

NVAO • NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING
MASTEROPLEIDING BUSINESS SALES
HAN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

ADVIESRAPPORT
17 oktober 2022



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.....	6
5	Aanbevelingen.....	7
6	Beoordeling.....	8
6.1	Standaard 1: Beoogde leerresultaten.....	8
6.2	Standaard 2: Onderwijsleeromgeving.....	10
6.3	Standaard 3: Toetsing.....	12
6.4	Graad en CROHO-onderdeel.....	14

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.

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

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

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

2 Nieuwe opleiding

2.1 Algemene gegevens

Instelling	: HAN University of Applied Sciences
Opleiding	: Masteropleiding Business Sales
Variant	: Deeltijd
Graad	: Master of Science (MSc)
Afstudeerrichtingen	: n.v.t.
Locatie	: Arnhem
Studieomvang	: 60 EC ²
CROHO ³ -onderdeel	: Economie

2.2 Profiel

De Master Business Sales (MBS) helpt studenten bij het ontwikkelen van een strategische benadering van business-to-business (b2b)-sales waarbij co-creatie van waarde voor alle stakeholders het uitgangspunt is. De MBS leidt sales professionals op tot wendbare verbinders die in staat zijn een integrale aanpak van b2b-sales te initiëren, organiseren, completeren en evalueren. Het programma is opgebouwd rondom vier thema's: innovatie, transitie, analyse en implementatie (elk semester staat één van deze thema's centraal). Daarnaast is er veel aandacht voor 'technology skills' en 'human skills' (zoals leiderschap en strategisch denkvermogen). Het programma wordt aangeboden in deeltijd, beslaat in principe twee jaar en omvat 60 EC.

2.3 Panel

Samenstelling

- Drs. Nies Rijnders (*voorzitter*), Senior Beleidsadviseur Praktijkgericht onderzoek Avans Hogeschool;
- Dr. Marike Peterzon, Project manager & senior researcher New Business & IT Hanzehogeschool Groningen;
- Drs. Seerp Leistra, Managing partner van Boer en Croon (tot maart 2022);
- Marijn Nijssen (*student-lid*), MSc. Science, Business & Innovation & MSc. Health Care Management.

Ondersteuning

- Erik van der Spek, secretaris
- Carina Schaafsma, NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator

Locatiebezoek

De visitatie heeft plaatsgevonden op 23 september 2022.

² European Credits

³ Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt *positief* over de kwaliteit van de masteropleiding Business Sales van HAN University of Applied Sciences. De opleiding voldoet aan de drie standaarden van het NVAO-kader voor de beperkte toetsing.

Het panel is overtuigd van de kwaliteit van de nieuwe opleiding. Deze opleiding is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met het werkveld en sluit aan bij de veranderingen en de toegenomen complexiteit binnen het (inter)nationale werkveld van business en sales. Deze samenwerking heeft geleid tot een goed doordacht en breed gedragen beroepsprofiel, dat tot uiting komt in vier beoogde leerresultaten die de basis van het curriculum vormen. Het panel heeft vastgesteld dat deze beoogde leerresultaten aansluiten bij het masterniveau en een stevig fundament leggen voor het curriculum.

Het curriculum is op een heldere manier opgebouwd en krijgt vorm in vier semesters, die in principe in twee jaar worden verzorgd. Samenhang ontstaat dankzij twee doorlopende leerlijnen, gericht op onderzoek en reflectie. Professionele en persoonlijke vaardigheden spelen een belangrijke rol in het programma, waarmee de opleiding aansluit op de wensen van het werkveld. Een verbeterpunt is de plaats van onderzoek in het curriculum; het panel adviseert de opleiding de onderzoekslijn sterker neer te zetten en duidelijk(er) aan te geven waar, wanneer en hoe de studenten onderzoek doen. Andere verbeterpunten zijn de instroomprocedure en de begeleiding van studenten op de werkplek. Positief was het panel over de zeer betrokken docenten, die een goede combinatie van academische en professionele expertise laten zien.

