

# **HZ University of Applied Sciences**

## **B Bedrijfskunde MER**

### **Beperkte opleidingsbeoordeling**



# Samenvatting

In september 2017 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van HZ University of Applied Sciences bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een vierjarige voltijd- en deeltijdopleiding. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties en generieke competenties een voldoende beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het panel is van mening dat er sprake is van een degelijk en consistent beeld ten aanzien van standaard 1. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin descriptoren en de BBA-standaard. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. De eigen profilering kan volgens het panel wat scherper worden aangezet, bijvoorbeeld op het thema ondernemerschap, het regionale werkveld en het thema Duurzame Dynamische Delta van HZ.

## Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

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

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van de docenten maken het voor de studenten voldoende mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. Het curriculum biedt studenten een brede basis. Het oude programma was meer vakgericht en maakt nu plaats voor een thematisch, meer praktijkgericht programma. Deze verandering, die het panel ondersteunt, is zoals eerder aangegeven, sinds het studiejaar 2017-2018 ingezet. Op basis van wat het panel van het nieuwe programma heeft gezien, heeft zij voldoende vertrouwen in een goede verdere implementatie ervan. Het programma kan verder aan externe gerichtheid winnen. Daarbij mag de opleiding studenten meer uitdagen om tijdens hun studie internationale ervaring op te doen. De onderzoekslijn verdient verdere versterking met als doel de onderzoekvaardigheden onder studenten verder uit te diepen. De keuzemogelijkheden binnen het programma zijn volgens het panel beperkt. Het didactisch concept dat de opleiding hanteert is adequaat. Studenten waarderen de studiebegeleiding positief. De docenten van de opleiding zijn deskundig, betrokken en goed toegankelijk. Het docententeam is klein en daarmee kwetsbaar. Met alle veranderingen waaraan de opleiding werkt, vraagt zij veel van haar docenten. Waakzaamheid voor de werkdruk van de docenten is daarom volgens het panel van groot belang.

### **Standaard 3: Toetsing**

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

De opleiding beschikt over een toetssysteem, dat helder is beschreven. Het panel heeft een variatie aan toetsvormen gezien die over het geheel genomen passen bij de onderwijsvisie, het niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder. De beoordelingsformulieren kennen een goede opzet, maar worden niet altijd consistent ingevuld. Studenten zijn tevreden over de feedback bij de toetsen. De kwaliteitsborging van de toetsing en beoordeling is adequaat. De kalibratie over de beoordelingen kan volgens het panel verder worden uitgebreid. Het panel ondersteunt de initiatieven van de opleiding betreffende de professionalisering van de docenten ten aanzien van de toetsing.

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

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

De opleiding toont in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. Het curriculum en de opzet en inhoud van de afstudeerfase bieden daartoe voldoende garanties. De opleiding heeft een duidelijke dekkingsmatrix waarin staat vermeld welke cursussen op het hoogste niveau worden getoetst en daarmee bijdragen aan het eindniveau. De meeste leerresultaten worden in het vierde jaar op het hoogste niveau getoetst. De afstudeerfase is goed ingericht met het afstudeeronderzoek als proeve van bekwaamheid, waarin de student de onderzoekscompetentie op het hoogste niveau aantoont. In zijn portfolio toont de student alle beoogde leerresultaten op hbo-niveau aan. De afstudeeronderzoeken zijn volgens het panel over het algemeen van voldoende niveau. De theoretische en methodologische onderbouwing hiervan is voor verbetering vatbaar. De gebruikte literatuur hierbij mag volgens het panel breder en actueler. De beoordeling van de afstudeeronderzoeken zou meer aan de competenties kunnen worden gekoppeld. Ook zou deze kunnen worden vereenvoudigd. De zelfbeoordeling als onderdeel van de portfolio's kan in het algemeen aan diepgang winnen. Op basis van de gesprekken met alumni en vertegenwoordigers van het werkveld, concludeert het panel dat afgestudeerden goed terecht komen in het werkveld en daar gewaardeerd zijn.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>Standaard 1      Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2      Onderwijsleeromgeving</b>	<b>13</b>
<b>Standaard 3      Toetsing</b>	<b>18</b>
<b>Standaard 4      Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>20</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>23</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>25</b>
<b>Procesmatige opvolging aanbevelingen NVAO in het kader van de deelname van de deeltijdopleiding aan het experiment Leeruitkomsten</b>	<b>27</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-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van HZ University of Applied Sciences. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van HZ University of Applied Sciences en in overleg met de 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 29 september 2017. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. D.W. Righters MBA (voorzitter, domeindeskundige)

De heer mr. B. Wildering (domeindeskundige)

Mevrouw drs. H.M. Moesker (domeindeskundige)

Mevrouw A.K. Schuller (studentlid)

De heer drs. M. Fokkema, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden kregen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting van 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 ZER 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 de ZER 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.

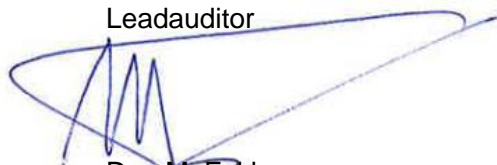
Utrecht, 20 maart 2018

Panelvoorzitter



Drs. D.W. Righters MBA

Leadauditor



Drs. M. Fokkema



## Schets van de opleiding

De hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER (BKM) is één van de 25 opleidingen van HZ University of Applied Sciences (HZ) in Vlissingen. HZ is een middelgrote hogeschool met ruim 4800 studenten. Een belangrijk kenmerk van HZ is kleinschalig onderwijs waarbij iedere student gekend is in de “persoonlijke hogeschool”.

De opleiding BKM is onderdeel van de Academie voor Economie & Management (AvEM), één van de zes academies van HZ. Naast de opleiding BKM biedt deze academie de volgende opleidingen aan: Bedrijfseconomie, Commerciële economie, Communicatie, Human Resource Management, International Business & Management Studies, International Business & Languages, Sportkunde en Vitaliteitsmanagement & Toerisme. De Academie wordt aangestuurd door een managing director; de opleiding door een opleidingscoördinator. Ten tijde van de visitatie had de opleiding BKM 224 studenten.

De opleiding en de AvEM maken enkele belangrijke ontwikkelingen door. Met ingang van het studiejaar 2017 - 2018 is de opleiding begonnen met de uitrol van een nieuw curriculum. Het nieuwe curriculum is thematisch opgebouwd, met in elk thema een beroepstaak als uitgangspunt. Ondersteunend hieraan zijn er verschillende kennisdomeinen, zoals Organisatiekunde, (Bedrijfs)economie en Recht, die geïntegreerd worden aangeboden. Het oude, meer vakgerichte, curriculum wordt afgebouwd. Het nieuwe curriculum kent een opbouw in jaarlijks vier blokken van tien weken, in plaats van jaarlijks twee semesters van zestien weken. Ook past de opleiding haar didactisch concept aan: het Student- en procesgericht onderwijs (SPO), dat HZ-breed wordt ingevoerd. Daarnaast werkt de AvEM in lijn met het HZ-beleid aan een uniforme curriculumstructuur voor al haar opleidingen om uitwisselbaarheid voor maatwerk en samenwerking met andere opleidingen te vergemakkelijken en ter bevordering van flexibiliteit voor multidisciplinaire vraagstukken uit de praktijk. Verder wil de AvEM de samenwerking tussen docenten, studenten en bedrijfsleven versterken.

Vanaf het studiejaar 2017-2018 kent de opleiding een nieuwe deeltijdvariant die participeert in het landelijk experiment Leeruitkomsten. De oude deeltijdvariant is in 2016 afgebouwd. Voor het vernieuwde curriculum werkt de deeltijdopleiding aan de procesopvolging van de adviezen die de NVAO en Inspectie in januari 2017 in het kader van het experiment Leeruitkomsten aan de opleiding hebben gegeven. Het oordeel van het panel over deze procesopvolging is te lezen in een afzonderlijk hoofdstuk.



