



# **HZ University of Applied Sciences**

**Update-beoordeling  
Associate degree opleidingen**

**Bedrijfskunde  
en  
Technische Bedrijfskunde**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**

026A2023.07

# Samenvatting

In juni 2023 zijn de bestaande hbo-Associate Degree opleidingen Bedrijfskunde (croho 80074) en Technische Bedrijfskunde (croho 80020) van HZ University of Applied Sciences bezocht door een visitatiepanel van NQA en beoordeeld volgens het protocol voor een update-beoordeling. Beide tweejarige opleidingen worden verzorgd in deeltijdvariant op de HZ-locatie te Vlissingen.

Het panel beoordeelt de opleidingen als **positief**. De opleidingen **voldoen** op alle vier standaarden aan de basiskwaliteit.

Het panel ziet dat de opleidingen uitdagingen hebben met de verdere onderwijs- en toetsingsontwikkeling, maar zij zijn zich daarvan bewust en zetten gerichte stappen. De docententeams hebben een moeilijke periode achter de rug, met veel wisselingen in de bezetting van het docenten en het management. Ook de investeringen in het opzetten van een flexibele deeltijdvorm en het inspringen op online onderwijs in corona-tijd hebben het nodige gevergd van docenten; met het risico op het uit elkaar groeien. Het panel is van mening dat de docenten het onderwijs goed overeind hebben gehouden en nu goed werken aan de uitbreiding van de docententeams en herrangschikking van taken. Op het gebied van de navolgbaarheid van de toetsing zijn er de nodige stappen te zetten, waar de opleidingen zich bewust van zijn en de eerste stappen zetten.

Het panel is onder de indruk van de begeleiding van de studenten en de groei die de studenten zichtbaar doormaken. Het gewenste eindniveau wordt zeker aangetoond en behaald.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

Beide opleidingen sluiten met de beoogde leerresultaten aan op de landelijke beroeps-/opleidingsprofielen en Ad-niveaubeschrijvingen. De technische context van de Ad-TBK kan daarbij nog meer worden benadrukt. De inbedding van de Ad-opleidingen in de regio en de bekendheid met het Ad-niveau kunnen worden versterkt met meer vertegenwoordiging vanuit het Ad-beroepenveld in de beroepenveldcommissie.

## Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het opleidingsprogramma oogt in eerste instantie vrij strak georganiseerd, maar kent in praktijk diverse mogelijkheden voor studenten om persoonlijke leerroutes in te richten. Het presenteren aan studenten van succesvolle studieroutes kan daar behulpzaam zijn.

Studenten kleuren hun studiepad sterk inhoudelijk in vanuit de eigen werksetting en worden daar goed in begeleid. Aandachtspunt ligt bij de borging van het technische karakter van de werksetting voor de Ad-TBK. De werkplekbegeleiders staan wat op afstand van de opleiding en kunnen meer inhoudelijk worden betrokken bij het opleidingsprogramma.

Sterk is het recent ingevoerde 'onboarding' programma, waarmee wordt geïnvesteerd in een goede landing van en binding met de student, met aandacht voor studentenwelzijn naast studiesucces.

Het docententeam (voor TBK en BK) heeft het onderwijs in woelige jaren goed op niveau gehouden. Inhoudelijk en qua praktijkervaring is het team weer op sterkte gebracht.

Aandachtspunten liggen bij de (kern)teamvorming, de didactische en toetscapaciteiten en de samenwerking met andere opleidingen.

### **Standaard 3: Toetsing**

Beide opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing dat in het recent vernieuwde HZ-toetsbeleid is vastgesteld. De toetsingen en beoordelingen zijn in het algemeen valide en betrouwbaar. Ze sluiten goed aan op de leeruitkomsten en leveren gepaste cijfers. Uitdaging ligt bij nog meer leerwegaafhankelijke toetsing op basis van beroepsproducten/werkwijzen uit de werkpraktijk van de studenten.

De navolgbaarheid van de toetsing/beoordelingen behoeft versterking. De opleiding was zich daar, vanuit interne processen en analyses, al van bewust en werkte aan een verbeterplan. Daarmee wordt de praktijk van toetsing en beoordeling nauwer aangesloten op de visie op toetsen en het HZ-beleid. Via professionalisering van docenten/examinatoren en meer eenduidig gebruik en invulling van beoordelingsformulieren werkt men aan eenduidiger onderbouwing van de beoordelingen. Dit wordt ondersteund met het aanstellen van een afstudeercoördinator en verdere digitalisering van de toetsprocessen.

Het feit dat de opleiding zelf de knelpunten in het zicht heeft en gericht aanpakt, in combinatie met het feit dat de beoordelingen verder valide en betrouwbaar zijn en docenten vaker kalibreren bij beoordelingen, maakt dat het panel vertrouwen uitspreekt over de toetskwaliteit. De interne controlemechanismen werken en het panel adviseert om de PDCA-cirkel gericht te blijven monitoren.

### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

Beide opleidingen voldoen aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De afstudeerwerken van beide opleidingen laten een hoog niveau zien en afgestudeerden functioneren op een passend tot hoog Ad-niveau in de beide werkvelden (BK en TBK).

Studenten, alumni en werkgevers geven aan dat de studenten een duidelijke groei doormaken van operationeel naar meer tactisch niveau. De Ad-opleiding geeft circa de helft van de studenten een opmaat om een bacheloropleiding te gaan volgen.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>Schets van de opleiding / Karakteristiek</b>	<b>9</b>
Basisgegevens opleiding	10
Terugblik vorige visitatie	10
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>12</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>18</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>22</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>25</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>26</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>27</b>
1. Bezoekprogramma	28
2. Bestudeerde documenten	30

# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de update-beoordeling van de bestaande Associate Degree opleidingen Bedrijfskunde en Technische Bedrijfskunde van HZ University of Applied Sciences. Deze update-beoordeling bouwt voort op de zelfevaluatie en de beoordeling in het kader van het 'Experiment Leeruitkomsten' (2021). De opleiding heeft de ontwikkelingen sinds 2021 beschreven op de vier beoordelingsstandaarden. Het panel gaat na of de opleiding nog steeds aan de geldende eisen voldoet, met nadruk bij de beoordeling van de toetskwaliteit en de gerealiseerde kwalificaties (standaard 3 en 4). Het panel beoordeelt welke betekenis de beschreven ontwikkeling sinds 2021 heeft voor de eerder gegeven adviezen en oordelen. De werkwijze bij de update-beoordeling is afgestemd tussen de onderwijsinstelling en de NVAO. De update-beoordeling vervangt het reguliere beoordelingstraject omdat dit langer dan een jaar geleden ook is beoordeeld op basis van het 'Experiment Leeruitkomsten'.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van HZ University of Applied Sciences en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 8 juni 2023. Het visitatiepanel bestond uit:

Mevrouw ir. M.A. Loncke	voorzitter, domeindeskundige	Academiemanager Leven Lang Ontwikkelen bij Academie Organisatie en Ontwikkeling HAN;
De heer F.J. van Oostrum	domeindeskundige	Voorzitter examencommissie Engineering en Design en docent Technische Bedrijfskunde Hogeschool Windesheim;
De heer W.F. van Slooten	domeindeskundige	UMCG-Wenkebach Instituut voor Onderwijs en Opleiden Afdelingshoofd Student- en studieondersteuning en AVG- en klachtencoördinator voor de Faculteit Medische Wetenschappen/RUG;
De heer R.C. Boot	studentlid	student HBO Technische Bedrijfskunde, Bachelor, Deeltijd, HAN.

