



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding

Small Business en Retail Management

voltijd, deeltijd en dual

Associate degree

Small Business en Retail Management

voltijd, deeltijd en dual

Saxion Hogeschool

Locatie Enschede en Deventer

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Small Business en Retail Management
voltijd, deeltijd en duaal

CROHO nr. 34422 / 81000

Associate degree
Small Business en Retail Management
voltijd, deeltijd en duaal

CROHO nr. 80010

Saxion Hogeschool
Locatie Enschede en Deventer

Hobéon Certificering BV

Datum

27 maart 2012

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

Drs. I.A. Matser

S.P. van der Klok MBA

M. Aftab

Secretaris

D.P.M. de Koning

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTEND OORDEEL	7
3.	KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING	11
4.	OORDELEN PER STANDAARD	15
5.	ALGEMENE CONCLUSIE	35
6.	AANBEVELINGEN	37
	BIJLAGE I Scoretabel	39
	BIJLAGE II Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	41
	BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma	43
	BIJLAGE IV Locatiebezoek	47
	BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten	51
	BIJLAGE VI Overzicht auditpanel	53

1. BASISGEGEVENS

Algemene opleidingsgegevens

Naam Hogeschool	Saxion Hogeschool
Status	Bekostigd
Naam academie	Academie Bedrijfskunde & Ondernemen (ABO)
Naam directeur	drs. G.J.L. (Hans) Weusthof
telefoonnummer: mobiel: e-mail:	Tel: 053-4871499/369 Tel: 06-53931016 g.j.l.weusthof@saxion.nl
Naam opleiding	Small Business en Retail Management
Oriëntatie en niveau opleiding	Bacheloropleiding hbo
Afstudeerrichtingen	N.v.t.
Croho nr.	Ba SB&RM E: 34422 Ba SB&RM D: 81000 Ad E: 80010 Ad D: 80010
Domein	Economie
Aantal studiepunten bachelor	240 EC
Aantal studiepunten Associate degree	120 EC
Naam opleidingsmanagers	Mw. Drs. P.M.J. (Petra) Manders (tevens contactpersoon) Drs. J.H.A. (Jos) Brunninkhuis
telefoonnummer: mobiel: e-mail:	Tel. 0570-603139 Tel. 06-12362417 p.m.j.manders@saxion.nl
Varianten opleiding	voltijd: ja deeltijd: ja dual: ja Bachelor en Associate degree
Lesplaatsen	Enschede Deventer
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Resultaat nog niet bekend
Datum audit	9 en 10 november 2011

Basisgegevens opleiding

Studenten

	voltijd		deeltijd		duaal
Aantal studenten 2010 (teldatum 30-09-2010)	E – ba:	387	E- ba:	97	
	E – Ad:	69	E- ba:	29	
	----		-----	126	
(bij meerdere lesplaatsen hier alle lesplaatsen noemen)	E:	456			
	D: ba:	151	D: ba:	33	
	Totaal SB vt	607	Totaal dt	159	
Totaal SB (30-09-2010)	766				
Instream studenten	Enschede ba				
	Enschede Ad				
	Deventer ba				
	Deventer Ad				
2010	Enschede ba	113		28	
	Enschede Ad	20		18	
	Deventer ba	62		16	
	Deventer Ad				
2009	Enschede ba	98		39	
	Enschede Ad	21		05	
	Deventer ba	43		13	
2008	Enschede ba	90		29	
	Enschede Ad	12		10	
	Deventer ba	47		22	8
2007	Enschede ba	87		38	
	Enschede Ad	16		07	
	Deventer ba	29		-	-
2006	Enschede ba:	110		32	1
2005	Enschede ba:	177		16	
Aantal aan de opleiding verbonden docenten (01-10- 2011)	Enschede en Deventer samen: 37 docenten				
Aantal fte per variant	FTE's worden niet aan varianten toegekend. Iedere docent kan in principe structureel dan wel incidenteel ingezet worden voor deeltijd / duaal				
Docent – student ratio per variant	Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen docent - student ratio's per variant. Wel in propedeuse (streefratio 1: 25) en postpropedeuse (streefratio 1: 28)				
Aantal docenten tevens werkzaam in beroepspraktijk	In totaal 3 docenten met een formele relatie in de beroepspraktijk. Alle overige docenten komen frequent in contact met de beroepspraktijk door middel van begeleiding van praktijkopdrachten, dan wel transferactiviteiten. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de varianten voltijd / deeltijd / duaal				
Aantal docenten met een masteropleiding (01-10-2011)	In totaal 19 docenten (6 van de 10 Deventer, 13 van de 27 Enschede). Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de varianten voltijd / deeltijd / duaal				
Aantal docenten met een PhD (01-10-2011)	0 (1 collega in promotietraject, 1 collega in voorbereiding op promotietraject. Verwachte inzetbaarheid geldt voor voltijd, deeltijd en duaal.)				
Aantal fte in kenniskringen	0,4 fte				

Rendementen Enschede bachelor

Diplomarendement ¹ in aantallen en % Enschede	voltijd		deeltijd		duaal	
	aantal	%	Aantal	%	aantal	%
cohort 2001	61	76				
cohort 2002	83	72				
cohort 2003	88	70				
cohort 2004	81	79				
cohort 2005	72	65	4	67		
cohort 2006	NB	NB	NB	NB		
cohort 2007	NB	NB	NB	NB		
cohort 2008	NB	NB	NB	NB		
Propedeuserendement in aantallen en % Enschede	Voltijd		Deeltijd		duaal	
	aantal	%	Aantal	%	aantal	%
cohort 2001	NB					
cohort 2002	NB					
cohort 2003	128	76				
cohort 2004	98	56	0	0		
cohort 2005	82	47	5	42		
cohort 2006	42	39	13	46		
Cohort 2007	39	45	22	58		
C0hort 2008	46	51	12	44		

¹ Diplomarendement: percentage studenten van een cohort dat na 5 jaar is afgestudeerd, waarbij de afgestudeerden zijn gerelateerd aan de groep studenten die na 1 jaar nog aanwezig is bij de opleiding.

Rendementen Associate degree Enschede

Diplomarendement ² in aantallen en % Ad Enschede	Voltijd		deeltijd		duaal	
	aantal	%	Aantal	%	aantal	%
Cijfers van instroomjaar 2007 (startjaar) waren februari 2011 nog niet beschikbaar						
Propedeuserendement in aantallen en % Enschede	Voltijd		deeltijd		duaal	
	aantal	%	Aantal	%	aantal	%
Cohort 2007	4	25	3	43		
Cohort 2008	5	42	2	20		

Rendementen Deventer³ bachelor

Diplomarendement ⁴ in aantallen en % Deventer	Voltijd		deeltijd		duaal	
	aantal	%	Aantal	%	aantal	%
cohort 2001-2006	nvt		nvt		nvt	
Propedeuserendement in aantallen en % Enschede	Voltijd		deeltijd		duaal	
	aantal	%	Aantal	%	aantal	%
cohort 2001 -2006	nvt		nvt		nvt	
Cohort 2007	07	24				
C0hort 2008	35	74	06	27	0	0

Contacturen

In verband met het ver doorgevoerde geïndividualiseerd onderwijssysteem is het niet goed mogelijk om aan te geven hoeveel contacturen (al dan niet verplicht) er zijn voor de opleiding Small Business en Retail Management. Zowel in Enschede als in Deventer wordt er een aantal bijeenkomsten gepland naarmate er behoefte aan is. Het aantal van deze bijeenkomsten neemt in frequentie af naarmate de student verder komt in zijn studie.

² Diplomarendement: percentage studenten van een cohort dat na 5 jaar is afgestudeerd, waarbij de afgestudeerden zijn gerelateerd aan de groep studenten die na 1 jaar nog aanwezig is bij de opleiding.

³ Toelichting: SB&RM Deventer is in 2007 van start gegaan; de Ad in 2012.

⁴ Diplomarendement: percentage studenten van een cohort dat na 5 jaar is afgestudeerd, waarbij de afgestudeerden zijn gerelateerd aan de groep studenten die na 1 jaar nog aanwezig is bij de opleiding.

Lectoraten die bij de opleiding betrokken zijn

Lectoraat 1	Kennisinnovatief Ondernemerschap
Omschrijving opdracht	<p>Kennisinnovatief ondernemerschap</p> <p>Doel van dit lectoraat, ondersteund door ABN AMRO, is onderzoek naar en begrip van het stimuleren van innovatief ondernemerschap in en vanuit kennisinstellingen zoals hogescholen. Bijzonder aandachtsgebied zijn de culturele aspecten van ondernemen en ondernemerschap.</p> <p>De lectoren Erik Wierstra en Han van der Meer richten zich op kennisinnovatief ondernemen in het midden- en kleinbedrijf in het 'marktgebied' van Saxion. Het gaat hierbij om het bepalen van de ontwikkelingen en de consequenties daarvan ten opzichte van de competenties van ondernemers en hun werknemers.</p> <p>Bestaande of nieuwe samenwerkingsverbanden met de partners van Saxion, waaronder MKB Nederland, Syntens, Kamer van Koophandel, Universiteit Twente en Duitse Fachhochschulen, worden ingezet ten behoeve van de afstemming van concrete onderzoeksthema's en het starten van gemeenschappelijke projecten.</p>
Betrokkenheid bij opleiding	Laag: lectoren zijn nog niet structureel betrokken bij onderzoek en/of onderwijs aan de opleiding. Acties ter verbetering van deze situatie zijn in 2011 ingezet.
Naam lector	Dr. E. (Erik) Wierstra Ir. J.D. (Han) van der Meer

2. SAMENVATTEND OORDEEL

1. Beoogde eindkwalificaties: goed

De opleiding sluit met haar competentieprofiel aan bij het landelijk vastgesteld beroepsprofiel. In haar profiel maakt de opleiding een heldere keuze voor de rollen 'managen' en 'ondernemen' en geeft zij de kennisgebieden aan waar een afgestudeerde SB&RM-er kennis van moet hebben. De opleiding richt zich op allround ondernemerschap en ondernemend managerschap in een breed scala van werkomgevingen. De afgestudeerden zijn breed opgeleide generalisten die kunnen functioneren als interne ondernemers binnen bedrijven én als zelfstandig ondernemers. Afgestudeerden kunnen de economische, bedrijfsmatige, juridische, personele en organisatorische aspecten van het ondernemen in hun samenhang overzien.

Het auditpanel is van oordeel dat de twaalf opleidingscompetenties die de opleiding hanteert, overeenstemmen met de kennis en vaardigheden die een zelfstandig ondernemer of ondernemend manager in het werkveld nodig heeft. Internationalisering en toegepast onderzoek zijn impliciet verwerkt in een aantal competenties, maar het expliciteren en vastleggen van deze thema's in de doelstellingen verdient nog aandacht.

De competenties zijn op een inzichtelijke wijze geijkt aan de Dublin Descriptoren en de domeincompetenties. Hiermee laat de opleiding zien dat de eindkwalificaties qua niveau en/of oriëntatie passen binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk.

Voor het Ad-programma heeft de opleiding de bachelorcompetenties als uitgangspunt genomen. De opleiding heeft de bij de competenties horende gedragsindicatoren aangepast aan het beoogde niveau van het Ad-programma en heeft op een heldere manier het niveauverschil tussen de bacheloropleiding en het Ad-programma weergegeven.

Het werkveld, dat een structurele rol binnen de opleiding speelt, heeft de eindkwalificaties gevalideerd. De werkveldadviescommissie van de opleiding vindt de doelstellingen goed aansluiten op wat het beroepenveld van een SB&RM-er vergt. De opleiding heeft daarnaast regelmatig contact met de andere opleiders in het landelijk overleg over de opleidingscompetenties. De opleiding zorgt er zodoende voor dat de eindkwalificaties actueel zijn en blijven en doet daarmee wat nodig is.

