

**TOETS NIEUWE OPLEIDING MET
BIJZONDER KENMERK KLEINSCHALIG
EN INTENSIEF ONDERWIJS**

HBO-BACHELOR GLOBAL PROJECT AND
CHANGE MANAGEMENT
HZ University of Applied Sciences

ADVIESRAPPORT
23 maart 2021



Inhoud

1	Procedure TNO	3
2	Nieuwe opleiding	4
2.1	Algemene gegevens	4
2.2	Profiel	4
2.3	Panel	4
3	Oordeel.....	5
4	Sterke punten	7
5	Aanbevelingen	8
6	Beoordeling	9
6.1	Standaard 1 Beoogde leerresultaten	9
6.2	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	10
6.3	Standaard 3 Toetsing	12
6.4	Graad en CROHO-onderdeel	13
7	Beoordeling bijzonder kenmerk	15
7.1	Criterium A Beoogde leerresultaten	15
7.2	Criterium B Programma: inhoud	16
7.3	Criterium C Programma: leeromgeving.....	16
7.4	Criterium D Instroom.....	17
7.5	Criterium E Personeel.....	18
7.6	Criterium F Materiële voorzieningen.....	19
7.7	Criterium G Gerealiseerde leerresultaten.....	20

1 Procedure TNO

Het succesvol doorlopen van een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een voorwaarde voor erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Pas na deze kwaliteitstoets kan de instelling de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de beperkte toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

De beoordeling van het Bijzonder Kenmerk 'Kleinschalig en intensief onderwijs' gebeurt op basis van de Nadere uitwerking van de criteria voor het bijzonder kenmerk (Stcrt. 2018, nr. 17909). Over de criteria geeft het panel een gemotiveerd oordeel: voldoet of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over het al dan niet toekennen van het bijzonder kenmerk: positief of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.¹

Als gevolg van de beperkende omstandigheden door COVID-19 geldt voor deze toetsing een tijdelijke NVAO-procedure.

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure is te vinden op www.nvao.net.

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

2 Nieuwe opleiding

2.1 Algemene gegevens

Instelling	: HZ University of Applied Sciences
Opleiding	: Hbo-bachelor Global Project and Change Management
Variant	: Voltijd
Graad	: Bachelor of Business Administration
Afstudeerrichtingen	: Geen
Locatie	: Middelburg
Studieomvang	: 240 EC ²
Taal	: Engels
CROHO ³ -onderdeel	: Sectoroverstijgend

2.2 Profiel

HZ University of Applied Sciences (hierna: HZ UAS) legt zich toe op opleidingen die bijdragen aan een duurzame wereld. De hbo-bacheloropleiding Global Project and Change Management past erg goed in dit beleid. Een interdisciplinair team geeft vorm aan het programma, en hiermee zet HZ UAS haar eerste domeinoverschrijdende opleiding neer. De opleiding hanteert strenge toelatingscriteria onder maatschappelijk geëngageerde en talentvolle jongeren die, eenmaal afgestudeerd, in staat zijn om duurzaamheidsvraagstukken op te pakken met behulp van nieuwe technologieën. Men denkt hierbij aan vraagstukken over waterbeheer, klimaatveranderingen, energietransitie, wereldvoedselzekerheid en leefbaarheid. Bijzonder aan deze opleiding is haar kleinschalige opzet: studenten van verschillende opleidingsjaren werken intensief samen in kleine leergemeenschappen waarin ook docenten, onderzoekers en beroepenveldvertegenwoordigers participeren.

2.3 Panel

Samenstelling

1. C.E. Weerheijm (voorzitter), manager Honours Program aan Hogeschool Rotterdam;
2. Ing. J.C. de Jong, senior adjunct professional lecturer at the American University (Washington, USA);
3. A. Moussault, MSc, adviseur, auteur en trainer/coach Projectmanagement;
4. G. Hulzebos, MSc, onderwijsonderzoeker (*student-lid*), masterstudent Filosofie, Universiteit van Amsterdam.

Ondersteuning

- Lieve Desplenter, secretaris;
- Jona Rovers, NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator.

Locatiebezoek

Online, 3 maart 2021

² European Credits

³ Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt positief over de kwaliteit van de hbo-bacheloropleiding Global Project and Change Management van HZ University of Applied Sciences. De opleiding voldoet aan de drie standaarden van het NVAO-kader voor de beperkte toetsing.

De hbo-bacheloropleiding Global Project and Change Management selecteert op verantwoorde wijze talentvolle studenten, voor kleine leergemeenschappen die zich bekwamen in het oppakken van mondiale duurzaamheidsvraagstukken. De opleiding heeft helder beschreven over welke competenties studenten daarvoor moeten beschikken, op welke wijze studenten zich deze competenties eigen kunnen maken, en hoe studenten hierbij beroep kunnen doen op verschillende actoren uit zowel de hogeschool als het beroepenveld. Het studieprogramma is adequaat samengesteld. Centraal hierin staan *real-life* duurzaamheidsvraagstukken van internationaal belang. Het programma wordt mede vormgegeven door de studenten in samenwerking met bekwame docenten, lectoren en beroepenveldvertegenwoordigers. Het toetsbeleid sluit goed aan bij de onderwijsvisie. De opleiding wil de ontwikkeling van studenten zowel stimuleren als vaststellen. Hiervoor schakelen ze een gevarieerd docententeam in, bekwaam in het geven van feedback, waardoor studenten zicht houden op hun eigen studievoortgang. De doelstellingen van de opleiding, het onderwijsprogramma en de wijze waarop getoetst wordt, vormen een coherent en degelijk onderbouwd geheel.