Mevrouw ir. M. Dekker-Joziase, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De Ad-opleiding Technische Bedrijfskunde vormt een unieke visitatiegroep HBO Technische Bedrijfskunde HZ, met inleverdatum 1 november 2023. De Ad-opleiding Bedrijfskunde is onderdeel van de visitatiegroep HBO Ad Management, met inleverdatum 1 mei 2024.

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

#### *Werkwijze panel en procesverloop*

Voor de opleidingsbeoordeling hebben de opleidingen een zelfevaluatie met bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien BK-afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes, zoals opgenomen in bijlage 2. Voor de TBK-opleiding zijn alle twaalf afstudeerdossiers opgevraagd die sinds de Toets Nieuwe Opleiding (2018) zijn opgeleverd.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest twee weken voor het visitatiebezoek. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleidingen.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleidingen. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleidingen en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, 17 oktober 2023

Panelvoorzitter



ir. M.A. Loncke

Auditor NQA



ir. M. Dekker-Joziase



## Schets van de opleidingen / Karakteristiek

De Associate Degree opleidingen Technische Bedrijfskunde (hierna Ad-TBK) en Bedrijfskunde (hierna Ad-BK) zijn relatief klein met jaarlijks circa 30 startende studenten in totaal. Inhoudelijk komen beide opleidingen sterk overeen. In het eerste jaar volgen studenten 51 van de 60 EC generieke vakken en 9 EC opleidings specifieke vakken. In het tweede studiejaar omvatten de generieke vakken 46 EC en de specifieke vakken 14 EC, zie onderstaand schema.

BK leerjaar 1			BK/TBK combi leerjaar 1			TBK leerjaar 1		
LU00073	Basiskennis recht en juridische vaardigheden	5,0	LU00076	Organisatie & Gedrag	5,0	LU00101	Marktsensibiliteit	2,0
LU00077	Marketing	4,0	LU00196	Ontwikkeling en profilering 1	6,0	LU00201	Wiskunde	2,0
			LU00232	Accounting, finance en lezen van financiële stuf	4,0	LU00327	Operations Management I	5,0
			LU00325	Integrale Kwaliteits- en Verbetercyclus	8,0			
			LU00329	Projectmatig werken	4,0			
			LU00330	Digitale en informatiegeletterdheid	5,0			
			LU00331	Foundation Course English	2,5			
			LU00332	Nederlands	2,5			
			LU00334	Taakvolwassenheid op niveau NLQF 4 tot 5	14,0			
		9,0			51,0			9,0

  

BK leerjaar 1			BK/TBK combi leerjaar 2			TBK leerjaar 2		
LU00084	Organisatie en gedrag in de praktijk	10,0	LU00078	Doelgericht schrijven	5,0	LU00104	Recht	1,0
LU00085	Recht in de praktijk	4,0	LU00079	HZ Personality	2,5	LU00326	Logistiek	6,0
			LU00080	Professioneel mondeling communiceren	6,0	LU00328	Operations Management II	7,0
			LU00081	Investeringsselectie en begroting	4,0			
			LU00083	Economie	6,0			
			LU00198	Ontwikkeling en profilering 2	7,5			
			LU00322	Auditing, probleemanalyse en -oplossingen (kw	15,0			
		14,0			46,0			14,0

Figuur 1: schematisch overzicht inhoudelijke overeenkomst Ad-TBK en Ad-BK)

De Ad-TBK legt meer focus bij optimalisatie van technische processen binnen een technische werkcontext. Instromende studenten zijn ook veelal afkomstig uit een technische omgeving. De Ad-BK is meer gericht op humane en bedrijfsprocessen en kent een bredere instroom vanuit verschillende werksectoren.

De opleiding heeft sinds 2021 meerdere wisselingen meegemaakt in het management, de directie en in het docententeam. Sinds het voorjaar 2023 is alles weer op sterkte. Mede door de overlap in de vakken en leeruitkomsten wordt het onderwijs vanuit een gezamenlijk docententeams verzorgd, gezamenlijk met de Ad-opleidingen HRM en Logistiek.

In het onderwijs staat de student journey centraal, waarbij het onderwijs is gericht op de persoonlijke leerweg van de student. Het onderwijs is vraaggestuurd, gericht op de te behalen leeruitkomsten en sluit met flexibilisering aan op de eigen casuïstiek die de student inbrengt vanuit zijn werkomgeving. Er is veel aandacht voor de studentbegeleiding; via 'onboarding' in het 100-dagen project (zie standaard 2).

### Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Associate degree Technische Bedrijfskunde	Associate Degree Bedrijfskunde
ISAT-code CROHO	80020	80074
Oriëntatie en niveau opleiding	hbo	hbo
Niveau opleiding	Associate Degree	Associate Degree
Graad	Associate Degree	Associate Degree
Aantal studiepunten	120 EC	120 EC
Variant	Deeltijd	Deeltijd
Opleidingslocatie	Vlissingen	Vlissingen
Onderwijstaal	Nederlands	Nederlands

### Terugblik vorige visitatie

Het panel constateert dat de opleidingen bewuste keuzes maken bij het wel of niet opvolgen van aanbevelingen uit de vorige visitatie (2021). Zo kiezen de opleidingen er bewust niet voor om grotere leeruitkomsten te formuleren. Wel is er gewerkt aan betere beschrijvingen opdat de student de leeruitkomsten beter kan invullen vanuit de eigen werkomgeving. De Ad-TBK heeft daarnaast een infographic opgesteld om de samenhang van de onderdelen te verduidelijken.

De opleidingen hebben de informatie over de leerwegaafhankelijke leerroutes en toetsing versterkt. Studenten maken daar echter nog steeds niet veel gebruik van en geven voorkeur aan de meer standaardstudieroutes en toetsvormen.

Het punt van het organiseren van meer kritische tegenspraak in het docententeam is opgepakt met meer professionalisering en kalibratie tussen docenten. Ook is er aandacht voor teamvorming. De examencommissie is meer getraind in de aansluiting op het Ad-onderwijs, zodat zij hun rol meer proactief kunnen vervullen.

# Beoordeling NVAO-standaarden

# Standaard 1 Beoogde leerresultaten

*De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.*

## Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen sluiten qua beroepsbeelden en eindkwalificaties duidelijk aan op de landelijke beroeps- en opleidingsprofielen en op de HZ-visie op flexibiliteit van het onderwijs. De technische context van de Ad-TBK kan daarbij nog meer worden benadrukt. Beide opleidingen werken aan de inbedding van de Ad-opleidingen in de regio en meer bekendheid met het Ad-niveau. Daarover is er enthousiast contact met werkveldvertegenwoordigers. Het panel vindt dat dit verder kan worden versterkt met meer vertegenwoordiging vanuit het Ad-beroepenveld in de beroepenveldcommissie, die nog sterk gericht is op de bacheloropleidingen.

## Onderbouwing

### *Beroepsbeeld en beoogde leerresultaten*

De Ad-BK richt zich op het landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde (2018) en het domeinprofiel Associate Degree opleiding Business Administration (2019). Afgestudeerden zijn capabele professionals die praktijkproblemen kunnen oplossen, bedrijfsprocessen verbeteren of nieuwe mogelijkheden inventariseren. De opleiding leidt professionals op voor tactisch niveau, tussen strategie en operatie in, met werkzaamheden tussen 'inrichten op visieniveau' en 'verrichten op uitvoerend niveau'.