## 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 het gebied van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties en generieke competenties een voldoende beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het panel is van mening dat er sprake is van een degelijk en consistent beeld ten aanzien van standaard 1. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin descriptor en de BBA-standaard. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. De eigen profilering kan volgens het panel wat scherper worden aangezet, bijvoorbeeld op het thema ondernemerschap, het regionale werkveld en het thema Duurzame Dynamische Delta van HZ.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

De visie van de opleiding op het beroep van de afgestudeerde Bedrijfskunde MER-student (hierna te noemen: BKM'er) is gerelateerd aan het landelijk Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding BKM van 2014. Dit is vastgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde MER (LOO-BKM), waarin de opleiding actief participeert. Een BKM'er kan een breed scala aan bedrijfskundige vraagstukken oplossen. Hij gebruikt hierbij verschillende invalshoeken, zoals operationeel-procesmatige, strategische, organisatiekundige, juridische, commerciële en bedrijfseconomische. Hierbij betreft hij ook steeds het menselijke aspect. De BKM'er is breed inzetbaar in verschillende functies. Deze inzetbaarheid is zodanig breed, dat het LOO-BKM de term rollen hanteert; drie kernrollen: adviesrol, leidinggevende en resultaatgerichte rol en onderzoeksrol.

Voor de basiskennmerken van het beroepsmatige handelen van de afgestudeerde BKM'er hanteert het LOO-BKM de volgende kernbelofte, die ook de Zeeuwse opleiding heeft overgenomen: 'De afgestudeerde Bedrijfskunde MER heeft geleerd om de focus te leggen op het verbeteren en het vernieuwen van bedrijfsprocessen. Het beste uit organisaties halen is zijn passie. In de opleiding heeft de student geleerd hoe hij organisaties vanuit een brede visie kan bekijken, waardoor hij als bedrijfskundige, ondernemende en mensgerichte professional veelzijdig inzetbaar is'. In de visie van de opleiding vormt de bedrijfskundige cyclus een rode draad in het curriculum waardoor de opleiding studenten opleidt tot proactieve beroepsbeoefenaars met een 'groot probleemoplossend vermogen'.

Het regionale werkveld, waarmee de opleiding intensieve banden onderhoudt, onderschrijft de visie van de opleiding op het beroep. Ook het panel ondersteunt deze visie.

### *Eindkwalificaties*

Voor de eindkwalificaties hanteert de opleiding de landelijk vastgestelde competenties. Bij de competenties wordt een onderscheid gemaakt tussen taakcompetenties en generieke competenties. Met de taakcompetenties komt tot uitdrukking dat de BKM'er op methodische wijze werkt aan het oplossen van bedrijfskundige vraagstukken. De taakcompetenties zijn afgeleid van de bedrijfskundige handelingscyclus. Het gaat hierbij om: probleemherkenning, diagnosticeren, ontwerpen, veranderen en evalueren. Met de negen generieke competenties toont de BKM'er aan dat hij een hbo-professional is:

1. methodisch handelen
2. schakelen en verbinden
3. adviseren
4. innoveren
5. samenwerken/netwerken
6. communiceren
7. verantwoord handelen
8. professionaliseren
9. ICT-vaardig

De competenties zijn gerelateerd aan het Nederlands Qualification Framework (NLQF) en de hieraan verbonden Dublin descriptoren. De competenties voldoen aan de BBA-standaard. Hiermee is aangetoond dat zij het hbo-bachelorniveau vertegenwoordigen, ook internationaal gezien.

De kernvakgebieden van de opleidingen Bedrijfskunde MER zijn Operations Management, Strategisch management, Organiseatiekunde en Management Information Systems. Landelijk is afgesproken dat Operations Management op het hoogste niveau (expertniveau) wordt aangeboden, omdat kennis van dit vakgebied voor de BKM'er noodzakelijk is om bedrijfsprocessen te kunnen verbeteren en vernieuwen.

### *Profilering*

Naast de landelijk vastgestelde competenties profileerde de opleiding zich tot nog toe met een focus op het juridisch domein. In het nieuwe curriculum is deze focus als gevolg van verminderde werkgelegenheid in de regio in dit domein en op verzoek van het beroepenveld verschoven naar een meer geïntegreerd bedrijfskundig profiel. Daarnaast profileert de opleiding zich door naast Operations Management ook Organiseatiekunde en Management Information Systems op het hoogste niveau aan te bieden. De opleiding wil zich verder profileren met persoonlijk leiderschap en ondernemend vermogen. Het panel kan zich vinden in deze keuzes, maar vindt ook dat de kleuring van de opleiding duidelijker kan worden uitgewerkt. Het panel ondersteunt het besluit van de opleiding om in het nieuwe profiel 'persoonlijk leiderschap' (aanvullend op generieke competentie 8), 'creatieve geest' (aanvullend op generieke competentie 4) en de extra generieke competentie 'ondernemend vermogen' toe te voegen. Daarnaast pleit het panel voor een meer regionale inkleuring van de eindkwalificaties, door bijvoorbeeld meer aan te sluiten bij het thema Duurzame Dynamische Delta van HZ.

## 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 programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van de docenten maken het voor de studenten voldoende mogelijk om de beoogde leerresultaten te realiseren. Het curriculum biedt studenten een brede basis. Het oude programma was meer vakgericht en maakt nu plaats voor een thematisch, meer praktijkgericht programma. Deze verandering, die het panel ondersteunt, is zoals eerder aangegeven, sinds het studiejaar 2017-2018 ingezet. Op basis van wat het panel van het nieuwe programma heeft gezien, heeft zij voldoende vertrouwen in een goede verdere implementatie ervan. Het programma kan verder aan externe gerichtheid winnen. Daarbij mag de opleiding studenten meer uitdagen om tijdens hun studie internationale ervaring op te doen. De onderzoekslijn verdient verdere versterking met als doel de onderzoekvaardigheden onder studenten verder uit te diepen. De keuzemogelijkheden binnen het programma zijn volgens het panel beperkt. Het didactisch concept dat de opleiding hanteert is adequaat. Studenten waarderen de studiebegeleiding positief. De docenten van de opleiding zijn deskundig, betrokken en goed toegankelijk. Het docententeam is klein en daarmee kwetsbaar. Met alle veranderingen waaraan de opleiding werkt, vraagt zij veel van haar docenten. Waakzaamheid voor de werkdruk van de docenten is daarom volgens het panel van groot belang.

### Onderbouwing

#### *Didactisch concept*

De opleiding gebruikt het Student- en procesgericht onderwijs (SPO), dat HZ-breed is ingevoerd, als het didactisch uitgangspunt. Het SPO-model kent drie pijlers. Beroepstaken en beroepsrollen zijn uitgangspunt in het onderwijs: *Authentieke beroepssituaties*. Docenten zetten studenten aan om gezamenlijk nieuwe kennis te verwerven: *Activeren tot samen leren*. De opleiding begeleidt studenten naar zelfsturing en autonomie in handelen. Daarnaast leren studenten een onderzoekende en ondernemende houding te ontwikkelen: *Ontwikkeling tot autonome professionals*. Dit concept wordt geconcretiseerd in het voorbereiding-feedbackmodel. In dit model krijgen studenten instructies en opdrachten die aansluiten bij de beroepspraktijk, waarmee ze samen aan het werk gaan. Het werk wordt na enige tijd besproken, als tussenproduct of afgerond werk, waarbij medestudenten en de docent feedback geven. De docent brengt hierbij gericht verdieping aan. Studenten worden aangezet tot reflectie op hun (leer)proces en product en tot optimalisatie hiervan.