Ook de toetsing is volgens het panel goed opgezet. De toetsen zijn aan de maat, de beoordelingsformulieren zijn helder en de rubrics inzichtelijk. Het panel is verder positief over de kwaliteitsborging van de toetsing, waarin het vierogenprincipe zowel bij de ontwikkeling als bij de beoordeling wordt toegepast. De examencommissie, de toetscommissie en een toetsdeskundige spelen daarbij alle een zinvolle rol.

Standaard	Oordeel
1 Beoogde leerresultaten	voldoet
2 Onderwijsleeromgeving	voldoet
3 Toetsing	voldoet
Eindoordeel	positief

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. *Betrokkenheid werkveld* – De opleiding speelt in op een duidelijk gearticuleerde behoefte binnen het werkveld, dat op verschillende manieren betrokken is geweest bij de ontwikkeling van de opleiding. De toenemende complexiteit en interdisciplinariteit van het salesberoep in de praktijk heeft een centrale plaats in de opleiding gekregen.
2. *Helder curriculum* – Het curriculum is opgebouwd rondom vier praktische thema's: innovatie, transitie, analyse en implementatie. De twee doorlopende leerlijnen (reflectie en onderzoek) versterken de structuur.
3. *Sterk docententeam* – De docenten vertegenwoordigen een goede combinatie van praktijkervaring en academische kennis en vaardigheden. Ook de betrokkenheid van de lectoren vormt een sterk punt van de opleiding.
4. *Toetskwaliteit* – Zowel bij de ontwikkeling als de beoordeling van de toetsen zijn steeds minimaal twee docenten/examinatoren betrokken. Daarmee maakt het vierogenprincipe vast onderdeel van de beoordeling uit.

5 Aanbevelingen

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

1. *Beter uitgewerkte instroomprocedure*: zorg voor een heldere instroomprocedure, zodat zowel studenten als bedrijven goed weten aan welke eisen ze moeten voldoen. Borg dat de werkplek geschikt is om opdrachten uit te voeren, bijvoorbeeld met behulp van een werkplekscan.
2. *Begeleiding op de werkplek*: zorg dat de studenten op de werkplek opdrachten kunnen uitvoeren die hen in staat stellen het masterniveau te behalen. Daarbij is contact en/of informatie-uitwisseling tussen opleiding en bedrijven een vereiste; die uitwisseling zou bijvoorbeeld kunnen plaatsvinden in de vorm van bedrijfsbezoeken.
3. *Aanscherpen onderzoekslijn*: maak concreet op welke manier ontwerpgericht onderzoek een plaats krijgt in de opleiding. Werk de relatie tussen de master en het lectoraat op het gebied van sales beter uit en laat zien hoe die component terugkomt in de opdrachten.

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 masteropleiding Business Sales (verder MBS) richt zich op een integrale aanpak van b2b-sales in een sterk verander(en)de wereld. De opleiding heeft de uitdagingen binnen het werkgebied in kaart gebracht en heeft daarbij samengewerkt met brancheorganisaties en vertegenwoordigers van het werkveld. Dit heeft geleid tot een beroepsprofiel, dat als volgt luidt:

“Het werkveld heeft behoefte aan wendbare sales professionals die vanuit een b2b-salesorganisatie een regiefunctie kunnen vervullen binnen complexe b2b-bedrijfsketens en netwerken van organisaties en die in staat zijn een integrale aanpak van b2b-sales te initiëren, organiseren, completeren en evalueren. In deze regierol is de b2b-salesfunctie binnen organisaties een cruciale schakel in het verbinden van stakeholders met als doel het creëren van duurzame waarde voor klanten, partners in de keten en de maatschappij waarvan de organisatie deel uitmaakt.”

Kernbegrippen in dit beroepsprofiel zijn *regiefunctie* en *verbinden*. Volgens de opleiding maakt de salesfunctie een transitie door van ‘beheerder van de klantrelatie’ naar ‘verbinder in het b2b-ecosysteem’. De MBS helpt de studenten verder te kijken dan de horizon van de eigen organisatie, waarbij co-creatie van waarde voor alle stakeholders binnen de keten een uitgangspunt is. Het panel kan zich vinden in deze analyse, die goed inspeelt op de eisen van het regionale en nationale werkveld.