De Ad-TBK is in de basis gericht op het landelijke profiel van de Bacheloropleiding Engineering (2016) en is bezig met aansluiting op het nieuwe landelijk opleidingsprofiel Ad TBK (2023). Ad-TBK leidt professionals op die een belangrijke rol hebben bij procesoptimalisatie en assetmanagement, met oog voor het winstgevender en/of milieuvriendelijker maken van organisaties. De Ad-TBK-er is, vanuit een technische invalshoek, een verbinder in de eigen werkorganisatie en opereert op tactisch niveau.

Beide opleidingen werken met leeruitkomsten (LU's) die zijn gebaseerd op de landelijke afgesproken competenties. Bij vorige visitatie kregen de opleidingen het advies om de LU's beter af te stemmen en grotere LU-eenheden te vormen. De opleiding heeft er bewust voor gekozen om dat niet één op één op te volgen. Het panel constateert dat de opleidingen er voor heeft gekozen om de leeruitkomsten en indicatoren beter te omschrijven, zodanig dat studenten deze beter kunnen invullen vanuit hun eigen werkomgeving. De Ad-TBK heeft daarnaast een infographic opgesteld om de samenhang van de onderdelen te verduidelijken. Deze infographic biedt studenten houvast tijdens colleges en bij de voorlichting tijdens open dagen. Het panel constateert dat de opleidingen hebben gewerkt aan de verduidelijking van de bestaande LU's en dat dat studenten een beter beeld geeft van de studie, de samenhang tussen de onderdelen en de opzet en inhoud van de LU's.

Het panel vindt deze beroepsbeelden en opvolging van de landelijke beroeps- en opleidingsprofielen passend. De opleiding TBK kan daarbij de technische context van de werkpraktijk nog meer benoemen in de LU's en in de voorlichting, zowel naar de studenten als naar het werkveld. Nu is het nog sterk afhankelijk van hoe de student daar invulling aangeeft en welke mogelijkheden de werkcontext daartoe biedt. De opleiding kan daar in de voorlichting en de selectie van potentiële studenten meer op sturen.

Het panel constateert dat de opleidingen in de dekkingsmatrices bij veel competenties/LU's aancoersen op een hoog competentieniveau (niveau II). Het panel adviseert om dat goed te blijven afstemmen met de invulling en gewenste competentieniveaus in de bacheloropleidingen.

#### *Afstemmen (internationale) beroepenveld*

De opleidingen hebben gericht het advies uit de vorige visitatie opgevolgd. Met de beroepenveldcommissie is vaker gesproken over de Ad-opleidingen. Ook is er gericht overleg met de betrokken werkvelden. Het panel heeft enthousiaste vertegenwoordigers uit het werkveld gesproken, die sinds de vorige visitatie nauwer zijn betrokken bij de Ad-opleidingen, bij gesprekken over de positionering en bij gesprekken over het gewenste niveau. Afgestudeerden worden in het werkveld aangenomen op tactisch niveau en voor hun kunde om bedrijfsprocessen te verbeteren en daarbij oog te houden voor goede samenwerking. Het werkveld is positief over de verbeteringsgerichte attitude die studenten zich eigen maken. Het werkveld heeft oog voor de opscholingsmogelijkheden die de Ad-opleidingen bieden aan zittend personeel.

Het panel adviseert de opleidingen om het enthousiaste werkveld meer op te nemen in de beroepenveldcommissie, die nog vooral gebaseerd lijkt op de voltijd bacheloropleiding.

Het panel is positief over het initiatief om het onderscheid tussen niveau 4 (mbo), niveau 5 (Ad) en niveau 6 (bachelor) inzichtelijk te maken via voorbeeld functieomschrijvingen. Dat maakt het verschil beter tastbaar voor veel betrokkenen. Ook geeft het zicht op doorgroeimogelijkheden.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

### Conclusie

Beide opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Studenten volgen over het algemeen een strak ogend programma. In praktijk zijn er diverse mogelijkheden om een persoonlijke leerroute in te richten. Studenten kunnen echter nog meer worden ingelicht over, bijvoorbeeld mogelijkheden tot versnellen binnen het studieprogramma en mogelijkheden tot leerroutes op maat. Het presenteren van succesvolle studieroutes kan daar behulpzaam zijn.

Inhoudelijk wordt een sterk programma geboden dat studenten vanuit de eigen werksetting ook sterk inkleuren. Aandachtspunt ligt bij de borging van het technische karakter van de werksetting voor de Ad-TBK via de werkplekscan. De werkplekbegeleiders staan wat op afstand van de opleiding en kunnen meer inhoudelijk worden betrokken bij het opleidingsprogramma.

Sterk is het recent ingevoerde 'onboarding' programma, waarmee wordt geïnvesteerd in een goede landing van en binding met de student, onder andere door de vorming van leerteams. Het is krachtig dat er wordt gekoerst op studentenwelzijn, naast de wens om het studiesucces te verbeteren. Uitdaging is om ook de zittende studenten hiervan te laten profiteren.

Vanuit de gesprekken met studenten constateert het panel dat er ook een verbeterpunt ligt bij de begeleiding. Studenten melden dat er niet altijd docenten aanwezig als vraagbaak op de vaste lesdag, wanneer studenten in lesgroepen actief zijn.

Er is één docententeam dat beide opleidingen verzorgt. Het team is weer op sterke gebracht en inhoudelijk en qua praktijkervaring passend voor de onderwijsuitvoering. Aandachtspunten liggen bij de (kern)teamvorming, de didactische en toetscapaciteiten en de samenwerking met andere opleidingen vanuit efficiëntie-overwegingen, bijvoorbeeld de inhuur van docenten voor een aantal vakken.

### Onderbouwing

#### *Context*

Het panel constateert dat de opleiding bewuste keuzes heeft gemaakt sinds de vorige beoordeling in 2021. Aangezien het team sinds 2021 te maken heeft gehad met wisselingen (docenten, managers en directeur) is ingezet op de teamvorming en versterking van het bestaande curriculum. Daarnaast is geïnvesteerd in de begeleiding van startende studenten (onboarding) om de uitval te verminderen. Het panel vindt het terecht dat de opleiding in de hectische voorgaande jaren, ook door Corona, gerichte keuzes heeft gemaakt om te investeren in het aan boord houden van studenten (meer effectief onderwijs en doorstroom) en niet om het onderwijsprogramma drastisch te veranderen.

#### *Programma opzet en inhoud*

Het panel constateert uit documentatie en gesprekken dat de leeruitkomsten en programmaonderdelen grotendeels zijn gehandhaafd, met een aantal aanpassingen in de EC-verdeling per LU. De opleiding kiest er bewust voor kleinere leeruitkomsten te hanteren, omdat

ervaring leert dat studenten deze makkelijker kunnen matchen aan werkzaamheden in het eigen bedrijf.

Bij een aantal LU's zijn de indicatoren aangepast om deze te verduidelijken en de relatie tussen LU's beter te duiden, een voorbeeld is de leeruitkomst Operations Management bij Ad-TBK. Het panel vindt het positief dat de opleiding sinds 2022-2023 gericht ontwikkelpunten ophaalt en bespreekt in de kwaliteitskring met studenten en docenten. Deze kring komt vier keer per jaar bijeen en spreekt bijvoorbeeld over de programmaopzet, studierendementen, de studentbegeleiding en verbetermogelijkheden binnen het docententeam.