Standaard	Oordeel
1 Beoogde leerresultaten	Voldoet
2 Onderwijsleeromgeving	Voldoet
3 Toetsing	Voldoet
Eindoordeel	Positief

Het NVAO-panel oordeelt positief over toekenning van het Bijzonder Kenmerk 'Kleinschalig en Intensief onderwijs'. De opleiding voldoet aan alle criteria van de nadere uitwerking.

De hbo-bacheloropleiding Global Project and Change Management selecteert op verantwoorde wijze talentvolle studenten, voor kleine leergemeenschappen die zich bekwamen in het oppakken van mondiale duurzaamheidsvraagstukken. Binnen de leergemeenschappen leggen studenten samen met docenten, lectoren en beroepenveldvertegenwoordigers zowel curriculaire als extra-curriculaire activiteiten vast. Dit doen ze met het oog op de te behalen competenties die duidelijk op honours-niveau gedefinieerd zijn. Eigen aan de opleiding is het verwerven van expertise om in internationaal verband een veelheid aan vraagstukken met het oog op een duurzaam leefklimaat op te pakken. Engels als voertaal van het studieprogramma is daarom evident. Evenzeer zorgt de opleiding ervoor dat bekwame, internationaal georiënteerde docenten en lectoren studenten begeleiden in hun studievoortgang. Daarbij onderhoudt de opleiding nauw contact met het beroepenveld, dat de opleiding voorziet van uitdagende, *real-life* vraagstukken. Studenten werken hieraan in een inspirerende omgeving, namelijk campus Groene Woud, met binnenkort een Joint Research Centrum Zeeland en het Delta Kennisinstituut in onmiddellijke nabijheid.

Criterium	Oordeel
A Beoogde leerresultaten	Voldoet
B Programma: inhoud	Voldoet
C Programma: leeromgeving	Voldoet
D Instroom	Voldoet
E Personeel	Voldoet
F Materiële voorzieningen	Voldoet
G Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet
Eindoordeel	Positief

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Consistente gedragenheid van de onderwijsvisie – De onderwijsvisie van de GPCM-opleiding is breed gedragen. Zowel het CvB, het opleidingsteam als het beroepenveld geloven dat verenigen van alfa, bèta en gammadomeinen binnen opleidingen tot duurzaamheid de enige weg vooruit is.
2. Betrokkenheid beroepenveld - Door actieve medewerking van het beroepenveld in de leergemeenschappen, zorgt de opleiding ervoor dat de inhoud voldoet aan hedendaagse uitdagingen in het (internationale) beroepenveld.
3. Honoursniveau – Dankzij een toenemende complexiteit in het programma is de afgestudeerde als veranderingsdeskundige in staat om ingewikkelde duurzaamheidsvraagstukken vanuit veel verschillende vakdisciplines op zelfstandige basis aan te pakken.
4. Professionalisering docenten – De opleiding zet in op verdere professionalisering van docenten. Vooral coachingsvaardigheden en toetsdeskundigheid van docenten krijgen bijzondere aandacht.
5. Leergemeenschappen – Studenten ontwikkelen zich binnen hechte leergemeenschappen, waaraan ook docenten, onderzoekers en beroepenveldvertegenwoordigers participeren. Als leergemeenschap nemen studenten deel aan activiteiten zowel binnen als buiten de studie.
6. Passende toetsing – Studenten krijgen inzicht in hun eigen leerproces dankzij een mooi systeem van toetsing, gericht op persoonlijke ontwikkeling en met veel aandacht voor feedback, passend bij de opleiding.

5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aanbeveling. Deze aanbeveling doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

Eenduidige terminologie – Door gebruik te maken van een eenduidige terminologie bij het formuleren van leeruitkomsten, programmaonderdelen en assessment zal het voor de student nog duidelijker zijn waar deze opleiding voor staat.

Het panel heeft geen aanbevelingen voor de praktijktoets voor het bijzonder kenmerk.

6 Beoordeling

6.1 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.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De afgestudeerde van de opleiding Global Project and Change Management (hierna: GPCM) heeft kennis van duurzaamheid en veranderingsmanagement. Zij⁴ profileert zich als een sterke, persoonlijke leider en weet mensen met elkaar te verbinden om zo complexe duurzaamheids-vraagstukken op te pakken. Eigen aan deze opleiding is dat alfa-, bèta- en gammawetenschappen in onderlinge samenhang in het programma verwerkt zijn. De opleiding hanteert hiervoor een set van vijf eindcompetenties die afgestemd zijn op die van de reeds geaccrediteerde GPCM-opleiding van Christelijke Hogeschool Windesheim (hierna: Windesheim). Ook maakt de opleiding duidelijk hoe de competenties verbonden zijn aan externe profielen (bv. ICB4, een wereldwijde standaard voor de competenties benodigd voor project- en programmamanagement) en hoe de competenties aansluiten bij de internationale Bachelor of Business Administration (BBA).

De vijf eindcompetenties zijn: (1) Personal Leadership, (2) System Transformation, (3) Research & Innovation, (4) Value Creation en (5) Sustainable Society. Dit zijn tevens de titels van de leerlijnen in het programma. De eindcompetenties zijn gebaseerd op de BBA-standaard. Het panel stelt dat de beschrijving ervan conform de geldende opvattingen is en dat ze aantoonbaar beantwoorden aan het vereiste NLQF-niveau 6. Bij de beschrijving zijn de onderzoekscentra en lectoraten van HZ UAS intensief betrokken. Het panel is overtuigd van de haalbaarheid van het honoursniveau.