Op basis van het beroepsprofiel heeft de opleiding vier beoogde leerresultaten opgesteld (de opleiding noemt dit eindkwalificaties). De opleiding heeft de beoogde leerresultaten ontwikkeld met gebruikmaking van de professionele masterstandaard van de Vereniging van Hogescholen, de Dublin-Descriptor en het Nederlands Kwalificatie Raamwerk (NLQF).

Beoogde leerresultaten

De opleiding onderscheidt vier beoogde leerresultaten: (1) analyse, (2) innovatie, (3) transitie en (4) reflectie. De eerste drie leerresultaten zijn vakinhoudelijk van aard en richten zich op de gewenste veranderingen binnen het b2b-sales ecosysteem. Het vierde leerresultaat, reflectie, is meer onderwijsinhoudelijk en heeft betrekking op de ontwikkeling die de salesprofessional binnen de opleiding doormaakt. De beoogde leerresultaten zijn als volgt omschreven:

1. **Analyse:** De MBS'er kan een analyse maken van een complex b2b-sales ecosysteem op basis van data science en organisatiekundige modellen, waarin de MBS'er verschillende waarden binnen het sales ecosysteem in onderlinge samenhang in kaart brengt en beoordeelt.
2. **Innovatie:** De MBS'er kan een uitdagende commerciële visie ontwikkelen die gericht is op meervoudige waardecreatie voor alle stakeholders in de keten en vertaalt deze naar een strategie hoe deze visie verwezenlijkt kan worden. Daarbij ontwikkelt de MBS'er nieuwe innovatieve en wendbare sales concepten, werkwijzen en businessmodellen.

3. **Transitie:** De MBS'er kan een transitieproces naar commercieel ketendenken gebaseerd op meervoudige waardecreatie voor alle betrokken stakeholders vormgeven en implementeren. De MBS'er laat daarbij een oplossings- en resultaatgerichte wendbare houding zien, waarmee hij/zij de stakeholders enthousiast maakt en meekrijgt in de transitie.
4. **Reflectie:** De MBS'er kan reflecteren op eigen professionaliteit en eigen visie op waardecreatie binnen het b2b-sales ecosysteem, ontwikkelt een moreel kompas en is intrinsiek gemotiveerd om het voortouw te nemen binnen het transitieproces naar commercieel ketendenken.

Het panel is van mening dat de beoogde leerresultaten helder zijn geformuleerd en een goede basis voor de opleiding vormen. Daarbij ziet het panel het masterniveau in deze leerresultaten voldoende terug, bijvoorbeeld in de nadruk op strategie (leerresultaat 2, Innovatie). Het opleidingsmanagement heeft de borging van het masterniveau verder toegelicht; dit niveau wordt onder meer behaald door de kenniscomponent (geborgd door de leading lector), de mix van docenten (deels academisch geschoold, deels senior professionals) en door de onderzoekscomponent (zie verder bij standaard 2). Het panel kan zich vinden in deze toelichting en is van mening dat de opleiding voldoende stappen heeft gezet om het masterniveau te borgen.

Het werkveld is nauw betrokken geweest bij zowel het beroepsprofiel als het programma van de nieuwe opleiding. De opleiding heeft een omvangrijk werkveldonderzoek uitgevoerd en heeft een substantieel aantal garanties gekregen van bedrijven in de regio die studenten naar de opleiding willen sturen. Tijdens het gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld heeft het panel bovendien een beter beeld gekregen van de toegenomen complexiteit waarbinnen (onder meer) salesmanagers en accountmanagers moeten opereren. Die complexiteit heeft onder meer te maken met de toegenomen eisen op het gebied van duurzaamheid en digitalisering. De gesprekspartners aan zowel de leverancier- als de klantkant verwachten in toenemende mate een hoger expertiseniveau van de salesfunctie. Het panel is van mening dat de betrokkenheid van het werkveld een succesfactor van de nieuwe opleiding vormt.

