkbare opleidingen.

Uit het onderzoek blijkt verder dat de alumni van de deeltijdvariant meer tevreden zijn over het onderwijsprogramma dan de voltijdstudenten. Gezien de breedte van de opleiding en het feit dat studenten in het voltijdprogramma vaak zelf nog geen duidelijk loopbaandoel voor ogen hebben, is dit volgens de opleiding een verklaarbaar resultaat. De opleiding streeft met het nieuwe curriculum voor de voltijdvariant naar een verbetering op de onderdelen voorbereiding op werk en aansluiting studie en werk.

Op basis van het gesprek met alumni stelt het panel vast dat zij zich echte verbinders voelen. Alumni hebben ervaren hoe je van uitvoerende werkzaamheden met behulp van deze opleiding meer coördinerende werkzaamheden kunt uitvoeren en hier een proactieve rol in kan vervullen. Dit komt volgens alumni doordat zij met behulp van de opleiding een breder beeld op het werk krijgen, waardoor zij zaken vanuit verschillende invalshoeken kunnen bekijken.

Alumni geven in het auditgesprek ook aan dat de opleiding aansluit op het werk dat zij doen op de vervolgoopleidingen. Zij geven tevens aan dat ze geen kennis en vaardigheden missen om hier succesvol in te zijn.

Het panel concludeert uit het bovenstaande dat alumni veel hebben gehad aan de opleiding en mede daardoor verbonden willen blijven aan de opleiding. Dat is een mooi compliment voor de opleiding.

Uitstroom en doorstroom

Uit het auditgesprek met voltijdstudenten komt naar voren dat de meesten van hen kiezen voor Ad Management omdat het een brede opleiding is en zij zich willen ontwikkelen in hun professionele mogelijkheden. De opleiding ziet dat voltijdstudenten aan het begin van de opleiding zoekende zijn, maar na twee jaar als een young professional met een duidelijk plan uitstromen.

Deze studenten komen in uiteenlopende functies terecht zoals: projectmanager, proces manager, supply chain manager, virtual assistant, assistent van de burgemeester en weddingplanner. Maar ook als zelfstandig ondernemer, binnen een bedrijf of een overheidsinstelling. Ongeveer 25% van de voltijdstudenten stroomt na het afstuderen door naar de bacheloropleiding Bedrijfskunde.

Deeltijdstudenten maken gedurende hun opleiding een sterke groei door. Over het algemeen beginnen zij doelgericht met de opleiding en hebben zij hun ambities helder. De opleiding brengt hen daadwerkelijk naar de vervolgstap in hun carrière. Deeltijdstudenten zijn al tijdens de opleiding van meerwaarde voor hun organisatie. Met de praktijkopdrachten leveren ze informatie voor de organisatie. Dit leidt er volgens de opleiding regelmatig toe dat ze hun vernieuwende idee daadwerkelijk mogen implementeren.

Niveau voltijd en deeltijd

De opleiding geeft aan dat het niveau van de deeltijdstudenten hoger ligt dan bij de voltijd. De verklaring hiervoor is de ervaring die de studenten reeds hebben opgedaan in de praktijk. Het panel heeft eindwerken van de deeltijd opleiding gezien die inderdaad van hoog niveau zijn, maar heeft ook een aantal eindwerken gezien die net voldoende zijn en twee eindwerken bestempelde als twijfelgevallen. Er lijkt dus een contrast te zijn in deze studentengroep.

Het panel ziet een enorme betrokkenheid van de docenten bij de studenten en dan is het goed om scherp te blijven op het eindniveau en het (begeleid) zelfstandig bereiken door de student van dit niveau. Het panel kan zich voorstellen dat tijdens/ na de coronaperiode er meer herkansingen nodig zijn in combinatie met de betreffende doelgroep(en) en dan is het extra belangrijk dat de cesuur goed geborgd is, ook in relatie tot de inhoudelijke kwaliteit.

Tevredenheid werkveld

Het werkveld is tevreden over het niveau van de studenten die de opleiding Ad Management hebben afgerond. Zij ervaren veel betrokkenheid vanuit de opleiding. Bedrijven maken de opmerking dat het wel van belang is dat zij zelf ook energie steken in deze samenwerking. Alleen dan kom je tot co-creatie.

