



## **Christelijke Hogeschool Windesheim**

**Bachelor Bedrijfskunde MER**

**Associate Degree Office Management**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Samenvatting

In november 2017 zijn de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER en de bestaande AD-opleiding Office Management van Christelijke Hogeschool Windesheim bezocht door een visitatiepanel van NQA en beoordeeld volgens het NVAO-kader voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling. De opleiding wordt te Zwolle verzorgd in voltijd en deeltijdvariant. Op de locatie Almere worden de voltijdvariant en het AD-programma verzorgd.

De BKMER-opleiding kent twee van elkaar te onderscheiden programma's. In Zwolle biedt het onderwijsprogramma een degelijke basisvoorbereiding in de kernvakgebieden Operations Management en Strategisch Management en heeft het programma een gangbare modulaire en themagerichte opzet. In Almere is het jongere opleidingsprogramma sterk praktijkgericht en opgezet volgens het comakermodel, waarbij studenten in de hoofdfase individueel en in klein groepen in het werkveld een stage en drie comakerships uitvoeren. De opleiding in Almere is sterk groeiende, maar heeft in de hogere jaren nog een bescheiden omvang en biedt mede daardoor één specialisatie aan, gericht op sociaal ondernemerschap. Het AD programma komt overeen met de eerste twee studie jaren van de voltijddopleiding Almere en richt zich op het tactisch werkniveau, op ondersteunende rollen voor management en op de doorwerking van beleid naar operationeel niveau. Het panel ziet meerwaarde in de onderwijsprogramma's op beide locaties en adviseert de opleiding om dit meer in eenheid te presenteren en daarbij de 'karakterverschillen' in te zetten als kenmerkende sterkte per locatie, waarmee aan studenten een gerichte keuze wordt geboden en ook wordt aangesloten op specifieke segmenten in het beroepenveld (veelvormigheid naast eenduidigheid).

Het panel beoordeelt de bacheloropleiding en de AD-opleiding als **voldoende**.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**.

De Bedrijfskunde MER opleiding sluit met het brede profiel aan op het landelijk vastgelegde opleidingsprofiel. De opleidingsvarianten zijn eenvormig in hun gerichtheid op de landelijke vereiste competenties en vullen dit op veelvormige wijze in, afhankelijk van de lokale context en de populatie studenten. Per locatie wordt een eigen accent gelegd bij de beroepsrollen, de kernvakken, afstudeerspecialisaties, onderwijsvisie en opleidingsniveau (bachelor en AD). Deze accenten zijn waardevol, en kunnen meer in samenhang worden gepresenteerd voor beide locaties. De opleiding kan zich sterker als totaal presenteren en zet daar stappen in door een toenemende samenwerking tussen beide locaties.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **voldoende**.

Beide onderwijslocaties hebben een eigen karakter. Zwolle hanteert een gedegen en gangbaar thema/projectgericht onderwijsprogramma. Almere heeft een praktijkgericht opleidingsconcept met accenten op comakership. Bij beide onderwijsprogramma's is er aandacht voor professionele houding en onderzoekend vermogen. De deeltijdprogramma's worden omgevormd tot flexibele

leerroutes, waarin studenten tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen studeren. Met deze diversiteit biedt de opleiding een ruime keuzemogelijkheid aan studenten en een gerichte afstemming op het lokale werkveld. In de eindfase moeten alle studenten aan hetzelfde eindniveau voldoen. Beide locaties kunnen van elkaar leren en zoeken in toenemende mate afstemming qua onderwijsinhoud en –vormgeving, toetsing en borging van het eindniveau. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling. Het panel ziet bijvoorbeeld dat beide locaties ervaringen delen ten aanzien van praktijkgerichtheid, de vernieuwing van het onderwijs en de studiebegeleiding. Het panel is van mening dat de opleiding de veelvormigheid van alle opleidingsvarianten, duidelijker kan etaleren en wat dat voor meerwaarde biedt aan studenten en aan het werkveld (veelvormigheid naast eenduidigheid). De opleiding wordt verzorgd door een capabel, hoog opgeleid team, dat met enthousiasme veel ontwikkelingen oppakt en veel aandacht heeft voor de studenten. De groei van de opleiding in Almere legt enige druk op voorzieningen en personeel.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **goed**.

De opleiding heeft een stevige organisatie rond toetsing en kwaliteitsborging van toetsen, zowel voor de ontwikkeling, de uitvoering als voor de evaluatie van toetsing. Alle betrokken partijen zijn goed in stelling gebracht en proactief. De toetskaders zijn helder en de toetsen zijn op het juiste niveau. Het werken met toetsmatrijzen en toetsplannen is volledig geaccepteerd. De toetscommissie wordt gezien als een peer-to-peer adviesorgaan. Momenten voor intervisie en kalibratie zijn duidelijk georganiseerd. Vreemde ogen dwingen en het meer-ogen-principe zijn vaste begrippen die in de werkwijzen hun plaats hebben gevonden. Alle docenten hebben al een BKE certificering, werken goed samen en leveren veel gerichte feedback aan de studenten. Beoordelingsformulieren worden correct en volledig ingevuld. De opleiding heeft duidelijke verbeteringen aangebracht in de afstudeerbeoordeling. Een klein aandachtspunt is de variatie in toetsvormen in het eerste studiejaar te Zwolle. De opleiding heeft een bovengemiddelde aandacht voor toetsing, waar menig opleiding een voorbeeld aan kan nemen.

### **Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties**

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**.

De beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De afstudeerproducten vertonen een goed en gedegen niveau, zowel vaktechnisch bedrijfskundig, als qua praktijkgerichtheid en onderzoekend vermogen. Enkele werkstukken uit de ontvangen steekproef stijgen daar zelfs bovenuit, maar in de volle breedte van de beoordeling vindt het panel het niveau van de eindwerkstukken vergelijkbaar met andere BKMER opleidingen. De processen rond het afstuderen zijn goed op orde en bekend. Het werkveld is tevreden over de kennis en kunde van afgestudeerden. Afgestudeerden vinden snel werk in het bedrijfskundige werkveld. Een kanttekening (vooral bedoeld als ontwikkelpunt) plaatst het panel bij de redelijk eenvormige opzet van de afstudeerwerken (veelal scripties in de vorm van adviesrapporten) en de uniforme gerichtheid op de beginfase van verbetertrajecten. De opleiding is bezig meer variatie in eindwerken aan te brengen door het beroepsproduct meer centraal te stellen. Dit sluit aan bij actuele landelijke ontwikkelingen en toont dat de opleiding hier bewust is dat de praktijk- en beroepsgerichtheid meer centraal moeten staan in de eindfase. Daarmee kunnen studenten zich

ook meer verdiepen in andere beroepsrollen en beroepsproducten, wat ook de actualiteit en innovativiteit ten goede zal komen. De opleiding krijgt het advies deze ontwikkeling vooral door te zetten en daarbij ook oog te hebben voor aanpassing van de beoordelingswijze in de zin dat de beoordelingswijze moet passen bij de variatie in beroepsproducten die worden geleverd in de afstudeerwerken. De vernieuwing moet goed worden gecommuniceerd en gedeeld worden met betrokken bedrijven.



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 1      Beoogde leerresultaten</b>	<b>13</b>
<b>Standaard 2      Onderwijsleeromgeving</b>	<b>16</b>
<b>Standaard 3      Toetsing</b>	<b>21</b>
<b>Standaard 4      Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>24</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>27</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>29</b>
<b>Procesmatige opvolging flexibilisering deeltijdopleiding</b>	<b>31</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>33</b>
Bijlage 1      Bezoekprogramma	35
Bijlage 2      Bestudeerde documenten	37





## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande *hbo-bachelor*-opleiding Bedrijfskunde MER van Christelijke Hogeschool Windesheim en de bestaande Associate Degree (AD) Office Management. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Christelijke Hogeschool Windesheim en in overleg met de opleiding. 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 (september 2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 23 november 2017. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer dr. K.E. Bugge (voorzitter, domeindeskundige)

De heer E.C. Moor (domeindeskundige)

Mevrouw drs. P.M. Pistor (domeindeskundige)

Mevrouw I.C.J.A. Evers (studentlid)

Mevrouw ir. M. Dekker-Joziassse, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

De opleiding maakt deel uit van de visitatiegroep HBO Bedrijfskunde MER Noord-Oost Nederland, samen met de opleidingen Bedrijfskunde MER van de NHL Hogeschool, Saxion Hogeschool, Christelijke Hogeschool Ede, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Fontys Hogescholen.