De leeruitkomsten en verbinding met programmaonderdelen zijn helder beschreven. Het panel adviseert wel om eenduidige terminologie voor de diverse begrippen te hanteren. De opleiding gebruikt bijvoorbeeld de termen 'indicatoren', 'leeruitkomsten', en 'doelen' voor hetzelfde begrip. Eenduidig taalgebruik komt de helderheid van informatieverstrekking aan studenten ten goede.

Ook de naam van de opleiding 'Global Project and Change Management' vraagt nadere verklaring. Het panel meent dat elke term baat heeft bij een goede definitie, zodat toekomstige studenten weten waartoe ze precies worden opgeleid. Zo is het begrip 'global' verwarrend omdat de opleiding in hoofdzaak met regionale sectoren aan de slag gaat. De opleiding verduidelijkt evenwel dat de meeste regionale sectoren mondiaal werken binnen internationale netwerken ('glocal'). Daarnaast vragen de termen projectmanagement en change management enige toelichting. De opleiding verduidelijkt de keuze enerzijds op basis van de gelijkenissen met het GPCM-programma van Windesheim. Een andere naam voor een zeer soortgelijke opleiding schept verwarring in het onderwijslandschap. Anderzijds beoogt de opleiding studenten wel degelijk vertrouwd te maken met innovatieve invullingen van project- én change management. Daardoor zullen studenten in staat zijn om effectief en

⁴ Daar waar zij staat, kan ook hij worden gelezen.

projectmatig als *change agent* complexe, iteratieve processen te begeleiden op weg naar systeemtransities. Het panel kan zich hierin volledig vinden.

Bij de totstandkoming van het programma werd rekening gehouden met de verwachtingen van het (boven-)regionale beroepenveld. Sterker nog: het beroepenveld stond mee aan de wieg van de opleiding. Het panel stelt vast dat de betrokkenheid van vele bedrijven uit het Zeeuwse Deltagebied niet enkel bijdraagt aan de inhoudelijke kwaliteitsgarantie van GPCM, maar ook aan haar internationaal karakter. De leergemeenschappen binnen GPCM gaan aan de slag met reële duurzaamheidsvraagstukken, en werken daarin toepassingsgericht aan oplossingen op wereldniveau. Uit het gesprek met de beroepenveldvertegenwoordigers werd voor het panel duidelijk dat de impact van het beroepenveld op de doelstellingen van GPCM groot is (geweest).

De vraag naar technologische *change agents* is wereldwijd actueel en urgent. Samen met het beroepenveld definieerde HZ UAS het beroepsprofiel als grondslag voor het vastleggen van de beoogde leeruitkomsten. Het profiel en de beoogde leeruitkomsten zijn aan een groot aantal bedrijven voorgelegd, zij het voornamelijk regionaal stelde het panel vast. Maar op basis van de gesprekken begreep het panel dat de internationale toets wel degelijk plaatsvond doordat de meeste regionale bedrijven op wereldschaal opereren. Daarenboven neemt het overgrote deel van de betrokken docenten en lectoren deel aan internationale netwerken. De betrokken docenten zijn zodoende goed in staat om te bepalen aan welke internationaal geldende beroepseisen afgestudeerden moeten beantwoorden. Het panel waardeert in deze de toepasselijke visie van HZ UAS, nl. 'de wereld binnen halen' én studenten/docenten naar 'de wereld buiten brengen'.

Het panel concludeert dat de beoogde leerresultaten beantwoorden aan de actuele eisen van het beroepenveld. Het beroepenveld werkte actief mee aan de totstandkoming van het competentieprofiel GPCM, waarvan de beoogde leerresultaten navolgbaar afgeleid zijn. Het competentieprofiel en de beoogde leerresultaten beantwoorden aan het bachelorniveau en stellen studenten in staat om het honoursniveau te bereiken. Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten herkenbaar geënt zijn op de BBA-standaard. Internationale erkenning zit verankerd in de deskundigheid van docenten en lectoren. Zij zijn actief in relevante, mondiale netwerken en stemmen de beoogde leerresultaten af op bedrijven met internationale oriëntatie.

6.2 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.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Het GPCM-programma van HZ UAS verschilt van het programma van Windesheim door haar focus op technologische, in plaats van sociale innovatie. Beide GPCM-opleidingen beogen een complementaire samenwerking die verder reikt dan louter uitwisselen van ervaringen. Zo zal HZ UAS integraal gebruikmaken van de door Windesheim ontwikkelde procedure voor het selecteren van de instroom. Op termijn zullen HZ UAS-studenten ook colleges volgen bij

Windesheim en vice versa. Het panel heeft veel waardering voor de wederzijdse toegankelijkheid en openheid.

De vijf eindcompetenties⁵ vormen vijf leerlijnen, als ruggengraat van de vier studie jaren. In de twee eerste studie jaren werken studenten vanaf dag 1 in en voor de praktijk (*living labs*). Samengebracht in een leergemeenschap behandelen studenten en staf interdisciplinaire transitievraagstukken afkomstig uit het beroepenveld. Het onderwijs is project gedreven. Stuiten studenten op gebrek aan kennis of vaardigheid, dan worden op verzoek colleges of vaardigheidstrainingen aangeboden. Toenemende kennis en vaardigheid in project- en change management zijn voor studenten onontbeerlijk om innovatieve producten op te leveren.

De semesterstructuur en begeleiding acht het panel passend bij de didactiek van de opleiding. Op die manier hebben studenten voldoende tijd om veranderingsprocessen volledig te doorlopen en daarbij diepgaand te leren. Het leren verloopt procesmatig, in kleine settings, waarbij studenten zelf de regie in handen hebben. Hierbij zet HZ UAS sterk in op begeleiding. Docenten, onderzoekers en beroepenveldvertegenwoordigers van de leergemeenschap zijn coaches. Leren van feedback, maar ook leren feedback geven en ontvangen, staan centraal. Dit geldt overigens ook voor de docenten: ze houden hun kennis en vaardigheden scherp door elkaars *critical friend* te zijn en door studenten uit te dagen om hen van feedback te voorzien. "Practice what you preach" is voor GPCM geen loze slogan.