2. Onderwijsleeromgeving: voldoende

De opleiding is competentiegericht en onderscheidt zich met een eigen onderwijsconcept. Dit concept kenmerkt zich, doordat het volledig *assessment driven* is, er een hoge mate van zelfstandigheid van de student wordt verwacht en de student heel veel keuzevrijheid heeft bij het vormgeven van de studieloopbaan. De opleiding hanteert een adequaat leerplan om te zorgen dat studenten de beoogde competenties ook daadwerkelijk realiseren. Het auditteam heeft geconstateerd dat de opleiding haar onderwijsconcept zorgvuldig heeft uitgewerkt tot en met de begeleiding aan toe. Ook deze is namelijk afgestemd op de uitgangspunten van het competentiegericht onderwijs.

De opleiding biedt een innovatief en praktijkgericht programma aan. De opleiding heeft een leeromgeving gecreëerd die qua beleving voor studenten overeenkomt met het dagelijkse werkomgeving van een ondernemer. Studentonderneming Multus en het Adoptiebedrijf zijn aansprekende vormen van onderwijs, hetgeen vertegenwoordigers van het werkveld beamen. Bij deeltijdstudenten geldt dat de dagelijkse praktijk van de student als leerwerkplek fungeert. De opleiding controleert het niveau en de inhoud van de werkzaamheden op de werkplek en borgt expliciet de competentie-ontwikkeling van de deeltijdstudent.

Het auditpanel is van oordeel dat de wijze waarop kennisontwikkeling van de studenten plaatsvindt tijdens de opleiding, nadere aandacht verdient. Het panel respecteert het onderwijsmodel van de opleiding met de keuze voor een individuele leerweg voor elke student, maar is tegelijkertijd van mening dat er theorieën en modellen zijn waar *alle* studenten kennis van zouden moeten nemen. De opleiding zou een aantal onderdelen in het programma verplicht kunnen stellen, bij voorkeur op het kennisgebied van financieel management. Het invoeren van verplichte literatuur op bepaalde onderdelen is hierbij een mogelijkheid.

Waar de opleiding er goed in slaagt om onderwijs en werkveld met elkaar te verbinden, kan zij nog een slag maken in het verbinden van onderwijs en onderzoek. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat praktijkgericht onderzoek een belangrijk onderdeel uitmaakt van het opleidingsprogramma. Methoden- en techniekenonderwijs moet volgens het auditpanel een prominenter plek in het curriculum krijgen. Het auditpanel raadt aan om het lectoraat een expliciete en structurele rol te geven bij het verder ontwikkelen van dit type onderwijs.

De opleiding beschikt over voldoende internationale gerichtheid en biedt studenten – via projecten en specifieke leereenheden – in voldoende mate de mogelijkheid om internationale competenties te ontwikkelen. Niettemin verdient ook de verdere ontwikkeling van internationalisering aandacht. De opleiding heeft deze punten zelf al in het vizier. Zij heeft plannen voor verbetering liggen en is al concreet bezig met het doorvoeren van veranderingen.

Het auditpanel constateert dat er binnen de opleiding een duidelijk samenhangende leeromgeving aanwezig is. Daarvoor zorgen de vakinhoudelijk bekwame docenten, die studenten de voor deze bacheloropleiding vereiste kennis en vaardigheden bijbrengen. De docenten beschikken over goede vakinhoudelijke kennis en hebben met elkaar relevante contacten in het werkveld. De opleiding dient alert te zijn op de hoge werkdruk bij docenten en zou wellicht de inzet van docenten verder onder de loep kunnen nemen. De voorzieningen die nodig zijn voor het kunnen volgen c.q. aanbieden van het programma, zijn beschikbaar.

3. Toetsing en beoordeling: voldoende

De opleiding heeft een systeem van toetsen en beoordelen ontworpen dat aansluit op het didactisch model. Toetsing van de competenties geschiedt leerwegaafhankelijk en leerwegafhankelijk. De leerwegaafhankelijke toetsen (LOT) zijn toetsen die elke student moet doorlopen om de eigen competentieontwikkeling aan te tonen. Leerwegaafhankelijke toetsen (LAT) zijn toetsen die afhankelijk van de gevolgde leerweg kunnen worden ingezet; de toetsvormen zijn gestandaardiseerd, de inhoud is afhankelijk van de individuele leerweg van de student. Het auditpanel heeft geconcludeerd dat de gehanteerde beoordelingstypen (toetsvormen) goed doordacht zijn en inhoudelijk van hbo-niveau. Inzake de LOT-assessments vindt het auditpanel het goed, dat instructie, begeleiding en beoordeling, waar mogelijk, van elkaar gescheiden zijn door de inzet van een tutor-beoordelaar uit een ander cohort, dan waar de student toe behoort.

Het panel heeft een aantal afstudeerwerkstukken van voltijd-, deeltijd- en Ad-studenten zelf beoordeeld en is tot de slotsom gekomen dat het niveau van deze werkstukken, op twee na, voldoende is. Met hun eindwerkstukken tonen studenten aan in staat te zijn de door de opleiding beoogde eindkwalificaties ook daadwerkelijk te realiseren. Wel merkt het panel op dat de methodologische aanpak en de theoretische onderbouwing in de scripties op het gebied van financieel management versterkt kunnen worden. Het werkveld is zeer te spreken over de praktijkgerichtheid en de brede inzetbaarheid van de afgestudeerden.

Het auditpanel ziet dat er een opleidingsbreed, transparant en coherent toetsbeleid is, dat evenwel nog niet consequent door iedereen gevolgd wordt. Handhaving van eigen richtlijnen en procedures is een aandachtspunt. De opleiding heeft alle geformuleerde aandachtspunten scherp in het vizier. Zij is al concreet bezig met het doorvoeren van maatregelen van verbetering.

Sommige van deze acties zijn reeds geïmplementeerd. Zo heeft zij de afstudeerprocedure aangescherpt en een afstudeercommissie in het leven geroepen die de onderzoeksopzetten en plannen van aanpak voorafgaand aan de start van het afstudeertraject moet goedkeuren. Het auditpanel is van mening dat de opleiding hard heeft gewerkt aan verbetering van de toetsing en beoordeling en het gerealiseerd niveau. Het panel heeft vertrouwen in de inzet en motivatie van de opleiding én in de effecten van de met elkaar samenhangende verbetermaatregelen. Daarom komt het panel op deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. Wel is het auditpanel van mening dat monitoring van alle ingezette verbeteracties van belang is. Daarom zou het panel het een goede zaak achten, als de resultaten van de inspanningen van de opleiding tussentijds worden bekeken.

Algemene conclusie: voldoende

Het auditpanel beoordeelt op basis van bovenstaande dat de kwaliteit van de hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management van Saxion als voldoende.

27 maart 2012



R.J.M. van der Hoorn,
voorzitter



D.P.M. de Koning,
secretaris

3. KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING

Ter inleiding op het volgende hoofdstuk beschrijven we eerst kort het onderscheidende onderwijsconcept dat de opleiding hanteert. Vervolgens geven wij een overzicht van de varianten waarin de opleiding SB&RM wordt aangeboden (met bijbehorende locaties) en duiden we de structuur van de verschillende programma's.

Onderwijsconcept

De opleiding in Enschede onderscheidt zich van andere SB&RM-opleidingen door een volledig *assessment driven* inrichting van de opleiding. Dit houdt in dat het programma, het didactisch concept en de werkvormen ten dienste staan van het toetsbaar bereiken van de competenties. De opleiding werkt niet met traditionele vakken en modules; de sturing van het onderwijs geschiedt via voortdurend onderzoek naar kennis, vaardigheden en gedrag. Daarbij zijn in het ontwikkelen van de assessments de volgende stappen gezet: 1) uitgaande van het beroeps- en competentieprofiel zijn de te beoordelen competenties vastgesteld; 2) validiteit is geborgd door authentieke en kritische beroepssituaties vast te stellen; 3) deze beroepssituaties zijn vertaald naar leersituaties, rollen en opdrachten voor het assessment; 4) bijbehorende gedragsindicatoren zijn vastgesteld om gedrag meetbaar en interpreteerbaar te maken en 5) het assessment is als uitgangspunt genomen om onderwijsleersituaties te creëren.

Centraal binnen het onderwijsconcept staat de individuele leervraag van de student, die zijn persoonlijke leerweg vormgeeft. De opleiding is daarmee dialooggestuurd: de student bepaalt in dialoog met zijn studieloopbaanbegeleider daarom ook het aantal contacturen dat hij⁵ nodig acht om deze persoonlijk leerweg succesvol te volgen en af te ronden. Iedere jaargroep heeft een vast aantal docenten dat als tutoren optreedt. Elke student krijgt bij aanvang van zijn studie een studieloopbaanbegeleider toegewezen die hem in principe gedurende de gehele studie begeleidt.

Het studietraject van de student begint met een propedeusefase, waar kennis maken met en het functioneren van de beroepspraktijk voorop staat. Via het instrument 'de studentonderneming' (Enschede) of 'Adoptieleren' (Deventer) oriënteert de student zich op het ondernemerschap. In de postpropedeuse fase volgt de student verschillende onderwijsactiviteiten al naar gelang het persoonlijk opleidingsplan dat de student individueel en dialooggestuurd invult. De volgorde van de onderwijsactiviteiten is niet strikt tijdsgebonden: sommige onderwijsactiviteiten kunnen tegelijkertijd en individueel worden uitgevoerd. Qua zwaarte en inhoud is de onderwijsactiviteit 'Strategisch Innovatief Ondernemerschap' (SIO) voorbehouden aan de tweede helft van de hoofdfase. Voor afstuderen, SIO en assessments gelden toelatingseisen, terwijl de afstudeeropdracht het sluitstuk van de bacheloropleiding vormt.

Toetsing van de competenties geschiedt leerwegaafhankelijk en leerwegafhankelijk. De *leerwegaafhankelijke* toetsen (LOT) zijn toetsen die elke student, ongeacht vooropleiding, studiefase, studiesoort (voltijd of deeltijd) moet doorlopen om zijn of haar competentieontwikkeling aan te tonen. *Leerwegafhankelijke* toetsen (LAT) zijn toetsen die afhankelijk van de gevolgde leerweg kunnen worden ingezet; deze hoeven dus niet per se door alle studenten te worden afgelegd.

Locaties en varianten

De opleiding wordt aangeboden in de vorm van een bacheloropleiding en een Associate degree-programma. Ze worden allebei verzorgd in zowel Deventer als Enschede en kennen de voltijd-, deeltijd en de duale variant.

⁵ Waar in de verwijzing naar studenten of docenten 'hij' of 'hem' staat, kan ook 'zij' of 'haar' gelezen worden.

Daarnaast kent de opleiding een Duitstalige deeltijdvariant én een Final Year die ook allebei opleiden tot een bachelordiploma SB&RM. In onderstaand schema duiden wij de structuur van de verschillende programma's.

