

## **Saxion**

**Bachelor Ondernemerschap & Retail Management  
Associate Degree Ondernemerschap & Retail Management**

### **Beperkte opleidingsbeoordeling**



# Samenvatting

## Bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management

In februari 2019 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM), van hogeschool Saxion, bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding ORM is de voortzetting van de voormalige opleiding Small Business en Retail Management (SBRM), onder een nieuw Croho nummer per 1 september 2018. De huidige bachelor opleiding ORM voltijd en de uitfaserende deeltijdvariant zijn beide een vierjarige opleiding en worden aangeboden op de locaties Enschede en Deventer. Het huidige deeltijdprogramma is per 1 september 2016 deel gaan nemen aan het experiment leeruitkomsten en zal in een andere visitatie van alle flex-opleidingen, die door de Saxion Parttime School worden aangeboden, nader beoordeeld worden (mei 2019). Om die reden heeft het panel over de deeltijdvariant van de bacheloropleiding ORM alleen op standaard 3 en standaard 4 een oordeel gegeven. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel voldoende.

Het panel concludeert dat de opleiding een goed uitgewerkt, passend en actueel beroepsbeeld heeft waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsoefenaar moeten voldoen. De huidige beoogde leerresultaten van de opleiding zijn gebaseerd op de landelijke kerncompetenties van het landelijk opleidingsprofiel uit 2014 van de voormalige opleiding SBRM. Het (internationale) hbo-niveau van de opleiding is volgens het panel in voldoende mate aangetoond doordat deze voldoen aan de geldende standaarden van een bacheloropleiding en aan de Dublin descriptoren. De opleiding heeft een herkenbaar eigen profilering dat versterkt tot uiting komt in de drie uitstroomprofielen bedrijfsovername, retailmanagement en start-up. De hogeschool-brede profilering Living Technology is zichtbaar, al ziet het panel ruimte om dit onderdeel in het semester Smart Solutions uit te breiden en aan te scherpen. Een goed georganiseerd en diverse samenstelling van werkveldadviseurs kan meerwaarde creëren voor de opleiding. Het nieuwe landelijke profiel ORM dat in 2017 is vastgesteld zal in fasen in het huidige curriculum worden ingevoerd in studiejaar 2019-2020. Het panel adviseert de opleiding dit in nauwe samenwerking met waardevolle partners uit de beroepspraktijk af te stemmen voor de eigen profilering.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel voldoende.

Het panel heeft een helder, samenhangend en aansprekend opgebouwd programma gezien dat passend is bij de oriëntatie van de opleiding ORM. Het programma sluit in voldoende mate aan op de beoogde leerresultaten. De opbouw van de competenties van operationeel naar strategisch niveau vindt op een zorgvuldige wijze plaats. In het programma ziet het panel aandacht voor creativiteit, innovatie en voor praktijkgerichte casuïstiek. Studenten worden goed voorbereid op de praktijk via de diverse opdrachten die studenten individueel of in een leergemeenschap uitwerken. De opleiding maakt gebruik van een scala aan werkvormen, zoals de eerder genoemde leergemeenschappen en een business game. Onderzoeksvaardigheden komen in alle leerjaren aan bod waardoor studenten goed voorbereid zijn op het doen van

praktijkonderzoek. De literatuur die gehanteerd wordt sluit aan op de praktijk en is actueel. In het programma is aandacht voor internationalisering, al kan dat naar mening van het panel sterker uitgebouwd worden door meer aandacht te schenken aan interculturele sensitiviteit. De verschillende leerroutes, bedrijfsovername, retailmanagement en start-up; zijn herkenbaar opgenomen in alle leerjaren.

Het didactisch concept 'Leerloop' sluit goed aan bij de beoogde leerresultaten van het programma en is passend voor een opleiding die ondernemers opleidt.

De begeleiding van de studenten is professioneel georganiseerd door middel van studieloopbaan coaching gedurende de studie. De persoonlijke ontwikkeling van een student is in voldoende mate geborgd in het programma. Het panel heeft veel waardering voor het docententeam dat langstudeerders weet te (re)activeren om de studie weer op te pakken wat aantoonbaar positieve resultaten tot gevolg heeft. Het docententeam van de opleiding is deskundig, nauw betrokken en voor studenten toegankelijk. De feedback over een toegekend resultaat mag overigens van studenten wel inhoudsrijker zijn. Het panel spreekt ook haar waardering uit voor het docententeam dat, ondanks de culturomslag die heeft plaatsgevonden, een grote betrokkenheid en verantwoordelijkheid heeft getoond. De opleidingsspecifieke voorzieningen zijn op orde hetgeen de samenwerking met het werkveld ten goede komt.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel voldoende.

De opleiding beschikt over een adequaat toetssysteem, dat helder in elkaar steekt. De opleiding heeft haar visie op toetsing verankerd in een gedegen toetsbeleid. De opleiding maakt gebruik van uiteenlopende toetsvormen die passen bij het onderwijsconcept, het niveau en de inhoud van het programma. Het aantal toetsen neemt gedurende de opleiding af terwijl de complexiteit van de toetsen toeneemt. De beoordelingscriteria zijn in lijn met de leerdoelen van de vakken en het beoogde niveau van de opleiding en vooraf inzichtelijk voor de studenten. De beoordelingsformulieren hebben een duidelijke opzet en zijn over het geheel genomen navolgbaar. De feedback bij de beoordelingen zou uitgebreider en verstevigd kunnen worden, juist daar waar meerdere examinatoren betrokken zijn bij de beoordeling. Dit geldt ook voor de beoordeling van het afstudeertraject, zowel voor de voltijd als deeltijdvariant. De kwaliteitsborging van de toetsing is in handen van een examencommissie die op een degelijke en goed gedocumenteerde wijze haar wettelijke taak vervult. De toetscommissie verdient versterking in de bezetting en kan haar rol verder verdiepen. Het panel is ook van mening dat de Plan, Do, Check, Act-cyclus van de toetscommissie versteviging behoeft op met name Check en Act. Hier ligt ook een taak voor het opleidingsmanagement om de signalen hierover vanuit de examencommissie op te pakken. De kwaliteitsborging is verder vormgegeven door BKE-scholing van een groot deel van het docententeam en toepassing van het vier-ogen-principe. Rondom kalibratie van toetsen ziet het panel ruimte voor verbetering, met name in de verslaglegging van de kalibratiesessies.

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

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

Het panel concludeert dat studenten de arbeidsmarkt betreden als beginnend beroepsoefenaar. De opzet van het afstudeerprogramma is goed ingericht waarbij het panel waardering uitspreekt voor het ingezette afstudeerprogramma in het najaar van 2018. De afstudeerwerken die het panel

heeft gezien zijn qua onderwerpen divers, relevant en passend bij de eindkwalificaties. Het panel acht dat door de intensieve en goede begeleiding van studenten die afstuderen in het uitfaserend onderwijs, zij afstuderen aan de meeste recente eisen. De totstandkoming van het resultaat zou echter sterker kunnen worden onderbouwd door betrokken examinatoren.

## **Samenvatting AD-opleiding Ondernemerschap & Retail Management**

Tegelijk met de beoordeling van de bacheloropleiding ORM is ook de tweejarige Associate Degree opleiding Ondernemerschap & Retail Management, van de onderwijslocaties Enschede en Deventer, beoordeeld. De huidige deeltijdvariant van de AD opleiding is per 1 september 2016 deel gaan nemen aan het experiment leeruitkomsten en zal in een andere visitatie van flex-opleidingen nader bekeken worden. Om die reden heeft het panel de uitfaserende deeltijdvariant van de AD opleiding ORM alleen op standaard 3 en standaard 4 een oordeel gegeven. Op grond van grote inhoudelijke verwantschap tussen de AD opleiding en het onderwijsprogramma van de bacheloropleiding ORM, kon het panel beide opleidingen tijdens één bezoek beoordelen. Het panel beoordeelt het uitfaserende onderwijsprogramma voor de AD opleiding ORM deeltijd als **voldoende**.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel voldoende.

Het panel concludeert dat de kwaliteit van de toetsen en de beoordelingen van de AD-opleiding in orde zijn. De opleiding beschikt over een adequaat toetssysteem dat helder in elkaar steekt. De toetsvormen die gehanteerd worden zijn gevarieerd en passend bij het karakter van de opleiding. De kwaliteitsborging van de toetsing en de beoordelingen worden, net als bij de bachelor opleiding ORM het geval is, geborgd door dezelfde examen- en toetscommissie.

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

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

Het panel concludeert dat de inrichting van het afstudeerprogramma en het specifieke afstudeertraject op een passende wijze is ingericht en aansluit op het tactische niveau dat van een AD opleiding verwacht mag worden. De beoordeling en de getoonde persoonlijke ontwikkeling van eindwerken die het panel heeft ingezien, tonen aan dat studenten het gewenste eindniveau behalen. Studenten doen dat door middel van het uitvoeren van een afstudeerdopdracht, genaamd *Eindopdracht*. De *Eindopdracht* vormt de meesterproef waarin de student de verworven kennis, kunde en ondernemershouding in samenhang laten zien.