Weging en Oordeel

Op basis van de eigen bevindingen concludeert het panel dat de eindwerken het Ad-niveau overall voldoende representeren. De beoordelingen van de beoordelaars komen in de meeste gevallen overeen met die van het panel. Het panel ziet kansen voor de voltijdvariant om het werken aan een praktijkvraagstuk of het nieuwe concept meer te combineren met de persoonlijke ontwikkeling. Het panel is over het algemeen positief over de reflectievaardigheid en de onderzoekende houding van de student. Het panel maakt de opmerking dat een onderdeel van het eindwerk niet gericht is op het functioneren in het toekomstige werkveld van een managementprofessional, maar meer het ontdekken van zichzelf en hun eigen kwaliteiten betrof. Aanbeveling is meer toe te werken naar de sparringpartner en resultaatgerichte verbinder zoals de opleiding beoogt en dit in afstemming met het werkveld nader te concretiseren. Afgestudeerden presteren naar tevredenheid in het werkveld.

Gelet op het bovenstaande, concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor standaard 4 en het beoordeelt deze standaard dan ook als 'voldoet'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De opleiding beschikt over een praktisch curriculum, gebaseerd op het landelijke domeinprofiel (2019) met een eigen profilering zoals vastgelegd in het opleidingsprofiel Ad Management van de RAc. Ad Managementprofessionals zijn hard nodig in de regio en de opleiding vervult in een behoefte van het werkveld. Het team docenten is voldoende toegerust, - door hun vakinhoudelijke kennis en ervaring met de beroepspraktijk -, om de opleiding te verzorgen. Daarmee leidt de Ad Management opleiding van Hogeschool Rotterdam professionals op die voldoende gekwalificeerd zijn om op Ad-niveau aan de slag te gaan in een managementfunctie in diverse sectoren. Voor alle standaarden voldoet de opleiding in de voltijd- en deeltijdvariant aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Beoordelingskader 2018 van de NVAO.

Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de Ad opleiding Management en adviseert de NVAO de accreditatie van deze opleiding in de voltijd en deeltijd variant te continueren.

6. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen van het panel concentreren zich rondom drie thema's, namelijk de positie van de zorgvuldigheid van het beoordelingsproces, de inzet van externe examinatoren en de inhoudelijke borging van afstudeerwerken.

Het panel adviseert de opleiding de beoogde interventies voor het borgen van het eindresultaat van de studenten te continueren, zodat ten alle tijden de juiste beoordelingsformulieren worden gehanteerd, deze volledig worden ingevuld en de feedback dusdanig is geformuleerd dat de beoordeling navolgbaar is en de student/afgestudeerde er iets van kan leren.

Het panel adviseert de opleiding om steviger in te zetten op een inhoudelijke steekproef door de toetsborgingscommissie. Daarnaast adviseert het panel om regels voor het maximaal aantal herkansingen te handhaven en hier duidelijkheid over te verschaffen.

Het panel ziet kansen in het betrekken van de externe examinatoren bij de beoordeling van eindwerk, maar dan als derde beoordelaar en niet als enige beoordelaar, naast de begeleider. Hiervoor is een adequate begeleiding vanuit de opleiding, een goede periodieke inhoudelijke kalibratie en regelmatige inzet gewenst.

Stem het eindniveau van de opleiding beter af op het geboogde eindresultaat, namelijk 'sparringpartner en resultaatgerichte verbinder' in afstemming met het werkveld, passend bij de werkcontext van de managementprofessional.

BIJLAGE I**Scoretabel**

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Rotterdam Ad Management Voltijd en deeltijd		
Standaard	Oordeel voltijd	Oordeel deeltijd
Standaard 1. De beoogde leerresultaten	Voldoet	Voldoet
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	Voldoet	Voldoet
Standaard 3. Toetsing	Voldoet	Voldoet
Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet	Voldoet
Algemeen eendoordeel	Positief	Positief

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Bezoekprogramma Visitatie Ad Management

Datum: 9 en 10 november 2023

Locatie: Hogeschool Rotterdam, Museumplein, Burgemeester S'Jacobplein 1, Rotterdam

Donderdag 9 november

Tijd	Gespreksronden en gesprekspartners
12.00 – 13.00 uur	Ontvangst panel met lunch Besloten overleg panel
13.00 – 13.45 uur	Gespreksronde 1 met management Gesprek met directeur Rotterdam Academy en onderwijsmanager
13.45 – 14.00 uur	Korte pauze
14.00 – 14.45 uur	Gespreksronde 2 met docenten Voltijd (incl. Curriculum commissie) Gesprek met opleidingscoördinator, voorzitter curriculumcommissie, afstudeercoördinator, expert coaching en taal, voormalig afstudeercoördinator, lid curriculum commissie, expert praktijkleerlijn, linkin-pin deeltijdprogramma.
14.45 – 15.00 uur	Korte pauze
15.00 – 15.30 uur	Showcase studenten Voltijd
15.30 – 16.15 uur	Gespreksronde 3 met studenten Voltijd Gesprek met studenten uit het 1 ^e en 2 ^e leerjaar van de voltijd variant
16.15 – 16.30 uur	Pauze en besloten overleg panel
16.30 – 17.15 uur	Gespreksronde 4 met werkveld en alumni (voltijd en deeltijd) Gesprek met werkveldvertegenwoordigers en alumni
17.15 – 17.30 uur	Besloten overleg panel