Tot slot is de MBS ook internationaal verankerd. De opleiding maakt deel uit van het University Sales Center Alliance (USCA), een internationaal netwerk van universitaire salesopleiding, met zo'n 50 partners, waarvan drie in Europa. USCA organiseert congressen en stimuleert kennisuitwisseling, bijvoorbeeld over klantretentie met behulp van machine learning. De HAN maakt deel uit van dit netwerk en gebruikt de inzichten van collega-opleidingen bij de inrichting van het curriculum.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 1. Het masterniveau van de opleiding is zichtbaar in de beoogde leerresultaten en wordt op verschillende manieren geborgd, onder meer door de samenstelling van het docententeam en de betrokkenheid van de lectoren. Het werkveld is enthousiast over de opleiding en ziet de eigen eisen en wensen terug in de uitgangspunten en het programma.

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 programma beslaat in principe twee jaar, elk jaar bestaat uit twee semesters. In elk semester kunnen de studenten 15 EC behalen, het totaal aantal studiepunten is dus 60 EC. In principe zijn de studenten één dag per week op de HAN, de rest van de opleiding bestaat uit zelfstudie en beroepsopdrachten. De opbouw van het programma is als volgt:

1. Semester 1: Innovatie
2. Semester 2: Transitie
3. Semester 3: Analyse meesterproef
4. Semester 4: Implementatie meesterproef

Het programma begint met een tweedaagse kick-off. Tijdens deze kick-off krijgen de studenten een introductie in onder meer het lezen en begrijpen van academische artikelen, time management en samenwerken in een digitale omgeving. Het doel hiervan is de studenten voor te bereiden op het studeren op masterniveau in deeltijd.

Het panel heeft een goed beeld gekregen van de opbouw van de opleiding. Het heeft inzage gehad in de studiehandleidingen voor het eerste jaar, waarin het programma in detail is beschreven. Als voorbeeld volgt hieronder een korte beschrijving van het eerste semester, Innovatie. Dit semester bestaat uit drie modules: *Mogelijkheden voor innovatie (1)*, *Het innovatieproces (2)* en *Innovatie in de praktijk (3)*. In de eerste module maken de studenten onder meer kennis met product, prijs en procesinnovatie, met het business model innovatie en met innovatie in de salesfunctie. In de tweede module leren ze te werken met design thinking en growth hacking. In de derde module zijn marktonderzoek, co-creatie en creatieve sessies de belangrijkste thema's. Het panel heeft bij elk onderdeel inzicht gehad in de theorie en de opdrachten, en is van mening dat deze aan de maat zijn en het mogelijk maken dat de studenten de beoogde leerdoelen behalen.

Bij de organisatie van het onderwijs sluit de opleiding aan bij de beroepspraktijk van de studenten. Ze zijn elke week één middag en avond op school voor het onderwijs. De overige dagen werken ze vooral aan opdrachten (beroepsproducten); dat doen ze deels thuis, deels bij de bedrijven waar ze werkzaam zijn.

Het programma krijgt samenhang met behulp van twee doorlopende leerlijnen: de onderzoekslijn en de reflectielijn. Het panel heeft met vertegenwoordigers van de opleiding gesproken over de visie op onderzoek en de wijze waarop die visie in het programma terugkomt. Daarbij is duidelijk geworden dat de studenten geleidelijk kennis maken met onderzoek, vanaf het ontwikkelen tot een onderzoekende houding tot het zelf uitvoeren van onderzoek. De focus binnen de MBS ligt op ontwerponderzoek (design based research). Een belangrijk onderdeel is bovendien dat de studenten leren om het onderzoek ook te implementeren en die implementaties kritisch te evalueren, in samenwerking met relevante stakeholders.