<p><i>Associate degree en bachelor</i></p> <p>De Ad is een tweejarig programma dat is samengesteld uit onderdelen van de vierjarig bacheloropleiding en dat opleidt tot ondernemerschap of ondernemend managerschap op operationeel en operationeel-tactisch niveau. Het verschil met de bachelor ligt in het feit dat de bachelor opleidt voor functies met een meer innovatief en/of strategisch karakter. Hier gaan we in standaard 1 dieper op in.</p>
<p><i>Propedeuse voltijd bachelor en Associate degree in Enschede</i></p> <p>In Enschede is de opleiding begonnen met de eerste lichting studenten in 2006. De opleiding heeft zich via het Probleemoplossend Ondernemend leren – een eigen variant van het Probleemgestuurd Onderwijs (PGO) – ontwikkeld tot de <i>assessment driven</i> opleiding die nu is. Kenmerkend in het eerste jaar is het onderwijsinstrument "Multus": een studentbedrijf waarin alle eerstejaars voltijdstudenten letterlijk aan het werk zijn, als waren ze ondernemers en ondernemende managers. Daarmee verwerven ze inzicht in wat het betekent om te ondernemen (oriënterende functie) en werken ze aan hun competenties.</p>
<p><i>Propedeuse voltijd bachelor en Associate degree in Deventer</i></p> <p>In Deventer is de opleiding begonnen in het kader van het zgn. Experiment Open Bestel. De opleiding is vanaf het begin <i>assessment driven</i> ingericht, maar heeft gekozen voor een ander onderwijsinstrument, nl. het "adoptieleren", waarbij studenten vanaf het propedeusejaar één dag in de week aanwezig zijn in een bestaande onderneming om inzicht te verwerven in wat het betekent om te ondernemen (oriënterende functie) en aan hun competenties te werken.</p>
<p><i>Hoofdfase bachelor en Associate degree</i></p> <p>De opleiding kent op beide locaties in de postpropedeuse van de bachelor verschillende onderwijsactiviteiten die al naar gelang het Persoonlijk Opleidingsplan (POP) van de student individueel en dialooggestuurd ingevuld worden. Projecten, assessments, POP-specialisatie / ("vrije") minor, SIO en afstuderen worden door studenten volop gebruikt om hun eigen leerweg vorm te geven.</p> <p>De hoofdfase van de Associate degree-studenten omvat 60 studiepunten die verdeeld zijn over projecten (waaronder de eindopdracht) en assessments die, conform het Ad-profiel, gericht zijn op interne organisatie.</p>
<p><i>Voltijd en deeltijd</i></p> <p>De voltijdse en de deeltijdvariant van de opleiding SB&RM zijn gericht op dezelfde competenties. Visie op leren, onderwijsconcept, werkvormen, studiebegeleiding, toetsingsvormen zijn voor beide varianten gelijk. Verschillen vloeien voort uit de toegepaste didactische uitgangspunten. Van de deeltijdstudenten verwacht de opleiding, dat zij vanaf het begin werken in een organisatie waar ze leren en werken kunnen combineren. Hun opdrachten worden uitgevoerd op de eigen werkvloer en beogen een win-win situatie voor student en werkgever. Voltijdstudenten hebben een groter keuzevrijheid inzake de omgeving waarin zij hun opleiding vormgeven: ze zijn immers niet gebonden aan één werk- en studieomgeving.</p>
<p><i>Final Year en Duitse deeltijd SB&RM</i></p> <p>Het Final Year Entrepreneurship is relatief nieuw, aangezien het voor het eerst in 2009-2010 van start is gegaan. Hoewel de belangstelling voor de opleiding redelijk groot is, is de toelaatbaarheid, mede door het vrij unieke onderwijsconcept van de moederopleiding lastiger te realiseren. De Duitse deeltijd is nieuw. De eerste groep is in 2010-2011 van start gegaan. De opleiding is gelijk aan de Nederlandse. Het enige verschil is dat de opleiding in het Duits wordt aangeboden.</p>

De duale bacheloropleiding kende ten tijde van de audit geen studenten. Het duale Ad-programma is opgericht op verzoek van en in samenwerking met het afnemend werkveld. Met name BOVAG en de Broekhuis groep zijn actieve samenwerkingspartners. Deze routes kennen een wisselend succes qua instroom. De BOVAG route is niet van start gegaan in studiejaar 2011-2012. De Broekhuis route is wel vervolgd: in 2011 ontving Saxion een tweede groep studenten.

Ook voor de duale variant geldt dat de visie op leren, onderwijsconcept, werkvormen, studiebegeleiding en toetsingsvormen nagenoeg gelijk zijn aan de voltijdse en de deeltijdvariant. Het oordeel, zoals vastgelegd in hoofdstuk vier, heeft dan ook tevens betrekking op de duale variant. Wij zullen hier verder niet meer op ingaan.

4. OORDELEN PER STANDAARD

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor–master) en oriëntatie (hbo–wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Bevindingen

Opleidingscompetenties

Het competentieprofiel van de opleiding SB&RM van Saxion bestaat uit de twaalf competenties (zie bijlage II) die zijn overgenomen van het landelijk vastgesteld beroeps- en competentieprofiel SB&RM⁶. De opleiding sluit voor zowel de voltijdse variant als de deeltijdvariant aan bij dit landelijke profiel.

In een eigen opleidingsdocument⁷ is elke competentie beschreven en uitgewerkt in gedragsindicatoren. Deze gedragsindicatoren fungeren als leerdoelen en belichten de volgende facetten: kennis, vaardigheden en attitude. De competenties zijn als volgt geclusterd:

1. persoonlijke kwaliteiten
2. effectief handelen: analytisch vermogen
3. effectief handelen: uitvoerend vermogen
4. samenwerken met anderen

Ad t.o.v. bachelor

Voor het Ad-programma worden dezelfde competenties gehanteerd. Het verschil tussen de Ad-eindkwalificaties enerzijds en de eindkwalificaties voor de bachelor anderzijds zit niet in het aantal of het soort competenties. Immers alle ondernemers krijgen te maken met het totale aantal competenties. Het verschil in beheersing komt tot uiting in de gedragsindicatoren, zoals ze bij de SB&RM-competenties zijn geformuleerd.

In het beroeps- en competentieprofiel heeft de opleiding op een heldere wijze de relatie tussen de mbo-4 opleiding Ondernemen / Detailhandel, het Ad-programma en de bacheloropleiding weergegeven. Het niveauverschil en het verschil in werkpositie binnen een organisatie is geduid. In een schematisch overzicht heeft de opleiding verder de taken van een Ad'er naast die van de bachelor gezet. Een voorbeeld: Waar de bachelor bijvoorbeeld het beleid van een onderneming bepaalt, onderneemt een Ad'er binnen bestaande beleidskaders. Waar de bachelor verder een integrale verantwoordelijkheid heeft voor alle bedrijfsmatige aspecten om een onderneming draaiende te houden, zal de Ad'er veelal voor andermans risico werken.

⁶ Beroeps- en competentieprofiel SB&RM 2004, herziene versie september 2011

⁷ Beroeps- en competentieprofiel Associate degree en Bachelor Small Business en Retail Management "Ondernemend onderwijs in optima forma", versie september 2011

Tabel: verschil in niveau en positie in het werkveld tussen de Ad'er en de bachelor

	Bachelor	Ad
Niveau	Is in staat zelfstandig op operationeel, tactisch en strategisch niveau te opereren: <ul style="list-style-type: none"> - kan strategisch denken, - is in staat een organisatie vorm te geven en indien nodig te veranderen, - is in staat de dagelijkse processen aan te sturen en vorm te geven. 	Functioneert in een minder complexe situatie en in een duidelijk afgebakende omgeving: het grootwinkelbedrijf of het MKB. De Ad'er voert door anderen uitgezet beleid uit, maar heeft ook duidelijk een eigen inbreng daarin. Hij is bijvoorbeeld in staat om op hbo-niveau een vestiging aan te sturen en daarin de noodzakelijke tactische en operationele processen vorm te geven en te monitoren.
Werkpositie / functies	<ul style="list-style-type: none"> - regiomanager - marketing & sales-functionaris van retail bedrijf - product- of accountmanager bij groothandel of fabrikant - zelfstandig ondernemerschap als starter of bedrijfsopvolger - een staf- of beleidsfunctie 	<ul style="list-style-type: none"> - shopmanager - (assistent)-vestigingsmanager - bedrijfsleider of filiaalmanager - zelfstandig ondernemerschap als starter (MKB) of franchise ondernemer

Geijkt aan het Nederlandse kwalificatieraamwerk

De twaalf opleidingscompetenties zijn geijkt aan vijf Dublin Descriptoren. In het Opleidingsdocument SB&RM alsmede in het document Toetsbeleid SB&RM is de koppeling met de Dublin Descriptoren per competentie zichtbaar gemaakt. Dit is zowel op Ad- als bachelorniveau uitgevoerd. Ook zijn de competenties geijkt aan de acht landelijke domeincompetenties Commerce, die in 2004 zijn vastgesteld.

Per 1 september 2012 gaat de opleiding SB&RM over van het heo-domein Commerce naar het domein Business Administration (BA). Als gevolg daarvan wordt de opleiding geconfronteerd met een nieuwe set competenties. Gezien het feit dat de opleiding *competence based* is, is het noodzakelijk om ook in dat kader toetsing en eindniveau goed tegen het licht te houden. Het auditpanel heeft vastgesteld dat de opleiding een adequaat plan van aanpak heeft om deze nieuwe domeincompetenties aan haar opleidingscompetenties te koppelen.

Eigen profilering

De opleiding SB&RM leidt op tot twee duidelijk definieerbare, en onderling samenhangende beroepsrollen: ondernemen en managen. De opleiding wil met haar profiel benadrukken dat het leren ondernemen en managen heel goed in één opleiding samen gaan. Een raadpleging van de beroepspraktijk en literatuurstudie leidde tot een karakteristiek van ondernemen en managen, waarbij beide rollen in een "zuivere" vorm tegenover elkaar worden geplaatst, aan weerskanten van een continuüm. In de beroepspraktijk komen allerlei mengvormen van beide rollen voor. Zo is de franchisenemer in de retail zowel ondernemer als manager. Een ander voorbeeld: een ondernemer start met een eigen bedrijf, groeit door en nadert vervolgens het omslagpunt waarop geldt dat "hij moet gaan managen". De opleiding leidt dan ook zowel op tot intern ondernemerschap (de ondernemende manager) als zelfstandig ondernemerschap.

De opleiding wil breed opgeleide generalisten afleveren die de economische, bedrijfsmatige, juridische, personele en organisatorische aspecten van het ondernemen in hun samenhang kunnen overzien. De opleiding heeft in een kennismatrix (zie ook standaard 2) weergegeven wat men kan verwachten van een SB&RM-student na het afronden van zijn opleiding. Deskundigheidsgebieden waar de afgestudeerde kennis van moet hebben, zijn (in volgorde van importantie):

1. strategisch marketing;
2. financieel management;
3. management en organisatie;
4. logistiek/inkoop;
5. HRM/personeelsmanagement;
6. recht (voor ondernemers).

Het auditpanel acht het beheersen van het kennisgebied financieel management van essentieel belang voor de afgestudeerde SB&RM.

Internationalisering en toegepast onderzoek

De actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld worden gesteld aan de eindkwalificaties komen nog niet helder tot uiting in de doelstellingen van de opleiding. Dit is terug te zien in het curriculum. De opleiding stelt dat de integratie in het curriculum van de internationale ontwikkelingen van het beroepsdomein langzamer dan gehoopt en verwacht loopt. In het gesprek met het management heeft het auditpanel vastgesteld, dat de opleiding wel een visie op internationalisering heeft. Het vastleggen hiervan verdient aandacht.

Ook toegepast onderzoek mag volgens het auditpanel een explicietere plaats krijgen in de doelstellingen. Impliciet is dit thema verwerkt in het competentiecluster "effectief handelen: analytisch vermogen". Het auditpanel raadt de opleiding aan om haar visie op toegepast onderzoek te expliciteren.

Contacten met het werkveld

De toetsing van het opleidingsprofiel en eventuele herijking ervan gebeurt gelaagd.

- Op mesoniveau vindt toetsing plaats binnen de overlegstructuur van de Nederlandse SB&RM-opleidingen. SB&RM Saxion bekleedt sinds 2004 het voorzitterschap van het Landelijk Opleidingsoverleg Small Business en Retail Management. Ook heeft de opleiding zitting in de sectorraden van de Kenniscentra ECABO en Handel, waar het afnemende werkveld ook aan tafel zit.
- Op microniveau vindt toetsing plaats via het Saxion Werkveldtevredenheidsonderzoek en via contact met de Raad van Advies en de werkveldcommissie (WVC). Het auditpanel heeft, o.a. op basis van verslagen van WVC-vergaderingen en gesprekken met leden van de WVC, vastgesteld, dat de WVC daadwerkelijk als klankbord wordt gebruikt en informatie over belangrijke ontwikkelingen inbrengt. Uit de gesprekken met de vertegenwoordigers vanuit het werkveld tijdens de audit blijkt dat het werkveld de keuzen van de opleiding volledig onderschrijft.
- Onderzoek onder alumni vindt nog niet structureel plaats, behoudens het gebruik van de HBO-monitor. Dit wordt deels ondervangen, doordat de WVC in Enschede opnieuw is ingesteld en nu uitsluitend uit alumni bestaat.