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>13</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>16</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>23</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>27</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>31</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>32</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage 1 Bezoekprogramma</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 2 Bestudeerde documenten</b>	<b>36</b>





## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-opleiding Ondernemerschap & Retail Management (voltijd en deeltijd) en Associate Degree Ondernemerschap & Retail Management (deeltijd) van hogeschool Saxion. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van hogeschool Saxion 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<sup>1</sup>) en het *NQA-protocol 2018 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 14 februari 2019

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer ing. R.M. van der Burgt (voorzitter, domeindeskundige)

De heer ir. J.P. Spruijt (domeindeskundige)

De heer drs. P.N. Ganzeboom (domeindeskundige)

De heer J.L. Vos (studentlid)

De heer J. van den Heuvel BBA, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

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

Bij de aanvraag heeft de instelling een zelfevaluatie-rapport (ZER) aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2018*. 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.

---

<sup>1</sup> Aangezien de panelaanvraag is ingediend bij de NVAO voor 15 december 2018 wordt het NVAO kader 2016 gehanteerd

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

Utrecht, 24 april 2019

Panelvoorzitter



De heer ing. R.M. van der Burgt

Lead-auditor



De heer J. van den Heuvel BBA

## Schets van de opleiding

De opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM), vormt sinds 2017, samen met de opleiding Commerciële Economie, de School of Commerce & Entrepreneurship (SCE). Deze academie verzorgt samen met twaalf andere zelfstandige academies het onderwijs binnen hogeschool Saxion.

De opleiding ORM had ten tijde van de visitatie 642 studenten, met een instroom van 109 studenten in het studiejaar 2018-2019. De opleiding wordt op twee locaties aangeboden, te weten Enschede en Deventer. Ondanks de twee locaties zit er geen verschil in het aangeboden onderwijsprogramma en worden studenten bediend door één docententeam die werkzaam zijn op beide locaties.

De opleiding ORM (Croho 35523) is sinds 1 september 2018 de opvolger van de opleiding Small Business en Retail Management (SBRM) (Croho 34422), dit als gevolg van de planningsneutrale conversie in de sector economie. Het huidige onderwijsprogramma dat aangeboden wordt bij de opleiding ORM is een voortzetting van het onderwijsprogramma van de opleiding SBRM. Het huidige onderwijsprogramma van de opleiding was per ingang van 1 september 2015 gefaseerd ingevoerd in haar rechtsvoorganger SBRM.

Dit beoordelingsrapport gaat in op de volgende opleidingen en haar varianten:

1. De bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management, voltijd en deeltijd
2. De Associate Degree opleiding Ondernemerschap & Retail Management, deeltijd

De onder 1 genoemde opleiding is zoals eerder aangegeven een voortzetting van de voormalige opleiding SBRM onder de nieuwe naam ORM met een bijbehorende, nieuwe Croho registratie. De deeltijdvariant van de bacheloropleiding ORM wordt sinds september 2016 als flexibele deeltijdopleiding aangeboden binnen het experiment leeruitkomsten van de pilot flexibilisering van het hoger onderwijs. Dat gebeurt binnen de Saxion Parttime School en valt buiten deze visitatie. De uitfaserende deeltijdvariant is gestart voordat de opleiding deel ging nemen aan het experiment en zal in dit rapport worden beoordeeld op standaard 3 en 4. Ten tijde van de visitatie stonden nog 36 studenten ingeschreven voor deze (uitfaserende) variant.

De onder 2 genoemde opleiding is de voortzetting van de voormalige AD-opleiding SBRM (Croho 80010) en wordt momenteel uitgefaseerd. Bij besluit van de NVAO van 27 augustus 2018 heeft hogeschool Saxion toestemming verkregen om onder het Croho nummer 80010 per 1 september 2018 de nieuwe opleidingsnaam Ondernemerschap en Retail Management te hanteren. De huidige deeltijdvariant wordt sinds september 2016 als flexibele deeltijdopleiding aangeboden binnen het experiment leeruitkomsten van de pilot flexibilisering van het hoger onderwijs. Dat gebeurt binnen de Saxion Parttime School en valt buiten deze visitatie. De uitfaserende deeltijdvariant is gestart voordat de opleiding deel ging nemen aan het experiment en zal in dit rapport worden beoordeeld op standaard 3 en 4. De vormgeving van het deeltijdonderwijs verschilt van voltijdonderwijs, waarbij deeltijdstudenten een dag per week college volgden en de rest van de week stage liepen, al dan niet in de eigen werkomgeving. Ten tijde van de visitatie stonden nog 3 studenten ingeschreven voor deze (uitfaserende) variant.

De AD-opleiding kent daarnaast nog enkele studenten die deelnemen aan deze opleiding in een voltijdsvariant. Sinds 1 september 2015 kent deze voltijdsvariant geen nieuwe inschrijvingen meer. De opleiding ORM heeft besloten deze opleidingsvariant niet meer voort te zetten.

Op basis van de landelijk afgestemde Commerce competenties heeft de opleiding in 2014 een eigen SBRM competentieset ontwikkeld. In 2015-2016 is er gestart met de invoer van een volledig, vernieuwd curriculum voor de voltijd bacheloropleiding SBRM en dat levert dit studiejaar 2018-2019 de eerste afgestudeerden. Het nieuwe landelijke opleidingsprofiel ORM dat is vastgesteld in 2017 zal gefaseerd ingevoerd worden in de bacheloropleiding ORM vanaf studiejaar 2019-2020.

De opleiding ORM heeft de afgelopen jaren te kampen gehad met diverse wisselingen in het opleidingsmanagement die van invloed zijn geweest op de stabiliteit van de organisatie binnen de opleiding. Een negatieve visitatie in 2012 heeft er tevens voor gezorgd dat de opleiding veel losstaande curriculaire aanpassingen heeft doorgevoerd om de kwaliteit van het eindniveau te borgen. De opleiding kent een relatief grote groep langstudeerders. Het betreft hier voornamelijk studenten die voor 2015 met de opleiding zijn gestart en te maken hebben gehad met voorgenoemde curriculaire aanpassingen. Een nieuwe opleidingsmanager in 2018 en een nieuwe directeur voor het instituut SCE, waar de opleiding in 2017 onderdeel van is geworden, hebben voor stabiliteit en een vernieuwde samenstelling van het team gezorgd.

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding ORM ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel concludeert dat de opleiding een goed uitgewerkt, passend en actueel beroepsbeeld heeft waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsoefenaar moeten voldoen. De huidige beoogde leerresultaten van de opleiding zijn gebaseerd op de landelijke kerncompetenties van het landelijk opleidingsprofiel uit 2014 van de voormalige opleiding SBRM. Het (internationale) hbo-niveau van de opleiding is volgens het panel in voldoende mate aangetoond doordat deze voldoen aan de geldende standaarden van een bacheloropleiding en aan de Dublin descriptoren. De opleiding heeft een herkenbaar eigen profilering dat versterkt tot uiting komt in de drie uitstroomprofielen bedrijfsovername, retailmanagement en start-up. De hogeschool-brede profilering Living Technology is zichtbaar, al ziet het panel ruimte om dit onderdeel in het semester Smart Solutions uit te breiden en aan te scherpen. Een goed georganiseerd en diverse samenstelling van werkveldadviseurs kan meerwaarde creëren voor de opleiding. Het nieuwe landelijke profiel ORM dat in 2017 is vastgesteld zal in fasen in het huidige curriculum worden ingevoerd in studiejaar 2019-2020. Het panel adviseert de opleiding dit in nauwe samenwerking met waardevolle partners uit de beroepspraktijk af te stemmen voor de eigen profilering.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

De opleiding wil ondernemers opleiden die in de verbinding tussen maatschappelijke behoeften en innovatieve technologie kansen zien en weten te benutten. Centraal daarin staat het ontwikkelen van (innovatieve) businessmodellen. Ondernemers moeten, naast het creëren van winst en continuïteit, waarde creëren voor de omgeving door respectvol om te gaan met bronnen, middelen en medewerkers. Het is daarom van belang dat startende ondernemers werkzaam kunnen zijn in multidisciplinaire teams, waardoor ze durven te werken, te falen en durven bij te sturen. Dit vormt de basis van ondernemers die weten wat de impact van innovatie kan zijn, aanvoelen wat de latente behoeften van consumenten, investeerders en businessmarkten zijn. Ook weten ze welke stappen ze moeten doorlopen om een idee tot een vermarktbaar product te realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met alle stakeholders.

Studenten bekleden na afronding van de opleiding functies als zelfstandig ondernemer of ondernemende retailmanager. Het panel vindt dat de opleiding uitgaat van een goed uitgewerkt en actueel beroepsbeeld dat past bij de opzet van het studieprogramma.