### *Curriculumopbouw*

Het oude curriculum, dat nu nog draait in het tweede tot en met vierde studiejaar, is in de eerste twee studiejaar voor twee derden vakgericht, met economische, financiële, juridische en bedrijfskundige vakken. Het gaat om vakken als Meso- en macro-economie, Financieel plan, Accounting, Privaatrecht, Publiekrecht, Arbeidsrecht en vakken als Inleiding HRM, Organisatie & management en Organisatie & gedrag. Daarnaast zijn er vaardigheidscursussen, zoals Projectmatig werken, Schriftelijke taalvaardigheid en Engels. Het programma in de eerste twee jaar bevat verder een onderzoekslijn en Studieloopbaancoaching (SLC). In het tweede jaar nemen studenten deel aan de Student Company, waarbij zij een onderneming leren opzetten en runnen. Jaar drie bestaat uit een meewerkstage van een semester en een minor. Het eerste semester van jaar vier omvat vakken als Strategisch management, Risicomanagement, Operations management, Monetaire en internationale economie en MIS/Business Intelligence. Daarnaast bereidt de student zich in dit semester voor op de afstudeerperiode. De afstudeerperiode als zodanig beslaat het gehele laatste semester.

Het nieuwe curriculum, dat vanaf het studiejaar 2017-2018 wordt uitgerold, is thematisch opgebouwd. Het nieuwe curriculum bestaat uit zestien blokken van ieder tien weken, in plaats van acht semesters van ieder zestien weken. De bedrijfskundige cyclus is uitgangspunt, waarbij in de thema's bedrijfskundige vraagstukken centraal staan. De thema's worden ondersteund door kennisdomeinen zoals Organisatiekunde, (Bedrijfs)economie en Recht, waarin losse vakken zijn geïntegreerd. Voorbeelden van thema's in jaar een en twee zijn: Integrale kwaliteits- en verbetercyclus, Organisaties in beweging, Ondernemerschap, Big data, Kenniseconomie & innovatie en Globalisering & culturele diversiteit. Net als in het oude curriculum bestaat jaar drie uit een meewerkstage en een minor. Jaar vier bestaat uit de thema's Value management en Sociale innovatie & organisatieontwikkeling en wordt afgesloten met de afstudeerperiode, die in het teken staat van procesoptimalisatie.

### *Kennismaking met de praktijk*

Op verschillende manieren maakt de student kennis met de praktijk. Diverse cursussen gebruiken actuele casuïstiek of sluiten af met een opdracht in een externe organisatie, zoals bij de cursus Organisatie & gedrag. Bij de Student Company trainen studenten samen met studenten van andere opleidingen beroepsvaardigheden in een praktijksituatie. Zij krijgen hierbij externe begeleiding van een accountant en een bedrijfsbegeleider. In het derde jaar lopen studenten een meewerkstage van zestien weken. De afstudeerfase omvat een praktijkonderzoek dat de student tijdens zijn afstudeerstage uitvoert. Kennismaking met de praktijk geschiedt ook door colleges van gastdocenten, bedrijfsexcursies en in minoren. Een voorbeeld van een praktijkgerichte minor is de minor "Financieel adviseur" die is ontwikkeld in samenwerking met enkele banken. Ook in het nieuwe curriculum gaan studenten aan de slag met actuele beroepstaken, die aansluiten bij de verschillende thema's.

### *Onderzoek*

De opleiding besteedt vanaf het begin van de studie veel aandacht aan onderzoekvaardigheden. De onderzoeksrol van de BKM'er, zie Standaard 1, is volgens de opleiding van groot belang voor de vervulling van de andere rollen van de BKM'er (adviesrol en leidinggevende en resultaatgerichte rol). De basis wordt gelegd in het eerste jaar met de cursus Bronnenonderzoek/

probleemanalyse gevolgd door Statistiek en Kwalitatief onderzoek. In jaar twee volgen Kwantitatief onderzoek en Practicum onderzoeksvoorstel. In jaar vier voeren studenten individueel een praktijkgericht onderzoek dat uitmondt in de afstudeerscriptie. Ter voorbereiding hierop volgen zij de cursus Voorbereiden afstudeeronderzoek waarbij in combinatie met Operations management studenten zich vaardig maken in het gehele proces van het doen van onderzoek.

#### *Internationalisering*

De opleiding wil studenten vertrouwd maken met de internationale context van het werkveld waarin zij na hun studie terecht komen. *Business English* vormt een doorlopende leerlijn in het curriculum. Het oude curriculum kende een afzonderlijke cursus Internationaal recht in jaar twee. In zowel het oude als het nieuwe curriculum is er binnen diverse cursussen en thema's aandacht voor internationale aspecten en ontwikkelingen op juridisch, economisch en managementgebied. Het nieuwe curriculum bevat een specifiek internationaliseringsthema: Globalisering & culturele sensitiviteit in jaar twee. Studenten kunnen ook een minor volgen in het buitenland of stage lopen bij een buitenlands bedrijf of een internationaal georiënteerde stage lopen in Nederland. Ook de afstudeerscriptie kan de student internationaal inkleuren. Daarnaast werken studenten samen in projecten met buitenlandse studenten van HZ. Internationalisering komt ook tot uiting in de Engelstalige literatuur die studenten raadplegen.

#### *Keuzemogelijkheden*

Het programma kent een vrije compositieruimte (5EC) in jaar twee waarin studenten één of meer keuzevakken kunnen volgen. De studiepunten voor dit onderdeel kunnen zij ook inzetten voor organisatorische en bestuursactiviteiten binnen of buiten de opleiding of ander vrijwilligerswerk. De minor in jaar drie biedt voor elke student ook keuzemogelijkheden. Ook bij de meewerkstage in jaar drie en in de afstudeerscriptie kan de student eigen accenten leggen. In het *Honours Programme* van HZ kunnen studenten die extra uitdaging zoeken, samen met studenten van andere opleidingen in een community werken aan diverse vraagstukken. Hieraan blijken nog weinig studenten deel te nemen, hoewel de opleiding deelname hieraan actief stimuleert. Daarnaast biedt *HZ Cult* een afwisselend cultuurprogramma aan en *HZ Sport* extra sportactiviteiten.

#### *Studiebegeleiding*

Studieloopbaancoaching (SLC) is erop gericht de zelfsturing van de studenten te vergroten door systematische aandacht voor leervaardigheden en voor reflectie. Elke student heeft een studieloopbaancoach (SLC'er) die hem begeleidt bij zijn leerproces en bij het maken van keuzes binnen het programma. De SLC begint eigenlijk met de studiekeuzecheck voorafgaand aan de studie. Hierin gaat de opleiding na in hoeverre de motivatie, attitude en interesse van de student aansluiten bij het profiel van de opleiding. Dit leidt tot een niet-bindend advies dat ook wordt doorgegeven aan de SLC'er. Onderdeel van de SLC zijn studieloopbaangesprekken, zowel individueel als groepsgewijs. In het kader van SLC volgen studenten in het eerste jaar de cursussen Oriëntatie op de opleiding en het beroep, Studievaardigheden en Conflicthantering en feedback. De kleinschaligheid en het persoonlijke karakter van de hogeschool zijn positief voor de begeleiding van studenten. Om de studievoortgang goed te kunnen monitoren, hebben studenten en de SLC'ers direct toegang tot de cijferadministratie via My.Hz. Voor vragen over studiefinanciering, juridische problemen en ook studievoortgang kunnen studenten terecht bij de

decaan van de HZ. Ook kunnen zij terecht bij de studentpsycholoog bij bijvoorbeeld faalangstproblemen of sociale problemen.

Studenten en alumni oordelen over het algemeen positief over het oude curriculum, zeker wat betreft de breedte ervan en de kennismaking met de praktijk. Studenten pleiten wel voor een betere koppeling van de theorievakken met de praktijk. Het programma biedt volgens studenten en alumni een goed beeld van en goede voorbereiding op de praktijk. Over het nieuwe programma waren ten tijde van de visitatie nog geen student-oordelen bekend, omdat het nieuwe curriculum pas met ingang van het studiejaar 2017 – 2018 is gestart. Studenten oordelen positief over de studiebegeleiding.