Weging en Oordeel: goed

Het expliciteren en vastleggen van de visie op de thema's internationalisering en toegepast onderzoek verdient nog verdere aandacht volgens het panel. Toch acht het auditpanel een oordeel 'goed' op zijn plaats voor deze standaard en wel om de volgende redenen:

- De twaalf competenties die de opleiding hanteert, stemmen overeen met de kwalificaties die een zelfstandig ondernemer of ondernemende manager in het werkveld nodig heeft.
- De opleiding heeft voldoende vastgelegd waartoe studenten worden opgeleid en op welke wijze studenten het beoogde niveau bereiken. Het auditpanel is van oordeel dat de opleiding hierbij op een heldere wijze de relatie heeft gedeut tussen het Ad- en het bachelorniveau.
- De competenties zijn op een inzichtelijke wijze geijkt aan de Dublin Descriptoren en de domeincompetenties. Hiermee laat de opleiding zien dat de eindkwalificaties qua niveau en/of oriëntatie passen binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk.
- De opleiding heeft duidelijke visie op het beroep. Het auditpanel vindt dat zij een helder betoog heeft gehouden inzake de relatie tussen de beroepsrollen ondernemen en managen en de keuze die zij hierin maakt.
- De opleiding zorgt er via regelmatig contact met de andere landelijke opleiders en het werkveld voor dat de eindkwalificaties actueel zijn en blijven. Alumnionderzoek heeft nog geen structurele plaats in de opleiding, maar dit heeft de opleiding deels ondervangen door de werkveldcommissie in Enschede samen te stellen met alumni.

Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Uitgangspunt voor het leerplan

De inrichting van het onderwijs is erop gericht om studenten optimaal in staat te stellen de beroepskwalificaties van de opleiding tot ondernemer te verwerven. De opleiding heeft ervoor gekozen om, zoals we in hoofdstuk 3 reeds kort stelden, om het onderwijs als volgt op te bouwen rondom de competenties:

1. De opleiding heeft de te beoordelen competenties vastgesteld en deze competenties worden getoetst met assessments.
2. Om dit goed te doen zijn er situaties, rollen en opdrachten geformuleerd voor de assessments én gedragsindicatoren om te kijken of een student deze situaties, rollen en opdrachten beheerst.
3. Deze situaties, rollen en opdrachten zijn afgeleid van kritische beroepssituaties die met het werkveld zijn vastgesteld. M.a.w. het werkveld heeft dus input gegeven *waar* naar gekeken moet worden; de opleiding heeft vervolgens bepaald *hoe* hier naar gekeken moet worden.
4. De opleiding heeft vervolgens die competenties die met elkaar te maken hebben, bij elkaar gezet in zogenoemde competentieclusters.
5. Om studenten voor te bereiden op de assessments in een bepaald competentiecluster zijn er studie-eenheden (zie bijlage III). Zo zijn de assessments methodologie en projectplan ondergebracht in hetzelfde competentiecluster: ze worden apart getoetst, maar vertonen dusdanig samenhang dat ze elkaar over en weer beïnvloeden.

Het gekozen onderwijsconcept betekent dat bij de vormgeving van het onderwijs niet de traditionele vakken met hun leerstofindeling en –volgorde uitgangspunt zijn, maar de ontwikkeling van de voor het beroep relevante bekwaamheden. Competentiegericht onderwijs is werkelijk de leidraad van het programma. Het is een filosofie die door management, docenten én studenten wordt onderschreven.

Consequenties assessments als uitgangspunt voor onderwijsinrichting

Als de assessments het uitgangspunt zijn, dan betekent dat automatisch ook dat programma en werkvormen in dienst staan van het bereiken van de competenties van de opleiding. In deze visie heeft SB&RM gekozen voor leerwegaafhankelijke en leerwegafhankelijke toetsing (resp. LOT en LAT) en een daaraan gerelateerde mix van hands-on en hands-off toetsing. Hands-on wil zeggen dat de student reële taken uitvoert in een echte werkomgeving; hands-off toetsing betekent dat de competentieontwikkeling van de student in een gecontroleerde omgeving getoetst wordt (zie voor toetsing verder standaard 3).

Het auditpanel heeft diverse documenten bestudeerd, ondermeer het document "Inhoudsbeschrijving programma SB&RM. Assessmentboek studiejaar 2011-2012". Het auditpanel is van oordeel dat hierin per LOT en LAT op een inzichtelijke wijze wordt aangegeven wat het assessment precies inhoudt, aan welke competenties de student moet werken, hoe de student zich de bijbehorende kennis en vaardigheden eigen kan maken en hoe dit assessment wordt uitgevoerd.

Hieronder geven we ter illustratie een voorbeeld van de uitwerking van het LAT-assessment Bedrijfsplannen 1. Dit assessment vindt plaats in de propedeuse in de opleiding in Enschede.

Naam LAT	propedeuse Bedrijfsplannen 1 (BPL1)
Inhoudsbeschrijving op hoofdlijnen	Bij de assessments Bedrijfsplannen staat het plannen van, doen van onderzoek naar en schrijven van bedrijfsplannen in allerlei vormen centraal. Bij bedrijfsplan 1 staat het verkoopplan centraal. Maar ook planmatig werken krijgt aandacht.
Relatie met andere studie-eenheden	Business Development 1 Methodologie 1
Toelatingseisen	Geen
Competenties en gedragsindicatoren	5, 6 en 8 (NB. competenties zijn volledig uitgeschreven in het assessmentboek)
werkvormen	Hoorcollege, groepswork, literatuurstudie, praktijk (het daadwerkelijk opstellen, uitvoeren en bijstellen van het plan).
Wijze van toetsing	a. Schriftelijk groepsproduct (Plan met als bijlage lijst wie welke bijdrage heeft geleverd) b. Individuele mondelinge beoordeling (m.b.v. "Beoordelingsformulier Bedrijfsplannen")
Literatuursuggesties	Marketing voor ondernemers in het MKB / M. Roes / ISBN13 9789001709785 Strategische en operationele marketingplanning / G. Rustenburg (red.) / ISBN 978 90 01 00009 7 www.wikibizz.biz

Het auditpanel is van oordeel dat de werkvormen die ingezet worden ter voorbereiding op de LOT- en LAT-assessments, divers zijn en passen bij de competenties (en daarmee de dagelijkse beroepspraktijk van de ondernemer of de ondernemende manager).

Centraal binnen de inrichting van het onderwijs staat de individuele leervraag van de student, die zijn persoonlijke leerweg vormgeeft. Zoals hierboven gesteld, staan de competenties vast en deze worden getoetst met assessments. Hoe de student zich voorbereidt op deze assessments en hoe hij de benodigde kennis, vaardigheden en attitude verwerft, is aan hem. Hij moet er *zelf* voor zorgen dat hij relevante theorie bestudeert en dat hij voldoende "hands-on" input krijgt. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. De opleiding geeft de student een goede routebeschrijving en geeft de student vaak 'tools' mee om zijn bestemming te bereiken. Zo worden leerwegopdrachten vaak door de opleiding georganiseerd en begeleid. Het is echter aan de student om zijn eigen route uit te stippelen. Dit doet hij in goede samenspraak met zijn studieloopbaanbegeleider. Een student kan derhalve ook zijn eigen leerwegopdrachten samenstellen. De opleiding is daarmee dialooggestuurd. Dit betekent dat de student *ook* het aantal contacturen bepaalt, dat hij nodig acht om zijn persoonlijk leerweg succesvol te volgen en af te ronden ofwel om "Rome te bereiken" (zie ook kopje 'studeerbaarheid').

Kennisontwikkeling

Het is de verantwoordelijkheid van de student om ervoor te zorgen dat hij voldoende relevante theorie heeft bestudeerd en dus voldoende kennis tot zich heeft genomen, *voordat* hij het assessment ingaat. De opleiding hanteert geen verplichte vakliteratuur. Wel geeft zij sturing aan de kennisontwikkeling door concrete literatuursuggesties te geven.

Ook kan de student de kennismatrix gebruiken. In standaard 1 werd gesteld, dat de opleiding een aantal deskundigheidsgebieden heeft geformuleerd waar de student kennis van moet hebben. In de kennismatrix wordt allereerst aangegeven welk gedrag de student dient aan te tonen binnen deze kennisgebieden op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Vervolgens is geformuleerd welke concrete modellen, theorieën en begrippen er binnen dat vakgebied zijn die de student kan gebruiken bij zijn kennisontwikkeling. Vervolgens is onderliggend instrumentarium in de vorm van kennisitems en modellen op strategisch, tactisch en operationeel niveau weergegeven.

Aan de hand van aangereikte literatuursuggesties per assessment/studie-eenheid maakt de student een literatuurkeuze en voegt daar desgewenst zelf literatuur aan toe. Hiervoor heeft de student o.a. de beschikking over het Saxion Studielandschap waar hem actuele nationale en internationale bronnen ter beschikking staan. In een zogenaamd kennisdossier legt de student vast hoe hij de relevante theorie tot zich heeft genomen.

Het auditpanel is van oordeel dat de wijze waarop kennisontwikkeling van de studenten plaatsvindt tijdens de opleiding, nadere aandacht verdient. Het panel respecteert het onderwijsmodel van de opleiding met de keuze voor een individuele leerweg voor elke student, maar is tegelijkertijd van mening dat er theorieën en modellen zijn waar *alle* studenten kennis van zouden moeten nemen. De opleiding zou een aantal onderdelen in het programma verplicht kunnen stellen. Het invoeren van verplichte literatuur op bepaalde onderdelen is hierbij een mogelijkheid. In aansluiting op de opmerking bij standaard 1, dat het auditpanel het beheersen van het kennisgebied financieel management van essentieel belang acht voor de afgestudeerde SB&RM-er, vindt het panel dat met name het verplichten van bepaalde onderdelen op dit kennisgebied te overwegen is. De opleiding stuurt inmiddels al strakker aan op de competentieontwikkeling op het kennisgebied financieel management. Zo wordt er in het eerste jaar expliciet aandacht besteed aan bedrijfseconomische kennis. Dit wordt vervolgens in de LOT-assessments getoetst. Daarnaast is de opleiding overgegaan tot het frequenter organiseren van veelal thematische bijeenkomsten, onder andere op het kennisgebied van financieel management. Het auditpanel juicht dit toe.

Ontwikkeling van (beroeps)vaardigheden: hands-on input

Om ervoor te zorgen dat studenten "hands-on" input kunnen verwerven – m.a.w. daadwerkelijk de bekwaamheden verwerven die passen bij een zelfstandig ondernemer en/of ondernemend manager – heeft de opleiding een leeromgeving gecreëerd die qua beleving voor studenten overeenkomt met de dagelijkse werkomgeving van een ondernemer. In de propedeuse krijgt de student de buitenschoolse leeromgeving nog aangereikt door de opleiding en wel als volgt:

- Multus (Enschede) is een studentonderneming die functioneert als 'buitenschoolse' omgeving in een beschermde omgeving. Het concern bestaat uit 16 afdelingen, verdeeld over 4 Business Units en stafdiensten. Een student brengt met zijn afdeling, een groep studenten, een eigen product of dienst op de markt. Tijdens deze periode moet hij samen met de afdeling verschillende plannen schrijven zoals een verkoop-, organisatieverbeter-, marketing-, - en een ondernemingsplan. Studenten werken in Multus samen en leren verschillende rollen te vervullen binnen een bedrijf. Tijdens de gesprekken met de studenten is het auditpanel gebleken dat zij dit als bijzonder leerzaam ervaren.
- Deventer kent het Adoptieleren, waarbij alle studenten één-op-één gekoppeld zijn aan een ondernemer. De student draait minimaal één dag van de week mee in het bedrijf en ondervindt aan den lijve wat het dagelijkse leven van een ondernemer inhoudt. Ook hier zijn de ervaringen van de studenten positief. Van dichtbij zien studenten het reilen en zeilen van een onderneming; ook in slechte tijden.