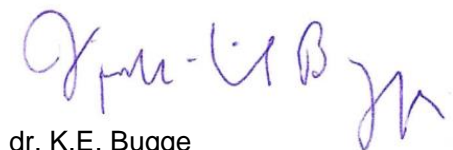
Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden kregen over het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap 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. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zoveel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

Bij de aanvraag heeft de instelling een zelfevaluatierapport aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft het zelfevaluatierapport bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. Zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, 26 maart 2018

Panelvoorzitter



dr. K.E. Bugge

Leadauditor



Ir. M. Dekker-Joziase

## Schets van de opleiding

De BKMER opleiding kent in Almere een voltijdvariant en het AD-programma Officemanagement. Op locatie Zwolle worden de voltijd- en deeltijdvariant aangeboden. In de zelfevaluatie van de opleiding en in deze rapportage is de voltijdvariant het uitgangspunt. Daar waar de deeltijdvariant en de AD Officemanagement afwijken, wordt dit aangegeven. De deeltijdvariant Zwolle neemt deel aan het Experiment Leeruitkomsten. Daarvan wordt de procesmatige opvolging beschreven (zie apart hoofdstuk Procesmatige opvolging).

In de vorige visitatie (2009) is de voltijdopleiding Zwolle positief beoordeeld. Sindsdien zijn de andere opleidingsvarianten gestart:

- in 2011 de voltijdvariant te Almere gericht op Samen Werkend Leren en met co-creatie met het werkveld.
- in 2015 de AD-variant te Almere
- in 2015 de deeltijdvariant nieuwe stijl te Zwolle, met herziening in 2016 gericht op leeruitkomsten en met beroepsproducten centraal
- in 2016 is een start gemaakt met de herziening van de voltijdvariant te Zwolle op basis van de ervaringen in de deeltijdvariant
- in 2017 is gestart met het flexibiliseren van de deeltijdvariant te Zwolle met leerweg-onafhankelijke leerroutes en portfolio-assessments.

De voltijd- en deeltijdvarianten zijn vierjarig (240 EC); de Associate Degree opleiding heeft een duur van twee jaar (120 EC).

Beide onderwijslocaties hebben een eigen karakter. In Almere is het opleidingsprogramma gezamenlijk met het regionale bedrijfsleven opgezet en gericht op samen werken leren. Het onderwijs is sterk praktijkgericht. De opleiding heeft in Almere nog een kleine omvang en biedt mede daardoor één specialisatie aan, gericht op sociaal ondernemerschap.

In Zwolle heeft het onderwijsprogramma een gedegen en thema-/projectgerichte opzet en wordt er gewerkt met inbreng van bedrijven in projecten en actuele casuïstiek vanuit het werkveld. Het programma biedt een degelijke basisvoorbereiding in de kernvakgebieden Operations Management en Strategisch Management.

Het AD programma richt zich op het tactisch werkniveau, ondersteunende rollen voor management en de doorwerking van beleid op operationeel niveau.

De voltijdopleiding in Almere is groeiend. In 2017 is de instroom verdubbeld naar circa 90 studenten. In totaal zijn er circa 200 voltijdstudenten, grotendeels havisten. De AD-opleiding telt circa 110 studenten, voornamelijk met een mbo-vooropleiding. In Zwolle studeren circa 500 voltijdse studenten, grotendeels havisten. In de deeltijdopleiding studeren te Zwolle circa 90 studenten, grotendeels werkenden die baan en studie combineren en zich richten op het lagere of middenmanagement.



## 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.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

De brede Bedrijfskunde MER opleiding sluit aan op de landelijk vastgelegde uitgangspunten volgens het Landelijk Opleidingsprofiel. Daarnaast profileert de opleiding zich op diverse lagen met specifieke accenten per locatie, naar beroepsrollen, naar kernvakgebieden, naar afstudeerspecialisaties, naar opleidingsniveau (bachelor en AD) en naar uitgangspunten voor de inrichting van het onderwijs.

Het panel herkent hier waardevolle accenten in, die wel meer in samenhang kunnen worden gepresenteerd tot een meer uniforme profilering voor beide locaties. Op die wijze kan de opleiding zich sterker als totaal presenteren naar studenten en naar het werkveld.

Het panel ziet dat docententeams (Almere en Zwolle) van elkaar leren en de krachten en expertises al meer bundelen en delen. Het panel is van mening dat de opleiding de kans heeft om de overeenkomsten en verschillen tussen de beide locaties en tussen de varianten goed in kaart te brengen en te benutten voor samenwerking en voor meer differentiatie op de locatie-specifieke expertises. De opleiding is zich hiervan bewust en dat biedt een goede basis om de opleiding met specifieke deellocaties en met de AD-opleidingsvariant verder te ontwikkelen.

### Onderbouwing

#### *Missie en doel*

De opleiding leidt bedrijfskundige professionals op die kunnen starten in een grote diversiteit aan functies in zowel profit- als non-profit organisaties, in industriële en dienstverlenende bedrijfstakken, bij de overheid of in netwerkorganisaties. Studenten leren organisatieprocessen te verbeteren en te vernieuwen vanuit een interdisciplinaire aanpak, met aandacht voor interne bedrijfsprocessen en externe invloeden. Afgestudeerden moeten vraagstukken in organisaties analyseren en oplossingen implementeren. De bacheloropleidingen leiden studenten breed op voor de beroepsrollen adviseur, functioneel leider, onderzoeker, verbinder en persoonlijke leider. De AD leidt op voor managementondersteunende en leidinggevende functies op tactisch niveau in het MKB en de semioverheid. Alle opleidingsvarianten geven bijzondere aandacht aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.

#### *Landelijk kader*

De opleiding BKMER, met al haar varianten, is gebaseerd op het *Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde MER (2014)* dat is vastgesteld door het Landelijk Overleg Opleiding Bedrijfskunde MER en is gevalideerd door de werkveldadviescommissies van de betrokken opleidingen. In het

landelijk opleidingsprofiel is de dekking van de Dublin descriptoren op bachelorniveau opgenomen. Het profiel beschrijft de bedrijfskundige rollen (adviseur, functioneel leider en onderzoeker) waar studenten voor worden opgeleid.

### *Opleidingseigen profilering*

Het panel heeft vanuit de documentatie en uit de gesprekken een divers beeld gekregen van de specifieke profilering die de Bedrijfskunde MER Windesheim aanbrengt:

- a. de opleiding benadrukt vier beroepsrollen: de verbinder, de persoonlijk leider, de onderzoeker en de adviseur. Daarmee wordt aandacht gegeven aan de waarde(n)volle professional, deskundig, verantwoordelijk en integer, met een reflectieve houding.
- b. de eigen profilering wordt aangebracht door een accent te leggen bij het kernvakgebied Strategisch Management, naast het verplichte kernvakgebied Operations Management. Daarbij wordt ook een nauwe relatie met de kernvakgebieden Informatiemanagement en Organisatiekunde benoemd. De opleiding geeft aan dat het eigen accent daarmee ligt bij het managen en het verbeteren van organisaties.
- c. in het laatste jaar kunnen studenten specialisatieprogramma's volgen. In Zwolle kunnen studenten kiezen voor: Leiderschap & Innovatie, Ondernemen & Overheid, International Consultancy of Managing Projects in a Globalized World. In Almere volgen alle studenten vooralsnog alleen de specialisatie Sociaal Ondernemen.
- d. in de AD-opleiding ligt het accent bij de kernvakgebieden Operations Management en Organisatiekunde.
- e. in het ontwerp van het onderwijs staan centraal: wendbaarheid (aansluiting op werkveld), inclusiviteit (studeerbaarheid voor diverse studentprofielen) en duurzaamheid (kwaliteit en toekomstbestendigheid).

Het panel herkent in het bovenstaande waardevolle uitgangspunten op diverse lagen en adviseert de opleiding deze meer in samenhang te brengen en te presenteren in een visiedocument dat de basis vormt voor de inrichting van de diverse opleidingsvarianten. De opleiding kan daarmee de uitstroomprofielen duidelijker presenteren naar zowel studenten als het werkveld. Daarmee kan de opleiding op beide locaties meer eenheid uitstralen en laten zien dat ze een groot bereik aan studenten kan bedienen met de verschillende uitstroomprofielen. Het panel ziet initiatieven vanuit beide locaties om nadere afstemming te zoeken en van elkaar te leren. Dit biedt een goede basis voor de volgende fase in de transitie van de opleiding tot een uniforme opleiding met meerdere locaties en specialisaties.