Volgens het panel biedt het programma voldoende basis voor studenten om de beoogde leerresultaten te behalen. Het oude curriculum was vrij traditioneel vakgericht. Het panel is ingenomen met het nieuwe curriculum vanwege de thematische opzet ervan en vanwege de verdere integratie van theorie en praktijk erin. Het programma als geheel kan volgens het panel aan externe gerichtheid winnen, zeker ook de gerichtheid op het regionale werkveld en de grensregio. Op basis van de bestudeerde afstudeeronderzoeken, zie bij standaard 4, is het panel van mening dat de onderzoekslijn steviger mag worden aangezet. Meer aansluiting hierbij met het lectoraat is gewenst. Het panel adviseert de opleiding al vanaf het begin van het eerste jaar goed in te zetten op de onderzoekslijn. Studenten kunnen daardoor vroegtijdig vertrouwd raken met een onderzoekende houding en onderzoekvaardigheden opdoen.

De keuzemogelijkheden binnen het programma zijn in de ogen van het panel beperkt. Het panel heeft geconstateerd dat studenten weinig gebruik maken van internationale uitwisselingsmogelijkheden. De opleiding zou studenten hierbij meer kunnen uitdagen. De opleiding mag hierbij internationale uitwisselingsmogelijkheden, grensoverschrijdende projecten en vraagstukken van internationale bedrijven in de regio nadrukkelijker onder de aandacht van de studenten brengen. Het didactisch concept dat de opleiding hanteert, is volgens het panel adequaat. De opleiding gebruikt een goede mix van werkvormen.

#### *Docenten*

De opleiding heeft een klein team van vijf vaste docenten (4,85 fte). Twee docenten zijn gepromoveerd; de overige docenten beschikken over een doctoraal- of masterdiploma. Alle docenten hebben een onderwijsbevoegdheid of bezitten een basis didactische bekwaamheid. Er is voldoende variatie aan kennisgebieden binnen het team (Bedrijfskunde, Economie en Recht) en werkervaring. Naast de vaste docenten, zet de opleiding ook docenten van andere opleidingen in, zoals voor HRM-vakken, Ethiek, Wiskunde & statistiek en Engels. De opleiding investeert duidelijk in de verdere professionalisering van docenten. Een belangrijk speerpunt hierbij is de BKE-scholing, waaraan ten tijde van de visitatie vier docenten deelnamen. Het is de bedoeling dat in 2017-2018 alle docenten over het BKE-certificaat beschikken. Andere belangrijke scholingsonderwerpen voor docenten zijn onderwijsvernieuwing, training van assessoren en het formuleren van rubrics. Daarnaast zijn er ook individuele scholingsmogelijkheden voor docenten. Docenten met een tijdelijke of korte aanstelling volgen een quick-start Basis Didactische Bekwaamheid. De meeste docenten hebben een cursus onderzoekvaardigheden gevolgd.



Docenten oordelen positief over hun scholingsmogelijkheden. Uit het medewerker tevredenheidsonderzoek van 2016 blijkt een gemiddelde tevredenheidsscore onder docenten van BKM van 6,3 (0,5 lager in vergelijking met de score van de totale HZ-organisatie). De kwaliteit van het onderwijsprogramma scoort hierbij het hoogst (7,3). Het oordeel over het bestuur en management is laag (4,6). Verbeterpunten zijn volgens de docenten de werkdruk en de kennis van het bestuur en het management over wat er leeft onder de medewerkers.

Studenten zijn positief over hun docenten, en vooral over hun toegankelijkheid en betrokkenheid. Docenten zouden wel wat meer open mogen staan voor feedback van studenten, zo blijkt uit het Studentenhoofdstuk. Het panel heeft een deskundig, betrokken en hardwerkend docententeam leren kennen. Het docententeam is echter klein en daarmee kwetsbaar. Met de expertise van de docenten en van de docenten van andere opleidingen is het programma inhoudelijk voldoende afgedekt. Het panel waardeert de investeringen van de opleiding in de verdere professionalisering van haar docenten. Tegelijkertijd heeft het panel moeten constateren dat de beschikbare tijd voor professionalisering beperkt is. Dit geldt ook voor het onderhouden van contacten met het werkveld. Met de inzet voor de curriculumvernieuwing en de introductie van de nieuwe deeltijdvariant, naast de reguliere werkzaamheden, doet de opleiding een stevig beroep op haar docenten. Met de invoering van het nieuwe curriculum krijgt de docent meer de rol van coach. Ook deze verandering vraagt extra inzet van docenten. Het panel vraagt hierom en bij alle intrinsieke motivatie van de docenten nadrukkelijk aandacht voor hun werkdruk.

## 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 **voldoende**.

### Conclusie

De opleiding beschikt over een toetssysteem, dat helder is beschreven. Het panel heeft een variatie aan toetsvormen gezien die over het geheel genomen passen bij de onderwijsvisie, het niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder. De beoordelingsformulieren kennen een goede opzet, maar worden niet altijd consistent ingevuld. Studenten zijn tevreden over de feedback bij de toetsen. De kwaliteitsborging van de toetsing en beoordeling is adequaat. De kalibratie over de beoordelingen kan volgens het panel verder worden uitgebreid. Het panel ondersteunt de initiatieven van de opleiding betreffende de professionalisering van de docenten ten aanzien van de toetsing.

### Onderbouwing

#### *Toetssysteem*

Het toetsprogramma van de opleiding is gebaseerd op de uitgangspunten die zijn vastgelegd in het toetsbeleid van HZ. In de visie van HZ is toetsing niet het sluitstuk van een onderwijsprogramma, maar een belangrijk feedbackinstrument daarin. Naast een summatieve functie hebben toetsen ook een formatieve functie. Studenten leren van toetsen. Toetsen en beoordelen vormt het vertrekpunt voor (verder) leren. Toetsen en beoordelen initieert leren, zet aan tot leren en biedt docenten de gelegenheid om het leren te begeleiden. Aan de hand van toetsen en bijbehorende feedback krijgt de student inzicht in wat van hem wordt verwacht. Een toets fungeert ook als didactisch instrument, waarmee bij de student actie tot leren wordt uitgelokt. Toetsen stellen verder de student, en zijn begeleider, in staat het leerproces van de student te monitoren en waar nodig bij te stellen.

#### *Toetsen*

Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal ingezien en concludeert dat de opleiding diverse toetsvormen hanteert die voldoende aansluiten bij de leerdoelen. De toetsen zijn passend qua inhoud en niveau. De opleiding hanteert formatieve en summatieve toetsen. De opleiding gebruikt onder meer beroepsproducten, reflectieverslagen, portfolio's maar ook tentamens. De toetsen worden ontworpen door twee of meer collega's die samen een cursus verzorgen. In de OER en studiehandleidingen staat voor elke onderwijseenheid aangegeven welke leerdoelen worden getoetst en de hoe de toetsing en beoordeling plaatsvindt. In het nieuwe curriculum is het aantal toetsen teruggebracht en wordt er meer gebruik gemaakt van peer-review. Door de kortere onderwijsperiodes, blokken van tien weken in plaats van semesters van zestien weken, vindt de toetsing eerder plaats met als voordeel dat de student eerder feedback krijgt op zijn presteren.

### *Beoordeling en feedback*

De beoordelingsformulieren hebben volgens het panel een duidelijke opzet en de beoordelingscriteria, puntentelling en cesuur zijn duidelijk. Het panel constateert dat de beoordelingsformulieren niet altijd even consistent worden ingevuld. De studenten geven aan over het algemeen tevreden te zijn over de feedback die ze van docenten krijgen bij de toetsen. Meer consistentie tussen de eerste en tweede beoordelaar daarbij is volgens hen een aandachtspunt.