In de postpropedeuse moet de student zelf opdrachten (projecten) gaan verwerven in het bedrijfsleven. Opdrachten kunnen bestaan uit allerlei bedrijfsproblemen: een marktonderzoek, een reorganisatieplan, een evenement, een kwaliteitssysteem, een verbeterplan, een haalbaarheidsanalyse, etc. De student overlegt met zijn studieloopbaanbegeleider of het project geschikt lijkt voor de opleiding en of het project past in de ontwikkeling van de student. Zo ja, dan maakt de student een projectplan. Hierin moet de student o.a. verantwoorden aan welke kennisgebieden en competenties hij werkt. Een aparte beoordelingscommissie beoordeelt vervolgens het projectplan. De opleiding heeft deze procedure, naar de mening van het auditpanel, nauwgezet beschreven in het document "Handleiding projecten cohort 2009. Studiejaar 2011-2012".

Voor de deeltijdopleiding geldt de dagelijkse praktijk van de student als leerwerkplek. Zij voeren projecten en opdrachten uit binnen het bedrijf waar zij werkzaam zijn. De studenten deeltijd krijgen bij instroom standaard een intake assessment. Dit assessment bestaat uit het aanleveren van schriftelijke gegevens in de vorm van een startportfolio en een werkplekscan. Doel van het gesprek is mede te bepalen of de werkplek van de student voldoende rijk is om leren en werken te kunnen combineren. Het auditpanel heeft met docenten en examencommissie gesproken over de gehanteerde instrumenten en beoordelingscriteria in het intakeassessment en is van mening dat de opleiding het assessment op een transparante en betrouwbare manier uitvoert.

Het auditpanel is van mening dat de opleiding SB&RM een goede inbedding kent in de beroepspraktijk. Studenten zijn, zo blijkt uit evaluaties en uit de gesprekken tijdens de audit, zeer te spreken over de praktijkgerichtheid van de opleiding. Zij komen op een structurele manier in aanraking met de beroepspraktijk via het uitvoeren van projecten en opdrachten voor en in het bedrijfsleven. Deze opdrachten beperken zich niet alleen tot praktijk- en afstudeeropdrachten, maar zijn integraal onderdeel van de opleiding. Multus en het adoptieleren zijn volgens het auditpanel voor zowel studenten, docenten als werkveld aansprekende vormen van onderwijs, hetgeen door vertegenwoordigers van het werkveld werd beaamd.

Assessments als bindende factor: samenhang

Het beeld zou kunnen ontstaan dat de student van assessment naar assessment gaat en als het ware blokjes stapelt. Om dat te voorkomen is een aantal afstemmingsmechanismen aangebracht.

- *Verticale afstemming* is bereikt door onderlinge inhoudelijke afstemming van assessments. De opleiding hanteert het principe van concentrisch leren. Alle competenties komen zowel in de propedeutische als in de postpropedeutische fase aan bod. Niveaus van competenties zijn zozeer niet te benoemen naar lagere en hogere graden van beheersing, maar worden getoetst naar:
 - zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de student (van klein naar groot);
 - Omvang en complexiteit van de taak die de student uit dient te voeren (van minder groot naar groot);
 - Complexiteit van de professionele omgeving (van operationeel naar operationeel-tactisch naar strategisch niveau).

In de propedeuse werkt de student aan curriculumonderdelen die gebaseerd zijn op relatief eenvoudige beroepsgerichte onderwijsomgevingen of -taken. Daarentegen worden de inhoudelijk verwante programmaonderdelen in de postpropedeuse in allengs complexere omgevingen en taken vervat.

- *Horizontale afstemming* is te vinden in de onderlinge samenhang van studie-eenheden / assessments. Deze afstemming wordt bereikt door inhoudelijke en programmatische afstemming van assessments binnen eenzelfde competentiecluster. Zo zijn de assessments methodologie en projectplan ondergebracht in hetzelfde competentiecluster: ze worden apart getoetst, maar vertonen dusdanig samenhang dat ze elkaar over en weer beïnvloeden. Daarnaast is ook verbinding aangebracht tussen LAT en LOT. Zo dragen LAT-projecten bij aan voorbereiding op het LOT methodologie en omgekeerd.
- Als laatste afstemmingsmechanisme mag genoemd worden de samenhang tussen het binnen- en buitenschoolse curriculum. In de buitenschoolse curriculumonderdelen vinden activiteiten plaats die studenten voorbereiden op het uitvoeren van het binnenschoolse curriculum (assessments).

Begeleiding

De opleiding besteedt veel aandacht aan de begeleiding van studenten. De opleiding SB&RM organiseert de studiebegeleiding op diverse manieren:

- Tutoren: bij binnenkomst in de propedeuse worden de studenten in een jaargroep geplaatst, het zgn. cohort. Ieder cohort heeft een vast aantal tutoren dat het cohort, indien mogelijk, gedurende vier jaar lang begeleidt. Tutoren treden op als leerprocesbegeleiders.
- Studieloopbaanbegeleiders: iedere student krijgt, bij aanvang van de studie, een studieloopbaanbegeleider toegewezen. De relatie is in principe life-long, dat wil zeggen dat de student gedurende de gehele studie begeleid wordt door één en dezelfde studieloopbaanbegeleider (SLB'er).
- Daarnaast treden docenten ook op als projectbegeleider of assessor.

Eerder werd gesteld, dat de SLB'er de student helpt bij het uitstippelen van zijn persoonlijke leerweg. Dit is een intensieve vorm van individuele begeleiding. Instrumenten die daarbij worden gebruikt, zijn het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) en het portfolio. In het POP beschrijft de student aan welke leeractiviteiten hij deel wil nemen het komende studiejaar. Het geeft aan wat hij in een bepaalde periode wil bereiken en hoe hij van plan is dat te doen. De SLB'er bespreekt regelmatig het POP met de student.

Ook het portfolio vervult de rol van communicatie-instrument met de SLB'er. Het portfolio is bedoeld om de competentieontwikkeling van de student inzichtelijk te maken. Dit doet de student door het portfolio te vullen met zijn POP en cv, de ODCO-formulieren⁸, het door hem opgebouwde kennisdossier (zie "kennisontwikkeling" hieronder), verslagen van SLB-gesprekken, bewijzen van kunnen en beoordelingsformulieren van assessments. Het portfolio vervult ook een belangrijke rol bij de assessments.

Zoals bij veel opleidingen zien studenten het POP en het portfolio voornamelijk als iets wat moet. Voor de studenten met wie het auditpanel heeft gesproken, gold dat zij gaandeweg de studie beide instrumenten steeds beter gingen waarderen. Waar de eerstejaars het POP en het portfolio nog voornamelijk als ballast zagen, zagen de ouderejaars inmiddels het nut van de instrumenten in. Het portfolio werd door hen steeds meer als een gids gebruikt bij hun verdere competentieontwikkeling. Zij waren inmiddels in staat om heel bewust te kijken naar welke knowhow ze nog nodig hadden en om vervolgens te sturen op hun eigen ontwikkeling. De opleiding zet met de SLB zwaar in op verduidelijking van het doel en de functie van beide instrumenten. Alleen zo, zo stelt zij, zal verbetering van waardering worden bereikt. Het auditpanel wil ter overweging meegeven om ouderejaarsstudenten hier een prominenter rol in te geven.

Het auditpanel heeft vastgesteld dat er sprake is van een intensieve begeleiding van de student door docenten. De studenten die het auditpanel sprak waren tevreden over de begeleiding die zij kregen van de verschillende docenten. Docenten zijn eveneens positief over de begeleiding, maar geven aan dat de methode (intensieve persoonlijke aandacht) ook leidt tot een hogere werkdruk. Het auditpanel raadt de opleiding aan om hier alert op te blijven.

Daarnaast is het volgens het panel zaak om alert te blijven op zaken als objectiviteit in de begeleiding. De relatie tussen student en begeleider is intensief én life-long. Dit heeft als voordeel dat docenten na verloop van tijd goed weten wat de sterke en zwakke kanten van studenten zijn, omdat ze elkaar in verschillende rollen tegenkomen. Een mogelijk nadeel kan zijn dat een docent zich minder neutraal opstelt of bepaalde blinde vlekken t.o.v. een student heeft, vooral als ze bepaalde zaken voor die student als normaal of vanzelfsprekend beschouwen. Het auditpanel respecteert de keuze die de opleiding heeft gemaakt en vindt het goed dat de opleiding begeleiding en beoordeling heeft gescheiden, maar enige rolatie in begeleiding zou een overweging waard zijn.

⁸ Overzicht Deskundigheid Competentie Ontwikkeling: ODCO is een totaal overzicht van alle competentie ontwikkelingsformulieren.

De positie van toegepast onderzoek

Het auditpanel heeft vastgesteld dat praktijkgericht onderzoek terugkomt in het programma. Studenten doen onderzoek t.b.v. Multus en het eigen Adoptiebedrijf en doen onderzoek in de projecten die zij uitvoeren voor het bedrijfsleven. De borging van kennis en vaardigheden op het gebied van methodologische aanpak en theoretische onderbouwing komt tot uiting in de LOT-assessments Methodologie 1 en 2. Niettemin is het auditpanel van mening dat onderzoeksmethodologie een prominentere plek in het curriculum moet krijgen.

Er is contact met twee lectoren van het Saxion lectoraat Kennisinnovatief Ondernemen. Het auditpanel geeft het advies mee het Saxion lectoraat Kennisinnovatief Ondernemen actiever en ook formeel te betrekken bij de invulling van de opleiding. De opleiding heeft hier al stappen in gemaakt. De opleidingsmanager wil de lector zijn onderzoeksplan laten specificeren voor de opleiding SB&RM; o.a. vanuit de vraag waar nu mogelijkheden zijn voor het curriculum van de opleiding. Het auditpanel juicht deze stap toe en raadt de opleiding aan om de "landing" van het lectoraat in de opleiding zeker door te zetten.

De actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld worden gesteld aan de eindkwalificaties komen nog niet helder tot uiting in de doelstellingen van de opleiding. Dit is terug te zien in het curriculum. De opleiding stelt dat de integratie in het curriculum van de internationale ontwikkelingen van het beroepsdomein langzamer dan gehoopt en verwacht loopt. In het gesprek met het management heeft het auditpanel vastgesteld, dat de opleiding wel een visie op internationalisering heeft. Het vastleggen hiervan verdient aandacht.

De internationale component in het programma

Het auditpanel heeft vastgesteld, dat de opleiding op dit moment studenten in voldoende mate de mogelijkheid biedt om internationale competenties te behalen. Binnen de opleiding wordt Engelstalige literatuur aanbevolen en in het curriculum zitten twee verplichte toetsen Talen (6 EC). In de inhoudsbeschrijving van de studie-eenheden is een oriëntatie terug te vinden op internationale (afzet)markten met kennis van bijbehorende cultuur, wet- en regelgeving. Ook kunnen studenten die dat wensen, een deel van hun studie in een internationale context doorbrengen. De Academie Bedrijfskunde en Ondernemen waartoe de opleiding SB&RM behoort, heeft een netwerk opgebouwd met partnerscholen in het buitenland en bedrijven die internationaal opereren.