Het panel constateert dat beide opleidingsprogramma's Ad-BK en Ad-TBK nog steeds goed aansluiten op de landelijke competenties en de leeruitkomsten ook actualiseren op recente actuele inhoudelijke thema's, bijvoorbeeld het belang van data-analyse en de aandacht voor SDG's<sup>1</sup>. De opleidingsprogramma's zijn duidelijk uitgewerkt in dekkingsmatrices en de Uitvoeringregeling per opleiding.

In de uitvoering kan meer afstemming worden bereikt met het werkveld. Nu zijn studenten vaak zelf actief in het leggen van contacten en de afstemming tussen het opleidingsprogramma en de praktijkwerkzaamheden. Meer direct contact van de opleidingen met de bedrijven van de studenten kan dit vergemakkelijken. De opleidingen kunnen de bedrijven als het ware meer meenemen in het opleiden en zo ook meer reclame en bekendheid creëren voor de Ad-opleidingen. Studenten geven aan dat de actualiteit van het onderwijs kan verbeteren; de voorbeelden in sommige PowerPoints zijn gedateerd.

#### *Leerroutes en didactiek*

Het panel constateert dat studenten mogelijkheden hebben om eigen leerroutes te bepalen qua tempo en volgorde in het doorlopen van de LU's. Enkele studenten maken daar gericht gebruik van als zij al bepaalde kennis en expertise beheersen. Het panel adviseert om studenten nog meer te stimuleren om via één opdracht of project meerdere LU's gelijktijdig aan te tonen. Deze optie wordt zelden gebruikt door studenten, terwijl deze voor studenten met werkervaring versnelling en/of verlichting kan bieden. Het panel is van mening dat de flexibiliteit in studieroutes en de wijzen waarop studenten een LU kunnen aantonen ruimer is dan waar gebruik van gemaakt wordt. Er zijn meer mogelijkheden dan waar studenten nu voor kiezen. Studenten kunnen ook LU's bij aanpalende opleidingen volgen, en deze transfereren naar een LU van de eigen opleiding, als het onderwerp past. De opleiding stimuleert dat studenten een persoonlijk plan van aanpak opstellen en daarop feedback vragen van een docent/studieloopbaancoach (SLC). Ondanks dat dit bij de start wordt gepresenteerd, is dit nog niet goed geland bij de studenten. Het panel adviseert dat inzichtelijker te maken door meer voorbeelden van succesvolle plannen van aanpak te laten zien aan startende studenten en/of door verhalen van tweedejaars studenten hierover vast te leggen.

De meeste studenten volgen een gebruikelijke leerroute, waarbij wordt geadviseerd om te starten met de generieke leeruitkomsten (taalbeheersing, digitale & informatiegeletterdheid, opstellen van een persoonlijk leerplan) omdat deze bijdragen aan een hoger studiesucces bij andere leeruitkomsten. Daarmee wordt de steeds jongere instromende student voorbereid op de grotere eigen verantwoordelijkheid en worden instromers vanuit het werkveld voorbereid op het opnieuw leren studeren (zie ook *instroom en begeleiding*).

---

<sup>1</sup> Sustainable Development Goals

BK en TBK studenten volgen veel vakken samen in gemengde klassen. Voor het vak marketing volgen beide groepen bijvoorbeeld drietal inspiratiecolleges, gericht op het opstellen van een situatieanalyse. Daarna verdiept de BK-groep zich in twee extra colleges verder richting het kunnen opstellen van een marketingplan. Het panel vindt deze aanpak positief, omdat het efficiënt is bij de kleinere studentenaantallen en het studenten meteen leert samenwerken met studenten uit het aanpalende vakgebied.

Het panel moedigt de opleiding aan in haar wens om het werkveld van de studenten meer bij de opleiding te betrekken. Dit is positief voor de binding van studenten en werkveldpartners en voor het actueel houden van het opleidingsprogramma met voorbeelden uit de praktijk.

Het panel is van mening dat het opleidingsprogramma sterk is qua kennis en de mogelijkheden om beroepsvaardigheden verder te ontwikkelen. De vakdocenten borgen het niveau en de inhoud in de clusters per vakgebied. Daar wordt ook besproken welke actuele ontwikkelingen van belang zijn. Studenten zelf brengen vanuit hun eigen werkveld voorbeelden, casussen en actualiteit in de lessen en de leergroepen die meerdere keren per LU bijeenkomen. Studenten zijn zeer positief over deze bijeenkomsten waar zij onderling casuïstiek bespreken, gericht literatuurbronnen zoeken, bespreken hoe zij een opdracht kunnen laten aansluiten op de eigen werkomgeving en elkaar stimuleren in studiediscipline en manieren om een LU aan te tonen. Het panel vindt dit passend bij het didactische concept van flexibele deeltijdonderwijs.

#### *Instroom en begeleiding*

Een vast onderdeel van de instroom is de studiekeuzecheck die direct na inschrijving online wordt ingevuld en wordt besproken met een SLC. Daarbij wordt gekeken of er een goede match is tussen studie en student en wat een passend studiep pad zou kunnen zijn voor de student.

Om de begeleiding van de studenten gedurende de studie te versterken zijn drie arrangementen ontwikkeld:





De meeste studenten kiezen bij het behalen van de leeruitkomsten voor de standaard begeleiding. Bij het afstuderen wordt het meest gekozen voor intensieve begeleiding. Het panel heeft enkele studenten gesproken die voor een LU voor zelfsturing hebben gekozen, omdat zij op een bepaald onderwerp al veel ervaring en expertise bezitten en de LU dan sneller kunnen behalen. Dit bewijst dat studenten flexibiliteit wordt geboden. Uit gesprekken blijkt dat eerdere cohorten studenten niet bekend zijn met de versterkte rol van de SLC en ook graag meer begeleiding wensen bij het invulling geven aan een LU-opdracht. Het panel adviseert de opleiding te kijken hoe deze studenten voordeel kunnen hebben van de ervaringen die nu zijn opgedaan met het onboarding-programma.

Het panel adviseert de opleiding om bij de intake de werkplekscan duidelijker te benadrukken en te checken of een student in een technische omgeving werkzaam is. Ook bij een verandering van werkomgeving is het belangrijk om het technische karakter te blijven borgen, opdat er genoeg passende casuïstiek is voor de student om aan te werken. Uit gesprekken van het panel met studenten en docenten blijkt dat er op maat oplossingen worden geboden door studenten met elkaars projecten mee te laten lopen.

#### *Docenten*

Het onderwijs van beide opleidingen wordt verzorgd vanuit één gecombineerd docententeam. Na de vele wisselingen sinds 2021 is het team in het voorjaar 2023 weer op sterkte. Vanuit een expertisematrix blijkt dat de benodigde expertises worden gedekt om het onderwijs te verzorgen. De docenten hebben veel praktijkervaring wat goed past bij het deeltijdkarakter van de Ad-opleidingen. Wel is men met de nieuwe samenstelling zoekende naar een goede organisatie. Daar wordt gericht op gestuurd met activiteiten gericht op teamvorming. Daarbij wordt ook gekeken naar mogelijkheid tot grotere aanstellingen en de vorming van een kernteam. Nu wordt er vanuit efficiëntie ook gebruik gemaakt van docenten die primair in de voltijd lesgeven bij verwante opleidingen/vakgebieden.