### *Borging*

De examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing. De examencommissie stelt op basis van vastgestelde criteria docenten aan als examiner. Per academie is er een deexamencommissie ingesteld, die wordt aangestuurd door de centrale examencommissie van de hogeschool. Onder deze deexamencommissie valt een deoltoetscommissie die tot taak heeft om onder toezicht van de centrale toetscommissie het beleid uit te voeren op het gebied van kwaliteitsborging van examens en tentamens op academieniveau. De deoltoetscommissie ziet toe op de beoordeling van de toetsen en op de procedure bij het afstuderen. Na afname van een toets voert de deoltoetscommissie een steekproef uit en kijkt of bij de beoordeling het beoordelingsprotocol op correcte wijze is toegepast en of er een collegiale check is geweest. Zij rapporteert over haar bevindingen aan de deexamencommissie.

De docent beoordeelt in de rol van examiner de toetsen waarna de deexamencommissie de cijfers formeel vastlegt. Voordat de deexamencommissie dat doet, worden de resultaten van alle studenten besproken in een examinatorenvergadering.

Op dit moment is geen van de docenten gecertificeerd als Basis Kwalificatie Examiner (BKE). Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om hier meer prioriteit aan te geven. Daarnaast adviseert het panel kalibreeractiviteiten nog verder uit te breiden en ondersteunt zij het voornemen van de opleiding de toetsdeskundigheid van docenten verder te professionaliseren.

## 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 opleiding toont in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. Het curriculum en de opzet en inhoud van de afstudeerfase bieden daartoe voldoende garanties. De opleiding heeft een duidelijke dekkingsmatrix waarin staat vermeld welke cursussen op het hoogste niveau worden getoetst en daarmee bijdragen aan het eindniveau. De meeste leerresultaten worden in het vierde jaar op het hoogste niveau getoetst. De afstudeerfase is goed ingericht met het afstudeeronderzoek als proeve van bekwaamheid, waarin de student de onderzoekscompetentie op het hoogste niveau aantoont. In zijn portfolio toont de student alle beoogde leerresultaten op hbo-niveau aan. De afstudeeronderzoeken zijn volgens het panel over het algemeen van voldoende niveau. De theoretische en methodologische onderbouwing hiervan is voor verbetering vatbaar. De gebruikte literatuur hierbij mag volgens het panel breder en actueler. De beoordeling van de afstudeeronderzoeken zou meer aan de competenties kunnen worden gekoppeld. Ook zou deze kunnen worden vereenvoudigd. De zelfbeoordeling als onderdeel van de portfolio's kan in het algemeen aan diepgang winnen. Op basis van de gesprekken met alumni en vertegenwoordigers van het werkveld, concludeert het panel dat afgestudeerden goed terecht komen in het werkveld en daar gewaardeerd zijn.

### Onderbouwing

#### *Afstudeerfase*

Studenten laten tijdens het afstuderen zien dat zij de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd. De opleiding ziet het afstudeeronderzoek als de proeve van bekwaamheid waarmee de onderzoekscompetentie wordt getoetst en waarbij een concreet beroepsproduct wordt opgeleverd. De student moet een complex praktijkprobleem in een complexe context zelfstandig kunnen onderzoeken. Daarnaast tonen de studenten in hun portfolio aan ook de overige beoogde leerresultaten te hebben behaald. De meeste leerresultaten worden in de cursussen van het vierde jaar op het hoogste niveau getoetst.

Een student kan alleen met zijn afstudeeronderzoek beginnen als hij zijn propedeuse heeft behaald, zijn stage in het derde jaar met succes heeft afgerond en ten minste 112,5 EC in jaar twee en drie heeft behaald. Het proces voor het afstudeeronderzoek start met het startdocument waarin de student de onderzoeksopdracht omschrijft en aangeeft welk(e) beroepsproduct(en) het afstudeeronderzoek moet gaan opleveren. Na goedkeuring hiervan door de afstudeercoördinator krijgt de student een afstudeerbegeleider toegewezen. De student is zelf verantwoordelijk voor het maken van afspraken met zijn afstudeerbegeleider voor de begeleiding.

De beoordeling van het afstudeeronderzoek bestaat uit twee deelbeoordelingen. De student maakt eerst een onderzoeksvoorstel dat door de eerste examiner (afstudeerbegeleider) en een tweede onafhankelijke examiner wordt beoordeeld. Deze examinatoren beoordelen ook het uiteindelijke onderzoeksverslag. Indien één van beide cijfers of het gewogen gemiddelde lager dan 6,0 is, wordt een derde examiner erbij betrokken. Na een positieve beoordeling van het onderzoeksverslag volgt de presentatie en verdediging, waarbij ook de bedrijfsbegeleider aanwezig is, die bij de beoordeling een adviserende stem heeft. De beoordeling van het onderzoeksverslag en de presentatie leidt tot één cijfer, dat 60% uitmaakt van het eindcijfer voor het afstuderen. De cijfers voor het onderzoeksvoorstel en het portfolio maken ieder 20% uit van het eindcijfer voor het afstuderen.

Met het portfolio toont de student aan dat hij alle beoogde leerresultaten op hbo-niveau heeft verworven. Hij voegt hiertoe divers bewijsmateriaal bij en een zelfbeoordeling volgens de STARRT-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie en Transfer). Het portfolio geeft ook inzicht in hoe de student tijdens zijn stage heeft gefunctioneerd. De afstudeerbegeleider beoordeelt het portfolio. Het oordeel van de bedrijfsbegeleider over het functioneren van de student tijdens zijn stage weegt hij hierin mee.

Het panel is van mening dat de afstudeerfase adequaat is opgezet met voldoende go/no-momenten en voldoende kwaliteitsborging van de beoordelingen van de afstudeeronderzoeken. Studenten en alumni oordelen positief over de afstudeerbegeleiding.

#### *Afstudeeronderzoeken en portfolio's.*

Het panel heeft een steekproef van vijftien afstudeeronderzoeken uit de laatste twee cohorten van afgestudeerden bestudeerd, met de bijbehorende beoordelingsformulieren. Het niveau van de afstudeeronderzoeken is volgens het panel voldoende. De onderzoeken mogen beter waar het gaat om de formulering van de onderzoeksvragen, die vaak niet concreet genoeg zijn geformuleerd. Ook de methodologische onderbouwing van het onderzoek is in het algemeen voor verbetering vatbaar. Het is het panel opgevallen dat er soms wat verouderde theoretische concepten worden gebruikt. De gebruikte literatuur vraagt volgens het panel om verbreding en actualisering. Het panel is voorts van mening dat de focus te sterk op onderzoek ligt en pleit voor meer aandacht voor het beroepsproduct behorend bij het afstudeeronderzoek. De oplossingsgerichtheid van het afstudeeronderzoek lijkt soms in het gedrang te komen van de onderzoeksmethodiek.

De beoordelingssystematiek van de afstudeerwerken komt het panel nogal complex over. De beoordelingen kunnen aan transparantie winnen door deze bijvoorbeeld duidelijk aan de competenties te koppelen en aan de inhoud van de opdracht. In de portfolio's kan volgens het panel de koppeling aan de competenties aan diepgang winnen. De zelfbeoordelingen in de portfolio's kunnen ook diepgaander. Het panel waardeert de kalibratie-activiteiten met betrekking tot de beoordeling van afstudeeronderzoeken die opleiding met andere opleidingen organiseert

#### *Functioneren afgestudeerden*

Afgestudeerden vinden over het algemeen goed hun weg in het werkveld in functies die aansluiten bij het niveau van de opleiding. Het werkveld oordeelt positief over de afgestudeerde BKM'er van HZ. Vooral de brede opleiding van de afgestudeerden krijgt waardering in het

werkveld. Ook alumni oordelen positief over hun genoten opleiding. Zij voelen zich voldoende startbekwaam in hun functie als BKM'er.

# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende

De hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van HZ University of Applied Sciences in Vlissingen biedt studenten een brede voorbereiding van voldoende niveau op hun toekomstig functioneren als BKM'er. Studenten krijgen hierbij een goede begeleiding van deskundige en betrokken docenten. Afgestudeerden van de opleiding vinden goed hun weg in het werkveld, waar zij worden gewaardeerd. Aandachtspunten voor de opleiding zijn de verdere eigen inkleuring van haar profilering, de versterking van de onderzoekslijn en de werkdruk van docenten.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde MER van HZ University of Applied Sciences als **voldoende**.





# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Algemeen

- Wees in het algemeen niet bang als opleiding je nek uit te steken en soms ook je eigen weg te gaan.

## Standaard 1

- Geef meer eigen inkleuring aan de beoogde leerresultaten door in ieder geval ondernemerschap en de regionale gerichtheid meer aandacht te geven.

## Standaard 2

- Daag studenten met het programma meer uit tot onder anderen meer ondernemerschap en internationale gerichtheid.
- Versterk de onderzoekslijn vanaf het begin van de opleiding met als doel de onderzoekvaardigheden van studenten verder uit te diepen.
- Bewaak de werkdruk van docenten goed. Dit is van belang gezien het kleine team van docenten waarvan veel inzet wordt gevraagd, vanwege de vele veranderingen die de opleiding heeft ingezet, naast de reguliere werkzaamheden die uiteraard ook doorgang moeten vinden.

## Standaard 4

- Scherp de eisen aan ten aanzien van de theoretische en methodologische onderbouwing van het afstudeeronderzoek.
- Verleg de focus op onderzoek naar beroepsproduct bij het afstudeeronderzoek.
- Verbeter de inzichtelijkheid en transparantie van de beoordeling van de afstudeeronderdelen. Concretiseer de verbinding van de beoordelingscriteria met de competenties.



# Procesmatige opvolging aanbevelingen NVAO in het kader van de deelname van de deeltijdopleiding aan het experiment Leeruitkomsten

Zoals eerder aangegeven, participeert de deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER vanaf het studiejaar 2017-2018 in het landelijk experiment Leeruitkomsten. Bij de honorering van de deelname aan dit experiment hebben de NVAO en de Inspectie van het onderwijs vijf aanbevelingen geformuleerd (Advies NVAO d.d. 9 januari 2017). In dit hoofdstuk volgt het oordeel van het panel over de procesmatige opvolging van deze aanbevelingen. Bij elke aanbeveling staat eerst kort aangegeven hoe de opleiding de betreffende aanbeveling heeft opgevolgd en daarna het oordeel van het panel hierover.

## Aanbevelingen NVAO

### Standaard 1

**Streef naar een kleiner aantal leeruitkomsten en zoek mogelijkheden daartoe, ten behoeve van samenhang en overzicht.**

Het totaal aantal leeruitkomsten is door de opleiding in overleg met het werkveld geformuleerd. Dit was een belangrijke overweging bij het opstellen van de leeruitkomsten om zeker in de aanvang van de flexibele opleiding invulling te geven aan het valideren van de ervaring van de werkenden. Daarnaast is gericht op het vergroten van de kansen voor gepersonaliseerde leerroutes door eigen arrangementen van leeruitkomsten te maken. Deze keuzen stimuleren de flexibiliteit en de regie van de student. Echter meer inzicht in de opbouw van leerlijnen en samenhangende thema's in het programma zal volgens de opleiding de student helpen bij het aanbrengen van structuur in de eigen leerroute. De onderliggende laag van leerlijnen en thema's wordt zichtbaar gemaakt in de presentatie en beschrijving van het programma zonder sturend te zijn. Dit wordt ook zo opgenomen in de voorlichting.

### *Oordeel panel*

Ten tijde van de visitatie had de opleiding alleen de leeruitkomsten voor de propedeuse beschreven en voor het eerste jaar van de hoofdfase. Het panel heeft daarom geen zicht op het totaal aantal leeruitkomsten. Het panel waardeert de betrokkenheid van het werkveld bij het opstellen van de leeruitkomsten. Het is volgens het panel van belang dat de opleiding hierbij niet alleen heeft gekeken naar de onderlinge samenhang tussen de leeruitkomsten, maar ook naar de samenhang met de onderliggende leerlijnen en thema's. Het panel vindt het zeer waardevol dat hieraan in de voorlichting voldoende aandacht wordt besteed en dat de student door deze aanpak wordt geholpen structuur aan te brengen in zijn eigen leerroute.

## Standaard 2

### **Blijf voldoende aandacht besteden aan docentprofessionalisering en afstemming met betrekking tot de interpretatie van leeruitkomsten.**

De stap van ontwerp naar productie is volgens de opleiding een gevoelig moment in een proces. Het ontwerp en de productie worden zo veel mogelijk door dezelfde personen gedaan of zij hebben minimaal met elkaar overlegd over de leeruitkomsten. Naast de interpretatie van de leeruitkomsten zijn ook blended learning en leerwegaafhankelijk toetsen aandachtspunten in de professionalisering van de betrokken docenten. De docenten krijgen niet alleen een aantal uren toegewezen voor de ontwikkeling en uitvoering van leeruitkomsten maar ook voor de doorontwikkeling. Bij deze werkzaamheden vormen zij een team van docenten in de flexibele deeltijd. Zowel in tijd en plaats wordt het samen werken en samen professionaliseren gefaciliteerd. Er is een externe expert beschikbaar voor begeleiding en coaching.

#### *Oordeel panel*

Het panel vindt dat de opleiding actief gevolg heeft gegeven aan de aanbeveling met betrekking tot de docentprofessionalisering en afstemming rond de interpretatie van leeruitkomsten. Er wordt voldoende scholing en tijd beschikbaar gesteld voor het opstellen en doorontwikkelen van leeruitkomsten. Er zijn regelmatig bijeenkomsten om hierover kennis en ervaringen uit te wisselen. Het panel waardeert de focus op samen werken en samen professionaliseren bij dit onderwerp. Ook de begeleidingen en coaching door een externe expert op dit gebied vindt het panel zeer waardevol.

### **Werk de procedure rondom het instroomassessment uit en betrek steeds meerdere assessoren bij de beoordeling van vrijstellingen.**

Het instroomassessment bestaat uit twee samenhangende delen: de zelfevaluatie en het assessment. Er zijn verschillende actoren betrokken, zoals student, begeleider, assessoren. Allen moeten goed zijn geïnformeerd over het proces en de procedure. De taken, procedurele stappen, de organisatie en betrokken personen zijn als workflow beschreven om het beheer en de consistente uitvoering ervan te borgen. Het vier ogen principe is van toepassing. De workflow is beschreven en wordt geautomatiseerd. De beoordeling van het portfolio en het gesprek vinden plaats door twee assessoren (vier ogen). Zo nodig wordt een derde assessor ingeschakeld. De assessoren kalibreren de beoordelingen. Handleidingen voor de beoordelingen zijn geschreven, inclusief beoordelingsformulieren.

#### *Oordeel panel*

Het panel vindt de procedure voor het instroomassessment goed uitgewerkt en helder beschreven. Het is positief dat het portfolio en het assessment door twee assessoren worden beoordeeld, waarbij zo nodig een derde assessor wordt ingeschakeld. De kalibratie door assessoren en de handleiding voor de beoordelingsprocedure zijn in de ogen van het panel hierbij van groot belang.

### Standaard 3

#### **Voorzie in rubrics ter ondersteuning van het leerwegaafhankelijk toetsen.**

Rubrics zijn volgens de opleiding een belangrijke aanvulling. In de voorbeeldaanvraag is al melding gemaakt van het feit dat deze destijds in ontwikkeling waren. Alle leeruitkomsten zijn voorzien van rubrics.

#### *Oordeel panel*

Het panel onderkent het belang van het gebruik van rubrics bij de beoordeling van leeruitkomsten en is dan ook ingenomen met het feit dat de opleiding hiervan gebruik maakt bij de leeruitkomsten, zeker gezien de ontwikkeling van leerwegaafhankelijk toetsen.