Het auditpanel is niettemin van mening, dat in het curriculum van de student nog meer aandacht zou kunnen zijn voor integratie van relevante internationale ontwikkelingen binnen beroepsdomein van de opleiding. De opleiding onderschrijft dit. Voor studiejaar 2012-2013 wil zij een aantal concrete slagen hebben gemaakt om de internationale component in het programma te verstevigen. Dit stemt het auditpanel positief. Wel wil het auditpanel de opleiding meegeven om bij haar keuzes uit te blijven gaan van haar eigen onderwijspraktijk. Op hogeschoolniveau is de ambitie geformuleerd dat studenten aantoonbaar 30 EC's op het terrein van internationalisering moeten behalen. De opleiding biedt internationaliseringsaspecten echter het liefst geïntegreerd aan. Dit past immers het beste bij haar onderwijsconcept. Het ligt volgens het auditpanel dan ook voor de hand om op onderdelen assessments/studie-eenheden inhoudelijk internationaler te maken en niet om specifiek EC's aan internationalisering te koppelen.

Instroom, aansluiting en studeerbaarheid

Om de aansluiting tussen de vooropleiding en de opleiding te vergroten besteedt de opleiding aandacht aan de verwachtingen van zowel de aspirant-student enerzijds en de opleiding anderzijds. Dat gebeurt bijvoorbeeld via studiekeuzegesprekken met aspirant-studenten, meeloopdagen, open dagen en informatieavonden, informatie op de website en brochures voor de voltijdse en deeltijdstudie.

De studenten die het auditpanel heeft gesproken, geven aan dat informatie over het specifieke onderwijsconcept van de opleiding essentieel is. De individuele leerweg betekent dat een student vanaf jaar één al veel zelfstandig moet werken. Ook projectmatig werken is een groot onderdeel van de opleiding. Niet alle studenten kunnen hier mee omgaan. "Als je niet weet wat je wilt en je hebt een steun in de rug nodig, dan is deze opleiding lastig", aldus de studenten. Het propedeusejaar kent naast een oriënterende en verwijzende functie dan ook echt een selecterende functie. Studenten die niet om kunnen gaan met het zelf regisseren van de studie, vallen af en "de goede, gemotiveerde en zelfstandige studenten blijven over", zo zei een van de studenten tijdens de audit. Studenten zullen altijd om uiteenlopende redenen uit blijven vallen in de propedeuse. De opleiding wil de uitval vanwege de reden "het was niet wat ik had verwacht" beperken door – voor aanvang van de studie – een zo realistisch mogelijk beeld te schetsen van de opleiding. Het onderwijsconcept komt daarom ook uitgebreid aan de orde bij de gesprekken die de opleiding met aspirant-studenten voert. Het auditpanel vindt dit goed.

Er zijn voor studenten met verschillende vooropleidingen geen speciale voortrajecten en/of aansluitingstrajecten. De sterk geïndividualiseerde opleiding SB&RM biedt immers meer dan voldoende kansen voor zij-instroom, extra begeleiding na instroom of versnelling na instroom. Elke student kan gedurende de opleiding in zijn eigen tempo werken en al naar gelang zijn eigen ervaringen, capaciteiten, competenties en inzet, de studie vormgeven. Ten tijde van de audit was de opleiding bezig om een Instroom-, Doorstroom-, Uitstroom- en eXit (IDUX)-beleid op te stellen. Het auditpanel acht het belangrijk dat de opleiding doorgaat op de ingeslagen weg.

Studeerbaarheid

De studiebelasting pakt per student verschillend uit. Een steekproef van het auditpanel onder de studenten tijdens de audit heeft uitgewezen, dat de gemiddelde studielast rond de 25 uur ligt. Voor studenten die op niveau uitgedaagd willen worden, zijn er voldoende mogelijkheden. Ze zijn immers regisseur van hun eigen studie. Mogelijkheden liggen in het versnellen van de studie of het verzwaren van de studie d.m.v. een *honours program*.

- Versnelling: wat vaststaat, zijn de toetsmomenten. Assessments worden drie of vier keer in het jaar aangeboden en studenten kunnen zelf deze assessments inplannen. Zij bepalen wanneer ze klaar zijn voor de eerste dan wel tweede kans (herkansing). Een student kan dus ook bepalen om zich in te schrijven voor assessments uit een latere periode. Er zijn docenten die tijdens de zomervakantie beschikbaar zijn. Een van de studenten gaf aan, dat er docenten zijn die tijdens de zomervakantie gewoon beschikbaar zijn. Je kunt als student dus, als je dat wilt, gewoon doorwerken tijdens de vakantie.
- *Honours program*: het Entrepreneurial *Honours Program* wordt in samenwerking met het Kenniscentrum voor Innovatie & Ondernemerschap verzorgd. Het doel van het programma is de student langdurig en iteratief te begeleiden naar het daadwerkelijke ondernemerschap, waarbij een onderneming liefst nog tijdens de opleiding start en in de (eu)regio plaatsvindt. Dit programma vindt 's avonds plaats naast de opleiding. Studenten krijgen kennis van zaken als: 1) ondernemerschap in de breedte, 2) creativiteit en innovatie in het vak en 3) bedrijfsopvolging en familiebedrijven.

Het auditpanel is positief gestemd over het *honours program* en de mogelijkheden tot versnelling.

Informatievoorziening

Via de informatieportal Mijn Saxion en in het Onderwijs- en Examenreglement (OER) is alle voor de student relevante informatie te vinden. In de propedeuse krijgen de studenten aan het begin van het studiejaar de opdracht een "startboek" en een "toolsboek" door te werken. De taken daarin geven, op probleemgestuurde wijze, uitleg en instructie over de verwachte inzet van de student en de opzet en inrichting van het onderwijs. Het daaropvolgende materiaal en LOT-beschrijvingen die worden verstrekt in de loop van de studie geven informatie over inhoud en toetsing van de diverse onderwijsactiviteiten van de opleiding.

Studenten krijgen daarnaast digitale nieuwsbrieven die hen op de hoogte brengen van allerlei informatie die van belang is voor hun studie. Belangrijke communicatiemiddelen zijn ook de informatiezoulen en Lcd-schermen. Met de introductie van BISON⁹ en de elektronische leeromgeving Blackboard zijn voor studenten belangrijke interactieve media ter beschikking gekomen.

Personeel

De opleiding wordt verzorgd door 37 docenten (Enschede en Deventer samen). De opleiding heeft van alle docenten helder in kaart gebracht welk opleidingsniveau zij hebben, welke actuele scholing, wat hun deskundigheidsgebieden zijn en in welke actuele netwerken zij participeren. Het auditpanel heeft op basis hiervan én op basis van gesprekken met docenten tijdens de audit vastgesteld dat het personeel gekwalificeerd is voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

60% van de docenten in Deventer en 48% van de docenten in Enschede is mastergeschoold. Het streven is om het aantal mastergeschoolden in 2014 op 70% te hebben. Dat wordt enerzijds gerealiseerd door gericht aannamebeleid¹⁰, anderzijds door bijscholing van zittend personeel. Inmiddels zijn zeven docenten met een hbo-achtergrond gestart met bijscholing op masterniveau. Ook is in 2010 één docent gestart met een promotietraject en zat een andere docent ten tijde van de audit in de voorbereidingsfase van een promotieaanvraag.

De opleiding heeft bewust gekozen voor grote aanstellingen (0,8 of 1,0 FTE). "Er zijn voor de studenten" vindt de opleiding van belang. Dit wordt zeer gewaardeerd door studenten die erg tevreden zijn over de bereikbaarheid van docenten. Dit betekent dat er minder docenten zijn die naast hun onderwijsbaan in de beroepspraktijk werkzaam zijn. Veel docenten hebben niettemin nevenactiviteiten in de beroepspraktijk ontplooid, zoals het voeren van een eigen bedrijf of het hebben van bestuursfuncties. Docenten houden verder contact met het beroepenveld via praktijkopdrachten voor de studenten. Ook biedt de opleiding de mogelijkheid tot het volgen van docentstages. Een aantal docenten maakt hier ook gebruik van.

Professionalisering

Het thema professionalisering is een structureel terugkerend thema binnen het docentenkorps, zo bevestigen zowel de docenten als het management tijdens de audit. De academie voert actief scholingsbeleid; er zijn concrete afspraken gemaakt over formele en informele scholing. Het auditpanel heeft inzage gehad in de scholingsactiviteiten (2006-2011) en constateerde dat er een verscheidenheid aan relevante activiteiten was. Een aantal voorbeelden: financieel management (basis en/of vervolg), assessorentraining van het lectoraat, NIMA A en B, Engels (*First Certificate Cambridge*), leergang didactische vaardigheden, PRINCE2 Foundation, leergang coaching voor professionals, training Studieloopbaanbegeleiding, EFQM auditcertificaat en leergang Gedragsherkenning studenten. Verder zijn alle docenten geschoold via de Saxionleergang Onderzoeksvaardigheden, dan wel volgen ze de leergang. Het auditpanel vindt dit goede voorbeelden van scholing. In het licht van de eerder gemaakte opmerkingen over kennisontwikkeling op het gebied van financieel management wil het panel de opleiding op het hart drukken op ook vooral op dit gebied te investeren.

⁹ Bedrijfsinformatiesysteem Student en Onderwijs, het studentinformatiesysteem dat Saxionbreed door alle opleidingen wordt gebruikt.

¹⁰ Uitgangspunt daarbij is geweest te investeren in mastergeschoold personeel, met werkervaring op het gebied van ondernemen of ondernemend managen.

Werkdruk

Het auditpanel heeft geconstateerd dat docenten een hoge werkdruk hebben. Het lijkt bij de opleiding vooral een gevolg te zijn van de intensieve onderwijsvormen die zij hanteert en de bijbehorende intensieve begeleiding. Het auditpanel denkt dat het onderwijs hier en daar (managerial en/of logistiek) efficiënter zou kunnen worden ingericht, maar feit blijft dat docenten veel petten op hebben met bijbehorende taken. Het auditpanel kreeg tijdens de gesprekken de indruk dat veel docenten eigenlijk ook niets liever willen. Zij ervaren de werkdruk als gezond en uitdagend en vinden het vanzelfsprekend dat, als zij hoge eisen stellen aan hun studenten, dit ook mogen (en moeten) doen aan zichzelf. Het auditpanel vindt het geruststellend dat taakbelasting wel een expliciet onderwerp is binnen het docententeam. Het wil de opleiding op het hart drukken om nog eens goed naar de inzet van docenten te kijken, zeker gezien de ambitieuze plannen die de academie heeft waartoe SB&RM behoort. Het is van belang te voorkomen dat de hoge ambities van de academie de werkdruk van de docenten al te zeer doet toenemen en daarmee ten koste gaat van de direct beschikbare capaciteit voor het onderwijs.

Onderwijsvoorzieningen

De beschikbare materiële voorzieningen zijn afgestemd op de onderwijsvormen die door de opleiding gehanteerd worden. De opleiding beschikt volgens het auditpanel over voldoende materiële voorzieningen die up-to-date zijn en die noodzakelijk zijn om het onderwijsprogramma te realiseren. De herinrichting van de onderwijsomgeving in Enschede en de verhuizing naar nieuwbouw in Deventer komt dit alleen maar ten goede.