In de twee laatste studie jaren ligt de focus op internationale verbreding en verdieping, stages en afstuderen. Zo kiezen studenten een minor bij voorkeur in het buitenland, een stageplaats eveneens bij voorkeur in het buitenland en een afstudeerproject dat oplossingen biedt voor reële, globale duurzaamheidsvraagstukken. Voor het panel is het helder dat de student erkend wordt als een junior professional. De kwaliteit van projecten en afstudeerthema's wordt gegarandeerd door de participatie van de lectoraten⁶ en de intensieve samenwerking met het beroepenveld.

Ter inspiratie organiseert HZ UAS in samenwerking met de leergemeenschappen tal van internationale webinars, excursies en bedrijfsbezoeken buiten het studieprogramma. Dankzij deze extra-curriculaire initiatieven oefenen studenten in het voeren van interventies waarmee ze bijdragen aan internationale transitie-oplossingen. Dit vergt van de docenten, onderzoekers, lectoren en beroepenveldvertegenwoordigers de juiste doceer- en begeleidingsvaardigheden en actueel inzetbare kennis. HZ UAS stelde hiertoe een kernteam samen van BKE-gecertificeerde docenten en lectoren, dat extra geschoold is om als coach te fungeren.

Permanente gevoeligheid voor innovatie is voor de opleiding essentieel. Voor de betrokken lesgevers is onder meer deelname aan het in oprichting zijnde 'Joint Research Centrum Zeeland' hiervoor een garantie. Daarnaast creëert HZ UAS didactische experimenteerruimte binnen GPCM, bijvoorbeeld op het vlak van toetsing. De verwachting is dat dit bijdraagt aan toenemende onderwijskwaliteit en tevens ruimte biedt voor verdere innovatie.

⁵ (1) Personal Leadership, (2) System Transformation, (3) Research & Innovation, (4) Value Creation en (5) Sustainable Society

⁶ HZ UAS beschikt over 18 lectoraten

Het programma bevat zowel alfa, bèta als gammadisciplines. Met andere woorden, zowel *hard skills* als *soft skills* krijgen de aandacht. Hiervoor kan HZ UAS rekenen op actieve participatie van overige opleidingen, naast vanzelfsprekend de inbreng van beroepenveldvertegenwoordigers. Het viel het panel op dat de interdisciplinaire benadering erg leeft in HZ UAS. Horizontaal, tussen alle domeinen en opleidingen, en verticaal, tussen management en werkvloer. Deze daadwerkelijk gedeelde visie zorgt voor *community*-vorming en faciliteert GPCM bij het samenstellen van de onderwijsleergemeenschap.

Het programma is Engelstalig. Gezien het internationale beroepenveld waartoe men opleidt vindt het panel dit een logische keuze. De transitievraagstukken waarmee studenten te maken krijgen, worden door bedrijven in het Engels aangeleverd. Engels is de voertaal bij veel bedrijven waar studenten zullen stagelopen. Ook beoogt GPCM internationale studenten aan te trekken, waarin HZ UAS voor enkele andere opleidingen reeds slaagt. Nederlandssprekende studenten worden met een Engelstalige opleiding mogelijk uitgedaagd 'uit hun comfortzone' te treden. Dat past volgens het panel bij deze opleiding die sterk inzet op innoverend leiderschap, waarvoor het verlaten van gebaande paden van wezenlijk belang is. Tenslotte zal GPCM-HZ UAS samenwerken met GPCM-Windesheim. De opleidingen hebben het Engels als voertaal gemeen.

GPCM verwacht een tiental studenten bij de start, met op termijn een veertigtal studenten, waarvan de helft uit het buitenland. Meer nog dan de vooropleiding (vwo, havo, mbo-4) is de bevoegenheid om te willen bijdragen aan een betere wereld van belang bij de selectie. HZ UAS gaat prat op haar grote toegankelijkheid voor studenten met een functiebeperking. Dit geldt ook voor de beoogde opleiding. Het trof het panel in positieve zin dat functiebeperking niet wordt opgevat als een handicap of tekort, maar als een ondersteuningsbehoefte. Die ondersteuning houdt rekening met het te bereiken honoursniveau, maar voorziet tegelijk ook in adequate studie- en studentenbegeleiding. Studenten uit binnen- en buitenland worden individueel bejegend, hebben dezelfde ontwikkelkansen en voelen zich daardoor thuis in HZ UAS. De wijze waarop het opleidingsteam studenten wil selecteren, ontvangen en begeleiden, waardeert het panel.

Het panel concludeert dat GPCM beschikt over een volwaardig studieprogramma en voor de uitrol ervan beroep doet op docenten die beschikken over de juiste competenties. De opleiding onderhoudt actief contacten met het beroepenveld, waardoor voortdurende actualisering van het programma gewaarborgd is. GPCM heeft een helder beeld van de te verwachten studenten en voorziet in op maat gesneden begeleiding. GPCM is kleinschalig van opzet, met voldoende kansen voor studenten om binnen een erg intensieve onderwijscontext door te groeien naar het honoursniveau.