Het panel ondersteunt de wens om te komen tot een vaster kernteam, dat kan meer focus geven op het opleidingsprogramma en de Ad-studenten. Met een kernteam wordt het makkelijker om overzicht te houden en meer massa te creëren om verbeterpunten door te voeren in het hele curriculum. Het panel adviseert om te kiezen of er meer structureel vakinhoudelijk aansluiting wordt gezocht bij de verwante voltijdopleidingen en/of juist meer onderwijs-didactisch bij de andere Ad/deeltijdopleidingen. Zoek de organisatievorm die past bij het motto van de Ad-opleidingen: studenten leren via leven lang ontwikkelen.

In de gesprekken met het panel komen de docenten inhoudelijk sterk over, met passie voor de vakgebieden, gedrevenheid naar studenten en goede kennis van de beroepspraktijk. Dit spreekt studenten aan; de docenten zijn goede gesprekspartners. Studenten geven aan dat er wel aandacht gewenst is voor de didactische kwaliteiten van docenten die uit de praktijk komen en voor actualisering van onderwijsmaterialen.

Vanuit de gesprekken met studenten constateert het panel dat er een verbeterpunt ligt bij de begeleiding. Studenten melden dat er niet altijd docenten aanwezig als vaste vraagbaak op de vaste lesdag, waar studenten vaak in de lesgroepen actief zijn. Het panel adviseert op de lesdagen een paar docenten in te roosteren als vaste vraagbaak.

## Standaard 3 Toetsing

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

### Conclusie

Beide opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Beide opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing dat in het recent vernieuwde HZ-toetsbeleid is vastgesteld. Het panel constateert dat de toetsen en beoordelingen valide en betrouwbaar zijn. Ze sluiten goed aan op de leeruitkomsten en de gegeven beoordelingen zijn passend. De opleiding kan studenten nog meer stimuleren om de leeruitkomsten op een eigen wijze aan te tonen, bijvoorbeeld door een kennistoets of een beroepsproduct/werkwijze in de praktijk.

Tijdens de visitatiedag bleek echter dat de navolgbaarheid van de beoordelingen versterking behoeft met meer en duidelijker onderbouwing van de beoordelingen, meer consistente invulling van de beoordelingsformulieren, duidelijker weging tussen beoordelingscriteria en het betrekken van meer examinatoren bij de eindbeoordeling. Deze verbeterpunten waren ook al benoemd in een heldere analyse van de toetscommissie en vanuit eigen observaties binnen de opleiding. Uit gesprekken bleek dat het beoordelingsformulier (opgesteld vanuit HZ-toetsbeleid) en de werkpraktijk bij de afstudeerbeoordelingen niet altijd consistent waren. Het panel heeft dit besproken tijdens de visitatie en nadere informatie opgevraagd over wijze waarop de opleiding deze punten oppakt in een gerichte verbetercyclus. De opleidingen tonen met een gericht verbeterplan aan dat zij een verbeterkoers inzetten met investering op de teamprofessionalisering ten aanzien van de afstudeertoetsing en de versterking van de opzet en het gebruik van de toetsdocumenten. Het feit dat de opleiding zicht heeft op de knelpunten en gericht aanpakt, in combinatie met het feit dat de beoordelingen verder valide en betrouwbaar zijn en docenten vaker kalibreren bij beoordelingen, maakt dat het panel vertrouwen uitspreekt over de toetskwaliteit van de opleidingen. De interne controlemechanismen werken en het panel adviseert om de PDCA-cirkel gericht te blijven monitoren.

### Onderbouwing

#### *Toetssysteem of -beleid*

De opleidingen hebben een duidelijk toetsbeleid en -systeem gericht op leerwegaafhankelijk toetsen. Studenten kunnen bewijslast verzamelen voor het behalen van leeruitkomsten via verschillende leerwegen, -activiteiten en in verschillende beroepscontexten. Het HZ-brede toetsbeleid is in 2022 vernieuwd en geeft kaders voor de gebruikte toetsvormen: portfolio en criteriumgericht interview (CGI). In de digitale Learn-omgeving staan de criteria en normering per leeruitkomst uitgewerkt. Docenten worden geschoold in het nieuwe toetsbeleid en de toetsvormen. Daarmee komen de opleidingen tegemoet aan de aanbeveling uit de vorige visitatiebeoordeling om docenten planmatiger te professionaliseren en meer kritische tegenspraak te organiseren in het team. Dit wordt ook gestimuleerd door interne en externe kalibratie op het gebied van de afstudeerbeoordeling en bij het gebruik van beoordelingsformulieren.

Ondanks de geboden vormvrijheid kiezen veel studenten voor het schrijven van verslagen en rapporten als centraal bewijs voor het behalen van een leeruitkomst. Het panel vindt het positief

dat de opleiding inspiratiesessies houdt om studenten te stimuleren om ook andere vormen van bewijsvoering in te zetten. Een enkele student maakt daar gericht gebruik van, bijvoorbeeld via een videoverslag, interviews/peerfeedback of door aanvoering van een gerealiseerd beroepsproduct. Het panel moedigt de opleidingen aan om de voorlichting over deze vormvrijheid door te zetten. Dat past bij de ambitie van de opleidingen om het valideren van werkervaringen te bevorderen. Goede producten uit eerdere jaren kunnen als voorbeeld dienen voor de studenten.

#### *Toetsuitvoering*

Het panel constateert bij beide opleidingen uit inzage van het toetsmateriaal uit beide studiejaar, inclusief de geselecteerde afstudeerbeoordelingen, en uit enkele volledige portfoliodossiers, dat voor alle leeruitkomsten eenzelfde beoordelingsformulier wordt gehanteerd. Positief is dat de studenten daarmee gewend raken aan de wijze van beoordeling. Echter de algemene gedragsindicatoren zijn voor studenten niet altijd helder. Studenten moeten vaak na toelichting van docenten zelf een duidelijker koppeling maken met de leerdoelen per LU. Dat zorgt er tegelijkertijd voor dat studenten hun bewijsmateriaal meer op maat kunnen inrichten. Met de nieuwe Onboarding-aanpak wordt daar extra aandacht aan besteed. Ook vinden studenten houvast in het eigen leerteam en in de begeleiding door de SLC.

Het panel is positief over het beoordelingsformulier en de vaak gerichte feedback die docenten noteren op de beoordelingsformulieren. Maar docenten kunnen de formulieren meer consequent en eenduidig invullen. Het panel raadt aan om dit punt op te nemen in de kalibratie van de afstudeerbeoordelingen en ook door te voeren in de overige beoordelingen.

Het panel is ervan overtuigd dat studenten veelal juiste beoordelingen en becijfering ontvangen, wel ziet het panel een paar aandachtspunten. Een aandachtspunt is de consistentie onder docenten in het formatieve of summatieve karakter van toetsen en feedback. Voor studenten is dit niet altijd duidelijk en zij signaleren ook verschillen tussen docenten in de ruimte die wordt geboden voor verdere ontwikkeling. Het panel is van mening dat dat studenten meer helderheid kan geven of zij meer op procesfactoren of op te leveren eindproducten worden beoordeeld. Een tweede aandachtspunt is het duidelijker onderbouwen van de beoordelingen; hoe komt een examinator van de scores Onvoldoende, Voldoende en Goed tot het uiteindelijke eindcijfer. De opleiding heeft uit eigen analyses en gesprekken met studenten bovengenoemde aandachtspunten in beeld en werkt aan maatregelen ter verbetering. Uit onder meer het verbeterplan blijkt dat via teamvorming wordt gewerkt aan meer kalibratie tussen docenten in de toetsuitvoering en in het hanteren en eenduidiger invullen van de beoordelingsformulieren.