### *Onderzoek*

De opleiding heeft een heldere visie over de rol van onderzoek in het onderwijsprogramma die past bij het hbo-karakter. Het panel is hier positief over. Onderzoek is geen doel op zich maar een tool voor het analyseren en oplossen van bedrijfskundige vraagstukken. Onderzoeksvaardigheden zijn daarom gekoppeld aan kennis en vaardigheden van projectmanagement. Dit past bij de Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo (Andriessen e.a., 2010) en wordt onderschreven vanuit de lectoraten Sociale innovatie en Nieuwe Arbeidsverhoudingen en het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven. Docenten en studenten participeren in onderzoeksprojecten vanuit deze organen.

### *Internationalisering*

Qua internationalisering ligt het accent bij algemene vorming (Engelse taalvaardigheid), kennis van internationaal zaken doen en de interculturele bewustwording. Dit bereidt de bachelorstudenten voor op het internationaal opererende werkveld, zowel in de regio, nationaal of internationaal. Het panel vindt deze visie passend.

## 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.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel heeft bij Windesheim een complexe gezien opleidingsorganisatie met meerdere opleidingsvarianten verdeeld over twee locaties. De varianten zijn eenvormig in hun gerichtheid op de landelijke vereiste competenties en vullen dit op veelvormige wijze in afhankelijk van de lokale context en de populatie studenten. In Almere is door de directe samenwerking met het werkveld een duidelijk praktijkgericht opleidingsconcept neergezet waarbij comakership met het werkveld centraal staat. Accenten zijn er in de aandacht voor de ontwikkeling van een waarde(n)volle professionele houding (21st century skills, leiderschap) en voor onderzoekend vermogen. In Zwolle hanteert men een meer traditioneler thema/projectgericht onderwijsprogramma. De deeltijdprogramma's worden omgevormd tot flexibele leerroutes, waarin studenten tijd- en plaatsafhankelijk kunnen studeren (zie separaat hoofdstuk). De AD-opleiding komt, wat betreft de te behalen competenties, overeen met de eerste twee studiejaar van de voltijd bacheloropleiding te Almere. De modules worden veelal in projectvorm aangeboden, passend bij het didactisch model van de AD-opleiding.

Het panel concludeert dat het palet aan opleidingsvarianten is afgestemd op de lokale context en dat iedere variant met zijn eigen kleur studenten aantrekt. Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de opleidingsvarianten van de beide locaties in toenemende mate afstemming zoeken qua onderwijsinhoud en –vormgeving, toetsing en borging van het eindniveau. Helder is dat alle studenten in de eindfase aan dezelfde competenties op eenzelfde eindniveau moeten voldoen. Het panel moedigt de onderlinge afstemming en uitwisseling van ervaringen aan en adviseert om van daaruit duidelijker te communiceren waarom er verschillen bestaan tussen de studievarianten en wat dat voor meerwaarde biedt aan studenten en aan het werkveld (veelvormigheid naast eenduidigheid).

De opleiding wordt verzorgd door een capabel, hoog opgeleid team, dat met enthousiasme veel ontwikkelingen oppakt en veel aandacht heeft voor de studenten. Het panel adviseert de benodigde capaciteit goed in de gaten te houden in verband met de groei van de opleiding in Almere. De opleiding zit daar krap in haar jas qua voorzieningen.

### Onderbouwing

#### *Opzet onderwijsprogramma's*

Alle opleidingsvarianten zijn opgezet langs vier onderwijsleerlijnen: de conceptuele leerlijn, de vaardigheden leerlijn, de reflectieve leerlijn en de integratie(praktijk) leerlijn. De leerlijnen dekken de elf kernvakgebieden en sluiten aan op de bedrijfskundige rollen uit het landelijk BKMER opleidingsprofiel. In de conceptuele leerlijn worden de kernvakgebieden gedekt en worden



studenten voorbereid op de rol van adviseur. In de vaardigheden leerlijn en in de reflectieve leerlijn ontwikkelen studenten hun professionele en persoonlijke vaardigheden, onder andere via de studie- en loopbaanbegeleiding. Dit past bij de beroepsrollen: leider en verbinder. In de integrale leerlijn komen de leerlijnen samen in kenmerkende beroepssituaties en (integrale) opdrachten en projecten/comakers. De fasen van de bedrijfskundige handelingscyclus (probleemanalyse, onderzoek, ontwerp, implementatie en evaluatie) worden geadresseerd, naast het ontwikkelen van een onderzoekende houding en van het projectmatig werken. Dit past bij de beroepsrollen adviseur en onderzoeker. In de loop van de jaren nemen de complexiteit en de integratie van kennis en kunde toe. De AD-opleiding wordt afgerond op gevorderd niveau en de voltijd- en deeltijdvarianten worden afgerond op bachelorniveau.

In Almere starten studenten in een brede propedeuse samen met de andere managementopleidingen. In de hoofdfase werken studenten veelal in tweetallen aan co-makeropdrachten en lopen in het tweede jaar individueel een stage. Er is een specialisatierichting in het vierde jaar: Sociaal Ondernemerschap. De afstudeeropdrachten zijn individueel. In Zwolle volgen studenten ook een brede propedeuse die is afgestemd met de andere opleidingen uit het domein Business, Media en Recht. Het tweede jaar brengt verdieping of verbreding in de minor. In het derde jaar volgen de studenten stage en wordt verdere verdieping aangebracht. In het vierde jaar kiezen studenten een van de vier specialisaties en doen individueel een afstudeerproject. De deeltijdvariant volgde tot 2017 de opzet van de voltijdopleiding. Per 2017 is een modulair deeltijdprogramma gestart (zie verder apart hoofdstuk). Het AD-programma omvat vier semesters met ieder een centraal thema en een bijbehorend project. Het laatste project is een afstudeer-co-maker opdracht in een bedrijf.

#### *Didactisch concept*

De context van beide opleidingslocaties is bepalend voor de gehanteerde didactische vormgeving. Op beide locaties is het onderwijs competentiegericht. In Almere krijgt de leeromgeving vorm via de beroepstaken die direct afkomstig zijn uit de beroepspraktijk. In dit concept van Samen-werkend-leren, staan co-makeropdrachten centraal in het onderwijs. Studenten werken vanaf de eerste dag in de hoofdfase aan reële bedrijfsopdrachten tijdens de comakerships in een bedrijf of organisatie. Studenten zoeken daartoe zelf een geschikt bedrijf. In Zwolle werkt men met een thema- en projectgerichte opzet in het curriculum. Elke periode staat een project, gericht op een kritische beroepssituatie, centraal in de integrale praktijkleerlijn. De vakken zijn voor een groot deel ondersteunend aan dit thema/project.

#### *Inhoud programma*

De inhoud van de opleidingsprogramma's is beschreven in de studiegidsen. In competentiematrices is de dekking van de beoogde leerresultaten beschreven en de inhoud weergegeven. Het panel heeft de overzichten bestudeerd en vergeleken. De toelichting tijdens de auditdag gaf meer inzicht in de inhoudelijke overeenkomsten tussen de locaties en de beweegredenen achter de locatie specifieke accenten. Het panel is van mening dat de opleidingsprogramma's studenten inhoudelijk de juiste bagage aanreiken om de leerresultaten te kunnen bereiken. Het panel ziet de essentiële kernvakgebieden vertegenwoordigd in de onderwijseenheden en uit gesprekken blijkt dat er veel mogelijkheden zijn voor het opdoen van de benodigde vaardigheden in projecten en trainingen. De ervaring vanuit Almere met 21st century skills wordt gebruikt voor persoonlijke en professionele ontwikkeling in Zwolle. Dit vindt het panel een positief punt.

De inhoud van het Almeerse programma is bij de start afgeleid van de opleiding te Zwolle om de vereiste vakgebieden te dekken. De opleiding wil de afstemming verder ontwikkelen door meer nadrukkelijk de beroepsrollen en de bedrijfskundige handelingscyclus centraal te stellen, met aandacht voor het werken vanuit een probleemgerichte en onderzoekende houding.