6.3 Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel
Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

GPCM stelt: 'We zien toetsen als een werkwoord, een proces dat als doel heeft het aansporen, bijsturen en stimuleren van de ontwikkeling van de student naar beroepsbekwaamheid' - en dit beaamt het panel. GPCM beschikt over een helder toetsbeleid

in lijn met het didactisch opleidingsconcept. Om het leren in deze kleinschalige setting te intensiveren en complexe competenties te verwerven, werkt de opleiding met het principe van programmatisch toetsen om de student zoveel mogelijk van feedback op de beroepsproducten en beroepshandelingen te voorzien. Het groot aantal feedbackmomenten in de semesters leveren dermate veel data voor de student op dat doorgroei naar volledige zelfsturing van het eigen leerproces mogelijk wordt. Op het einde van elk semester volgt een definitief beslismoment waarbij het vierogenprincipe wordt toegepast. Bij positief besluit volgt de toekenning van 30 EC. Voorwerp van beoordeling is het portfolio. Daarin verzamelt de student allerhande bewijsstukken die de voortgang in competentieopbouw illustreren. Als leidraad beschikt de student per competentie over een lijst leeruitkomsten vertaald in concrete gedragsindicatoren op drie niveaus, waarbij het derde niveau het honoursniveau weergeeft. Op deze wijze is het voor de student helder waarnaar zij toegroeien moet, en met welke mogelijke tussenstappen. Herkansing is mogelijk, mits het een 'misser' betreft (bv. een vormfout of ontbrekend document) of het gevolg van overmacht is (bv. ziekte). Voor de herkansing krijgt de student maximaal vier weken. Maar over dit principe en de termijn denkt de opleiding nog verder na. Een tekort op het einde van een semester kan ook te maken hebben met gedragsaspect en gedragsverandering bereik je niet binnen vier weken. Het panel suggereert de mogelijkheid om een dergelijk tekort onderdeel te laten zijn van een volgend semester; dat biedt meer ingroeiruimte. Bij de vaststelling van een significant tekort wordt sowieso de portfoliocommissie betrokken.

Docenten worden goed begeleid in hun rol als semestercoach en evaluator zodat ze over de noodzakelijke competenties beschikken. Het panel waardeert de rijkdom in begeleidingsrollen en vindt die passend bij het karakter van de opleiding. De noodzakelijke onderlinge afstemming over toetsing, de verwachte kwaliteit en hoe competenties getoetst moeten worden (kalibratie), is voor de docenten ingeroosterd.

De examencommissie is vanaf de start van GPCM betrokken geweest voor het uittekenen van de toetsing. Het panel stelt vast dat hun input van betekenis is. De examencommissie laat opleidingen de ruimte om te experimenteren en staat hen professioneel bij. HZ UAS is een kleinschalige hogeschool en kent zodoende korte communicatielijnen.

De toetscommissie valt onder verantwoordelijkheid van de examencommissie. Op basis van steekproeven bewaakt de toetscommissie de toetskwaliteit. Leden van examen- en toetscommissie werken actief aan deskundigheidsbevordering. Het panel stelt vast dat de examen- en toetscommissie bijzonder goed toegerust zijn om hun rol ten volle te kunnen oppakken.

Het panel besluit dat de toetsing van GPCM voldoet. Het panel stelt vast dat het toetsbeleid goed is doordacht en congruent is met het onderwijs. In het bijzonder waardeert het panel de sterke inzet op een feedbackcultuur waardoor de student daadwerkelijk leert van de toetsmomenten, De docenten zijn zich bewust van de noodzaak tot onderlinge kalibratie en krijgen deze tijd gefaciliteerd.

6.4 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Bachelor of Business Administration.

Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Sectoroverstijgend.

7 Beoordeling bijzonder kenmerk

7.1 Criterium A Beoogde leerresultaten

De doelstellingen en beoogde leerresultaten zijn gericht op het bereiken van een bovengemiddeld niveau in een of meer wetenschappelijke disciplines en/of de beroepspraktijk(en) in het betreffende domein. Daarnaast richt de opleiding zich op verbreding en een daarbij passende ontwikkeling van persoonlijke attitudes en vaardigheden.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

HZ University of Applied Sciences (hierna: HZ UAS) formuleerde voor de hbo-bachelor Global Project and Change Management (hierna: GPCM) vijf competenties die gelden als eindtermen van het studieprogramma. Elke competentie wordt per semester omgezet in leeruitkomsten en zijn telkens geoperationaliseerd in gedragsindicatoren. De competenties zijn gedeeld met de GPCM-opleiding van de Christelijke Hogeschool Windesheim (hierna: Windesheim).

Voor de formulering van de leeruitkomsten liet men zich inspireren door de eindtermen van de hbo-master Design Driven Innovation (NHL Stenden). Tevens werden ze afgestemd met de internationale standaard voor projectmanagement zoals vastgelegd door het International Project Management Association (IPMA) en getoetst aan de wereldwijde eisen van ICB4 (Internationale Competence Baseline). Tot slot zijn de leeruitkomsten gekoppeld aan de internationale BBA standaard (Business of Administration). Het panel heeft dit vastgesteld op basis van een overzichtelijk document waarin de totstandkoming van de leeruitkomsten beschreven is en voorzien van een gepaste onderbouwing. Ze zijn ambitieus en passend voor het honoursniveau.

Om studenten in staat te stellen op het einde van de opleiding het honoursniveau te bereiken, zijn de eindcompetenties, op basis waarvan de leeruitkomsten zijn vastgelegd, op drie beheersingsniveaus uitgezet. Dit ondersteunt de student om gradueel naar het honoursniveau toe te groeien. Concreet betekent het dat de transitievraagstukken waarmee studenten vanaf dag 1 te maken krijgen, gedurende de opleidingstijd steeds complexer worden. Zo moet de student een steeds hoger niveau van kennis en vaardigheden inzetten.