Vrijdag 10 november

Tijd	Gespreksronden en gesprekspartners
09.15 – 10.00 uur	Ontvangst panel Besloten overleg panel
10.00 – 10.45 uur	Gespreksronde 1 met Borgingscommissie Gesprek met examencommissie, toetscommissie en afstudeercoördinator en voorzitter curriculumcommissie
10.45 – 11.00 uur	Open spreekuur
11.00 – 11.15 uur	Korte pauze
11.15 – 11.45 uur	Gespreksronde 2 met docenten deeltijd, vertegenwoordiging opleidingscommissie en werkveldcommissie Gesprek met: opleidingscoördinator, coördinator afstuderen, voorzitter opleidingscommissie, beroepsproducten, voorzitter werkveldcommissie, expert Brightspace en expert taalontwikkeld lesgeven
12.00 – 13.00 uur	Lunch en besloten overleg panel
13.00 – 13.45 uur	Korte rondleiding en Lesbezoek Deeltijd
13.45 – 14.00	Korte pauze
13.45 – 14.30 uur	Gespreksronde 3 met studenten Deeltijd Gesprek met studenten uit het 1 ^e en 2 ^e leerjaar van de deeltijd variant
14.30 – 15.30 uur	Besloten overleg panel
15.30 – 16.00 uur	Pending issues Mogelijkheid voor aanvullende vragen
16.00 – 16.30 uur	Besloten overleg panel
16.30 – 17.00 uur	Terugkoppeling bevindingen van panel

'NB. In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.'

Werkwijze

Bij de beoordeling van de opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde 'Beoordelingskader accreditiestelsel hoger onderwijs Nederland' van september 2018. Hierin staan de standaarden waarop het auditpanel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het auditpanel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

De secretaris lichtte het auditpanel voorafgaand aan de visitatie uitgebreid voor over het beoordelingskader en de -procedure en over de van hen verwachte attitude voor, tijdens en na de visitatie. Tevens zorgde de secretaris voor een kalibratie van het auditpanel door de interpretatie van de standaarden, de oordelen en de beslisregels door te nemen. Tijdens het audittraject bewaakte de secretaris de correcte procesgang, zag erop toe dat het oordeel van

het auditpanel conform het kader tot stand kwam en ondersteunde het proces van de oordeelsvorming.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de betreffende opleiding. Voorafgaand aan het locatiebezoek vond een voorbereidend intern paneloverleg plaats waarin het auditpanel het informatiedossier en de onderliggende documenten besprak. Bovendien zijn de bevindingen van het auditpanel over de eindwerken tijdens het vooroverleg onderling gedeeld.

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.

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel. Het auditteam ontving geen reactie.

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 standaard 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2018'.

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 beoordelingskader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Beperkte opleidingsbeoordeling

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief indien alle standaarden 'voldoet' scoren.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief onder voorwaarden indien Standaard 1 voldoet en maximaal twee standaarden een 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het auditpanel het opleggen van voorwaarden adviseert.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval negatief indien:

- een of meer standaarden 'voldoet niet' scoren
- standaard 1 'voldoet ten dele' scoort

- een of twee standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het auditpanel niet adviseert om voorwaarden op te leggen;
- drie of meer standaarden 'voldoet ten dele' scoren.