Weging en Oordeel: voldoende

Het auditpanel is positief over de volgende punten inzake de onderwijsleeromgeving:

- Het auditpanel is van oordeel dat het competentiegericht onderwijs op een slimme en goede wijze is doorgevoerd in het curriculum. De opleiding hanteert een adequaat leerplan om te zorgen dat studenten de beoogde competenties ook daadwerkelijk realiseren. Er is gekozen voor een *assessment driven* inrichting van de opleiding met bijzondere aandacht voor de persoonlijke leerweg van de student (dialoggestuurd). De assessments zijn direct afgeleid van de landelijke, door het beroepenveld gevalideerde, competentieset. Het onderwijsconcept wordt breed gedragen onder de docenten en het management van de opleiding.
- Het panel vindt het goed dat de studiebegeleiding duidelijk in lijn staat met en ten dienste van de uitgangspunten van het competentiegericht onderwijs. De begeleiding draagt bij aan een consistente opbouw van de competenties van de student. Studenten hebben veel waardering voor de persoonlijke aandacht die zij krijgen van hun docenten.
- Het auditpanel is gecharmeerd van de wijze waarop de opleiding de relatie legt met de praktijk. De opleiding heeft een leeromgeving gecreëerd die qua beleving voor studenten overeenkomt met het dagelijkse werkomgeving van een ondernemer. Multus en het Adoptiebedrijf vormen hele mooie manieren om de koppeling tussen onderwijs en arbeidsmarkt te maken. De werkvorm verschaft studenten met real life cases. Ook de manier waarop studenten zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen leerweg (regisseur van de eigen studie) past bij een ondernemersopleiding (zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid).

Het auditpanel heeft evenwel nog een aantal punten opgemerkt die nog aandacht verdienen.

- De wijze waarop kennisontwikkeling van de studenten plaatsvindt tijdens de opleiding, verdient nadere aandacht. Het panel vraagt hierbij in het bijzonder aandacht voor het kennisgebied financieel management.
- Waar de opleiding er in slaagt om onderwijs en werkveld met elkaar te verbinden, kan zij nog een slag maken in het verbinden van onderwijs en onderzoek. Het *op een methodologisch verantwoorde manier* doen van onderzoek moet meer aandacht krijgen volgens het auditpanel. Het auditpanel raadt aan om het lectoraat een expliciete en structurele rol te geven bij het verder ontwikkelen van dit type onderwijs.

- Integratie van relevante internationale ontwikkelingen binnen beroepsdomein van de opleiding dient nog verder plaats te vinden.
- De opleiding dient alert te zijn op de hoge werkdruk bij docenten en zou wellicht de inzet van docenten verder onder de loep kunnen nemen.

Om deze reden geeft het auditpanel de opleiding op dit moment een 'voldoende' voor standaard 2, maar dat kan in de toekomst zeker veranderen in een oordeel 'goed' als de opleiding doorgaat op de weg die ze bewandelt. Vaststaat dat programma, personeel en voorzieningen samen een faciliterende leeromgeving vormen die studenten toelaat de eindkwalificaties te realiseren. Het auditpanel heeft zowel bij studenten als docenten buitengewoon veel enthousiasme geconstateerd over hun opleiding en de vrijheid die zij krijgen om invulling te geven aan de studie respectievelijk het onderwijs.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

Het systeem van toetsen en beoordelen

De academie heeft op academieniveau toetsbeleid geformuleerd dat als kader geldt voor toetsing van de ABO-opleidingen. SB&RM heeft dat kader geoperationaliseerd in opleidingseigen toetsbeleid met speciale aandacht voor het eigen karakter van de toetsing en de kwaliteitsborging daarvan.

Vorm van toetsing

Bij SB&RM is, in het kader van de PLW (persoonlijke leerweg) en het dialooggestuurde onderwijs expliciet gekozen voor leerwegaafhankelijke en leerwegafhankelijke toetsing. Leerwegaafhankelijke toetsen (LOT-toetsen) zijn toetsen die alle studenten, ongeacht vooropleiding, studiefase, studiesoort (voltijd, deeltijd, duaal) moeten doorlopen om de competentieontwikkeling aan te tonen. Om objectiviteit te waarborgen, worden de LOT-assessments cohortoverstijgend aangeboden en getoetst. Dat wil zeggen dat tutoeren uit andere cohorten dan het eigen cohort de assessments afnemen. Het auditpanel vindt dit goed.

Leerwegafhankelijke toetsen (LAT-toetsen) zijn gestandaardiseerde toetsen die niet per se door alle studenten doorlopen hoeven te worden, maar die, afhankelijk van de gevolgde leerweg, ingezet kunnen worden om competentieontwikkeling aan te tonen. Kenmerkend voor de LAT-toetsing is:

- Er kan een team- of een studentgebonden wijze van toetsing bestaan. Immers vanuit de dialoogsturing kunnen individuele of groepsleerwegen op maat worden gedefinieerd.
- Teams streven wel naar standaardisering vanwege de efficiency, maar individuele toetsvormen passen juist bij de persoonlijke leerweg van de student.
- Het LAT toetsstelsel is altijd onderschikkend en staat ten dienste van het LOT.

Borging van validiteit en betrouwbaarheid van de assessments vindt o.a. op de volgende manieren plaats:

- *Validiteit.* Voor toetsen staat in de assessmentboeken – via een inhoudsbeschrijving op hoofdlijnen en een uitwerking van de competenties in gedragsindicatoren – expliciet beschreven wat de toets beoogt te meten. Ook is het beoogd aantal vragen en relatie tussen vragen en opdrachten te vinden. Daarnaast heeft de opleiding toetsmatrijzen opgesteld die een overzicht geven van de leerdoelen en van de te behalen punten.
- *Betrouwbaarheid.* De opleiding heeft antwoordmodellen en beoordelingschema's opgesteld om de betrouwbaarheid te verhogen. In alle mondelinge assessments en rapporten wordt er met twee beoordelaren gewerkt. In eerste instantie wordt er door twee assessors onafhankelijk van elkaar beoordeeld, daarna volgt overleg om uiteindelijk tot een gezamenlijk oordeel te komen. Binnen het toekennen van de scorepunten wordt binnen alle assessment gebruik gemaakt van een ratingscale.

Ten tijde van de audit heeft het auditpanel, naast de eindwerken (zie hieronder) een aantal toetsen inhoudelijk beoordeeld. Het team heeft vastgesteld dat er sprake is van een grote verscheidenheid aan toetsvormen en dat hierbij een goede afstemming is tussen de wijze van toetsing, de (individuele) leerweg van de studenten en de competenties die aan de basis van de toetsing staan. Het totaal aan toetsen gaf een goed beeld van de verschillende typen toetsen die de opleiding hanteert en van het oplopende niveau in de toetsen gedurende verschillende fasen. Het auditpanel is van oordeel dat de inhoudelijke kwaliteit van de toetsen van de opleiding SB&RM voldoende is.

Deze kunnen globaal onderverdeeld worden per competentiecluster en wel als volgt:

Competentiecluster	Competenties	Wijze van toetsing	Toelichting
Persoonlijke kwaliteiten	1 t/m 4	<ul style="list-style-type: none"> - portfolio-assessment / dossierbeoordeling¹¹ - assessment sollicitatiegesprek of een <i>formal investorgesprek</i> 	Schriftelijke beoordeling door de SLB'er van het kennisdossier, persoonlijke SWOT, POP, CO-formulieren e.d. in het portfolio.
Effectief handelen: analytisch vermogen	5 en 6	<ul style="list-style-type: none"> - kennistoets - mondeling (presentatie en verdediging van een strategie) - beroepsproducten 	Toetsing van kennis van strategische modellen op vakgebieden en financiële kengetallen. Voor de kennistoets worden open vragen, MC en casuïstiek gebruikt.
Effectief handelen: uitvoerend vermogen	7 t/m 9	<ul style="list-style-type: none"> - casustoets - schriftelijk assessment - beroepsproducten 	Voor het onderdeel "Projectplan" dient de student een projectvoorstel in te leveren dat wordt beoordeeld.
Samenwerken met anderen	10 t/m 12	<ul style="list-style-type: none"> - observatie - performance assessment (gedragsproef) 	

Het afstuderen

Als laatste onderdeel van de opleiding SB&RM voert de student een afstudeeropdracht uit. De afstudeeropdracht dient een probleem vanuit de praktijk te zijn, waarbij o.a. geldt dat de opdracht een strategisch en multidisciplinair karakter moet hebben. Hierbij bedoelt de opleiding, dat een methodische benadering van de problematiek en oplossingsrichtingen noodzakelijk is en dat een aantal kennisgebieden zoals marketing, financiën, logistiek, informatisering/ automatisering, personeelsbeleid en juridische zaken in onderlinge samenhang naar voren moeten komen.

Deze opdracht wordt door een bedrijf verstrekt en wordt in principe door één student uitgevoerd. Ook is het mogelijk dat de student zelf een opdracht formuleert, bijvoorbeeld wanneer hij een eigen onderneming wil starten. Het afstuderen beslaat een half studiejaar en tijdens die periode verricht de student activiteiten die hem in staat stellen zijn ondernemerscompetenties geïntegreerd aan te tonen.

Kwaliteitsborging van het systeem van toetsen en beoordelen

Saxion hanteert een PCDA-cyclus, waarin periodiek interne audits worden gehouden. Ook is er kwaliteitsonderzoek op academie- en opleidingsniveau. Opleidingen evalueren periodiek bepaalde onderdelen. De opleiding SB&RM heeft ervoor gekozen om de kwaliteit van haar unieke systeem van toetsen en beoordelen expliciet te evalueren. Zo heeft zij een extern onderzoek laten uitvoeren door het lectoraat Assessment van Saxion naar het afstuderen in de opleiding en heeft zij een eigen onderzoek uitgevoerd naar het systeem van assessments.

¹¹ Voor dossierbeoordeling geldt overigens dat competenties integraal kunnen worden beoordeeld. M.a.w. dat alle competenties aan bod komen en niet uitsluitend 1 t/m 4.

In de verschillende onderzoeken werd een aantal verbeterpunten gesignaleerd. Zo was er nog ruimte voor verbetering inzake de consistentie in *en* traceerbaarheid van de totstandkoming van de (eind)beoordeling. Ten eerste waren er verschillen in de werkwijze bij het beoordelen. Dit had veelal te maken met de interpretatie en toepassing van docenten van de beoordelingscriteria. Ook de wijze van het gebruik van de beoordelingsformulieren was nog niet consistent. Daarbij kwam dat de schriftelijke feedback op de beoordelingsformulieren veelal summier was. Daarnaast kwam naar voren, dat de cesuur niet altijd even duidelijk beschreven was. Verder werden de formele uitgangspunten voor de afstudeeropdracht niet altijd gehandhaafd. Ten slotte werden er vragen gesteld bij de afstemming tussen de verschillende assessmentsgroepen.

De opleiding heeft naar aanleiding van deze evaluatieresultaten verbetermaatregelen ingevoerd. Het auditpanel heeft tijdens de audit op 9 en 10 november 2011 gemerkt dat de opleiding hard werkt aan de veranderingen binnen de opleiding op het gebied van toetsing en beoordeling. Het panel constateerde, dat een aantal verbeteracties reeds gerealiseerd is en een aantal nog gaande. Omdat de maatregelen ter verbetering in de kritische reflectie niet uitgebreid waren beschreven, heeft het panel de opleiding gevraagd om alle verbetermaatregelen inzichtelijk op een rij te zetten met een specificatie van betrokken personen, tijdsplanning, wijze van implementeren en hoe dit proces wordt bewaakt (borging). Een aantal maatregelen zijn hier opgesomd.