Eigen aan deze opleiding is dat alfa-, bèta- en gammawetenschappen in onderlinge samenhang in het programma verwerkt zijn. Transitievraagstukken worden daardoor binnen de leergemeenschappen vanuit multiperspectief opgepakt. Dit vereist niet enkel kennis van *hard skills*; evenzeer van *soft skills*. Studenten worden gevormd tot verantwoordelijke leiders met gepaste attitudes (bv. mensen motiveren) en vaardigheden (bv. technologie). Gaandeweg in de opleiding voeren studenten steeds meer de regie van het eigen leerproces. Daardoor wordt 'zelfsturing' ontwikkeld, een vaardigheid die essentieel is om beroepsbekwaam te handelen in het (inter-)nationale bedrijfsleven.

Het panel (h)erkent in de opleiding het hoge ambitieniveau. Studenten worden geleidelijk opgeleid tot handelen vanuit persoonlijk leiderschap. Op deze basis pakken ze complexe duurzaamheidsvraagstukken op. Het honoursniveau, waarvan het panel erkent dat het verder reikt dan het bachelorniveau, wordt dan ook goed geborgd door middel van het hoogste beheersingsniveau van de GPCM-competenties.

7.2 Criterium B Programma: inhoud

Het curriculum en de extra-curriculaire activiteiten vormen een onlosmakelijk geheel. De inhoud ervan sluit aan op het geambieerde niveau en de verbreding zoals geformuleerd in de beoogde leerresultaten. Studenten en docenten verzorgen de extra-curriculaire activiteiten in gezamenlijkheid.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De student start de opleiding als lid van een leergemeenschap samengesteld uit docenten, lectoren, beroepenveldvertegenwoordigers en te zijner tijd studenten uit hogere jaren. Die diverse samenstelling staat garant voor de multidisciplinaire aanpak van transitievraagstukken, aangereikt door het beroepenveld. Voor HZ UAS staat onderwijs gelijk met onderzoek en onderzoek gelijk met onderwijs. Dit adagium is passend voor het honoursniveau en van toepassing op de opleiding. Zowel het curriculum als de extra-curriculaire activiteiten vormen vooral de onderzoeksvaardigheden van studenten.

De opleiding zet de student centraal. Samen met de leergemeenschap is zij betrokken bij de keuze en organisatie van extra-curriculaire activiteiten. Daarvoor zijn de vrijdagen vrij geroosterd (*Inspiration Friday*). Deze extra-curriculaire activiteiten liggen steeds in het verlengde van het programma, waardoor de grens tussen curriculaire en extra-curriculaire vervaagt. Bij deze activiteiten vervaagt ook de grens tussen student en docent. De opleiding illustreert dit met passende voorbeelden. Zo denkt men aan het aanbod van internationale webinars (bv. vanuit Brazilië, China, New York), aan intensieve bedrijfsbezoeken en deelname aan dialoogtafels rond duurzaamheid, uitgezet in Middelburg. Studenten zullen ook betrokken worden binnen de wereldwijde netwerken waarin docenten reeds participeren.

Het panel herkent het hoge ambitieniveau zowel in het curriculum als in de extra-curriculaire activiteiten. Daarbij krijgen én dragen studenten verantwoordelijkheden om het programma dermate vorm te geven dat het voldoende uitdagend is om het honoursniveau te bereiken.

7.3 Criterium C Programma: leeromgeving

Het didactisch concept gaat uit van een uitdagende leeromgeving, kleinschalig en intensief vormgegeven onderwijs en een leergemeenschap van studenten en docenten. De kleinschaligheid en intensiteit van het onderwijs blijken uit de mate van participatie en voorbereiding die van de student verwacht wordt. De inrichting van het programma is erop gericht dat studenten een nominale studievoortgang hebben, inclusief extra-curriculaire activiteiten.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Studenten worden vanaf de start ondergebracht in overzichtelijke leergemeenschappen. GPCM streeft naar groepen met 4 studenten, aangevuld met docenten, lectoren en beroepenveldvertegenwoordigers. Binnen deze leergroep worden studenten aan het werk gezet met complexe, reële vraagstukken vanuit de beroepspraktijk. Studenten behandelen

deze vraagstukken in *living labs*: entiteiten waar interdisciplinair onderzoek plaatsvindt samen met lokale, nationale en internationale partners. De thema's én samenwerkingspartners zijn voor de eerste vier semesters vastgelegd. Ter illustratie: in semester 1 is het thema 'Water' aan de orde. Samen met Rijkswaterstaat buigen studenten zich over complexe, ecologisch vraagstukken rondom het Getij-Grevelingen. In dit project leren studenten een projectplan opstellen, inclusief financieel plan, als bijdrage aan de gestelde problematieken. Hebben ze nood aan nieuwe kennis en/of inzichten, dan biedt GPCM *on demand courses* aan.

Verder ondersteunen de extra-curriculaire activiteiten 'op maat' de leerbehoeften van de betrokken studenten. Voorbeelden van extra-curriculaire activiteiten zijn deelname aan HZ Honours programma's, wekelijkse bijeenkomsten met beroepenveldexperts in de vorm van *business storytelling*, deelname aan burgerplatformen, en deelname aan *cross-over* projecten met studenten van University College Roosevelt (UCR).

Vanzelfsprekend spelen de aanwezige docenten, lectoren en beroepenveldvertegenwoordigers op basis van hun expertise een belangrijke rol in de begeleiding. Ze begeleiden intensief en zo nodig op maat de studenten en voorzien hiervoor op zeer regelmatige basis feedbackgesprekken. Dit stimuleert studenten om zicht te houden op hun studievoortgang.