De inhoud en de vormgeving van de opleidingsprogramma's verschillen per opleidingsvariant. Dit komt enerzijds door de verschillende ontstaanshistorie en anderzijds doordat de inhoud en vorm zijn afgestemd met de regionale werkvelden en de zusteropleidingen per locatie.

In Almere ligt het accent qua didactische werkvorm bij comakership en inhoudelijk bij sociaal ondernemerschap. Realistische bedrijfservaring krijgt daarbij in alle studiefasen een centrale rol. In Zwolle wordt een programma gevolgd, met projecten en praktijkopdrachten en flankerende kennismodulen. Zwolle heeft een grotere populatie en heeft vanuit de historie meerdere afstudeerspecialisaties. In de afstudeerfase werken beide locaties nauw samen bij het ontwikkelen van de afstudeereisen. Bij beide locaties studeren studenten af op individuele co-makeropdrachten of afstudeerprojecten.

De opleidingen zijn zich bewust van de overeenkomsten en verschillen tussen beide locaties en zijn bezig deze helder in kaart te brengen. Docenten van beide locaties komen jaarlijks bij elkaar tijdens studiedagen om de onderwijsthema's, -inhoud en -vorm uit te wisselen en af te stemmen. Het panel vindt dit een goede ontwikkeling aangezien op die wijze men van elkaars expertise kan leren. De ervaringen in Almere met praktijkonderdelen, samenwerking met bedrijven en lectoraten en flexibeler elementen (AD opleiding) worden gebruikt om het programma in Zwolle te transformeren naar een meer praktijkgerichte opleiding en meer aandacht voor 21<sup>st</sup> century skills en leiderschap. De brede werkveldcontacten in Zwolle en keuze aan minoren en afstudeerspecialisaties bieden op hun beurt weer meerwaarde en keuzemogelijkheden voor de Almeerse studenten. Het panel moedigt de opleiding aan om de onderlinge uitwisselingen door te zetten. Dit biedt kansen om het palet aan mogelijkheden binnen de varianten goed in kaart te brengen en ook bewust te presenteren naar studenten als keuzeopties en naar het werkveld als rijke omgeving voor samenwerking. Vanuit eenduidigheid werken aan specialisatie waar dat zinvol is: dat is een waardevol motto dat het panel ondersteunt. Het panel ziet de eerste stappen en een goede koers, die in de komende jaren verdere uitrol verdient.

Vanuit de studiematerialen en studentproducten die het panel heeft gezien, is het panel van mening dat de opleidingsvarianten, ieder op een eigen manier, een leeromgeving bieden waarin studenten de kennis en kunde verwerven om de beoogde leerresultaten te bereiken. Het panel ziet dat studenten breed worden opgeleid, met voldoende kennisbasis om vraagstukken uit de praktijk aan te pakken en op te lossen. Studenten wordt ook extra uitdaging geboden, bijvoorbeeld deelname aan honourstrajecten, onderzoek bij een lectoraat of het behalen van het diploma IPMA-D. In het AD programma kunnen studenten certificaten halen van Microsoft Office Specialist Excel en Word.

#### *Actualiteit*

Tijdens de visitatiedag heeft het panel inzicht gekregen in de aard van de praktijkopdrachten en de projecten in de opleidingsvarianten. Dit geeft een beeld van de actualiteit van het onderwijs en de aansluiting op het werkveld. Het panel heeft inspirerende voorbeelden gezien en gehoord, bijvoorbeeld het werken met de SCRUM methodiek of een bezoek aan openbare bestuursbijeenkomsten om de bestuurskundige theorie in de praktijk te toetsen.

Uit gesprekken blijkt dat docenten op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen doordat zij zelf actief blijven in het werkveld of contact onderhouden met het werkveld via (co-maker)projecten, stages, afstuderen, gastdocenten, alumni en samenwerking met lectoraten. Docenten nodigen gastsprekers uit vanuit bedrijven, lectoraat en andere opleidingen, bijvoorbeeld over werken met Agile, Scrum en de inzet van moderne technologie. Studenten melden dat docenten de lessen actueel maken door aan te sluiten op krantenartikelen, vaktijdschriften en vooral ook door inbreng van eigen (bedrijfs)ervaring bijvoorbeeld op het gebied van (inter)cultureel management en eventmanagement. Daarmee wordt de leerstof meer praktisch toegelicht.

In Almere komt de actualiteit op dagelijkse basis binnen via de actuele beroepsvraagstukken in de co-makeropdrachten. Op beide locaties zijn lectoraten actief betrokken door de inbreng van vraagstukken vanuit het werkveld en door de inzet bij de ontwikkeling van modules, minoren (bijvoorbeeld Sociaal Ondernemerschap en Leiderschap & Innovatie). Het panel heeft mooie voorbeelden van kruisbestuiving gezien tussen de opleiding en lectoraten.

### *Internationalisering*

Qua internationalisering heeft het panel diverse activiteiten gezien. Studenten volgen bijvoorbeeld modules Engels, Internationaal Recht en Intercultureel management en zijn er mogelijkheden tot deelname aan internationale studiereizen. Op beide locaties wordt een 'international week' georganiseerd. In het tweede studiejaar doen studenten een opdracht gericht op een internationaal opererend bedrijf dat wil expanderen. In Zwolle is er in het derde jaar mogelijkheid tot het volgen van een Engelstalige minor International Consultancy, samen met Engelstalig Erasmus studenten. In het derde studiejaar wordt gepromoot om stages, minoren, co-makeropdrachten of afstudeerprojecten in het buitenland te volgen. In 2015-2016 vond 14% van de stages vanuit Zwolle plaats in het buitenland. In Almere volgt circa 25% van alle bachelor studenten een minor in het buitenland.

### *Onderzoek*

In voorgaande jaren is de aandacht voor onderzoek aangescherpt met de invoering van een inhoudelijke onderzoeksleerlijn met modules en workshops gericht op onderzoeksmethodieken, methodologische eisen voor projecten en verslaglegging. De onderzoeksleerlijn start in het eerste studiejaar en krijgt in het derde en vierde studiejaar een zwaarder accent in de stage, minor en het afstuderen.

De opleiding is bezig om de aandacht voor onderzoeksvaardigheden meer te laten aansluiten op de bedrijfskundige handelingscyclus en daarbij het projectmatig werken meer centraal te stellen. Studenten leren in opdrachten en projecten essentiële onderdelen aan, gericht op methodisch projectmatig kunnen werken en op het ontwikkelen van een onderzoekende houding. Doel is ook om meer aandacht te kunnen geven aan de implementatievaardigheden, naast de gangbare analyse-, onderzoek- en adviesvaardigheden. Om deze transitie goed vorm te geven, worden in Zwolle alle docenten gericht geschoold in een teach-the-teacher Beroepsproduct Centraal traject. In Almere is er goed en gericht contact met het lectoraat. Lectors denken mee in de onderwijsontwikkeling, geven gastlessen over actuele onderwerpen en over onderzoek en zij verstrekken afstudeeropdrachten. Dit draagt bij aan de onderzoeksvaardigheden bij studenten. Zij leren beter omgaan met bronnen, mediagebruik en gerichte keuzes te maken in het gebruik van onderzoeksmethoden en beschikbare informatie.

Het panel is positief over de huidige transitie qua aandacht voor onderzoek. De huidige transitie naar probleemgerichte en onderzoekende houding past goed bij de ontwikkeling (conform

commissie Andriessen) om in het hbo het onderzoek toepassingsgericht in te richten en het beroepsproduct meer centraal te stellen. Op die manier worden studenten gerichter voorbereid op de werkzaamheden in de beroepspraktijk.

### *Docenten*

Het panel concludeert dat het onderwijs wordt verzorgd door een hoog opgeleid, enthousiast en hardwerkend docententeam dat uitdagingen en knelpunten gericht en snel oppakt. De opleiding wordt verzorgd door 38 docenten (31 fte), circa een derde deel te Almere en twee derde deel te Zwolle. Alle docenten hebben minimaal een masterniveau. Docenten met een vaste aanstelling hebben allen een didactische aantekening en de Basis Kwalificatie Examinator (BKE) behaald. Er is ruimte in het scholingsplan voor individuele scholing en voor teamscholing op het gebied van onderzoek, 21st century skills en blended learning. Jaarlijks is er een gezamenlijke teamprofessionaliseringsdag. De docententeams zijn goed in staat het brede scala aan vakken en studieroutes te verzorgen. Specifieke expertise wordt waar nodig ingehuurd of geadresseerd via gastlessen en excursies. Er zijn goede contacten met het werkveld. In Zwolle wordt het docententeam aangevuld met externe docenten voor stage- en afstudeerbegeleiding. Om dit in goede banen te leiden zijn er intervisiebijeenkomsten om de aansluiting op de eisen van de opleiding te borgen.