Ondanks deze gesprekken heeft het panel toch geen scherp beeld gekregen van de wijze waarop het ontwerpgericht onderzoek in de opleiding concreet invulling krijgt. Ook de betrokkenheid van het lectoraat bij het onderzoek (leading lector en associate lector) en de wijze waarop opdrachten vorm krijgen, zijn in de ogen van het panel niet duidelijk omschreven. Het panel adviseert de opleiding daarom de onderzoekslijn aan te scherpen en duidelijker aan te geven hoe deze lijn in het programma tot uiting komt. Daarbij zou de professionele masterstandaard⁴ een handzame onderlegger kunnen zijn, omdat deze standaard op onderdelen concreter is dan de uitwerking van de onderzoekscomponent van de MBS.

Een laatste punt ten aanzien van het curriculum is de substantiële aandacht voor vaardigheden. Daarbij maakt de opleiding onderscheid tussen *technology skills*, zoals *digital intelligence* en *growth hacking*, en *human skills*. Deze laatste, die ook vaak *21st century skills* worden genoemd, omvatten onder meer creatieve intelligentie, co-creatie en informeel leiderschap. De opleiding sluit hiermee aan bij het grote gewicht dat het werkveld aan deze vaardigheden toekent. Het panel ziet de relevantie van deze vaardigheden in het werkveld van business en sales en kan zich vinden in de gemaakte keuzes.

Instroom

De potentiële instroom van de opleiding is breed: elke student met een afgeronde hbo- of wo-bachelor die een aantal jaren werkzaam is in een b2b-salesfunctie kan zich inschrijven. Studenten moeten een arbeidscontract en diploma van hun opleiding overleggen. De opleiding wil in het eerste jaar (najaar 2023) starten met maximaal 24 studenten.

De opleiding heeft geen uitgewerkte intakeprocedure, maar tijdens de visitatie is gebleken dat er met elke student een gesprek wordt gehouden. In dat gesprek probeert de opleiding vast te stellen of de werkplek de student in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te halen. Maar de opleiding hanteert geen harde eisen aan bijvoorbeeld de omvang van het bedrijf of de aard van de werkzaamheden die de student uitvoert; er is dus ook geen werkplekscan. Ook zijn er geen harde eisen ten aanzien van de begeleiding op de werkplek; het is aan de student zelf om dat te regelen.

Het panel is van mening dat de opleiding de instroomprocedure beter moet uitwerken. De eisen aan de student en de werkplek moeten helder omschreven zijn, ook om studenten die worden afgewezen duidelijk te maken waarom dat is. Verder adviseert het panel de opleiding om te borgen dat de werkplek geschikt is om opdrachten op masterniveau uit te voeren, bijvoorbeeld met behulp van een werkplekscan. Het panel is er tijdens de gesprekken van overtuigd geraakt dat de opleiding de intentie heeft om de intakeprocedure beter uit te werken, en volstaat daarom met een aanbeveling.

Docententeam

Het onderwijs wordt verzorgd door een kernteam, dat bestaat uit vier docenten, aangevuld met vier andere vaste docenten. Twee van de docenten zijn gepromoveerd, de overige zes hebben een mastergraad. Verder beschikken alle vaste docenten over een BKE- en/of SKE-certificaat. Alle docenten beschikken daarnaast over ervaring in de beroepspraktijk.

⁴ Deze standaard, een uitgave van de Vereniging Hogescholen, dient als een richtpunt voor de ontwikkeling van (landelijke) beroeps- en opleidingsprofielen en voor de uitwerking daarvan in de curricula van de afzonderlijke opleidingen.

Daarnaast is er een ruim aantal gastdocenten die ingezet worden voor specifieke (deel)onderwerpen.

Het panel heeft de cv's van de vaste docenten ingezien en is van mening dat zij beschikken over de kennis en ervaring die relevant is voor deze master. Het aantal gepromoveerde docenten is aan de lage kant, maar het panel heeft begrepen dat de opleiding bewust kiest voor een combinatie van ervaren professionals en meer academisch geschoolde docenten. Het panel kan deze keuze billijken, zeker omdat ook is gebleken dat de twee lectoren zich actief met de opleiding bezighouden en waar nodig de overige docenten ondersteunen.