Studenten houden individueel een portfolio bij waarin ze meerdere 'datapunten' verzamelen. Deze datapunten tonen aan op welke wijze studenten (deel-)competenties verworven hebben. Ze kiezen zelf het soort assessment voor hun datapunten. Het portfolio omvat een semester (30 EC). GPCM hanteert, zoals alle opleidingen van HZ UAS, een bindend studieadvies ter waarde van 45 EC. Dankzij de intensieve coaching door docenten en het toenemend zelfreflecterend vermogen van de student is een nominale studievoortgang verzekerd.

Het panel is overtuigd dat de GPCM-opleiding een leeromgeving creëert die studenten maximaal ondersteunt om zonder studievertraging de eindmeet te halen. Het studieadvies ter waarde van 45 EC daagt studenten hiertoe uit. De opleiding voorziet in een gepast studievolsysteem, het portfolio, waardoor studenten zicht houden op hun studievoortgang. Tevens ondersteunt een effectieve en efficiënte coachings- en feedbackcultuur het realiseren van een nominale studievoortgang.

7.4 Criterium D Instroom

De opleiding hanteert een adequate selectieprocedure gericht op de instroom van gemotiveerde en academisch en/of professioneel getalenteerde studenten, waarin geschiktheid en interesse voor het kleinschalig en intensieve onderwijsconcept, in combinatie met extra-curriculaire activiteiten, tot de criteria behoren.

Oordeel
Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De GPCM-opleiding maakt gebruik van de selectieprocedure zoals toegepast in de GPCM-opleiding van Windesheim. In samenwerking met medewerkers uit University College Roosevelt zal deze selectieprocedure verder verfijnd worden. GPCM wil met nog grotere precisie studenten voor het kleinschalig en intensief onderwijs selecteren.

Men verleent voor het eerste opleidingsjaar toegang aan een tiental gemotiveerde en aan het type opleiding geëngageerde studenten. De geëngageerdheid komt tot uiting in bekommernissen rond duurzaam beheer van energiebronnen en behoud van levenskwaliteit. Studenten melden zich aan met hun motivatiebrief in de vorm van een essay, vergezeld van twee aanbevelingsbrieven. Wanneer deze toereikend zijn, volgt een interview door een student en docent van de opleiding.

Zoals de WHW voorschrijft, gelden de gangbare diploma-voorwaarden: beschikken over een mbo-4, havo of vwo-diploma. Engels en Wiskunde moeten examenvakken zijn. Voor mbo-4 studenten geldt als aanvullende voorwaarde een cijfergemiddelde van 7,5. Uit onderzoek blijkt dat dit een noodzakelijke voorwaarde voor studiesucces is. De opleiding toetst studenten zowel op het vlak van *commitment* als op het vlak van *motivation*. Voor het eerste wordt onder meer een studiekeuzetest afgenomen, voor het tweede geldt het motivatie-essay. Inzicht in eigen leerstijl en leergedrag is belangrijk, evenals een realistische kijk op de inhoud en aanpak van de opleiding. Hiervoor wordt een interview afgenomen. Daarin wordt gepeild naar de verwachtingen van de student over de inhoud van de opleiding en de mate van intrinsieke betrokkenheid bij het type vraagstukken dat opgepakt wordt. Voor de student is een sterke intrinsieke motivatie noodzakelijk om goed te presteren in dit kleinschalig en intensief onderwijs. Het is belangrijk dat de student zich dat vooraf goed realiseert.

Het panel stelt vast dat GPCM-HZ UAS beschikt over een gedegen selectieprocedure die zijn nut reeds bewezen heeft in GPCM-Windesheim. De procedure omvat toereikende onderdelen zoals de motivatiebrief, de studiekeuzetoets en het interview, om de instapvoorwaarden voor kleinschalig en intensief onderwijs te toetsen. Het panel waardeert de inspanning om in samenwerking met het RCEE de selectieprocedure verder te verfijnen op maat van GPCM-HZ UAS.

7.5 Criterium E Personeel

Er is voldoende personeel om kleinschalig en intensief onderwijs te kunnen verzorgen, en intensief contact tussen docenten en studenten en individuele begeleiding aan studenten buiten het onderwijs vorm te kunnen geven. De docenten hebben aantoonbaar de benodigde specifieke expertise en bekwaamheid voor de doelstellingen van kleinschalig en intensief onderwijs. De opleiding bewaakt actief dat docenten de benodigde kwalificaties hebben en zorgt, indien nodig, voor scholing van docenten op deze aspecten.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

GPCM-HZ UAS voorziet in de inzet van hooggekwalificeerd personeel. Docent/student ratio is 1/2,8. Een kernteam van docenten (50% Ma en 50% PhD), beroepenveldprofessionals, onderzoekers en onderwijsexperts vormt de basis. Alle leden zijn BKE-gecertificeerd en worden ook als coach ingezet gezien het didactisch concept van GPCM-HZ UAS. De student wordt vanaf de start in de opleiding gezien als junior professional en werkt onder voortdurende begeleiding van het kernteam aan *real-life* vraagstukken in *living labs*. De nabijheid van coaches verhoogt de kans op het voeren van feedbackgesprekken op het gepaste moment op individueel, groeps- en community-niveau. Dit draagt op effectieve wijze bij aan de kwaliteit van het leerproces. Gezien het belang van coaching zet de opleiding dan ook sterk in op intervisie, supervisie, kalibratie en voortdurende vorming.

Docenten, beroepenveldprofessionals en studenten maken deel uit van leergemeenschappen. Binnen de leergemeenschap werken studenten projectmatig aan concrete transitievraagstukken, aangeleverd door het beroepenveld. Door participatie van lectoraten worden kwaliteit, niveau en relevantie van de projecten gegarandeerd én vindt er continue professionalisering plaats voor docenten en betrokken stakeholders.