#### *Toetsing afstuderen*

Vanuit de geselecteerde afstudeerdossiers constateert het panel dat de afstudeer portfolio-beoordelingen en CGI's door een vast duo (voorheen trio) examinatoren wordt gedaan: de twee examinatoren (1 BK en 1 TBK) van de afsluitende modules. De examinatoren beoordelen een afstudeerdossier eerst afzonderlijk en vergelijken hun oordeel na de presentatie en verdediging om in overleg te komen tot een eindoordeel. Het panel constateert dat de examinatoren daarbij vaak meer holistische vanuit hun 'professional judgement' beoordelen, mede op basis van de presentatie en verdediging. Het CGI is meer gericht op de beheersing van de leerstof en het geleverde eindproduct door de afstudeerder en kan leiden tot een kleine verhoging over verlaging van het portfoliocijfer, resulterend in een eindcijfer.

Uit gesprekken met de examinatoren concludeert het panel dat de beoordelingscriteria in het beoordelingsformulier niet altijd pasten bij de professionele indruk en beoordelingswijze van beide examinatoren. Het panel twijfelt bij de afstudeerbeoordelingen niet over de juistheid van de gegeven eindcijfers (validiteit). De eindcijfers komen overeen met de eigen indrukken van het panel. Wel zijn er aandachtspunten over de transparantie en navolgbaarheid van de beoordelingen: het invullen van de beoordelingsformulieren en de weging tussen de indicatoren. De opleidingen werkten aan verbetering door de beoordelingen te kalibreren met zuster Ad-opleidingen van de Ad-Academie Roosendaal en met voltijddocenten van het onderdeel Research. Ook zijn er plannen om binnenkort een nieuwe collega te betrekken bij de beoordelingen en de beoordeling van het afstuderen breder te beleggen in het docententeam. Met de aanstelling van een afstudeercoördinator worden sterkere garanties geboden om de kwaliteit van de afstudeertoetsing te verbeteren. De afstudeercoördinator heeft de taak om de afstudeerprocessen, inclusief de toetsing, te monitoren en te versterken. Het panel moedigt de opleidingen aan de verbeteringen door te zetten omdat het beoordelen met een telkens vast duo examinatoren kwetsbaarheid met zich brengt. Het panel beveelt aan om bij de afstudeerbeoordelingen meer examinatoren van beide opleidingen te betrekken, zodat er meer kan worden gekalibreerd en men elkaar scherp kan houden in de beoordeling, in de hantering van beoordelingscriteria en de uniforme invulling van beoordelingsformulieren.

Het panel vernam ook dat er wensen zijn om het beoordelingsformulier, ontwikkeld tijdens het Experiment Flexibilisering Leeruitkomsten, door te ontwikkelen en meer afstemming te zoeken tussen de onderwijskundige kaders en de praktijkervaring van examinatoren. Dat is door de wisselingen in het team en management nog niet opgepakt ten tijde van de visitatie. Er wordt gekeken of het werken met rubrics, conform de voltijdopleiding, meer en duidelijker houvast biedt.

Uit het verbeterplan van de opleidingen blijkt dat er wordt vastgehouden aan het HZ-toetsbeleid, met enkele tekstuele wijzigingen waarmee het toetsbeleid beter hanteerbaar wordt voor de Ad-deeltijd opleidingen. Er wordt ingestoken op teamprofessionalisering ten aanzien van toetsing. Dit is gestart in september 2023. Ook wordt er aangezet tot betere navolgbaarheid van de toetsing, met verduidelijking van toetsprotocollen en processtappen. Er is extra controle op het doorlopen van deze processtappen, met als doel eenduidiger gebruik van het beoordelingsformulier en duidelijker kalibratie tussen examinatoren.

### *Toetsborging*

Het panel is zeer positief over de rol van de HZ-toetscommissie en de domeinbrede deelexamencommissie in de borging van de toetskwaliteit. De examencommissie heeft een borgende rol, checkt formeel het HZ-toetsbeleid en voert reviews uit op afstudeerdossiers. Het panel vindt het positief dat de examencommissie in voorgaande jaren meer kennis heeft opgedaan over Ad-opleidingen en het gewenste Ad-niveau. Daarmee is invulling gegeven aan de aanbeveling uit de vorige visitatie om de betrokkenheid van de examencommissie te vergroten. De toetscommissie checkt het toetsprogramma van de opleidingen, controleert achteraf of de stappen van het toetsproces goed zijn doorlopen en of de toetsen op orde zijn qua validiteit, betrouwbaarheid, navolgbaarheid en niveau. In het voorjaar van 2023 zijn een drietal toetsen per opleiding geaudit door de toetscommissie. De toetscommissie heeft daaruit een aantal van voorgaand genoemde aandachtspunten gesignaleerd en geadresseerd bij het management. Deze zijn in de zomer van 2023 besproken met een brede vertegenwoordiging uit Ad-/deeltijdopleidingen, toets- en examencommissie en docenten van de Academie voor Deeltijd.

Daarbij is ervoor gekozen dat het HZ-toetsbeleid het centrale uitgangspunt blijft en dat er kleine aanpassingen worden gedaan om het beter te laten aansluiten op deeltijdonderwijs. Via teamscholing, verbetering van de toetsprotocollen, duidelijker vastlegging van de toetsprocessen en meer kalibratie tussen beoordelaars/examinatoren wordt gewerkt aan verdere versterking van de navolbaarheid van de beoordelingen. Beoordelaars en examinatoren hebben zich te conformeren aan het toetsbeleid, afspraken en procedures

Het panel ziet dat de interne kwaliteitscontrole werkt en dat daarmee de aandachtspunten rond de navolbaarheid van de toetsing in het vizier waren. Het visitatiebezoek was net te vroeg om de opvolging zichtbaar te krijgen. Daarop heeft het panel de opleidingen enige ruimte gegeven om aan te tonen dat het verbeterproces verder doorlopen wordt en de PDCA-cirkel wordt gesloten. Het panel vindt dat de opleiding dat goed oppakt en ziet dat ook bevestigd in het aangeleverde verbeterplan met concrete afspraken over aanpak, verantwoordelijkheden en te bereiken resultaten. Het panel is ervan overtuigd dat er voortgang wordt geboekt en dat de PDCA-cirkel wordt gesloten. Dit is voor de afstudeerfase al verder versterkt met de aanstelling van de afstudeercoördinator.

Het feit dat de opleidingen en de toetscommissie de knelpunten in het zicht hadden en gericht aanpakken, in combinatie met het feit dat de beoordelingen verder valide en betrouwbaar zijn, de docenten vaker kalibreren bij beoordelingen en er een gericht verbeterplan is, maakt dat het panel vertrouwen uitspreekt over de basiskwaliteit van de toetsing en beoordeling bij de opleidingen. De interne controlemechanismen werken en het panel adviseert om de PDCA-cirkel gericht te blijven monitoren.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

### Conclusie

Beide opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De afstudeerwerken van beide opleidingen laten een hoog niveau zien en afgestudeerden functioneren op een passend tot hoog Ad-niveau in de beide werkvelden (BK en TBK).

Studenten, alumni en werkgevers geven aan dat de studenten een duidelijke groei doormaken van operationeel naar meer tactisch niveau. Voor circa de helft van de Ad-studenten zijn de Ad-BK en -TBK een opmaat om een bacheloropleiding te gaan volgen.