### *Beoogde leerresultaten*

De opleiding heeft een eigen competentieset ontwikkeld dat gebaseerd is op het Landelijk beroeps-en opleidingsprofiel uit 2014 en de domeincompetenties Commerce (2008). De competentieset is sinds 2015 per leerjaar gefaseerd ingevoerd. De leerresultaten bestaan uit twaalf competenties:

1. Ontwikkelen en uitvoeren van strategisch beleid en het kunnen onderbouwen van gemaakte keuzes.
2. Innoveren door middel van creatief handelen.
3. Initiëren en creëren van producten en diensten
4. Inrichten, beheersen en verbeteren van de organisatie en de bedrijfsprocessen.
5. Bepalen en beheersen van financiële en juridische risico's
6. Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van (markt) onderzoek
7. Opstellen, uitvoeren, evalueren en bijstellen van projecten
8. Leiding geven aan een bedrijf of een bedrijfs onderdeel
9. Persoonlijk ontwikkelen en ethisch handelen
10. Ondernemend gedrag vertonen
11. Effectief communiceren
12. Netwerken

De competenties zijn uitgewerkt in 'deelcompetenties' en opgebouwd in drie niveaus. Voor de bachelor geldt dat de student de competenties, uitgezonderd competenties 4,5 en 7, dient te beheersen op het hoogste niveau: niveau 3. Competenties 4,5 en 7 worden afgerond op niveau 2. De competenties zijn gekoppeld aan de Dublin descriptoren voor de hbo-bachelor, waarmee het (internationale) bachelorniveau is geborgd. Het hbo-niveau is naar oordeel van het panel ook geborgd in de gehanteerde competentieset.

Ten tijde van de visitatie heeft het panel vast kunnen stellen dat de opleiding werkt aan een nieuwe competentieset die is gebaseerd op de nieuwe landelijke competentieset die in 2017 is vastgesteld. Deze competentieset zal bij aanvang van studiejaar 2019-2020 gefaseerd ingevoerd worden.

Voor de AD-opleiding is uitgegaan van het NLQF-niveau 5 en de Dublin descriptoren voor een AD. De twaalf competenties van de competentieset van de bachelor zijn uitgewerkt in drie niveaus, waarbij het tweede niveau het eindniveau van de AD-opleiding is en het derde niveau dat van de bacheloropleiding.

### *Profilering*

De opleiding profileert zich ten opzichte van andere gelijkwaardige opleidingen in het land op Living Technology. Daarmee sluit de opleiding aan op de strategische agenda van Hogeschool Saxion. Living Technology komt tot uiting in de ontwikkeling van nieuwe technologie en bijpassende (innovatieve) businessmodellen met sociaal-maatschappelijke impact. De opleiding richt zich hierbij vooral op de Stedendriehoek (Deventer-Apeldoorn- Zutphen) en regio Twente, waar een pluimage van (MKB) bedrijven gevestigd zijn, technologisch van aard, vernieuwend en die komen met oplossingen die wereldwijd toegepast worden. De opleiding sluit daarbij aan door oog te hebben voor nationale en internationale ontwikkelingen en deze kennis terug te laten vloeien in het onderwijs.

Studenten ORM kunnen zich onderscheiden door te kiezen voor een eigen profilering. De opleiding richt zich daarbij op een keuze uit bedrijfsovername, retailmanagement of start-up. De gekozen profilering komt gedurende de diverse leerjaren aan bod. Het panel constateert dat de uitstroomprofielen passend zijn voor de regio waarin de opleiding actief is. De profilering op Living Technology komt tot uiting in de diverse beroepsproducten die het panel heeft gezien, al behoeft dit profileringspunt aanscherping in de beoogde leerresultaten. De opleiding kan deze meer expliciteren door bijvoorbeeld het formuleren van concretere leerdoelen op deze profilering, zodanig dat Living Technology meer betekenis krijgt, passend bij de opleiding.

#### *Afstemming met het werkveld*

Het huidige opleidingsprofiel en de bijbehorende competentieset zijn voor de start van de gefaseerde invoer in 2015 afgestemd met het werkveld. Het landelijk profiel (2014) dat de basis hiervan vormde is door een breed scala van vertegenwoordigers uit het werkveld tot stand gekomen. De opleiding heeft in 2017 een brainstormsessie georganiseerd met 25 ondernemers met een technische achtergrond, lectoren en ondernemers van de locatie *De Gasfabriek* uit Deventer. De brainstormsessie had tot doel om te onderzoeken in hoeverre ondernemers in aanraking dienen te komen met de Saxion-brede profilering Living Technology om nieuwe business te kunnen ontwikkelen. De opleiding ORM heeft daarmee de start gemaakt haar opleiding meer in lijn te brengen met de hogeschool-brede ambitie en visie.

De opleiding heeft in lijn met de Saxion Strategische Agenda 2016-2020 besloten om de werkveldadviescommissie af te schaffen en de afstemming met het werkveld op een andere wijze plaats te laten vinden. Een projectleider is in september 2017 gestart met een onderzoek om gespreksgroepen te vormen op basis van de driehoek onderwijs, werkveld en onderzoek. Zo is de opleiding gestart met een adviesgroep die bestaat uit studenten, docenten, lectoraat en ondernemers uit het werkveld. Structurele samenwerkingsverbanden zijn tot stand gekomen op de locaties als het Saxion Centrum voor ondernemerschap (*Ariënsplein Enschede*) en locatie *De Gasfabriek* in Deventer. Op deze locaties houden diverse ondernemers kantoor en werken studenten aan projecten.

Het panel heeft op de dag van de visitatie gesproken met diverse ondernemers die input leveren aan de opleiding. Het panel stelt vast dat het regionale werkveld betrokken is bij de opleiding, maar de opleiding dient op korte termijn deze contacten te intensiveren. Een regelmatige kennisupdate vanuit het werkveld is gewenst. Door de afschaffing van de werkveldadviescommissie en de opstartfase van nieuwe dialogegroepen is er van een regelmatige kennisupdate te weinig sprake. Ook de achtergrond en diversiteit van de groep ondernemers kan de opleiding nader bekijken. Zo ziet het panel ruimte voor de toevoeging van ondernemers, ook van buiten de regio, en van ondernemers die werkzaam zijn binnen het vraagstuk Living Technology.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

### Conclusie

De opleiding ORM ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel heeft een helder, samenhangend en aansprekend opgebouwd programma gezien dat passend is bij de oriëntatie van de opleiding ORM. Het programma sluit in voldoende mate aan op de beoogde leerresultaten. De opbouw van de competenties van operationeel naar strategisch niveau vindt op een zorgvuldige wijze plaats. In het programma ziet het panel aandacht voor creativiteit, innovatie en voor praktijkgerichte casuïstiek. Studenten worden goed voorbereid op de praktijk via de diverse opdrachten die studenten individueel of in een leergemeenschap uitwerken. De opleiding maakt gebruik van een scala aan werkvormen, zoals de eerder genoemde leergemeenschappen en een business game. Onderzoeksvaardigheden komen in alle leerjaren aan bod waardoor studenten goed voorbereid zijn op het doen van praktijkonderzoek. De literatuur die gehanteerd wordt sluit aan op de praktijk en is actueel. In het programma is aandacht voor internationalisering, al kan dat naar mening van het panel sterker uitgebouwd worden door meer aandacht te schenken aan interculturele sensitiviteit. De verschillende leerroutes, bedrijfsovername, retailmanagement en start-up; zijn herkenbaar opgenomen in alle leerjaren.

Het didactisch concept 'Leerloop' sluit goed aan bij de beoogde leerresultaten van het programma en is passend voor een opleiding die ondernemers opleidt.

De begeleiding van de studenten is professioneel georganiseerd door middel van studieloopbaan coaching gedurende de studie. De persoonlijke ontwikkeling van een student is in voldoende mate geborgd in het programma. Het panel heeft veel waardering voor het docententeam dat langstudeerders weet te (re)activeren om de studie weer op te pakken wat aantoonbaar positieve resultaten tot gevolg heeft. Het docententeam van de opleiding is deskundig, nauw betrokken en voor studenten toegankelijk. De feedback over een toegekend resultaat mag overigens van studenten wel inhoudsrijker zijn. Het panel spreekt ook haar waardering uit voor het docententeam dat, ondanks de cultuuromslag die heeft plaatsgevonden, een grote betrokkenheid en verantwoordelijkheid heeft getoond. De opleidingsspecifieke voorzieningen zijn op orde hetgeen de samenwerking met het werkveld ten goede komt.

### Onderbouwing

#### Opzet en inhoud programma

Het curriculum van de huidige opleiding ORM is een voortzetting van het drie jaar geleden ingevoerde curriculum onder de opleiding SBRM. Het panel gaat in dit hoofdstuk in op het curriculum bij de opleiding ORM, dat er schematisch als volgt uitziet:





In de competentiematrix is per leerjaar opgenomen uit welke deeltaken de competenties bestaan, welke indicatoren per deeltaak zijn te onderscheiden, op welk niveau de deeltaken aan bod komen en in welke cursussen. In het eerste jaar wordt gewerkt aan niveau I, in het tweede en derde jaar aan niveau II en in het vierde jaar aan niveau III. In de uitvoeringsregeling bij de OER en in de studiehandleidingen is voor elke cursus aangegeven aan welke competenties de student werkt en op welke manier. Ook is hierbij de toetsinformatie gegeven.