De opleiding wordt in het Engels aangeboden. Dit vergt een adequate taalcompetentie van alle betrokken actoren. Docenten en onderzoekers worden in de gelegenheid gesteld om het Cambridge Proficiency-niveau (bijna moedertaalniveau) te behalen middels een HZ-interne Cambridge cursus.

Het panel is van mening dat het kernteam over voldoende personeelsleden en de juiste competenties beschikt om kleinschalig en intensief onderwijs waar te maken. De opleiding voorziet in ruim voldoende onderlinge afstemming en continue professionalisering door de wijze waarop de leergemeenschap samengesteld is en aan de slag gaat.

7.6 Criterium F Materiële voorzieningen

De opleiding beschikt over een eigen infrastructuur met voorzieningen voor kleinschalig en intensief onderwijs en gemeenschappelijke extra-curriculaire activiteiten.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De opleiding wordt aangeboden in het gebouw Groene Woud in Middelburg. Deze thuisbasis voor de GPCM-studenten is recentelijk geheel vernieuwd. Er zijn voldoende en gevarieerde lokalen beschikbaar zoals werkruimtes, onderwijslokalen en ontmoetingsplekken. In de ruimtes wordt zowel het curriculaire als extra-curriculaire aanbod aangeboden. De *living labs* maken deel uit van het curriculaire aanbod. Voor het extra-curriculaire aanbod bevinden zich belangrijke netwerkpartners op loopafstand. Op het terrein is gestart met de bouw van het Joint Research Centrum Zeeland, een onderzoeksfaculteit voor HZ en partners met daarin laboratoria rondom Ecologie, Data Science, Chemie en Engineering. Daarnaast ondersteunt de overheid de oprichting van het Delta Kenniscentrum op de Kenniswerf in Vlissingen. De Zeeuwse onderwijs- en kennisinstellingen Scaldia, HZ University of Applied Sciences en University College Roosevelt werken hierin samen met onder meer Universiteit Utrecht en Wageningen University. Met de komst van het Delta Kennisinstituut in Zeeland en de bouw van het Joint Research Centre Zeeland staan er uitstekende faciliteiten ter beschikking voor de aankomende GPCM-studenten. In het verlengde van beide centra zullen nieuwe lectoraten ontstaan en daarmee voor GPCM-studenten ook nieuwe projecten.

Het panel concludeert dat GPCM-HZ UAS beschikt over passende infrastructuur. Daarenboven is de nakende aanwezigheid van hoogtechnologische onderzoekscentra voor de opleiding een extra troef.

7.7 Criterium G Gerealiseerde leerresultaten

De inhoud en het niveau van de toetsen en de eindwerkstukken zijn in lijn met het niveau en de verbreding zoals geformuleerd in de beoogde leerresultaten. Afgestudeerden worden toegelaten tot veeleisende vervolgopleidingen en/of functies. De rendementen zijn substantieel hoger dan bij relevante andere opleidingen waaraan niet het bijzonder kenmerk is toegekend, en ten minste vergelijkbaar met relevante andere opleidingen die dat wel hebben.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De geformuleerde leerresultaten, zoals beschreven onder criterium A, acht het panel ambitieus en daarmee passend bij de beoogde opleiding. Ook het daartoe horende geformuleerde honoursniveau past binnen datgene wat de opleiding wil uitstralen en voor haar studenten als leerresultaat wil nastreven. Deze beoogde leerresultaten acht het panel als bovengemiddeld ten opzichte van reguliere bacheloropleidingen. Het realiseren van deze ambitieuze leerresultaten zal bereikt moeten worden middels enerzijds het docententeam en anderzijds door de opzet en inrichting van het programma. Het panel heeft geconstateerd, zie ook criterium E, dat de docenten hoog gekwalificeerd zijn, er een programma is opgezet om deze hoge kwalificering te continueren en zonodig te versterken. De al eerder genoemde onderlinge inhoudelijke afstemming is opgenomen in deze programmering, wat zorg draagt voor een hoog kwaliteitsbesef en korte PDCA cyclus. De opzet van het programma, zie ook criterium C, laat een intensief maar goed doordacht programma zien waar studenten ook de nodige coaching op krijgen. Tenslotte acht het panel de beoogde selectieprocedure, zie ook criterium D, van een dusdanige kwaliteit dat binnen grenzen van het redelijke, de juiste studenten kunnen worden toegelaten tot de opleiding.

Het geheel overziend is het panel er van overtuigd dat hiermee alle randvoorwaarden aanwezig zijn om voor het bereiken van de beoogde ambitieuze leerresultaten de passende studenten toe te kunnen laten, hen te begeleiden met een toegerust docententeam en uitdagende programmering, om zo uiteindelijk daarmee een hoger leerresultaat en rendement te kunnen behalen,. Hiermee verwacht het panel dat de beoogde leerresultaten zoals vereist bij dit criterium, zullen worden behaald.

Afkortingen

BBA	Bachelor of Business Administration
BKKI	Bijzonder Kenmerk 'Kleinschalig en intensief onderwijs'
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
EC	European Credit
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HZ UAS	HZ University of Applied Sciences
ICB	International Competence Baseline
NLQF	Netherlands Qualifications Framework of Nederlands Kwalificatieraamwerk
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
RCEE	Roosevelt Center for Excellence in Education
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
UU	Universiteit Utrecht
WHW	Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beperkte toetsing van de nieuwe opleiding Hbo-bachelor Global Project and Change Management van de HZ University of Applied Sciences

Aanvraagnummer: AV-1010



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net