#### **Leg de precieze taak van de deoltoetscommissie helder vast.**

De werkzaamheden staan beschreven in het HZ toetsbeleid. De strekking van de taak is ongewijzigd. De flexibilisering en toetsvormen vragen om een aanpassing van de uitvoering van de taken. Hierover worden gesprekken gevoerd met de (deel)examencommissie en de ondersteunende academiebureaus. Met respect voor de eigen aanpakken per academie wordt de taak vastgelegd.

#### *Oordeel panel*

De taak van de deoltoetscommissie is volgens het panel in het document *HZ toetsbeleid* precies en helder beschreven, met een duidelijke taakafbakening en een beschrijving van de relatie tussen de examencommissie en de toetscommissie. Over de uitvoering van de taak van de deoltoetscommissie met betrekking tot de toetsing van leeruitkomsten was ten tijde van de visitatie nog niets bekend.

### Standaard 4

-

## **Aanbevelingen Inspectie**

**Voor de experimentele deeltijdse varianten dienen de opleidingen hetzelfde bindend studieadvies (BSA) te hanteren als de reguliere voltijdse variant en dit studieadvies overeenkomstig op te nemen in de OER. In het experiment leeruitkomsten wordt niet van de WHW bepalingen met betrekking tot het bindend studieadvies afgeweken. Indien een instelling een BSA heeft ingesteld voor een opleiding, dan geldt dit voor alle varianten van die opleiding. Art 7.8b van de WHW biedt het instellingsbestuur wel ruimte om voor de deeltijdopleiding zelf te bepalen op welk moment dat BSA wordt gegeven.**

De opleiding hanteerde aanvankelijk een afwijkende BSA, die was beredeneerd vanuit de werkende student met een flexibele leerroute. Dat een afwijking niet is toegestaan is voor de opleiding inmiddels voldoende duidelijk. De OER Experiment Leeruitkomsten is overeenkomstig aangepast. De BSA wordt afgegeven aan het einde van het tweede jaar van inschrijving.

### *Oordeel panel*

Het panel constateert dat de opleiding inmiddels hetzelfde BSA hanteert als de voltijdse variant en dit ook heeft opgenomen in de OER.

### **Werk tijdig en in dezelfde strekking de genoemde stukken uit en stel ze vast.**

De start van het experiment is voorzien per september 2017. De nodige stukken, besluiten en adviezen zijn naar verwachting tijdig gereed of verkregen.

### *Oordeel panel*

Het panel heeft geconstateerd dat de OER experiment Leeruitkomsten tijdig en overeenkomstig is aangepast, zodat duidelijk is dat het BSA van deze variant gelijk is aan dat van de voltijdse variant.

### **Maak het verschil tussen flexibele opleidingen (waar met leeruitkomsten wordt gewerkt) en de reguliere opleidingsvariant duidelijk aan aspirant-studenten. Dit geldt ook ten aanzien van de selectiecriteria die de opleiding gebruikt om het opleidingstraject vast te stellen. Neem bijvoorbeeld de student journey over in de OER of het uitvoeringsreglement, of verwijst ernaar in een van de stukken die voor studenten beschikbaar zijn.**

De opleiding heeft de student journey vooral ontwikkeld om aan de student en anderen het proces van voorlichting, inschrijving, instroomassessment en onderwijsovereenkomsten tot de hbo graad zo snel en duidelijk mogelijk uit te leggen. Het is niet ontworpen om onderdeel te zijn van een juridisch document. In de voorlichting wordt het onderwijsconcept benadrukt. Een potentiële student kiest een opleiding met daarbij een variant (onderwijsconcept) die past bij zijn persoonlijke situatie. Het specifieke onderwijsconcept helpt bij de keuze door de student. Overal waar mogelijk wordt duidelijk gemaakt dat de student zich inschrijft voor een opleiding binnen de pilot flexibilisering. Het onderwijsconcept staat centraal in de voorlichting.

### *Oordeel panel*

Het panel is van mening dat de opleiding het verschil tussen de flexibele opleidingsvariant en de reguliere opleidingsvariant in de diverse documenten, zoals voorlichtingsbrochures en OER, en in de student journey, in al zijn facetten voldoende duidelijk maakt. Het panel ondersteunt de keuze van de opleiding om de student journey niet op te nemen in een juridisch document, omdat het dan wellicht minder snel aandacht zou krijgen.

### **Informeert de student duidelijk over welke voorwaarden de opleiding stelt aan een werkgever. Wat verstaat de opleiding bijvoorbeeld onder een relevante werkplek? Wat gebeurt er als de student na de propedeutische fase niet aan een werkplek kan komen?**

Voorwaarden aan een werkplek en werkgever indien van toepassing moeten volgens de opleiding duidelijk zijn. Echter om in een wereld waar employability steeds belangrijker wordt en er sprake zal zijn van een overstap naar andere sectoren of van herintreding, is het volgens de opleiding wenselijk om terughoudend te zijn met eisen ten aanzien van werkplek en werkgever. Het onderwijsconcept is erop gericht dat studenten projecten passend bij de inhoud en het niveau van de leeruitkomsten vinden op het werk of in andere omgevingen met voldoende

professionaliteit. In de opleiding Bedrijfskunde MER zijn eisen aan de werkplek niet van toepassing en zijn niet opgenomen in de uitvoeringsregeling.

*Oordeel panel*

Het panel vindt dat de opleiding (aspirant) studenten voldoende informeert over haar visie ten aanzien van de werkplek van de student in relatie tot zijn deelname aan flexibele opleidingsvariant.

**Informeert studenten over wat er gebeurt als de student na verlies van de werkplek niet binnen 6 maanden werk heeft en evenmin toestemming van de examencommissie krijgt om de opleiding te vervolgen. Is er dan nog een optie zoals overstap naar de voltijdvariant? Vermeld ook in de onderwijsovereenkomst expliciet wat er gebeurt bij verlies van de werkplek, zoals in de OER wordt vermeld.**

Dit is niet meer van toepassing en staat niet meer genoemd in de uitvoeringsregeling.

*Oordeel panel*

Het feit dat de opleiding deze problematiek niet vermeldt in de uitvoeringsregeling vloeit volgens het panel voort uit de visie van de opleiding op de werkplek van studenten zoals bij de opvolging van de vorige aanbeveling is uiteengezet.

**Maak in de OER duidelijk waar de activiteiten van de deexamencommissie betrekking op hebben en indien deze zich beperken tot deeltijdopleidingen, hoe de deexamencommissie in verbinding staat met de examencommissie van de reguliere voltijdopleiding.**

De deexamencommissie stelt vast hoe het behalen van de leeruitkomsten door studenten wordt beoordeeld. De examiner/assessor stelt het studieresultaat vast in de vorm van een cijfer. De deexamencommissie kent daarop al dan niet studiepunten toe. Er is geen aparte deexamencommissie voor de deeltijd; er is één deexamencommissie voor zowel de voltijd- als de deeltijdopleiding. De inrichting, werkwijze, taken en bevoegdheden van de deexamencommissie zijn duidelijk vastgelegd in de OER.

*Oordeel panel*

In de OER heeft de opleiding volgens het panel duidelijk vastgelegd waar de activiteiten van de deexamencommissie betrekking op hebben. Er is één deexamencommissie voor zowel de voltijd- als de deeltijdopleiding.