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. Het eerste leerjaar van het curriculum heeft naast een selectiefunctie een oriëntatiefunctie op het beroep. De student maakt kennis met de drie -door de opleiding geformuleerde- fasen van een onderneming (ideeën genereren, starten en groeien) en met drie specialisaties (start-up, bedrijfsopvolging en retailmanagement). Gedurende het eerste leerjaar gaan studenten actief aan de gang met de leerlijn 'Het ondernemen' waarbij studenten werken aan hun ondernemersvaardigheden in de onderneming MULTUS onder beheer van hogeschool Saxion. In de leerlijn Persoonlijke ontwikkeling leert de student zich bewust te zijn van het eigen handelen, gaat de student op zoek naar drijfveren en talenten en leert de student een kritisch oordeel te kunnen geven en ontvangen. De student ontwikkelt vanuit een kritische houding een eigen ondernemersidentiteit.

In het tweede leerjaar komen de thema's Innovatie & Creativiteit, Trends & Businessmodellen, Betekenisvol & Verantwoord Ondernemen en Global Business aan bod. Studenten verdiepen en verbreden zich in deze thema's door samen te werken in kleine teams of door individueel onderzoek. In dit leerjaar is er aandacht voor internationalisering door de aangeboden cursussen Marktentree strategie, Internationale expeditie en Evaluatie export strategie.

Het derde jaar bestaat uit het volgen van een minor (30 EC), deelname aan het Saxion-brede Smart Solutions Semester (24 EC) en het project Living Technology (6 EC). Studenten bepalen zelf wanneer zij welk onderdeel in het eerste of tweede semester willen doen. In het semester Smart Solutions staat multidisciplinair onderzoek en samenwerking centraal met studenten die afkomstig zijn van andere opleidingen binnen Saxion. De opdrachten worden ingebracht door het Lectoraat of zijn afkomstig uit het bedrijfsleven. Ter ondersteuning van Living Technology krijgen studenten verdieping over technologische trends en ontwikkelingen en de invloed daarvan op het gekozen businessmodel.

In het vierde jaar start de student met de afstudeerfase waarvoor hij een uitstroomprofiel kiest: start-up, retailmanagement of bedrijfsopvolging. In de leerlijn Persoonlijke Ontwikkeling heeft de student de voorgaande drie leerjaren hier reeds aandacht aan besteed. In dit leerjaar laat de student zien een (vernieuwend) businessmodel te kunnen ontwikkelen waarbij het gehele proces van het zien van kansen tot het verbeteren, creëren of het overnemen van een onderneming volledig wordt beheerst.

### *Kennis*

Kennis is gerelateerd aan het betreffende praktijkproject en wordt in de regel *just in time* en geïntegreerd aangeboden in het thema. Zo is er in het eerste semester in leerjaar 1 'Inkopen' met aandacht voor inkoop-strategieën. In leerjaar 2 is er in het eerste semester in het thema Trends & Businessmodellen aandacht voor trends en ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor het MKB. Studenten leren kennis actief en zelf te construeren. Kennis en vaardigheden worden daarbij gebonden aan ervaringen in een specifieke context hetgeen het lerend vermogen van de student vergroot.

### *Kennismaking met de beroepspraktijk*

Studenten komen op verschillende wijze in aanraking met de beroepspraktijk. In elk thema dat behandeld wordt in de eerste twee leerjaren komt casuïstiek vaak rechtstreeks uit de beroepspraktijk. Ook de oprichting van de eigen onderneming maakt dat studenten in aanraking komen met andere ondernemers die de studenten input leveren. Gastdocenten en excursies bieden studenten ook de mogelijkheid om in aanraking te komen met de praktijk. Tijdens de afstudeerfase komen studenten voor het doen van een onderzoek in aanraking met een diverse groep stakeholders.

### *Onderzoeksvaardigheden*

Een onderzoekende houding is een belangrijke eigenschap van een toekomstig ondernemer. Dit is ook terug te zien in de diverse competenties uit het landelijk profiel ORM. Studenten wordt actief bijgebracht dat nieuwsgierigheid naar nieuwe ontwikkelingen en open staan voor kansen een natuurlijke houding moet zijn om als ondernemer succesvol te kunnen zijn. De onderzoekslijn is geïntegreerd in het onderwijsprogramma. Bij de start van de opleiding leren studenten om ontwerpgericht onderzoek te doen om zo op een geobjectiveerde en systematische wijze tot

(innovatieve) beroepsproducten te komen. Dit geschiedt door middel van praktijkopdrachten in de diverse thematische blokken. Omdat het ondernemerschap centraal staat en daarbij een gestructureerde en systematische (onderzoeks)aanpak van belang is, krijgen studenten gaandeweg diverse onderzoeksvaardigheden en -modellen aangeboden. In de afstudeerfase zal de student moeten laten zien dat hij / zij een zelfstandig, omvangrijk en praktijkgericht onderzoek kan uitvoeren. De opleiding werkt in het instituut samen met diverse lectoraten die resultaten van onderzoeken laat terugvloeien naar het onderwijs.

### *Internationalisering*

Hogeschool Saxion heeft zich verbonden aan de sector High Tech Systemen en Materialen, een van de negen topsectoren die door de Rijksoverheid zijn geformuleerd in 2017. Omdat de ontwikkelingen binnen de technologie grensoverschrijdend zijn en een belangrijke aanjager zijn voor nieuwe en creatieve ondernemingen, worden studenten hier tijdens hun studie op voorbereid. In leerjaar 2 leren studenten in een businessgame hoe zij producten op een nationale en internationale markt dienen te verkopen. Ook is er in dit leerjaar veel aandacht voor internationalisering in het thema Global Business waarbij studenten workshops volgen over onder andere internationale marketing, interculturele communicatie en internationaal recht. Ter ondersteuning van de internationale oriëntatie wordt er in dit leerjaar een cursus Engels aangeboden op B2 niveau en maakt de opleiding gebruik van (internationale) Engelstalige literatuur. Studenten die in het derde jaar deelnemen aan het project Smart Solutions Semester kunnen een deel van dit project uitvoeren in het buitenland. Verder kunnen studenten zelf meer invulling geven aan internationalisering door een minor of de afstudeeropdracht uit te voeren in het buitenland. De opleiding en de hogeschool bieden hierin ondersteunende faciliteiten.

### *Keuzeruimte*

Binnen de thema's in diverse leerjaren worden studenten in staat gesteld om eigen casussen in te brengen die studenten tegenkomen bij de uitvoer van de diverse projecten. Studenten kunnen in leerjaar 3 door het volgen van een minor een eigen accent leggen op hun leertraject. De opleiding ORM biedt zelf vijf verschillende minoren aan: Bedrijfsopvolging bij familiebedrijven, Ondernemen, Retail excellence, Internationaal management & ondernemen op Curaçao en Leren innoveren. Via andere instituten binnen de hogeschool wordt ook een grote diversiteit aan minoren aangeboden. Studenten hebben ook de mogelijkheid om een minor te volgen in het buitenland of via een andere hogeschool door het Kies-op-Maat traject.

Studenten zijn tevreden over het geboden programma, zo blijkt uit het studentenhoofdstuk in de zelfevaluatie en gesprekken die het panel heeft gevoerd. Zij spreken waardierend over de actualiteit, kennis en vaardigheden en vinden dat zij daarmee goed voorbereid worden op de beroepspraktijk. Studenten vinden het werken in een leergemeenschap prettig, dat komt doordat ze elkaar zodoende stimuleren, samen leren en samen de verantwoordelijkheid delen voor het eindresultaat. De studiebelasting is voor een deel van de studenten niet evenredig verdeeld. Leerjaar 2 wordt bijvoorbeeld aangemerkt als een pittig studiejaar door de vele groepsopdrachten. Sommige studenten voelen zich geremd in leerjaar 3 door het Smart Solutions project (verplicht vanuit de hogeschool), omdat dit voor diverse studenten voelt als een afwijkend programma binnen de opleiding.

Het panel is van mening dat het programma de competenties in voldoende mate afdekt. Het programma is breed en op de praktijk gericht. De gebruikte casuïstiek uit de praktijk is mooi

geïntegreerd in de diverse thema's die in de eerste twee leerjaren worden aangeboden. Het programma biedt studenten een basis om een praktijk georiënteerde en onderzoekende houding te verwerven. Het panel onderschrijft de opmerkingen van studenten over leerjaar 3. Het panel ziet niet duidelijke de bijdrage van het project Smart Solutions in het beroepsprofiel dat past bij een ORM student. Een (grondige) herziening van de wijze waarop het onderwijs wordt aangeboden in Smart Solutions – als onderdeel van Living Technology – acht het panel noodzakelijk. Het panel adviseert om het als een keuze op te nemen én het grondig te herzien vanuit didactisch oogpunt, vanuit een visie ORM, om tot een beter (geïntegreerd) semester in het curriculum te komen. Meer flexibiliteit in het programma zou de opleiding nog meer doen aansluiten op de beroepspraktijk van een ondernemer.