### Onderbouwing

#### *Afstudeeropzet*

Om te kunnen afstuderen moeten studenten alle leeruitkomsten behalen, waarbij de leeruitkomsten van het 'tweede' studiejaar op Ad-eindniveau worden afgerond. De afstudeerfase bestaat uit de leeruitkomst: Auditing, Probleemanalyse en Probleemoplossing (15 EC). Bij Ad-TBK zijn daarmee alle leeruitkomsten gedekt. Bij Ad-BK worden ook de leeruitkomsten Organisatie & Gedrag, Investeringsselectie & Begroting en Recht betrokken bij de afstudeerfase. De opleidingen leggen hiermee duidelijk focus bij het aantonen van een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden. Studenten moeten op basis van literatuurstudie en praktijkonderzoek kunnen bijdragen aan de verbetering van bedrijfsprocessen.

Het panel vindt de afstudeeropzet passend bij de landelijke opleidingsprofielen waar onderzoeken onderdeel is van de Ad-BK-kerncompetentie 'probleemherkenning' en de Ad-TBK kerncompetentie 'bedrijfsprocessen'. De opleidingen sluiten ook aan op het landelijke document 'De plaats van onderzoekende houding in de leerresultaten van de associate degree opleidingen (2021)'. De opleidingen hebben in de beide Ad-curricula alle elementen in kaart gebracht die bijdragen aan de ontwikkeling van een onderzoekende houding. Bij het afstuderen wordt dit in de betreffende kerncompetenties volledig gedekt.

Het panel ziet bij beide opleidingen een afstudeerfase die de studenten stevig uitdaagt met een audit- en sterk onderzoeksgericht afstudeerproject. Zeker voor studenten die willen doorstuderen in de bacheloropleidingen biedt dat een gerichte voorbereiding. Wel is het panel van mening dat de opleidingen kunnen verkennen of andere vormen van meer praktijkgerichte projecten gericht op verbetering van bedrijfsprocessen ook mogelijkheden bieden om de leeruitkomsten aan te tonen. Niet iedere bedrijfscontext is even geschikt voor de opzet en uitvoering van audits in de gegeven tijdspanne en omvang. Het panel adviseert de opleidingen om werkveldvertegenwoordigers te betrekken in deze discussie over de balans tussen de aandacht voor onderzoekshouding en praktijkgerichtheid.

De opleidingen melden dat studenten bij het afstuderen vaak kiezen voor Intensieve Begeleiding (zie ook *Instroom en begeleiding*). Zij krijgen dan individuele feedback op de onderwerpkeuze, de hoofd- en deelvragen, het theoretische kader, het plan van aanpak, de data-analyse en conclusie en het concept-portfolio. Er is een go/no go-moment op de keuze van het onderwerp qua passendheid bij de beoordelingscriteria. Studenten zijn positief over de geboden individuele

mogelijkheden tot het doorlopen van de afstudeerprocesstappen. Het panel stelt vast dat de studenten goed geïnformeerd worden over de afstudeerfase.

Het panel is positief over het voornemen van de opleiding om een afstudeercoördinator te benoemen die tot taak krijgt om de afstudeerprocessen te bewaken en een stap te zetten naar het meer digitaal optimaliseren van de processtappen in bijvoorbeeld Learn of OnStage. Dat kan de bewijsvoering door en de beoordeling van afstudeerders verduidelijken.

#### *Producten van afgestudeerden*

Het panel heeft uit de afstudeerlijsten van de laatste twee cohorten vijftien Ad-BK afstudeerdossiers opgevraagd en alle twaalf Ad-TBK dossier die sinds de Toets Nieuwe Opleiding (2018-2019) zijn opgeleverd. De selectie is getrokken naar rato van de aantallen studenten per cohort en naar rato van de cijferverdeling.

Het panel is van mening dat alle afstudeerdossiers voldoen aan het te realiseren Ad-niveau. Veel werkstukken laten een hoog niveau zien en zijn vaak omvangrijk in de verantwoordingsrapportages.

Het panel vindt de eindwerkstukken beroepsgericht, bijvoorbeeld voor Ad-BK:

- het hanteren van een auditinstrument om te controleren of bedrijfsprocessen nog voldoen aan bepaald certificeringsnormen;
- een audit gericht op fraude-risico-analyse;
- verbetering van bedrijfsprocessen voor het registreren van persoonsgegevens.

Voorbeelden voor Ad-TBK zijn:

- een audit naar managementchangeprocessen bij assetmanagement bij een afdeling technische ondersteuning operations;
- een audit gericht op het voldoen van zetmeeldrogers aan de food defence regels vanuit de VS, in documentatie en praktijkuitvoering;
- een audit naar uniforme werkwijzen bij preventief onderhouds- en storingsprocessen.

In aanvulling op hetgeen al in standaard 2 is gemeld, moedigt het panel de opleiding aan om meer variatie in afstudeerproducten te bevorderen, naast de nu gangbare auditopdracht. De opleiding heeft dit ook zelf als ambitie benoemd. Het panel is van mening dat daarmee de technische aspecten van de Ad-TBK meer beroepsgericht tot hun recht kunnen komen in bijvoorbeeld verbetervoorstellen voor technische bedrijfsprocessen of implementatieplannen voor verbeteringen/optimalisaties. De technische aspecten blijken nu vaak meer uit de beroepscontext waarin de studenten de afstudeeropdracht uitvoeren. De opleiding Ad-TBK kan de borging van het technische karakter in de werkpraktijk van de student meer zichtbaar maken bij de keuring van het plan van aanpak afstuderen, bijvoorbeeld met opdrachten vanuit een tactischer blik (enigszins helicopterview voor een afdeling) werken aan het aanpassen van operationele processen.

Met de Ad-Academie te Roosendaal (voltijd Ad-opleidingen BK en TBK) heeft kalibratie plaatsgevonden op de niveau-eisen. Daaruit is naar voren gekomen dat de opleidingen gaan werken aan een meer holistische beoordeling, mede op basis van een 360 graden beoordeling als onderdeel van de bewijsvoering in een afstudeerportfolio. Ook kan het niveau meer worden geduid in de niveaus: voor Ad-opleidingen gericht op tactisch en operationeel niveau. Het panel is van mening dat meer vrijheid in afstudeeraanpak en -producten vraagt om een meer holistische benadering. Aandachtspunt is de balans tussen holistisch en navolgbaarheid van cijfers en hun opbouw. Het panel adviseert dit als input mee te nemen in de vernieuwing van de toetsmethodiek bij deze Ad-opleidingen.

### *Functioneren afgestudeerden*

Het panel heeft met diverse partijen gesproken over de functies, rollen en taken die afgestudeerden vervullen en de groei die studenten doormaken. Daarbij zijn de uitkomsten van een alumni-enquête (mei 2023) betrokken. Afgestudeerden zijn werkzaam als bijvoorbeeld adviseur, beleidsondersteuner, kwaliteitszorgmedewerker, of projectondersteuner.

Afgestudeerden geven aan dat zij tijdens en mede door de Ad-studie zijn gegroeid in hun takenpakket, verantwoordelijkheden en persoonlijke en professionele ontwikkeling. Zij maken een ontwikkeling door van operationeel naar meer tactisch niveau. Afgestudeerden en werkgevers geven aan dat studenten leren om meer zelfstandig en met meer verantwoordelijkheid bij te dragen aan projecten. Studenten leren bijvoorbeeld planningstrajecten op te zetten, er over te onderhandelen en keuzes te verantwoorden. Ook de organisatiesensitiviteit is versterkt en afgestudeerden kunnen beter contacten binnen en/of buiten de werkorganisatie benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking. Uit de alumni-enquête blijkt dat circa de helft van de Ad-studenten verder wil doorstromen naar een bachelorniveau.