Voor elke onderwijseenheid is een van de vaste docenten verantwoordelijk. Voor de start van de betreffende onderwijseenheid organiseert hij of zij een kick off met alle betrokken docenten, gevolgd door twee formele overlegmomenten tijdens de onderwijseenheid en een evaluatie daarna. Hiermee wordt de samenhang binnen de onderwijseenheid geborgd. Het panel kan zich vinden in de manier waarop het onderwijs is georganiseerd.

Begeleiding

De studenten worden op verschillende manieren begeleid: door de docenten, door hun peers in de leergemeenschap, en door een leidinggevende op de werkplek. Elke student heeft een individuele coach en de werkgroepen worden begeleid door een tutor. De docenten die de rol van coach op zich nemen, zijn geschoold in verschillende vormen van feedback. Verder speelt feedback van de medestudenten een belangrijke rol. De wijze waarop de reflectie is georganiseerd, zorgt ervoor dat de studenten zelf de nodige feedback ophalen bij docenten, medestudenten en het werkveld.

De opleiding kent geen vaste werkplekbegeleider. De student wordt zelf verondersteld één of meer begeleiders op de werkplek te zoeken: afhankelijk van de opdracht kunnen bijvoorbeeld ook klanten feedback geven en een begeleidende rol vervullen. Het is het panel gebleken dat de opleiding geen eisen stelt aan de rol van begeleider (bijvoorbeeld aan de opleidingsgraad of het functieniveau). Ook heeft de opleiding geen formele contacten met de begeleider(s) van de student.

Het panel is van mening dat de opleiding op dit punt veel verantwoordelijkheid bij de student neerlegt. De opleiding ziet het als leerdoel dat de student zich staande weet te houden in een complexe werkomgeving. Het panel heeft begrip voor dit leerdoel, maar is van mening dat de opleiding in dit traject een grotere rol zou moeten spelen. Het is in de visie van het panel aan de opleiding om te borgen dat de studenten het masterniveau kunnen behalen, ook in het gedeelte van de opleiding dat op de werkplek plaatsvindt. Daarbij zouden meer contacten tussen opleiding en bedrijven handzaam kunnen zijn, bijvoorbeeld in de vorm van bedrijfsbezoeken.

Samenvattend is het panel van mening dat de master MBS voldoet aan de eisen van standaard 2. Het curriculum is op een heldere manier opgebouwd, waarbij de onderzoekslijn en de reflectielijn voor samenhang zorgen. De theorie en opdrachten zijn van een voldoende niveau en stellen de studenten in staat de beoogde leerresultaten te behalen. De staf vormt in de ogen van het panel een sterk punt, met een goede combinatie van professionele en academische competenties. Verbeterpunten zijn de uitwerking van de onderzoekslijn, de instroomprocedure en de begeleiding op de werkplek.

Maar het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding de gewenste verbeteringen kan doorvoeren voor de start in september 2023.

6.3 Standaard 3: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Het panel heeft een goed beeld gekregen van de toetsing binnen de MBS. Bij elke module wordt gewerkt met een combinatie van formatieve en summatieve toetsing. Bij de formatieve toetsing speelt de reflectielijn een belangrijke rol: de student is verantwoordelijk voor het ophalen van feedback van docenten, medestudenten en het werkveld. Elke student houdt een portfolio bij, die voor 20% meeweegt in de beoordeling. De summatieve toetsing gaat daarnaast veelal aan de hand van beroepsproducten, zoals een innovatief salesconcept. De MBS kent in totaal twaalf toetsen. Elke toets of tentamen kan in principe herkanst worden; de opleiding biedt twee tentamenkansen per studiejaar.

Het panel heeft daarnaast kennisgenomen van de uitgangspunten van de toetsing. De leeruitkomsten zijn leidend bij de totstandkoming van de toetsen. De toetsen zijn resultaat- en ontwikkelingsgericht, waarbij het ontwikkelingsaspect vooral terugkomt in de formatieve toetsing en het resultaat in de summatieve toetsing. Verder is de toetsing beroepsgericht, de toetsen sluiten aan bij prestaties en handelingen die in de beroepspraktijk worden gevraagd. Authenticiteit is hierbij een belangrijke vereiste. Tot slot spelen het werkveld en de peers (professionele leergemeenschap) een rol bij de feedback. Het panel kan zich vinden in deze uitgangspunten en is van mening dat ze herkenbaar in de opleiding terugkomen.