## **Vormgeving van het programma**

### *Didactisch concept*

De opleiding heeft haar onderwijsvisie geformuleerd in het *ORM / SBRM Opleidingsdocument (september 2018)*. De opleiding beschrijft hierin de uitgangspunten voor het onderwijs, waarop het onderwijs gericht moet zijn en hoe de opleiding haar studenten deze doelen laat bereiken. Het didactisch concept gaat uit van *sociaal constructivisme* waarbij studenten leren kennis actief en zelf te construeren. Een student koppelt nieuwe kennis aan bestaande voorkennis en reflecteert daar op (ervaringsleren). Voor de vormgeving van het onderwijs gebruikt de opleiding het eigen didactisch model 'Leerloop' dat het experiential learning' van Kolb als basis heeft. Onderzoekend vermogen is integraal in de 'Leerloop' verwerkt doordat principes vanuit ontwerpgericht onderzoek worden gehanteerd. De opleiding kent een grote diversiteit aan werkvormen. Zo maakt de opleiding gebruik van een business game en voeren studenten opdrachten veelal als leergemeenschap uit. Binnen deze werkvormen vindt ervaringsleren plaats. De docent heeft vooral een coachende rol. Het panel heeft waardering voor het gehanteerde didactisch concept. Het gekozen model past bij de ontwikkeling tot een zelfstandig ondernemer.

### *Begeleiding*

Gedurende de gehele opleiding krijgen studenten individuele studieloopbaanbegeleiding (SLB). De gesprekken met de SLB'er zijn geïntegreerd binnen de leerlijn 'persoonlijke ontwikkeling' en gericht op monitoring van de studievoortgang en de persoonlijke ontwikkeling ten dienste van de professionele ontwikkeling. In het eerste leerjaar heeft de student wekelijks een contactmoment en zijn er drie gesprekken gedurende het studiejaar ingepland. Gaandeweg de opleiding ligt de verantwoordelijkheid voor het voeren van een gesprek met de SLB'er meer bij de student en is de rol van de coach vraaggestuurd. Voor extra ondersteuning kan de student gebruik maken van een studentenpsycholoog en een decaan. Voor studenten met een functiebeperking is op beide locaties een coördinator aangesteld die deze groep actief informeert over aangepaste studiemogelijkheden. Studenten die een topsport beoefenen kunnen gebruik maken van binnen Saxion geldende topsportrichtlijnen.

In 2017 is door de opleiding een proactief beleid gestart om langstudeerders te (re)activeren. Er is een docententeam van 8,0 fte vrijgemaakt, het team uitfaserend onderwijs (UFO), dat intensief gesprekken voert met alle langstudeerders, studieplannen opstelt en studenten begeleidt bij het afstuderen. Dit beleid is er op gericht dat een student die lange tijd niets aan de studie heeft gedaan alsnog afstudeert volgens de huidige eisen.

## Docenten

Het panel heeft op de dag van de visitatie kennis gemaakt met een professioneel en enthousiast docententeam. Bij de opleiding ORM zijn 45 docenten werkzaam (36,0 fte). Bijna 80% van de docenten is in het bezit van een mastergraad, één docent is gepromoveerd en één docent volgt een promotietraject. Uit het overzicht van het docententeam dat het panel heeft ingezien blijkt dat docenten beschikken over de inhoudelijke kennis en praktijkervaring die verwacht mag worden van een opleiding ORM. De helft van de docenten beschikt over een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). De andere groep docenten binnen de opleiding volgt momenteel de cursus BDB. Verder is driekwart van de docenten in het bezit van de Basis Kwalificatie Examinering (BKE). De afgelopen jaren heeft de opleiding te maken gehad met diverse personeelwisselingen, aanpassingen van het onderwijsprogramma, samenvoeging van de opleiding met een ander instituut en de afbouw van oude curricula met de diverse varianten. Dit heeft veel werkdruk op het team gelegd. Dat verklaart, in de ogen van het panel, de teruglopende tevredenheid in de NSE op het thema docenten waarbij deskundigheid en didactische kwaliteit worden gemeten. In 2017 werd deze beoordeeld met een 7,4 en in 2018 met een 6,5. De opleiding heeft naar aanleiding van dit resultaat door het doen van onderzoek vast kunnen stellen dat docenten nog niet in voldoende mate gewend waren aan de nieuwe rol die het huidige onderwijs van ze vraagt. De opleiding is daarom gestart met een strategische personeelsplanning om het docententeam te faciliteren bij de verdere kennisontwikkeling om over met name coachingsvaardigheden in de nieuwe rol te kunnen beheersen naast kennis op het gebied van Living Technology. Het panel heeft uit het gesprek met de docenten vast kunnen stellen dat zij blij zijn met de extra mogelijkheden voor bijscholing. Docenten blijven vakinhoudelijk up-to-date te door kennisdeling in het team, het bijwonen van congressen, cursussen en trainingen.

De rust die teruggebracht is door het huidige opleidingsmanagement sinds begin 2018 heeft er tevens voor gezorgd dat het team, naar eigen zeggen, goed kan functioneren en docenten zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. Ook de wijze waarop het team is georganiseerd oogst lof onder docenten. Zo zijn de docententeams van de locaties Enschede en Deventer samengevoegd en werken zij in jaarteam, op beide locaties. Deze organisatiewijziging heeft voor nieuwe energie gezorgd en heeft de verschillen in de opleiding en tussen de locaties doen verdwijnen.

Studenten waarderen docenten om de getoonde betrokkenheid bij hun studietraject en zijn makkelijk benaderbaar door de korte lijnen in de organisatie. Ook de samenwerking met de docent in de diverse leergemeenschappen worden positief benoemd. Deze signalen heeft het panel in gesprekken met studenten van beide locaties ontvangen. De wijze van beoordelen van sommige docenten verdient aandacht en een meer inhoudelijke feedback is volgens studenten ook gewenst.

## Voorzieningen

In de rondleiding die het panel heeft gehad en uit gesprekken met studenten heeft het panel kunnen constateren dat de voorzieningen van de opleiding op orde zijn. De leeromgeving kenmerkt zich als een innovatief studielandschap afgewisseld met traditionele onderwijsruimtes. In zowel Enschede als Deventer maakt de opleiding gebruik van voorzieningen buiten de onderwijslocatie waar studenten een dag in de week aan eigen ondernemerschap en het creëren van een eigen start-up / onderneming kunnen werken. Deze locaties, *het Ariënsplein* in Enschede

en *De Gasfabriek* in Deventer, maken het voor studenten mogelijk om te netwerken met ondernemers die ook kantoor houden op deze locaties. Het panel ziet deze locaties als een broedplaats van creativiteit en maakt het mogelijk om een steeds intensiever wordend netwerk te onderhouden met ondernemers in de regio. Ook studenten zijn zeer te spreken over deze locaties. Het panel adviseert de opleiding vooral door te gaan met deze ontwikkelingen op huisvestingsgebied.

De opleiding maakt gebruik van Blackboard, een digitale leeromgeving. Studenten vinden hier onder andere studiehandleidingen, lesmateriaal, opdrachten en toetsinformatie. Voor het afstuderen maakt de opleiding gebruik van het programma Golden Egg Academy. Hier kunnen studenten tijdens hun afstudeertraject alle tussenproducten demonstreren aan docenten en is toegankelijk voor externen, hetgeen de samenwerking met hen versterkt en het is ook na de afronding van de opleiding een belangrijke werkomgeving voor studenten om een netwerk in te kunnen onderhouden.

## Standaard 3 Toetsing

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

### Bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management

#### Conclusie

De opleiding ORM voltijd en de in afbouw zijnde deeltijdvariant van de opleiding ORM ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

De opleiding beschikt over een adequaat toetssysteem, dat helder in elkaar steekt. De opleiding heeft haar visie op toetsing verankerd in een gedegen toetsbeleid. De opleiding maakt gebruik van uiteenlopende toetsvormen die passen bij het onderwijsconcept, het niveau en de inhoud van het programma. Het aantal toetsen neemt gedurende de opleiding af terwijl de complexiteit van de toetsen toeneemt. De beoordelingscriteria zijn in lijn met de leerdoelen van de vakken en het beoogde niveau van de opleiding en vooraf inzichtelijk voor de studenten. De beoordelingsformulieren hebben een duidelijke opzet en zijn over het geheel genomen navolgbaar. De feedback bij de beoordelingen zou uitgebreider en verstevigd kunnen worden, juist daar waar meerdere examinatoren betrokken zijn bij de beoordeling. Dit geldt ook voor de beoordeling van het afstudeertraject, zowel voor de voltijd als deeltijdvariant. De kwaliteitsborging van de toetsing is in handen van een examencommissie die op een degelijke en goed gedocumenteerde wijze haar wettelijke taak vervult. De toetscommissie verdient versterking in de bezetting en kan haar rol verder verdiepen. Het panel is ook van mening dat de Plan, Do, Check, Act-cyclus van de toetscommissie versteviging behoeft op met name Check en Act. Hier ligt ook een taak voor het opleidingsmanagement om de signalen hierover vanuit de examencommissie op te pakken. De kwaliteitsborging is verder vormgegeven door BKE-scholing van een groot deel van het docententeam en toepassing van het vier-ogen-principe. Rondom kalibratie van toetsen ziet het panel ruimte voor verbetering, met name in de verslaglegging van de kalibratiesessies.