Studenten worden goed op de hoogte gehouden van de verbeteringen die in het onderwijs worden doorgevoerd. De positieve mening van studenten over de docenten in evaluaties en in de gesprekken die het panel voerde, bevestigen dit. Een aandachtspunt volgens het panel is de groei van de opleiding te Almere en het feit of de faciliteiten en de omvang van het docententeam toereikend blijven om het onderwijs te verzorgen.

### *Begeleiding*

Ook in de studiebegeleiding zijn er, vanuit de centrale Windesheim visie op studiebegeleiding, accenten zichtbaar per opleidingsvariant en, per locatie. De ontwikkeling van de student staat centraal en gedurende de studie moeten studenten steeds meer zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen studie-inrichting en –voortgang. In de propedeuse is de begeleiding intensief en gericht op de juiste studiehouding en –vaardigheden, mede omdat de BSA-grens redelijk hoog is gelegd bij 54 van de 60 EC. In Almere krijgen voltijdstudenten begeleiding in studiegroepen. Bij de AD-variant is er gerichte aandacht voor het leren studeren en voor persoonlijke omstandigheden, om de aansluiting van de mbo-instromers te versoepelen. In Zwolle wordt gewerkt met mentorgroepen, waar ook ouderejaars studenten de jongerejaars studenten begeleiden.

Uit evaluaties blijkt dat studenten de studiebegeleiding en persoonlijke aandacht in de studiebegeleiding positief waarderen. Zij signaleren dat de coaching is gericht op toenemende zelfstandigheid. Wel signaleren studenten dat de docenten op verschillende wijze invulling geven aan de begeleiding (vast inroosteren of open spreekuur). Het panel adviseert ook op dit punt via onderling afstemming het palet aan begeleidingsvormen in kaart te brengen en nader af te stemmen.

## Standaard 3 Toetsing

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

### Conclusie

De opleiding heeft een stevige organisatie rond toetsing en kwaliteitsborging van toetsen, zowel voor de ontwikkeling, de uitvoering als de evaluatie van toetsing. Alle betrokken partijen zijn goed in stelling gebracht en proactief. Toetskaders zijn helder. Alle docenten hebben al een BKE certificering wat gerichte afstemming en het elkaar aanspreken vergemakkelijkt. Het werken met toetsmatrijzen en toetsplannen is volledig geaccepteerd en docenten geven veel aandacht aan gerichte feedback. Beoordelingsformulieren worden correct en volledig ingevuld. De toetscommissie wordt gezien als een peer-to-peer adviesorgaan. Momenten voor intervisie en kalibratie zijn duidelijk georganiseerd.

Vreemde ogen dwingen en het meer-ogen-principe zijn vaste begrippen die in de werkwijzen hun plaats hebben gevonden en worden geaccepteerd door examinatoren. De processen voor beoordelingen zijn op orde. De opleiding heeft duidelijke verbeteringen aangebracht in de afstudeerbeoordeling. Een klein aandachtspunt is de variatie in toetsvormen in het eerste studiejaar te Zwolle.

Het panel ziet een bovengemiddelde aandacht voor toetsing, waar menig opleiding een voorbeeld aan kan nemen, en komt daarom tot het oordeel goed.

### Onderbouwing

#### *Toetssysteem*

Het toetssysteem van de opleiding bouwt voort op het beleid uit de *Notitie Toetsbeleid Domein BMR (2014)* en de *Notitie Toetsbeleid Windesheim Flevoland (2014)*. De regels rond de organisatie zijn vastgelegd in de Onderwijs en Examenregeling en nader uitgewerkt in de Regels Tentaminering. In competentiematrices is vastgelegd welke toetsvormen worden toegepast per module afhankelijk van de te bereiken leerresultaten en het gewenste niveau.

#### *Toetsvormen*

De opleiding hanteert een variatie aan toetsvormen, variërend per onderwijsleerlijn. In de conceptuele leerlijn wordt formatief en summatief getoetst op feitelijke en begripsmatige kennis en toepassing. Dat gebeurt met gesloten en open vragen en opdrachten. In de vaardigheden leerlijn worden de vaardigheden bij studenten formatief en summatief getoetst door middel van schrijfopdrachten, portfolio's, gesprekken, rollenspellen en pitches/presentaties. In de reflectieve leerlijn wordt formatief getoetst in ontwikkelgerichte gesprekken met studiebegeleiders. Summatieve toetsing gebeurt aan het einde van een periode of semester in de vorm van een portfolio of presentatie, vaak in combinatie met een eindgesprek. In de integrale leerlijn staan beroepsproducten centraal. Dit zijn vaak groepsopdrachten, waar ook de individuele bijdrage van

studenten wordt bekeken door in het groepseindgesprek studenten onderling punten te laten verdelen naar rato van inzet. Om de individuele ontwikkeling te toetsen is er vaak een combinatie met (proces)verslagen, eindgesprekken en individuele assessments.

De opleiding is bezig met een transitie naar meer praktijkgerichte toetsing, door het beroepsproduct meer centraal te stellen. De ervaringen met het comakership in Almere levert daarbij een positieve impuls. Het werkveld zal meer worden betrokken bij de beoordeling op de opzet en bruikbaarheid van het beroepsproduct. Hoe deze rol wordt ingevuld, adviserend of als formeel examinator, moet nog worden uitgewerkt.

Het panel ziet een ruime variatie aan toetsvormen en goede aandacht voor de individuele beoordeling per student in het groepswerk en voorkoming van meeliftgedrag. Studenten oordelen positief over de toetsing, alleen in Zwolle is in het eerste jaar meer gevarieerde toetsing gewenst (meer openvragen naast meerkeuzetoetsen) conform het didactisch concept. Studenten zijn goed ingelicht over de toetsing via proeftoetsen en gerichte informatie van docenten. Studenten vinden de beoordelingsformulieren helder en zijn zeer tevreden over de feedback die zij ontvangen bij toetsen en over inzagemogelijkheden. Daardoor blijft het leereffect tot het einde van de leercyclus (het afstuderen) optimaal.

De aandacht voor de formatieve functie van feedback is sterk verbeterd in het docententeam. Het panel vindt dit een sterk punt. Het feit dat alle docenten in het bezit zijn een BKE-certificaat draagt daar zeker positief aan bij. Opleidingscoördinatoren, examen- en toetscommissieleden moeten zo veel mogelijk ook het senior certificaat hebben behaald.

Het panel heeft een selectie van toetsmateriaal en evaluaties over toetsing, alsmede de verslagen van examen- en toetscommissie ingezien en constateert dat de toetsing stevig is vormgegeven. De toetsen zijn op niveau en passen bij de inhoud van het programma. Docenten zijn goed toegerust voor hun toetstaken en stemmen goed af. Kalibratie, vreemde ogen dwingen en meer-ogen-principes zijn algemeen geaccepteerd. Ontwikkelmogelijkheden liggen er nog in het meer betrekken van externen in de beoordelingen en de afstemming van de beoordelingen op de beroepsproducten. Het panel heeft er vertrouwen in dat ook dit goed wordt opgepakt, mede doordat de beoordeling van beroepsproducten al met gerichte scholing wordt voorbereid.

### *Borging toetskwaliteit*

De opleiding heeft alle relevante organen goed in stelling gebracht voor de borging van de toetsing. De examencommissie waakt over het toetsbeleid en de toetsuitvoering, benoemt examinatoren en mandateert de toetscommissies (per locatie) voor de kwaliteitsbewaking van de toetsing. De examencommissie verantwoordt zich in een jaarverslag. De toetscommissies hebben een dienende rol naar de directe collegadocenten. Deze commissies zijn per locatie georganiseerd, vanwege de verschillen in didactische benadering. De toetscommissies leggen verantwoording af aan de examencommissie. De opleidingscommissie geeft adviezen over de kwaliteit en studeerbaarheid, inclusief de toetsing. De docenten zijn als examinatoren verantwoordelijk voor het opstellen, afnemen en evalueren van de toetsen, zowel inhoudelijk als kwalitatief. De werkveldadviescommissie heeft een adviserende rol en geeft feedback op steekproeven van beroepsproducten, inclusief de afstudeeropdrachten. Bedrijfsbegeleiders hebben een adviserende rol bij beoordelingen. Afstudeerwerken worden ook extern gevalideerd met BKMER opleidingen van de Hanzehogeschool en de NHL Hogeschool.