Verder heeft het panel inzage gehad in een aantal toetsen van de opleiding en heeft het geconstateerd dat deze voldoende variatie vertonen. De toetsen zijn verbonden aan de leerdoelen die in de betreffende module centraal staan en sluiten aan bij het masterniveau. De beoordelingsformulieren zijn duidelijk opgezet en bevatten inzichtelijke rubrics.

Zoals gezegd weegt de reflectie van de student mee in de beoordeling met een gewicht van 20%. Dat roept de vraag op hoe de reflectie wordt beoordeeld en in hoeverre daarin het masterniveau wordt geborgd. De beoordeling vindt plaats aan de hand van het portfolio, waarin de student bedrijfsopdrachten en andere bewijsstukken verzamelt. Maar in het gesprek met de examencommissie is gebleken dat de opleiding bij die beoordeling geen harde criteria hanteert. De achtergrond daarvan is dat elke student zich ontwikkelt op zijn of haar eigen wijze; het gaat erom dat een student weet waar hij zich bevindt en waar de leerpunten zitten. Het panel heeft begrip voor deze aanpak, maar is toch van mening dat heldere criteria richting en duidelijkheid kunnen geven bij de beoordeling. Het adviseert de opleiding de beoordeling van de portfolio aan te scherpen.

Examencommissie en toetscommissie

Het panel heeft kennisgemaakt met vertegenwoordigers van de examencommissie en de toetscommissie. De opleiding valt onder de examencommissie ABC (Academie Business en Communicatie), die vanaf de start bij de ontwikkeling van de MBS is betrokken. De

examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de toetsing en stelt de examinatoren aan. De toetscommissie evalueert in opdracht van de examencommissie periodiek een steekproef van de toetsen. Bij de ontwikkeling van de MBS heeft deze commissie alle toetsen beoordeeld en goedgekeurd. Daarnaast is er ook een toetsdeskundige betrokken geweest bij de ontwikkeling van de toetsen.

Het panel heeft vastgesteld dat de kwaliteitsborging van de toetsen goed is geregeld. De toetsen zijn ontwikkeld in het docententeam, bij elke toets zijn minimaal twee docenten betrokken. Daarmee maakt het vierogenprincipe vast onderdeel van de beoordeling uit. Daarnaast wordt elke toets in de beginfase beoordeeld door twee examinatoren. Het is de intentie om die werkwijze te handhaven in het tweede jaar, mogelijk gaat de opleiding voor de beoordeling van de toetsen van het eerste jaar werken met één examinator. Het panel heeft begrepen dat de examencommissie dit laat afhangen van de ervaringen tijdens de eerste fase van de opleiding.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 3. Het panel kan zich vinden in zowel de visie op toetsing als in de wijze waarop die visie in de opleiding gestalte heeft gekregen. Sterke punten zijn de heldere beoordelingsformulieren en goed uitgewerkte rubrics. Ook de kwaliteitsborging, met gebruik van het vierogenprincipe bij zowel de ontwikkeling als de beoordeling van toetsen, is goed opgezet. Een mogelijke verbetering is de beoordeling van de portfolio, waarmee ook de reflectielijn beter geborgd zou worden.

6.4 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Science. Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Economie

Het panel kan zich vinden in de naamkeuze van de opleiding: Master Business Sales. Hoewel het gaat om een Engelse naam zijn de woorden 'business' en 'sales' zó ingeburgerd in het Nederlands, dat ze als leenwoorden kunnen worden beschouwd.

Afkortingen

B2B	Business to business
BKE	Basiskwalificatie Examinering
BOKS	Body of Knowledge and Skills
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hogere Onderwijs
EC	European Credit (studiepunt)
MBS	Master Business Sales
NLQF	Nederlands Kwalificatieraamwerk
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
OER	Onderwijs- en Examenreglement
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
USCA	University Sales Center Alliance