#### Onderbouwing

##### Toetsbeleid

In het document *Toetsbeleid 2018-2019 ORM* liggen de uitgangspunten vast voor toetsing en beoordelen binnen de opleiding. Het document is een uitwerking van de Saxion brede kaders rondom toetsen en beoordelen. Toetsing heeft tot doel aan te tonen dat de student voldoet aan de eindkwalificaties om als startend beroepsoefenaar aan de slag te kunnen gaan. Toetsen worden gebruikt om het niveau te bepalen (summatief) en hebben ook het doel om de student inzicht te geven in zijn/haar (persoonlijke) ontwikkeling en deze te bevorderen (formatief). Aan de hand van toetsen en bijbehorende feedback krijgt de student inzicht in wat van hem verwacht wordt. Daarmee zijn toetsen ook richtinggevend in het leerproces van de student.

Het panel is van mening dat de opleiding een duidelijk en doordacht toetsbeleid heeft, dat past bij de ambities van de opleiding en het onderwijsconcept. De functie van de toetsing is zowel

summatief als formatief. De visie op toetsing en de doelstelling voor toetsing zijn voor het panel in voldoende mate aangetoond.

## **Toetsen**

Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal ingezien en concludeert dat de toetsen passend zijn en aansluiten op de leerdoelen qua inhoud en niveau. De toetsing binnen de opleiding is erop gericht dat, gedurende de opleiding, de complexiteit en de grootte van de toetsen toeneemt. In lijn met het didactisch concept (Leerloop) vormen toetsen een geïntegreerd onderdeel van het programma. Elk thema met bijbehorende 'Leerloop' wordt afgesloten met een toets waarbij just-in-time de toetsing plaats vindt. Studenten worden hierbij bewust gemaakt van de verwachte leerresultaten en stemmen met de docent af wat belangrijk is om te leren in een specifieke context. Het panel heeft vast kunnen stellen dat de opleiding een diversiteit aan toetsvormen hanteert, die passend zijn bij de vak-inhoud en de leerdoelen. Voorbeelden van toetsproducten zijn schriftelijke (digitale) kennis toetsen, beroepsproducten, presentaties en portfolio's. Een voorbeeld van een kennistoets in het thema *Starten* is *STA Handelsonderneming starten*. De kennis die voortkomt uit de toets kan direct ingezet worden voor de onderneming in het 1<sup>e</sup> jaars project *MULTUS*.

Uit gesprekken met studenten heeft het panel kunnen constateren dat studenten in leerjaar 2 meer diversiteit aan toetsvormen zouden willen zien. Het panel onderschrijft dit punt. In dit leerjaar zijn opvallend veel groepsopdrachten. De opleiding is met de start van studiejaar 2018-2019 een eigen onderzoek gestart vanuit de curriculumcommissie om te kijken welke veranderingen doorgevoerd kunnen worden. Het panel ziet hierin terug dat de opleiding reflectief naar het eigen handelen kijkt. Studenten bevestigen in gesprekken met het panel dat het opleidingsmanagement open staat voor feedback over toetsing en daar actief en zichtbaar bijstuurt waar mogelijk.

## **Beoordeling en feedback**

Op de dag van de visitatie heeft het panel een selectie van gemaakte en beoordeelde toetsen bekeken met bijbehorende toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren. De beoordelingsformulieren hebben een duidelijke opzet en zijn over het algemeen navolgbaar. De beoordelingscriteria zijn in lijn met de leerdoelen van de vakken en het beoogde eindniveau van de opleiding. De beoordelingen die door meerdere examinatoren uitmonden in een gezamenlijke beoordeling kunnen worden verbeterd. De feedback is soms onduidelijk en de totstandkoming van het eindresultaat is in enkele gevallen niet geheel duidelijk te traceren. Studenten geven aan dat zij de feedback waarderen en dat die van invloed kan zijn op hun eigen leerproces. Uitbreiding van de feedback kan ook dit proces daarmee indirect verbeteren.

Het afstudeertraject van de opleiding ORM voltijd en de in afbouw zijnde deeltijdvariant worden beschreven onder standaard 4. De verdediging van de afstudeeropdracht vindt plaats door middel van een afstudeerzitting waarbij de begeleidende docent, een tweede examinator en mogelijk een werkvelddeskundige aanwezig zijn. De docent die als begeleider heeft opgetreden beoordeelt de afstudeeropdracht als ook een tweede examinator. De beoordelingen vinden afzonderlijk van elkaar plaats, voor de afstudeerzitting. De werkvelddeskundige heeft een adviserende rol bij de uiteindelijke totstandkoming van het eindresultaat. Het panel is positief over de rol van de werkvelddeskundige. De beoordelingsformulieren die het panel heeft ingezien,



waren goed en over het algemeen navolgbaar ingevuld. Het panel ziet ruimte om uitgebreidere feedback te geven door zowel de begeleider als de tweede examinerator.

## **Borging**

De opleiding borgt de kwaliteit van toetsen en beoordelen op verschillende manieren. Zo maakt de opleiding gebruik van het vier-ogen-principe bij het toetsontwerp. De toetsverantwoordelijke docent vraagt advies aan collega-docenten en leden van de toetscommissie. Verder maakt de opleiding gebruik van kalibratiesessies en intervisie. Driekwart van de docenten is in het bezit van een Basis Kwalificatie Examinering (BKE), wat bijdraagt aan de borging van toetsen en beoordelen. Het is de bedoeling dat in studiejaar 2019-2020 de overige docenten gecertificeerd zijn. Het panel heeft in gesprek met de examinatoren vast kunnen stellen dat het aantal kalibratiesessies uitgebreid kan worden. Het panel stelt vast dat kalibratiesessies soms een te vrijblijvend karakter hebben. Hier kan de opleiding op acteren, bijvoorbeeld op de verslaglegging van deze bijeenkomsten. Het panel constateert dat dit zowel voor de huidige voltijdopleiding geldt evenals de deeltijdvariant die uitgefaseerd wordt.

De examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van toetsing, conform de WHW. De examencommissie SCE is op instituutsniveau georganiseerd en afgevaardigden van de opleiding ORM hebben zitting in de commissie. Het panel heeft kennis gemaakt met een examencommissie die gedegen en goed gedocumenteerd (jaarverslag) haar wettelijke taak vervult. De examencommissie geeft een actieve invulling aan het opstellen van richtlijnen ten aanzien van toetsing en beoordeling. Ook doet de commissie onderzoek vanuit haar toezichthoudende rol op het te realiseren eindniveau en stelt zij een borgingsagenda op waarin actieplannen voor het opvolgend studiejaar staan geformuleerd.

Naast de examencommissie heeft de opleiding ORM een eigen toetscommissie. De toetscommissie onderzoekt uit naam van de examencommissie SCE steekproefsgewijs diverse toetsdossiers. Het panel heeft in het gesprek met de examinatoren en afgevaardigden van de toetscommissie vastgesteld dat tot op heden het vooraf gestelde quotum voor de steekproef niet gehaald wordt. Een van de redenen hiervoor was de onvolledigheid van de toetsdossiers die reeds onderzocht waren. De toetscommissie heeft daarom onlangs een actieplan opgesteld om docenten te ondersteunen in het up-to-date houden van toetsdossiers. De toetscommissie richt zich verder op ondersteuning in het verbeteren van de kwaliteit van toetsing en monitort of de gekozen toetsvormen aansluiten bij het didactisch concept van de opleiding.

Het panel is alles overziende van oordeel dat de opleiding de kwaliteitsborging van toetsen en beoordelen op een adequate wijze heeft vastgelegd en dat de taakopvatting van de verschillende actoren helder geformuleerd zijn. De uitvoering verdient op sommige punten verbetering, met name de PCDA-cyclus van de toetscommissie ORM. Het panel adviseert het opleidingsmanagement om meer oog te hebben voor het werk van de examencommissie SCE en de meerwaarde die zij biedt (uitkomsten jaarverslag) terug te laten komen in verbeteringen rondom de kwaliteit en beoordeling van het gehele toetsstelsel. Het panel heeft er vertrouwen in dat het opleidingsmanagement en de toetscommissie dit op korte termijn verder op zullen pakken.

## **AD-opleiding Ondernemerschap & Retail Management**

### **Conclusie**

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

Het panel concludeert dat de kwaliteit van de toetsen en de beoordelingen van de AD-opleiding in orde zijn. De opleiding beschikt over een adequaat toetssysteem dat helder in elkaar steekt. De toetsvormen die gehanteerd worden zijn gevarieerd en passend bij het karakter van de opleiding. De kwaliteitsborging van de toetsing en de beoordelingen worden, net als bij de bachelor opleiding ORM het geval is, geborgd door dezelfde examen- en toetscommissie.