Het panel constateert dat de opleiding goed werk maakt van de borging van de toetskwaliteit, met name de afstudeerwerken. Het aandachtspunt uit de vorige visitatieronde is goed opgepakt. Het panel vindt dit getuigen van bovengemiddelde kwaliteit. Alle organen zijn capabel en goed uitgerust voor hun taken. Docenten werken met toetsplannen en toetsmatrijzen, die voor de start van een module bekend worden gemaakt aan studenten. Toetsen worden steekproefsgewijs vooraf en achteraf gescreend, volgens vaste processen, criteria en cycli. De adviezen van de toetscommissie worden gewaardeerd en snel overgenomen door docenten. Voor modules/toetsen waar meerdere examinatoren bij zijn betrokken, organiseert men gerichte kalibratiesessies voor betrokken docenten, intern en extern. Eindwerken van Zwolle en Almere worden vaak ook uitgewisseld om de examinatorervaring ook locatie overstijgend te delen. De eerste twee afstudeercohorten van Almere zijn grotendeels mede beoordeeld door examinatoren uit Zwolle. Bij ontwerp en bij afname van toetsen wordt het meer-ogen principe toegepast, waarbij wordt gewaakt voor scheiding tussen beoordeling en begeleiding. De werkveldadviescommissie geeft jaarlijks feedback op circa tien procent van de afstudeerwerken, conform 'vreemde ogen dwingen'. Bij het werken met meerkeuzetoetsen wordt gewerkt met toetsdatabanken en gerichte itemanalyse.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de gerealiseerde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

De afstudeerproducten vertonen een goed en gedegen niveau, zowel vaktechnisch bedrijfskundig, als qua praktijkgerichtheid en onderzoekend vermogen. Enkele werkstukken stijgen daar zelfs bovenuit, maar in de volle breedte van de beoordeling vindt het panel het niveau van de eindwerkstukken vergelijkbaar met andere BKMER opleidingen. De opleiding legt de lat op het goede niveau en is zelfs her en der streng in haar beoordelingen. In combinatie met eerdere hoofdfase/major onderdelen worden de beoogde leerresultaten zeker gerealiseerd. De processen rond het afstuderen zijn goed op orde en bekend. Het werkveld is tevreden over de kennis en kunde van afgestudeerden. Afgestudeerden vinden snel werk in het bedrijfskundige werkveld.

Een kanttekening plaatst het panel bij de redelijk eenvormige opzet van de afstudeerproducten (veelal scripties in de vorm van adviesrapporten) en de uniforme gerichtheid op de beginfase van verbetertrajecten.

De opleiding is zelf al bezig met de vernieuwing van de afstudeerfase door het opleveren van een geschikt beroepsproduct meer centraal te stellen in de afstudeerfase en door meer aandacht voor het bijbehorende onderzoekende vermogen bij studenten. Dit sluit aan bij actuele landelijke ontwikkelingen en het panel hoopt dat die ontwikkeling doorzet. De opleiding toont hier bewustzijn mee dat de praktijk- en beroepsgerichtheid meer centraal staan in de eindfase. Dit biedt ruimte voor meer variatie in het soort eindproduct en bijkomend ook meer ruimte voor de implementatiefase. Door afstudeertrajecten te stapelen kunnen studenten meer kennis vergaren van de gehele ontwikkel- en implementatiefase van een product/advies.

Het panel adviseert deze ontwikkeling, die de opleiding ook zelf signaleert, vooral door te zetten en daarbij ook oog te hebben voor aanpassing van de beoordelingswijze op de groeiende variatie in het soort afstudeerwerken, zeker ook vanuit Almere. Daarbij moet de opleiding wel ook rekening houden met het tempo in het werkveld, waar vaak nog traditioneler verwachtingen heersen. De vernieuwing moet goed worden gecommuniceerd en gedeeld worden met betrokken bedrijven.

### Onderbouwing

#### *Producten van afgestudeerden*

De opleiding Bedrijfskunde MER heeft als doel breed inzetbare bedrijfskundige professionals op te leiden met een sterke focus op praktijkgerichtheid, onderzoekend vermogen en een goede kennisbasis. In het derde en vierde jaar moeten studenten de competenties op eindniveau behalen. In Zwolle wordt het eindniveau aangetoond in de major 5 modulen en in het individuele



afstudeerwerkstuk (werkplan, productverslag en procesverslag). In Almere wordt het eindniveau aangetoond in de modules van het vierde jaar, in de praktijkopdracht Sociaal Ondernemerschap en in het individuele afstudeerwerkstuk (werkplan, productverslag en reflectie/procesverslag). De AD-studenten laten het eindniveau zien in het project Eventmanagement in het derde semester en in de eindopdracht in het vierde semester.

De opleiding signaleert dat in voorgaande jaren het niveau van de eindwerken is verbeterd met de invoering van de inhoudelijke onderzoeksleerlijn, maar dat er beroepsmatig te eenvormige eindwerken worden geleverd. Het waren voornamelijk adviesrapporten gericht op de beginfase van een verbetertraject. Dit vond men niet passen bij de variatie aan beroepsrollen en de verschillende fasen in het bedrijfskundig handelen. Het panel onderschrijft dit vanuit de steekproef eindwerken die zij heeft ingezien. Met de vernieuwing naar praktijkgerichtheid en projectgerichtheid, vanuit een onderzoekende houding en een stevige kennisbasis, wordt een meer doorlopende leerlijn gecreëerd vanuit het eerste studiejaar tot aan de afstudeerfase. Daarmee sluit 'onderzoek' beter aan op de projectopdrachten uit eerdere studie jaren. Door het beroepsproduct meer centraal te stellen, groeit de aandacht voor probleemgeoriënteerd onderzoek wat past bij de huidige ontwikkelingen in het hbo (advies Andriessen). Dit wordt ondersteund met gerichte scholing van alle docenten in 2017 (teach-the-teacher cursus Beroepsproduct Centraal). De huidige lichte afstudeerders wordt al op deze aanpak gecoacht.

Het panel heeft een steekproef van vijftien bachelor eindwerken ingezien vanuit de laatste twee afstudeercohorten, waaronder eindwerken voltijd (Almere en Zwolle), deeltijd (Zwolle) en vier AD eindwerken (de eerste lichting AD afstudeerders). De eindcijfers varieerden van 6 tot 9. Alle eindwerken waren onderzoeken (kwalitatief en kwantitatief) die, in combinatie met een stevige kennisbasis, uitmondten in adviesproducten. De onderwerpen zijn relevant voor de beroepspraktijk en toonden een gedegen uitwerking, theoretische basis en vakkennisbasis. Wel miste het panel actualiteit en een bredere benadering van innovatie. De huidige beoordelingssystematiek (inclusief gehanteerde formulieren) beperkt de keuze qua soort afstudeeropdrachten en in het bijzonder voor de manier van aanpak. De systematiek kan zelfs 'remmend' werken op innovatie. Hierin ligt een gezamenlijke uitdaging voor de opleiding, de WAC en de betrokken lectoraten. Met de huidige omslag naar meer variatie in soorten beroepsproducten en meer aandacht voor implementatie kan hier meer aandacht naar uitgaan. Het panel is van mening dat alle werkstukken op het juiste niveau waren (bachelor en AD) en op vergelijkbaar niveau met andere BKMER opleidingen. De beoordelingen zijn een aantal keren zelfs streng, vergeleken met de indruk van het panel. Het panel geeft een compliment voor de helderheid van de beoordelingen en de ruime mate waarin feedback is genoteerd. Dit geeft een goed leereffect bij studenten tot in de laatste fase van de studie. Uit de gesprekken en eindwerken concludeert het panel dat de eindwerken een goed en gedegen, soms zeer goed niveau laten zien en dat studenten in het afstuderen een gedegen set aan kennis en skills laten zien, zowel qua theoretische kennis als qua praktijkervaring.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Het beroepenveld is tevreden over het niveau van de studenten en afgestudeerden. Dit blijkt onder andere uit evaluatie onder bedrijfsbegeleiders bij het afstuderen (2015-2016). Studenten worden gewaardeerd voor hun zelfstandigheid, de sociale en inhoudelijke competenties, de onderzoekende houding en het vermogen een goede werkrelatie aan te gaan. Uit een alumni-

enquête blijkt dat afgestudeerden redelijk snel banen vinden op hbo-niveau in het bedrijfskundige werkveld.