Afgestudeerden en werkgevers zijn van mening dat de Ad-leeruitkomsten aansluiten op de werkzaamheden van studenten/afgestudeerden. Wel is de bekendheid in het werkveld met het Ad-niveau een aandachtspunt. Het panel ziet mogelijkheden om leden van de beroepenveldcommissies of externe partners mee te laten draaien als extern geëngageerden, zodat in het werkveld het beeld van de opleidingen en het gewenste Ad-niveau wordt versterkt. Extern geëngageerden kunnen goed worden ingezet als ambassadeurs voor de nog relatief onbekende Ad-opleidingen.



## Eindoordeel over de opleiding

	AD BK	AD TBK
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande Associate Degree opleidingen Bedrijfskunde en Technische Bedrijfskunde van HZ University of Applied Sciences als **positief**.

# Aanbevelingen

Ter ondersteuning en bevordering van de verdere ontwikkeling van de Ad-opleidingen BK en TBK komt het panel tot de volgende aanbevelingen:

## **Standaard 1**

Blijf in de aansluiting op het landelijke opleidingsprofiel Ad-TBK goed oog houden voor de technische context van de Ad-TBK-opleiding en de ontwikkelingen daarin.

Versterk de beroepenveldcommissie met vertegenwoordigers vanuit het enthousiaste Ad-werkveld.

## **Standaard 2**

Verbeter de bereikbaarheid/aanwezigheid van docenten op de vaste lesdagen.

Leg meer direct contact met de bedrijven waar de studenten werkzaam zijn en betrek deze meer bij het opleiden. Dit kan de technische context van TBK versterken en ook meer reclame en bekendheid creëren voor de Ad-opleidingen.

Houd bij de versterking/uitbreiding van het docententeam oog voor de benodigde verbreding in kennis en capaciteiten, met meer diversiteit over domeinen heen.

## **Standaard 3**

Blijf de verbeterlagen wat betreft de toetsing en afstudeerbeoordeling goed monitoren. Werk aan meer gedeelde verantwoordelijkheid bij vakken en inzet van meer examinatoren en kalibratie bij het afstuderen.

Laat bij een volgende audit zien dat de verbetering goed ingebed zijn en de stappen in het verbeterplan toetsing afstuderen zijn doorgezet.

## **Standaard 4**

Onderzoek of meer variatie in het afstuderen mogelijk is met meer praktijkgericht opdrachten en bewijsstukken. De huidige opzet met een auditing opdracht lijkt onnodig beperkend, zeker voor studenten die de Ad als eigenstandige opleiding volgen en niet verder willen doorstromen naar een Bachelor-opleiding.

# Bijlagen

## 1. Bezoekprogramma

Tijdstip	Onderwerp	Deelnemers + Toelichting
08:30 – 08:45	Inloop/ welkom	Ontvangst door opleidingsmanagement Interim opleidingsmanager Ad TBK Opleidingsmanager Ad BK Directeur Deeltijd Academie
08:45 – 9:15	Introductie/ presentatie opleidingen	opleidingsmanager Ad TBK opleidingsmanager Ad BK
09:15 – 09.45	Bestuderen materiaal Overleg Panel	
09.45 – 10.00	Presentatie onboarding	Docent TBK, SLC-er Ad TBK Student TBK Ad Docent BK Ad Docent BK Ad, SLC-er Ad BK Docent TBK Ad, afstudeerbeoordelaar Docent BK Ad, afstudeerbeoordelaar Kerndocent Ad (T)BK
10:00 – 11:00	Gesprek met docenten	Docent Ad TBK, SLC-er Ad TBK Docent Ad BK, SLC-er AD BK Docent Ad BK, SLC-er Docent Ad TBK, afstudeerbeoordelaar Docent Ad BK, afstudeerbeoordelaar Kerndocent Ad (T)BK
11:00 – 11:15	Pauze	
11:15 – 12:15	Gesprek met studenten	Twee studenten Ad BK Twee studenten Ad TBK Één afzegging TBK
12:15 – 13:00	Pauze + paneloverleg	
13:00 – 13:45	Gesprek met werkveld en alumni	Drie werkveldvertegenwoordigers Ad BK Twee werkveldvertegenwoordigers Ad TBK Twee alumni Ad TBK Twee alumni Ad BK Deels online
13:45 – 14:15	Demonstratie digitale onderwijsleeromgeving	Onderwijsondersteuner Deeltijd
14:15 – 14:30	Pauze + paneloverleg	

<b>14:30 - 15:00</b>	<b>Gesprek over borging</b>	<b>Voorzitter dealexamencommissie Business, Vitality &amp; Hospitality</b> <b>Lid dealexamencommissie Business, Vitality &amp; Hospitality</b> <b>Voorzitter dealexamencommissie Technology, Water &amp; Environment</b> <b>Lid dealexamencommissie Technology, Water &amp; Environment</b> <b>Lid toetscommissie</b>
<b>15:00 – 15:45</b>	<b>Gesprek met management en evt pending issues</b>	Opleidingsmanagers Ad BK en Ad TBK Directeur Deeltijd Academie
<b>15:45 – 16:15</b>	<b>Vorbereiden panel terugkoppeling</b>	
<b>16:15 – 16:45</b>	<b>Voorlopige terugkoppeling door panel</b>	Allen

## 2. Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie-rapport Associate degree Bedrijfskunde en Technische Bedrijfskunde, Deeltijd, Update-beoordeling, april 2023

Zelfevaluatie-rapport tvb visitatie 2021 binnen het experiment leeruitkomsten

NQA rapport visitatiebeoordeling 2021 en verslag ontwikkelgesprek 2021

Uitvoeringsregeling AD BK en Uitvoeringsregeling AD TBK, 2022-2023

Blauwdruk flexibel deeltijdonderwijs

Landelijke opleidingsprofielen Bedrijfskunde en Bachelor of Engineering

Landelijke opleidingsdocument Ad Business Administration (Bedrijfskunde)

Landelijk opleidingsprofiel Ad TBK

Dekkingsmatrices Ad BK en Ad TBK

Infographic BK

Expertisematrix docententeam

Jaarverslag examencommissie 2021

Beroepenveldcommissie Notulen en presentatie Ad BK

Verslag beroepenveldcommissie TBK

Verbetering indicatoren Ad TBK

Enquête studenten en studentsucces in de eerste 100 dagen

Plan van Aanpak student generieke leeruitkomst

Toetsbeleid HZ

Documentatie rond portfolio varianten

Criteria aanvullend CGI

Inventariseren formatieve feedback docenten

Documenten Audit toetsprogramma en toetsniveau door toetscommissie

Enquête alumni

De plaats van de onderzoekende houding in de leerresultaten van de Ad opleidingen, handreiking onderzoekende houding op niveau 5, Hogeschool Rotterdam en NHL Stenden Hogeschool, 2021

Kalibratie ADA Roosendaal

Audit leeruitkomst afstuderen

Afstudeerlijsten Ad-BK en Ad-TBK

Selectie Eindwerken: 15 van BK en 12 van TBK (het totaal TBK sinds de TNO)