### **Onderbouwing**

De toetsing van de AD deeltijd is gebaseerd op de toetsing en uitgangspunten van de bacheloropleiding ORM. Studenten worden net als bij de bacheloropleiding op verschillende wijze getoetst. Zo maken zij kennistoetsen ter afsluiting van een vak of werken aan gespreksvaardigheden die getoetst worden in een mondeling tentamen. Bij veel cursussen staat het ontwikkelen van een beroepsproduct centraal. Op vooraf ingeplande contactmomenten bespreken docenten en studenten de feedback. De Eindopdracht is de afstudeeropdracht bij de AD opleiding waarbij de student aan moet tonen het tactisch niveau (niveau 2) te hebben verworven. De eindbeoordeling van de eindopdracht is eveneens op eenzelfde wijze ingericht als bij de bacheloropleiding (uitfaserende deeltijdvariant).

Het panel heeft op de dag van de visitatie een selectie van gemaakte en beoordeelde toetsen ingezien met bijbehorende toetsmatrijzen, antwoordmodellen en beoordelingsformulieren. Het panel constateert dat de kwaliteit van de toetsing niet afwijkt ten opzichte van de bacheloropleiding. De toetsen sluiten aan op de leerdoelen van de opleiding. De student ontwikkelt zich gedurende de opleiding naar een tactisch niveau.

De borging van toetsen en beoordelen is ook op eenzelfde wijze georganiseerd als bij de bacheloropleiding. De bevindingen en conclusies die het panel heeft voor de bacheloropleiding zijn daarom ook van toepassing op het uitfaserende onderwijsprogramma van de AD opleiding deeltijd.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

### Bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management

#### Conclusie

De opleiding ORM voltijd en de in afbouw zijnde deeltijdvariant ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel concludeert dat studenten de arbeidsmarkt betreden als beginnend beroepsoefenaar. De opzet van het afstudeerprogramma is goed ingericht waarbij het panel waardering uitspreekt voor het ingezette afstudeerprogramma in het najaar van 2018. De afstudeerwerken die het panel heeft gezien zijn qua onderwerpen divers, relevant en passend bij de eindkwalificaties. Het panel acht dat door de intensieve en goede begeleiding van studenten die afstuderen in het uitfaserend onderwijs, zij afstuderen aan de meeste recente eisen. De totstandkoming van het resultaat zou echter sterker kunnen worden onderbouwd door betrokken examinatoren.

#### Onderbouwing

##### *Inrichting afstudeertraject*

Studenten van de voltijd- en uitfaserende deeltijd leveren een individueel geproduceerd beroepsproduct in. Studenten dienen zelfstandig een advies voor een businessconcept op te stellen dat kan worden uitgevoerd voor een opdrachtgever of voor de eigen onderneming. Het beroepsproduct bestaat uit het advies voor het businessmodel, aangevuld met een financiële verantwoording en de belangrijkste implementatierichtlijnen. Studenten dienen voor aanvang van het afstuderen goedkeuring te vragen aan de afstudeercommissie, die beoordeelt of met de opdracht de eindkwalificaties kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor dienen studenten een afstudeervoorstel in en een plan van aanpak.

Het afstudeertraject kent in totaal vier fasen. In de startfase worden studenten voorbereid op het afstudeertraject en leren zij een afstudeervoorstel te formuleren. Studenten werken in de uitvoeringsfase aan het plan van aanpak en doen zij onderzoek om op basis van informatie en methodisch onderzoek tot een advies te komen. Na het trekken van conclusies komt het uiteindelijke advies tot stand in het beroepsproduct. In de derde fase, de reflectiefase, reflecteert de student op het behaalde resultaat en de gehele afstudeerfase. De beoordelingsfase is de afsluitende fase van het afstudeertraject (zie standaard 3).

Het afstudeertraject van het huidige onderwijs is onderdeel van het curriculum dat in 2015 is ingevoerd onder de rechtsvoorganger van ORM, de opleiding Small Business en Retail Management. De eerste lichter afstudeerders zal in studiejaar 2018-2019 afstuderen conform dit nieuwe afstudeertraject waarbij de student twee eindwerken zal opleveren die samen het afstudeerdossier vormen. Het ontwikkelingstraject ligt vast in het portfolio dat de student zelf samenstelt. Dit nieuwe afstudeertraject is gebaseerd op de uitgangspunten van Andriessen.

### *Producten van afgestudeerden*

Het panel heeft uit een representatieve steekproef een selectie van vijftien eindwerken met bijbehorende beoordelingsformulieren bekeken. De selectie is gebaseerd naar rato van het aantal afgestudeerden per opleidingsvariant (SBRM voltijd en deeltijd) en per locatie (Enschede en Deventer).

De afstudeeropdrachten die het panel heeft ingezien waren van kwalitatief voldoende niveau. Het panel trof een grote variatie aan onderwerpen die passend zijn bij de beoogde leerresultaten en toepasbaar voor de beroepspraktijk. De onderzoeksopzet was over het algemeen helder en navolgbaar geformuleerd. De aanbevelingen in de eindwerken waren bruikbaar voor de opdrachtgever of de eigen onderneming. Het panel vond het merendeel van de afstudeeropdrachten inhoudelijk sterk. De wijze van rapporteren was standaard door de inhoudelijke criteria waardoor de signatuur van de opleiding niet altijd zichtbaar was. Ook reflecteren op het eigen persoonlijke ontwikkelproces was in mindere mate zichtbaar. Het panel ziet dat mede als gevolg van de aanscherping van het afstudeerniveau zoals dat landelijk vanaf 2011 in het HBO in Nederland vorm heeft gekregen.

Het panel heeft geconstateerd dat deze wijze van afstuderen losgelaten zal worden bij de nieuwe lichte afstudeerders in 2018-2019. Er ligt voor de opleiding en de studenten een mooie kans om de profilering van de opleiding en bovenal de persoonlijke ontwikkeling van de student meer tot uiting te laten komen. Het panel heeft daar vertrouwen in op basis van de uitstroomprofielen bedrijfsovername, retailmanagement en start-up en de nieuwe opzet van het afstuderen. Dit vertrouwen werd tevens bevestigd door drie presentaties van afstudeerders in de nieuwe afstudeerrichting op de visitatiedag.

### *Functioneren van afgestudeerden*

Een groot deel van de afgestudeerden gaat verder als zelfstandig ondernemer met een eigen bedrijf of nemen het bedrijf over van ouders. Een deel van de afgestudeerden gaat aan de slag als manager in een retail-onderneming. Ondernemers die de opleiding adviseren zijn over het algemeen tevreden over het niveau van de afgestudeerden. Het panel heeft geconstateerd dat er momenteel geen alumni netwerk is en dat de werkveldadviescommissie sinds enige tijd niet meer samenkomt. Alumni geven aan een netwerk van oud afgestudeerden en blijvende betrokkenheid bij de opleiding te waarderen. De opleiding heeft al een begin gemaakt om op een andere wijze bijeenkomsten te organiseren. Het panel is van mening dat de opleiding op korte termijn het contact met het werkveld en alumni structureel dient te intensiveren, zodat werkveldvertegenwoordigers en alumni als ambassadeurs van de opleiding naar buiten treden.

## AD-opleiding Ondernemerschap & Retail Management

### Conclusie

De uitfaserende deeltijdvariant van de AD-opleiding Ondernemerschap & Retail Management, ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel concludeert dat de inrichting van het afstudeerprogramma en het specifieke afstudeertraject op een passende wijze is ingericht en aansluit op het tactische niveau dat van een AD opleiding verwacht mag worden. De beoordeling en de getoonde persoonlijke ontwikkeling van eindwerken die het panel heeft ingezien, tonen aan dat studenten het gewenste eindniveau behalen. Studenten doen dat door middel van het uitvoeren van een afstudeeropdracht, genaamd *Eindopdracht*. De *Eindopdracht* vormt de meesterproef waarin de student de verworven kennis, kunde en ondernemershouding in samenhang laten zien.

### Onderbouwing

#### *Inrichting afstudeertraject*

De AD opleiding heeft het afstudeertraject vorm gegeven in de zogenaamde Eindopdracht. De eindopdracht vormt de meesterproef waarin de student de verworven kennis, kunde en ondernemershouding in samenhang laten zien. De student zoekt op systematische wijze een oplossing voor een gegeven probleem van een opdrachtgever of een eigen onderneming. Een belangrijke voorwaarde is dat de opdracht multidisciplinair van karakter is en minimaal twee competentiegebieden bestrijkt. Voorbeelden hiervan zijn marketing, personeelsbeleid of financieel management. De opdracht moet ook een duidelijk tactisch niveau hebben, tussen strategie en uitvoer. Het afstuderen bestaat, net als bij de bacheloropleiding, uit vier verschillende fasen. De beschrijving bij de bachelor van deze fasen volstaat ook voor deze variant van de AD-opleiding. Het verschil is dat de AD afstudeerfase een kortere periode betreft van in totaal 13 weken. De totale studielast van het afstuderen bedraagt 18 EC. De competenties die getoetst worden voor de bepaling of het eindniveau is gehaald, zijn 5, 6, 7, en 11, afkomstig van de competentieset van de bacheloropleiding (zie standaard 1).