Ook de kalibreersessies met BKMER opleidingen van de Hanzehogeschool en Hogeschool NHL in 2017 gaven aan dat de beoordeling van de eindwerken garandeert dat een vergelijkbaar eindniveau wordt geleverd.

# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Voltijd (Almere en Zwolle)	Deeltijd <sup>1</sup> (Zwolle)	Associate Degree (Almere)
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende	N.v.t.	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende	N.v.t.	Voldoende
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed	Goed	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende

Het panel heeft een Bedrijfskunde-MER getroffen te Zwolle en Almere die voor beide locaties gemeenschappelijk is op de vakinhoud en verschillend qua vormgeving en samenwerking met het regionale werkveld. Beide locaties staan open voor het delen van elkaars ervaringen en de samenwerking groeit. Dit is een goede ontwikkeling die meer eenduidigheid kan bieden richting studenten en werkveld, zonder dat dat eenvormigheid levert. Er blijft veel keuzevrijheid voor studenten. Het panel ziet dat er veel verbetergerichte stappen worden gezet vanuit een sterk en enthousiast docententeam met goede samenwerking met het werkveld en met lectoraten. Er worden veel stappen gezet in de vernieuwing van het onderwijs en de toetsing. Het toetsysteem is sterk vernieuwd, kent draagvlak en oogt stevig. Het moment van visitatie pakt nu zo uit dat drie van de vier standaarden een oordeel voldoende ontvangen. Het panel heeft veel vertrouwen dat met het positieve en bewuste team dit in de komende jaren verder kan uitgroeien naar een oordeel goed.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bachelor opleiding Bedrijfskunde MER en van de Associate Degree opleiding Office Management van Christelijke Hogeschool Windesheim als **voldoende**.

---

<sup>1</sup> In verband met de flexibilisering van de deeltijdopleiding wordt bij deze accreditatie alleen een oordeel gegeven op de standaarden 3 en 4 voor de oude deeltijdopleiding, conform richtlijnen van de NVAO. De nieuwe opzet van de deeltijdopleiding wordt in een separaat traject op een later tijdstip beoordeeld.



# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Algemeen

- Het Bedrijfskunde MER-team heeft de afgelopen jaren veel energie gestoken in de ontwikkeling van nieuwe opleidingen (voltijd en AD Almere en de deeltijd in Zwolle). Het is nu tijd om de strategische meerwaarde van complementariteit en synergie van de verschillende varianten (en locaties) te 'verzilveren'. De ervaringen met comakership, de flexibilisering van de deeltijd en de praktische insteek van de AD zijn in die zin belangrijke bouwstenen.
- De opleiding heeft de unieke omstandigheid dat ze over twee locaties verspreid onderwijs aanbiedt. Deze uniciteit kan nog meer benut worden door het als unique selling point te presenteren: de locaties bieden ieder vanuit het een eigen karakter keuzeruimte voor studenten om een passende studieroute te kiezen. Door verdere uitwisseling tussen de docententeams kunnen beide locaties meer complementair optrekken en synergie creëren door gerichte uitwisseling van sterktes en kansen tussen beide docententeams. Almere kan voortbouwen op de gedegen vak- en kennisbasis vanuit Zwolle en Zwolle kan voortbouwen op de ervaringen met co-creatie in Almere.

## Standaard 1

- De opleiding kan de kleuring van de verschillen in de varianten nog beter laten zien. De opleiding heeft door haar verschillende locaties ook te maken met verschillende werkvelden en invloeden. Door de specialismen in thema en sector te onderstrepen laat de opleiding zich gelden als een 'think global, act local' speler.

## Standaard 2

- De opleiding heeft nog kansen voor het verder afstemmen van de manier waarop docenten invulling geven aan de studieloopbaanbegeleiding.
- Vanuit de veelvormigheid van de opleidingsvarianten kan men nog meer van elkaar leren en meer gezamenlijke initiatieven opzetten qua thematiek, opdrachten, begeleiding, toetsing en contact met het werkveld.

## Standaard 4

- De opleiding wenst meer variatie in de wijze van afstuderen. Hierover zal de opleiding de komende jaren in gesprek moeten met het werkveld, alumni, lectoraten en onderzoekdocenten om de verwachtingen in kaart te brengen en de vorm te vernieuwen. Het niveau is er, nu de variatie in vorm nog.



## Procesmatige opvolging flexibilisering deeltijdopleiding

De deeltijdvariant van de Bedrijfskunde MER opleiding ondergaat sinds 2014 een transitie naar een meer flexibele en modulaire opzet en structuur. Studenten krijgen, onder andere via blended learning, meer mogelijkheden tot plaats- en tijdonafhankelijk leren. Daarmee sluit de opleiding aan op de politieke en onderwijsontwikkelingen rond 'leven lang leren'. Tussen 2014 en 2017 is een vernieuwde deeltijdopleiding ontwikkeld, waarbinnen werkenden deels via e-learning kunnen studeren. Dit past binnen het hogeschoolbrede onderwijsconcept van Windesheim.

In 2017 studeren de laatste studenten af uit de oude deeltijdopleiding. Per 2018 studeren deeltijdstudenten af vanuit het nieuwe flexibele en modulaire onderwijsprogramma. Dit programma heeft een major van 210 EC, opgedeeld in 7 taakgebieden van ieder 30 EC. Ieder studiejaar volgt de student twee taakgebieden, in willekeurige volgorde. Taakgebied 8 (afstudeerproject, 30 EC) is het sluitstuk. Ieder taakgebied is vormgegeven in vier werkvormen: zelfstudie, netwerkeenheden, vaardighedenonderwijs en integraal portfolio.

Sinds 2016 neemt de nieuwe deeltijdopleiding deel aan de landelijke pilot Flexibilisering (Experiment Leeruitkomsten). Het eindniveau is beschreven in eenheden van leeruitkomsten. Deze kunnen op verschillende wijze worden behaald, zowel binnen als buiten de school. Vanaf 2018-2019 worden de leeruitkomsten leerwegaafhankelijk getoetst, via een portfolioassessment.

In 2016 is een voorbeeld dossier (bachelor Social Work) met deze opzet ingediend bij de NVAO en een positief advies ontvangen met een aantal aanbevelingen van de NVAO en van de Inspectie, waaraan gericht opvolging is gegeven. Deze waren gericht op:

- beter inzicht in de gehanteerde beoordelingscriteria per (eenheid van) leeruitkomsten. Deze zijn inmiddels in samenwerking met andere Windesheim deeltijdopleidingen beschreven en gevalideerd aan het werkveld. Docenten zijn getraind in de toepassing van de criteria. In een onderwijsovereenkomst worden studenten geïnformeerd over en geconformeerd aan de criteria.
- beter inzicht op de uitvoering van de valideringsprocedure. Windesheim breed is een Handleiding leerwegaafhankelijke toetsing geschreven, waar de opleiding haar procedure portfolioassessment van heeft afgeleid. In de OER 2017-2018 wordt verwezen naar deze procedure.
- informatie van studenten over de centrale klachtenregeling. Deze is in de OER 2017-2018 vermeld.
- informatie over het intakeassessment en de eisen die aan de werkgever worden gesteld. De opleiding heeft in 2017-2018 geen intakeassessment georganiseerd. Studenten kunnen eenheden van leeruitkomsten aantonen via een portfolioassessment of via de toetsen uit het onderwijsprogramma. In de onderwijsovereenkomst worden specifieke afspraken opgenomen.