BIJLAGE III

Lijst geraadpleegde documenten

Opleidings specifieke documenten

- ZER Ad Management incl studentenhoofdstuk
- Hobéon Certificering (2018) - Beoordelingsrapport Ad Office management
- Rotterdam Academy (2018) - Verslag ontwikkelgesprek Ad-opleiding Office management
- Hogeschool Rotterdam – AMC (2021) – Aanbiedingsbrief en rapport Audit Ad Management
- Landelijk overleg Ad Business Administration (2019) – Landelijk domeinprofiel Associate degree opleiding Business Administration
- Ad Management (2023) - Opleidingsprofiel Ad Management, De resultaatgerichte verbinder
- Overlegplatform Associate degrees van de Vereniging van Hogescholen (2022) - Beschrijving niveau 5
- Ad Management (2023) - -Jaarverslag Werkveldcommissie 2022-2023
- Landelijk overleg - Notulen incl. kalibratie mei 2023
- Ad Management (2022) – Visie op taal Ad Management
- Ad Management (2023) – Concept Visie op internationalisering
- Ad Management - Schema Voltijdcurriculum 'oude stijl' cohort 2022-2024
- Ad Management (2023) – Jaarverslag Curriculumcommissie 2022-2023
- Ad Management (2023) – Jaarverslag Opleidingscommissie 2021-2022
- Ad Management (2023) – Jaarverslag '21-'22 en Opleidingsjaarplan 2022-2023
- Geanonimiseerd personeelsoverzicht
- Ad Management – Toetsplan Ad Management 2023-2024 (en 2022 – 2023)
- Ad Management – Resultaten Alumnionderzoek maart 2022

Documenten Rotterdam Academy (RAc)

- Hogeschool Rotterdam - Uitkomsten Hbo Monitor 202
- Rotterdam Academy (2023) - Strategisch beleidsplan – Werken aan je toekomst 2023-2028
- Rotterdam Academy (2022) - Internationalisering binnen de Ad-opleidingen 2022-2023
- Rotterdam Academy/NHL Stenden hogeschool (2021) - De plaats van de onderzoekende houding in de leerresultaten van de Ad-opleidingen. Handreiking onderzoekende houding op niveau 5.
- De onderzoekende houding op niveau 5, Implementatie in de Ad opleidingen van Rotterdam Academy (2020)
- Rotterdam Academy - Jaarplanning 2023-2024
- Rotterdam Academy (2023) - Handboek Kwaliteit
- Rotterdam Academy (2023) – Voorstel vernieuwing Basis Nederlands
- Rotterdam Academy (2023) – Hogeschoolgids 2023-2024
- Hogeschool Rotterdam (2023) – NSE Rapportage opleidingen 2023 (en benchmark)
- Rotterdam Academy (2023) – Uitkomst Werkbelevingsonderzoek 2023
- Rotterdam Academy (2023) – Professionaliseringsplan
- Rotterdam Academy (2023) – Beleid hogerejaarsstudenten
- Rotterdam Academy (2018) - Toetsbeleid 2018-2020
- Rotterdam Academy (2023) - Beleidskader Integraal beoordelen via assessments
- Rotterdam Academy - Jaarverslag Examencommissie 2021-2022
- Hogeschool Rotterdam (2023) - Profiel van een examiner
- Rotterdam Academy - Notulen klassenvertegenwoordigersoverleg 2023
- Profiel examiner HR 2023-2024

Het panel heeft van twintig studenten de eindwerken bestudeerd en beoordeeld. Om redenen van privacy zijn de namen van afgestudeerden, hun studentnummers evenals titels van de eindwerken hier weggelaten. Namen van de afgestudeerde studenten, hun studentnummer evenals de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.

BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Op 5 juni 2023 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de Ad opleiding Management, Hogeschool Rotterdam (PA-1430). Deze opleiding behoort tot onderstaande visitatiegroep.

Naam visitatiegroep:	HBO Ad Management
----------------------	-------------------

De secretaris van het auditpanel beschikt over nadere informatie over de samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet.

In onderstaande tabel volgen korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Rol	Korte functiebeschrijvingen
De heer R. (Roel) Klaassen	Voorzitter	Interimmanager en adviseur, Interimmanagement en advies met betrekking tot organisatiestructuur en cultuurverandering, kwaliteitszorg.
Mevrouw M.C.J.S.(Marie-Christine) Smit	Lid	Eigenaar R-Impuls, Bureau voor organisatievernieuwing. Docent Masterclass en Post HBO Leiderschapsontwikkeling Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
Mevrouw M.A. (Maartje) Loncke	Lid	Academiemanager Leven Lang Ontwikkelen bij de Academie Organisatie en Ontwikkeling HAN.
Mevrouw F. (Floor) van Noort	Student-lid	Student Ad management Hogeschool Avans.
Mevrouw drs. Heleen Hanssens	Secretaris	Adviseur bij Hobéon, Lead auditor ISI 9001 en Gecertificeerd NVAO-secretaris.

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.

Hobéon 

Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag
+31 (0)70 30 66 800
info@hobéon.nl
www.hobéon.nl