#### *Producten van afgestudeerden*

Het panel heeft uit een representatieve steekproef een selectie van acht eindwerken met bijbehorende beoordelingsformulieren bekeken. De selectie is gebaseerd naar rato van het aantal afgestudeerden en per locatie (Enschede en Deventer). Het panel is positief over de kwaliteit van de eindproducten. De opdrachten zijn relevant en passend bij de beoogde leerresultaten van de AD-opleiding. Voor het panel staat vast dat studenten in voldoende mate hebben aangetoond het gewenste tactische niveau (niveau 2) te hebben ontwikkeld.

#### *Functioneren van afgestudeerden*

Het panel heeft op de visitatiedag gesproken met enkele afgestudeerden en afkomstig waren van de twee verschillende onderwijslocaties. Alumni zijn positief over het programma dat zij gevolgd hebben en de aansluiting die zij ervaren op de beroepspraktijk. Voor sommige studenten is het tevens een opmaat zijn om later alsnog de opleiding in de bachelor variant af te ronden.



# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel bachelor ORM voltijd	Oordeel bachelor ORM deeltijd	Oordeel AD ORM deeltijd
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende		
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende		
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende

De opleiding ORM biedt studenten een realistische leeromgeving waarin zij de benodigde beroepsvaardigheden kunnen ontwikkelen. De opleiding activeert studenten tot zelfsturing en samenwerking in diverse leergemeenschappen. Studenten vinden het onderwijsprogramma passen bij de leerdoelen. Het panel is van mening dat de aanscherping op Living Technology in het profiel en de beoogde leerresultaten nadrukkelijker kan. Het docententeam is toegerust op haar takenpakket en de vrijgekomen ruimte is ingezet voor persoonlijke ontwikkeling. De toetsing en beoordeling zijn van een voldoende niveau, waarbij de feedback explicieter kan worden gemotiveerd. Studenten behalen het eindniveau, dat is aangetoond in de afstudeerdossiers die het panel heeft ingezien. De onderwerpen zijn passend voor de beroepspraktijk, divers en innovatief. Binnen de organisatie en het onderwijs zijn doorlopend veel ontwikkelingen gaande. De opleiding is in staat om deze te ondervangen en te implementeren, mede door de grote betrokkenheid van het huidige opleidingsmanagement en het docententeam.

Met inachtneming van de beslisregels van de NVAO beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management voltijd, als **voldoende**.

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de uitfaserende deeltijdvariant van de bestaande hbo-bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management, als **voldoende**.

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de uitfaserende deeltijdvariant van de Associate Degree-opleiding Ondernemerschap & Retail Management, als **voldoende**.

# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Standaard 1

- De werkveldadviescommissie zou meer kunnen bestaan uit 'critical friends' en alumni voor meer diversiteit en een bredere input. Van belang is vooral dat de nieuwe contacten uit het werkveld affiniteit voelen met onderwijs, de onderwijswereld begrijpen en die op strategisch niveau input leveren. Zo zou de opleiding bijvoorbeeld de samenwerking kunnen zoeken met het ondernemersnetwerk Oost NL.

## Standaard 3

- De feedback leek bijna volledig in rubrics vast te liggen. De rubrics lijken daardoor meer gebruikt te worden voor het geven van feedback in plaats van het bepalen van het resultaat. Door dit om te draaien levert dat meer inhoudsrijke feedback op voor studenten.
- De kalibratiessessies tussen examinatoren zouden meer gedetailleerd vastgelegd kunnen worden. Vastlegging geeft houvast in de onderlinge afstemming tussen examinatoren over de wijze waarop de beoordelingen tot stand zijn gekomen.
- De opleiding kan de betrokkenheid van de toetscommissie vergroten als functies en leden herkenbaar zijn. De zichtbaarheid van de toetscommissie kan daarmee worden vergroot.
- De opleiding zou kunnen nadenken over een andere opzet van de borging. De examencommissie kan een werkgroep Toetsen formeren die zich met het ontwerp en de analyse van toetsen bezig houdt. De voortgang van de werkzaamheden van deze groep zou bij een aparte functionaris kunnen liggen die tussen de examencommissie en deze werkgroep komt in te staan. Deze functionaris kan vervolgens steekproefsgewijs onderzoek door naar toetsen.
- De opleiding kan toewerken naar grotere toetseenheden wat de druk op de organisatie rondom toetsing kan verlagen waardoor meer tijd overblijft voor andere zaken.

## Standaard 4

- Het panel adviseert de opleiding om aan te haken bij een project van Daan Andriessen om te kijken welke andere beroepsproducten er bestaan om het eindniveau van een student te kunnen bepalen.



# Bijlagen

## Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijd	Ruimte	Gespreksronde	Thema
8.15-8.30	W1.13	Inloop	
8.30-8.45	W1.18	Kick-off	
8.45-9.30	W1.18	Intern overleg en bestudering materiaal	Gelegenheid tot inzien tussenproducten eindniveau huidig programma
9.30-10.15		Gesprek met studenten leerjaar 1, 2 en 3 <i>huidig onderwijs</i> (voltijd BA)	Standaard 1, 2 en 3
10.15-10.30	W1.13	Intern overleg	
10.30-11.15	W1.18	Gesprek met docenten leerjaar 1, 2 en 3 <i>huidig onderwijs</i> (voltijd BA)	Standaard 1, 2 en 3
11.15-12.50	Ariënsplein, Z0.25	Rondleiding Ariënsplein	Standaard 2
		Incl. pitches studenten leerjaar 4 <i>huidig onderwijs</i> (voltijd BA)	Standaard 4
		Gesprek met ontwikkelaars en examinatoren leerjaar 4 <i>huidig onderwijs</i> (voltijd BA)	Standaard 1, 2 en 4
12.50-13.00		Terug naar hoofdlocatie	

Tijd	Ruimte	Gespreksronde	Thema
13.00-13.30	W1.13	Lunch + intern overleg	
13.30-14.00	W1.18	Gesprek met studenten en alumni (voltijd BA) en <i>uitfaserend onderwijs</i> (Ad, deeltijd BA)	Standaard 4
14.00-14.30		Gesprek met examinatoren (voltijd BA) en <i>uitfaserend onderwijs</i> (Ad, deeltijd BA)	Standaard 4
14.30-14.45	W1.13	Intern overleg	
14.45-15.15	W1.18	Werkveld	
15.15-15.45		Management- en beleidsteam	Alle standaarden
15.45-16.30		Examen- en toetscommissie (alle varianten)	Standaard 3 en 4
16.30-17.45	W1.13	Intern overleg; mogelijkheid tot bevragen management- en beleidsteam	
17.45-18.00	W1.18	Terugkoppeling oordeel panel	

## Bijlage 2 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie-rapport voor de visitatie van de opleiding ORM
- ORM SBRM Onderwijs- en Examenregeling (OER) Ad 2018-2019
- ORM SBRM Onderwijs- en Examenregeling (OER) BA 2018-2019
- ORM SBRM Kennismatrix personeel
- Opleidingsdocument – huidig onderwijs
- ORM BA VT Toetsplan (Croho 35523) – huidig onderwijs
- ORM BA VT Toetsplan (Croho 34422) – huidig onderwijs
- ORM BA Studentenhandleiding Afstuderen 2019-2019 – huidig onderwijs
- ORM BA Docentenhandleiding Afstuderen 2018-2019 – huidig onderwijs
- SBRM Opleidingsdocument – uitfaserend onderwijs
- SBRM AD VT Toetsplan (Croho 80010) – uitfaserend onderwijs
- SBRM AD DT Toetsplan (Croho 80010) – uitfaserend onderwijs
- SBRM BA VT Toetsplan (Croho 34422) – uitfaserend onderwijs
- SBRM BA DT Toetsplan (Croho 34422) – uitfaserend onderwijs
- SBRM AD Afstudeerhandleiding 2018-2019 – uitfaserend onderwijs
- SBRM BA Afstudeerhandleiding 2018-2019 – uitfaserend onderwijs
- SBRM BA Docentenhandleiding Afstuderen 2018-2019 uitfaserend onderwijs
- SBRM Overzicht afstudeerders 2016-2018
- ORM Landelijk beroepsprofiel
- ORM BA competentieset 2014
- ORM competentiematrix huidig onderwijs
- ORM SBRM rapportage MTO 2017
- ORM SBRM Jaarplan curriculumcommissie 2018-2019
- ORM Toetsbeleid 2018-2019
- ORM SBRM Jaarverslag Examencommissie 2016-2017
- ORM SBRM Jaarverslag Examencommissie 2017-2018
- ORM SBRM Plan van Aanpak Toetscommissie 2018-2019
- SBRM AD beoordelingsformulier afstuderen
- SBRM BA beoordelingsformulier afstuderen
- Diverse resultaten van kwaliteitszorg evaluaties onder studenten, alumni en werkveld
- Selectie van gemaakte toetsen ORM / SBRM / AD varianten
- Selectie van studie-informatie en handleidingen op Blackboard ORM / SBRM / AD varianten