# Bijlagen



## Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijdstip	Programma onderdeel /Centraal thema	Deelnemers	Locatie
08.30-08.45	Ontvangst commissie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A. ten Barge MEd Lid opleidingsteam BMER Voltijd (Zwolle)</li> <li>2. N. Klasens MBk Lid opleidingsteam BMER Deeltijd (Zwolle)</li> <li>3. Ir. J.A.M. van Veen Opleidingscoördinator BMER (Almere)</li> <li>4. Drs. A. Evers-de Boer MSc Opleidingscoördinator Ad Officemanagement (Almere)</li> <li>5. Drs. J. Gardner Hogeschoolhoofddocent Management Opleidingen (Almere)</li> <li>6. Dr. D.J. Kiewiet Directeur Business School (Zwolle)</li> </ol>	B255
08.45-09.30	<b>Wat willen we zijn?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informatiemarkt met een korte levendige introductie – posters en vlogjes</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deelnemers 08.30-08.45 uur</li> <li>2. Deelnemers 11.00-11.45 uur</li> <li>3. Deelnemers 12.00-12.45 uur</li> <li>4. Nog enkele docenten</li> <li>5. Visitatiecommissie</li> </ol>	B255
09.30-11.00	Vorbereiden en materiaalbestudering	Visitatiecommissie	B256

11.00-11.45	<b>Hoe ziet het programma er uit?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussie met docenten</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Drs. F. Hofstede MSc/MMO (Zwolle) Docent Operations-, Project- en Informatiemanagement; Stage- en Afstudeerbegeleider</li> <li>2. Drs. D. Warringa (Zwolle) Docent Engels en Business English; Studentbegeleider 1<sup>e</sup> jaar; Stage- en Afstudeerbegeleider; Coördinator minor International Consultancy</li> <li>3. A. ten Barge MEd (Zwolle) Docent Management; Studieadviseur; Stage- en Afstudeerbegeleider</li> <li>4. Drs. J. Gardner (Almere Voltijd) Docent Algemene Economie, Kwaliteits- en Procesmanagement; Afstudeerbegeleider</li> <li>5. A. Horck MSc (Almere Ad-Officemanagement) Docent Bedrijfskunde, HRM, Persoonlijk Leiderschap; Studentbegeleider; Afstudeercoördinator</li> </ol>	B256
12.00-12.45	<b>Hoe ervaren wij het programma?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussie met studenten en alumni</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maartje Stahlie (Zwolle); Student 2<sup>e</sup> jaar Voltijd</li> <li>2. Jordy Bouwknecht (Zwolle) Student 4<sup>e</sup> jaar Voltijd</li> <li>3. Alex Verhoef (Almere) Student 2<sup>e</sup> jaar Voltijd</li> <li>4. Rachel Bwatou (Almere) Student 4<sup>e</sup> jaar Voltijd</li> <li>5. Lianne Vleerlaag (Almere) Student 2<sup>e</sup> jaar Ad-Officemanagement</li> <li>6. Mathijs Zwiers (Zwolle) Alumnus Voltijd; afstudeerdatum: 16-02-2016</li> <li>7. Romy Kooiman (Almere) Alumnus Voltijd; afstudeerdatum: 06-07-2017</li> </ol>	B256
12.45-13.30	Lunchpauze en overleg		B256

13.30-14.15	<b>Hoe toetsen en borgen wij het programma incl. eindniveau?</b> <b>Rol OC in kwaliteitsbewaking</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussie met examen-, toets-, opleidingscommissie, afstudeercoördinatoren</li> </ul>	1. Drs. L. Janssen (Zwolle) Voorzitter examencommissie; Afstudeercoördinator BMER 2. R. Veldman MEd (Zwolle) Voorzitter toetscommissie; lid examen- en opleidingscommissie 3. Drs. A. Zuiderveld (Almere) Voorzitter examencommissie 4. Drs. E.M. Jungeling (Almere) Lid opleidingscommissie 5. Drs. N. Dağ (Almere) Afstudeercoördinator BMER Voltijd 6. A. Horck MSc (Almere) Afstudeercoördinator Ad-Officemanagement 7. Rowin Soepenbergh (Zwolle) Opleidingscommissie – Student-lid 3 <sup>e</sup> jaar Voltijd 8. Ralph Slond (Almere) Opleidingscommissie – Student-lid 2 <sup>e</sup> jaar Voltijd	
14.30-15.15	<b>Hoe brengen wij de praktijk en het onderzoek in ons programma?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discussie met leden werkveldadviescommissie, studenten, docenten/onderzoekers</li> </ul>	1. F. Dekkers (Zwolle) Lid Werkveldadviescommissie; Eigenaar IJsselkern B.V./Verandermanagement/HR-Advies/Interim management 2. L. Klijnsma (Almere) Lid Werkveldadviescommissie Senior Consultant TOP Secretaries Midden Nederland 3. Romy Schakelaar (Zwolle) Alumnus Voltijd; afstudeerdatum: 04-07-2017 4. Jasper Wichers (Almere) Student 4 <sup>e</sup> jaar Voltijd 5. Drs. L. Celant (Zwolle) Docent/onderzoeker lectoraat Sociale Innovatie 6. Dr. Joost van der Weide (Almere) Docent/onderzoeker lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen	B256
15.30-16.00	<b>Hoe zien wij onze ontwikkeling?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesprek met leidinggevenden</li> </ul>	1. A. ten Barge MEd Lid opleidingsteam BMER Voltijd (Zwolle) 2. N. Klasens MBk Lid opleidingsteam BMER Deeltijd (Zwolle) 3. Ir. J.A.M. van Veen Opleidingscoördinator BMER Almere 4. Drs. A. Evers-de Boer MSc Opleidingscoördinator Ad-Officemanagement Almere 5. Drs. J. Gardner Hogeschoolhoofddocent Management Opleidingen Almere 6. Dr. D.J. Kiewiet Directeur Business School Zwolle	B256
16.00-17.15	Beoordelingsoverleg	Visitatiecommissie	B256
17.15-17.45	Terugkoppeling bevindingen	Visitatiecommissie + betrokkenen	B256
17.45-18.30	Afsluiting (intern)	Alle betrokkenen	B255

## Bijlage 2 Bestudeerde documenten

1. Zelfevaluatie-rapport Bedrijfskunde MER Windesheim
2. Standaard 1
  - Opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde MER
  - Beknopt overzicht eindkwalificaties/competenties BMER 2016-2017 (Almere-Zwolle)
  - Opleidingsplan BMER en Ad-Officemanagement (Almere)
  - Projectplannen Bedrijfskunde MER voltijd en Leven Lang Leren (Zwolle)
3. Standaard 2
  - Competentiematrixes BMER 2016-2017 (voltijd, Almere en voltijd en deeltijd Zwolle)
  - Competentiematrixes Ad-Officemanagement Jaar 1 en 2, 2016-2017 (Almere)
  - Curriculumoverzichten BMER en Ad-Officemanagement 2016-2017 (Almere)
  - Schematische curriculumoverzichten BMER 2016-2017 en Ad-Officemanagement (Almere en Zwolle)
  - Studiegidsen BMER en Ad-Officemanagement 2016-2017 (Almere)
  - Studiegidsen BMER Voltijd, Deeltijd Oud, Deeltijd Nieuw 2016-2017 (Zwolle)
  - Studiepuntentabellen BMER voltijd, deeltijd, minors 2016-2017 (OER) (Zwolle).
  - Cv's docenten BMER (Almere en Zwolle)
  - OER BMER en Ad-Officemanagement 2016-2017 (Almere)
  - Instellings- en Opleidingsdelen OER BMER Voltijd/Deeltijd 2016-2017 Oude Stijl en Nieuwe stijl (Zwolle)
  - Informatiegidsen, lesmateriaal en literatuurlijsten (Almere en Zwolle)
  - Lesmateriaal Onderzoekend vermogen voor Docenten (Zwolle)
4. Standaard 3
  - Notities Toetsbeleid 2014 (Almere en Zwolle)
  - Reglementen Examencommissie, Klachtenregeling, Regeling Tentaminering (Almere-Zwolle)
  - Jaarverslagen examencommissie (Almere en Zwolle) en toetscommissie (Zwolle), 2016-2016
  - Verslagen opleidingscommissie (Almere-Zwolle)
  - Verslagen werkveldadviescommissie (Almere en Zwolle)
  - Selectie toetsproducten (Almere en Zwolle)
5. Standaard 4
  - Handleidingen Afstuderen BMER 2015-2016 en 2016-2017 (Almere)
  - Studiehandleiding Afstuderen Ad-Officemanagement 2016-2017 (Almere)
  - Handleidingen Afstuderen BMER 2015-2016, 2016-2017 (Zwolle)
  - Boekje Bedrijfsmentoren Begeleiding van een afstudeeropdracht 2016-2017 BMER (Zwolle)
  - Overzichtslijsten Afgestudeerden 2015-2016 / 2016-2017 (Almere-Zwolle)
  - Selectie Afstudeerproducten bachelor voltijd en deeltijd en AD