# Bijlagen



## Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijdstip	Thema	Deelnemers
09.00 – 09.30	Presentatie van maximaal 20 minuten door opleiding waarin zij zich positioneert ten aanzien van gemaakte keuzes, stand van zaken en openstaande wensen & voornemens. Het panel kan toelichtende vragen stellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drs. Frank Rothuis, managing director Academie voor Economie &amp; Management (AvEM)</li> <li>• drs. Martijn Ruissen, MSc, opleidingscoördinator BK MER</li> <li>• drs. Marjolein van Noort, docent BK MER</li> <li>• Joyce de Looff, MSc, docent BK MER</li> </ul>
09.30 – 11.15	Materiaalbestudering en voorbereiding	Panel
11.15 – 12.00	Gesprek studenten + filmpje over Honours Programma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aron Beurkens (student-lid OC, jaar 2, vooropleiding havo)</li> <li>• Thijs Wassink (student-lid OC, jaar 3, vooropleiding havo)</li> <li>• Jeroen de Buck (student-lid OC, jaar 4, vooropleiding mbo-4)</li> <li>• Quintin Vermeulen (student-lid OC, jaar 5, vooropleiding mbo-4)</li> <li>• Natasa Gruijc (student-lid OC, deeltijd student, jaar 6, vooropleiding mbo-4)</li> </ul>
12.00 – 12.30	Overleg + lunch	Panel
12.30 – 13.00	Gesprek Standaard 1 <b>Beoogde leerresultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drs. Martijn Ruissen, MSc, opleidingscoördinator BK MER</li> <li>• drs. Carien du Pon, onderwijsontwikkeling flexibele deeltijd, docent Organisatie &amp; Gedrag jaar 2, Voorbereiden afstudeeronderzoek jaar 4, afstudeerbegeleider jaar 4</li> <li>• drs. Marjolein van Noort, onderwijsontwikkeling voltijd en flexibele deeltijd, SLC jaar 3 en 4, Operations Management jaar 4, afstudeercoördinator, stage- en afstudeerbegeleider, docent-lid OC</li> </ul>
13.00 – 14.00	Gesprek Standaard 2 <b>Onderwijsleeromgeving</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luc Meerschaert, AA, docent Accounting, jaar 2 en Financieel Plan jaar 1</li> <li>• mr. Sandra Eversdijk-Haanraads, SLC jaar 2, onderwijsontwikkeling, docent-lid OC</li> <li>• Joyce de Looff, MSc, docent MIS jaar 4, docent kwalitatief onderzoek, blokcoördinator blok 1 jaar 1, SLC jaar 1</li> <li>• drs. Vincent de Rooij, docent Ethiek</li> <li>• drs. Ruud de Groot, docent Strategic Management</li> </ul>

14.15 – 15.00	Gesprek Standaard 3 <b>Toetsing en borging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mr. Sandra Eversdijk-Haanraads, SLC jaar 2, onderwijsontwikkeling, docent-lid OC</li> <li>• Carola de Groen, MA, voorzitter deeltoetscommissie AvEM</li> <li>• drs. Carien du Pon, voorzitter centrale toetscommissie, lid deeltoetscommissie, lid centrale examencommissie, lid deelexamencommissie BK MER, docent-lid BVC</li> <li>• mr. Edwin Rampaart, voorzitter deelexamencommissie, lid centrale examencommissie, lid dagelijks bestuur examencommissie</li> </ul>
15.15 – 16.15	Gesprek Standaard 4 <b>Gerealiseerde leerresultaten en functioneren studenten en afgestudeerden in de praktijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drs. Edwin Goetheer, beroepenveld, ZLM verzekeringen, afdelingshoofd Schade</li> <li>• Erika Völke, beroepenveld, DOW Benelux BV, Compliance manager</li> <li>• mr. drs. Coen Ingelse, beroepenveld, Rabobank Walcheren/Noord Beveland, Accountmanager Groot Zakelijk</li> <li>• drs. Bert Kole, Beroepenveld, Schipper Personeel &amp; Organisatie, directeur</li> <li>• drs. Marjolein van Noort, onderwijsontwikkeling voltijd en flexibele deeltijd, SLC jaar 3 en 4, Operations Management jaar 4, afstudeercoördinator, stage- en afstudeerbegeleider, docent-lid OC</li> <li>• drs. Winny van Pelt, afstudeerbegeleider en examinerator jaar 4</li> <li>• Anne Remijnse, alumnus, afgestudeerd juli 2015, intern adviseur pensioen bij Drieklank pensioenairs</li> <li>• Marlie Meulenberg, alumnus, afgestudeerd juli 2016, Master Supply Chain Management aan Tilburg University</li> <li>• Sebastian Markowski, alumnus, afgestudeerd juli 2016, docent economie bij Pontes Scholengroep en panellid bij de NVAO</li> </ul>
16.15 – 16.45	Gesprek opleidingsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drs. Frank Rothuis, managing director AvEM</li> <li>• drs. Martijn Ruissen MSc, opleidingscoördinator BK MER</li> </ul>
16.45 – 17.30	Beoordelingsoverleg panel	
17.30	Terugkoppeling bevindingen door panel	

## Bijlage 2 Bestudeerde documenten

Nr	Wat	Documentnaam
1	Domeinspecifiek referentie kader en de eindkwalificaties van de opleiding;	[1] Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Bedrijfskunde MER, 2014
2	Schematisch programmaoverzicht;	[2] Zie bijlage 1 van deze Zelfevaluatie, Programmaoverzicht Bedrijfskunde MER 2016-2017
3	Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van eindkwalificaties(leerresultaten), leerdoelen, werkvorm(en), wijze van toetsing, literatuur (verplicht/aanbevolen), docent en studiepunten;	[3] Uitvoeringsregeling 2016-2017 Bedrijfskunde MER (behorend bij de Onderwijs- en examenregeling) + [3] Boekenlijst 2016-2017
4	Onderwijs- en examenregeling (OER);	[4] OER 2016-2017
5	Overzicht van het ingezette personeel met naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid;	[5] Samenstelling team en expertisegebieden
6	Een complete overzichtslijst van alle afstudeerders van de laatste twee studie jaren. In ieder geval is daarop vermeld: het studentnummer, titel van het eindwerk, de afstudeerdatum, de variant en de locatie van de opleiding, de behaalde resultaten in de afstudeerfase [bijvoorbeeld cijfer beoordeling eindwerk(en), cijfer mondelinge verdediging, eindcijfer afstuderen]. (zie voor de wijze van selecteren en beoordelen de 'richtlijn beoordeling eindwerken' op <a href="http://www.nvao.net">www.nvao.net</a> );	[6] Overzichtslijst afstudeerders 2015-2017
7	Docentkwaliteit (aandeel van docenten met een mastergraad en aandeel gepromoveerde docenten);	Zie paragraaf Kwaliteit van het docententeam op pag. 24 van deze zelfevaluatie
8	Verbeterplan Experiment Leeruitkomsten, opvolging NVAO advies d.d. 9 januari 2017, versie 2.0	[8] Verbeterplan Experiment Leeruitkomsten

Deze zijn door de opleiding aangevuld met:

9	Afstudeerhandleiding	[9] Studentenhandleiding Afstuderen Bedrijfskunde MER 2016-2017
10	Koppeling tussen het onderwijs (de cursussen) en de competenties en beoordelingscriteria	[10] Dekkingsmatrix 2016-2017
11	Voorbeeld van opzet thematisch blok nieuwe programma	[11] Blok 1, Integrale kwaliteits- en verbetercyclus
12	HZ toetsbeleid	[12] HZ toetsbeleid 2016
13	HZ onderwijsbeleid	[13] HZ Onderwijskompas 2015
14	BLAUWDRUK Project Onderwijsinnovatie Academie voor Economie & Management International Business School	[14] Blauwdruk, 2016

Aanvullend op bovenstaande zal tijdens de visitatie de volgende documentatie gereed liggen:

15	Het jaarverslag van de examencommissie en de verslagen van de opleidingscommissie (indien een opleidingscommissie vereist is) en beroepenveldcommissie;	Ter inzage tijdens visitatie
16	Een representatieve selectie (spreiding in vakgebieden en in beoordeling) van toetsopgaven en feitelijk gemaakte tussentijdse en afsluitende toetsen, werkstukken, opdrachten, beroepsproducten, stageverslagen et cetera en de beoordeling daarvan;	Ter inzage tijdens visitatie

16	Een representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.	Ter inzage tijdens visitatie
----	--	------------------------------