- *Eenduidig beoordelen.* De opleiding heeft de beoordelingscriteria bij de LOT- en LAT-assessments goed onder de loep genomen en waar nodig verder geoperationaliseerd. De problematiek is in het team besproken en docenten zijn zich bewust van het belang van een eenduidige interpretatie en toepassing van het beoordelingskader. Er was door de opleiding reeds ingesteld, dat er voor elk assessment een voorbespreking en evaluatie is. Deze besprekingen hebben tot doel om afspraken te maken over het toekennen van scorepunten en om eenduidig en consistent te beoordelen. Het management is extra alert op de uitvoering van deze procedure. Ook heeft de examencommissie een studieweek en twee vervolgstudiedagen ingelast, waarbij het thema beoordelen op de agenda staat.
- *Eenduidig gebruik van beoordelingsformulieren.* Met behulp van formats wordt een eenduidige registratie per student nagestreefd. De examencommissie oriënteert zich op nadere instructies met betrekking tot het schriftelijk onderbouwen van door docenten gegeven beoordelingen. Om hiermee te oefenen gaat de opleiding met beoordelaars zogenaamde kalibreersessies organiseren, om elkaars beoordelingen op transparantie te bespreken.
- *aanscherping procedures voor afstuderen.* De afstudeerprocedure is aangescherpt en als gevolg hiervan is ook de afstudeerhandleiding aangepast. Er is een afstudeercommissie ingesteld, onder begeleiding van de lector Familiebedrijven. Deze commissie gaat de onderzoeksofzetteren en plannen van aanpak beoordelen bij het afstuderen. De plannen dienen vooraf te worden beoordeeld op geschiktheid en niveau. Een student mag pas met een project of afstudeeropdracht starten, als dit plan is goedgekeurd. Het auditpanel beoordeelt positief over de beschrijving van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verantwoordingsverplichtingen van de afstudeercommissie. Dit schept duidelijkheid en zorgt voor een betere borging in de werkprocessen.
- *Deskundigheidsbevordering beoordelaars.* Om ervoor te zorgen dat de docenten in de afstudeercommissie goed in staat zijn om het onderzoeksvoorstel te beoordelen, zet de opleiding sterk in op scholing van docenten op het gebied van onderzoeksvaardigheden. Zoals bij standaard 2 is aangegeven, is er vanuit het lectoraat een cursus Onderzoek gegeven aan docenten.

De examencommissie is onder andere verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de toetsen en eindniveau van de LOT's. De bewaking van de kwaliteit van LOT's is gemandateerd aan de toetscommissie SB&RM, waarvan één lid deel uitmaakt van de examencommissie. De examencommissie is zich bewust van haar nieuwe rol conform de Wet Versterking Besturing, maar om te beantwoorden aan de strekking van de nieuwe wet dient de opleiding nog een slag te maken.

Zo dient zij de positie van de examencommissie t.o.v. het management nog eens goed te bekijken en kan zij haar rol versterken ten aanzien van de kwaliteitsborging en de bewaking van het niveau van de afgestudeerden. Het auditpanel wil de examencommissie op het hart drukken om haar rol als "geweten" van de opleiding zorgvuldig in te vullen.

Het auditpanel heeft vertrouwen in de inzet en motivatie van de opleiding én in de effecten van de met elkaar samenhangende verbetermaatregelen. Overall gezien vindt het panel, dat de opleiding laat zien dat er serieus gewerkt wordt om de kwaliteit van de toetsing en de borging van het eindniveau te verbeteren. De effecten van enkele ingezette verbeteringen zijn reeds zichtbaar. Monitoring van alle ingezette verbeteracties is essentieel. Daarom zou het auditpanel het een goede zaak achten, dat de resultaten van de inspanningen van de opleiding tussentijds worden bekeken.

De wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren

De opleiding kent geen recent eigen alumnionderzoek maar maakt gebruik van o.m. het opleidingsspecifieke gedeelte van de HBO-monitor. Uit de monitorrapportage van 2010 blijkt dat alumni zeer tevreden zijn over voorbereiding op de actuele beroepspraktijk, de beroepsgerichtheid en de docenten. Leden van de werkveldcommissie geven tijdens de audit aan bijzonder positief te zijn over de attitudes en de bekwaamheden van afgestudeerden. Ze waarderen de grote zelfstandigheid van studenten en hun ondernemende houding. Ook zien zij dat studenten een grote eigen verantwoordelijkheid tentoonspreiden.

Eigen oordeel van het auditpanel over het gerealiseerd niveau

Het auditpanel heeft voorbeelden van portfolio's van studenten met bijbehorende afstudeeropdrachten gezien. De selectieprocedure is als volgt gegaan. Hobéon Certificering heeft van de opleiding vooraf een overzicht gekregen van *alle* afstudeeropdrachten van de jaargangen 2009-2010 en 2010-2011. Het auditpanel heeft voorafgaand aan de audit uit dit overzicht 26 afstudeerprojecten aselekt – en volgens de NVAO-richtlijnen gestratificeerd – gekozen. Hierbij was sprake van de volgende onderverdeling¹²:

	Deventer		Enschede		
	VT	DT	VT	DT	Ad
2009-2010	-	-	6	2	2
2010-2011	3	1	6	3	3
	3	1	12	5	5

De complete lijst met door het panel beoordeelde afstudeerwerken is bij dit rapport gevoegd in bijlage V.

Het auditpanel is van oordeel dat de scripties van hbo-niveau zijn. De oordelen variëren van voldoende tot ruim voldoende en goed. Enkele opmerkingen van de auditoren:

- "Volledig integraal ondernemingsplan dat aan een bankier kan worden voorgelegd voor financiering."
- "Financiële analyse is redelijk uitgewerkt. Rentabiliteitsperspectief is reëel weergegeven. Gebruik gemaakt van een gangbaar format ondernemersplan."
- "Onderzoeksuitkomst bruikbaar en toepasbaar."
- "Probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen goed uitgewerkt."
- "Zeer uitgebreid modellen toegepast. Kritisch en transparant gebruik gemaakt van informatiebronnen."

¹² De bacheloropleiding in Deventer is in 2007 van start gegaan; de Ad in 2012. Daarom waren er in 2009-2010 nog geen afgestudeerde bachelors en waren er ten tijde van de audit nog helemaal geen afgestudeerde Ad'er op deze locatie.

Twee scripties van de 26 vond het auditpanel onvoldoende. Dit heeft te maken met twee aspecten:

1. De onderzoekopzet: van deze scripties vond het auditpanel het bronnenonderzoek onder de maat en was het traject van de vraagstelling via het theoretisch kader tot de uitwerking niet voldoende afgelegd. Zo was de probleemstelling beperkt beschreven, waren onderzoeksvragen matig uitgewerkt en werd er geen gebruik gemaakt van modellen.
2. Onderbelichting van een financiële onderbouwing. Het ging om scripties waar gezien het onderwerp (bedrijfsovername of ondernemingsplan) een financiële onderbouwing essentieel was. Deze was echter niet of nauwelijks aanwezig of de financiële analyse was van onvoldoende niveau.

Het auditpanel juicht het toe, dat de opleiding inmiddels financieel management een stevigere plaats in het curriculum heeft gegeven (zie standaard 2). Om een onderneming te kunnen starten, over te nemen of te leiden moet je als ondernemer echt de onderbouwing achter cijfers kunnen snappen; zeker als externe financiering noodzakelijk is. Het panel acht het belangrijk dat de opleiding doorgaat op de ingeslagen weg en haar voornemens op dit terrein verder uitwerkt en implementeert. De transitiefase van het domein Commerce naar het domein Business Administration kan hierbij volgens het auditpanel een positieve invloed hebben. Dit zorgt voor een meer bedrijfskundige dimensie in de opleiding, waardoor de student wellicht beter de samenhang tussen verschillende organisatieaspecten (de helikopterview) in zijn toekomstige onderneming of managementfunctie ziet.

Het auditpanel heeft er eveneens vertrouwen in dat de aandacht voor methodologische aanpak en theoretische onderbouwing in de afstudeeropdrachten zal toenemen. Zoals in standaard 2 is gesteld, is de opleiding al bezig om het lectoraat te betrekken bij haar curriculumontwikkeling op het gebied van toegepast onderzoek.

Associate degree

Het auditteam is positief over de Ad-opleiding. De Associate degree voorziet in een duidelijke behoefte vanuit het werkveld. De Ad-opleiding kenmerkt zich door een hoge mate van beroepsgerichtheid. Het niveau van de afstudeerwerkstukken is conform datgene wat men mag verwachten van een afgestudeerde Ad'er.

Weging en Oordeel: voldoende

Wat het auditpanel goed vindt, is dat de opleiding het competentiegerichte onderwijs ook op een systematische manier in de toetsing heeft doorgevoerd. Het onderwijs is *assessment driven* en dit uitgangspunt betekent dat alle assessments tezamen het toetsprogramma van de opleiding vormen. De toetssystematiek sluit hiermee ten volle aan bij het karakter van de opleiding. Dit systeem van toetsing is grondig uitgewerkt door de opleiding en inzichtelijk voor de studenten. Het auditpanel heeft geconcludeerd dat de gehanteerde beoordelingstypen (toetsvormen) goed doordacht zijn en van voldoende niveau. Inzake de LOT-assessments vindt het auditpanel het goed, dat instructie, begeleiding en beoordeling, waar mogelijk, van elkaar gescheiden zijn door de inzet van een tutor-beoordelaar uit een ander cohort, dan waar de student toe behoort.

Het auditpanel ziet dat er een opleidingsbreed, transparant en coherent toetsbeleid is, dat evenwel nog niet consequent door iedereen gevolgd wordt. Handhaving van eigen richtlijnen en procedures is een aandachtspunt. De opleiding heeft alle geformuleerde aandachtspunten scherp in het vizier. Zij is al concreet bezig met het doorvoeren van maatregelen van verbetering. Sommige van deze acties zijn reeds geïmplementeerd. Het auditpanel is van mening dat de opleiding hard heeft gewerkt aan verbetering van de toetsing en beoordeling en het gerealiseerd niveau. Het panel heeft vertrouwen in de inzet en motivatie van de opleiding én in de effecten van de met elkaar samenhangende verbetermaatregelen. Wel is het auditpanel van mening dat monitoring van alle ingezette verbeteracties van belang is.

Daarom zou het auditpanel het een goede zaak achten, dat de resultaten van de inspanningen van de opleiding tussentijds worden bekeken.

Om te beantwoorden aan de strekking van de Wet Versterking Besturing dient de opleiding nog wel een slag te maken inzake de positie, taken en verantwoordelijkheden van de examencommissie.

Het panel heeft vastgesteld dat de student zijn eindkwalificaties realiseert. Dit blijkt zowel uit de door het panel aselekt beoordeelde scripties, alsook uit het gesprek dat het panel tijdens de audit heeft gevoerd met de alumni en werkveldvertegenwoordigers. De methodologische en de financiële component behoeven niettemin voorrang in aandacht en aanpak.

Op grond van deze overwegingen komt het panel voor standaard 3 tot het oordeel 'voldoende'.

5. ALGEMENE CONCLUSIE

De opleiding Small Business en Retail Management (SB&RM) leidt op tot ondernemers en ondernemende managers. Het is een unieke opleiding. Dit werd gedurende de gehele audit bevestigd en uitgedragen door studenten, docenten en het werkveld.

De opleiding SB&RM werkt niet met traditionele vakken en modules; de sturing van het onderwijs geschiedt via voortdurende ontwikkeling, in samenhang, van kennis, vaardigheden en gedrag, die getoetst worden via assessments. Het uitgangspunt voor het curriculum vormen de in samenspraak met het beroepenveld geformuleerde competenties en daarop gebaseerde assessments. Dit houdt in dat het programma, het didactisch concept en de werkvormen ten dienste staan van het toetsbaar bereiken van de competenties. Het competentieonderwijs is tot in alle uithoeken –tot in de studiebegeleiding en de toetsing – op een doordachte wijze uitgewerkt. Niet omdat het moet, maar omdat de opleiding erin gelooft. Het is geen kunstje, maar de filosofie van het programma. Een filosofie die door management, docenten én studenten wordt onderschreven.

De opleiding leert studenten verantwoordelijk te zijn voor hun eigen leerprestaties in een zo realistisch mogelijke leeromgeving. Het auditpanel vindt dat de opleiding er, bijvoorbeeld met Multus (Enschede) en het adoptieleren (Deventer), in is geslaagd om een leeromgeving te creëren die qua beleving voor studenten overeenkomt met de dagelijkse werkomgeving van een ondernemer. Ook de manier waarop studenten zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen leerweg (regisseur van de eigen studie) past bij een ondernemersopleiding (zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid). Het juiste gedrag wordt als essentiële voorwaarde beschouwd om ondernemer te kunnen worden. Op deze leerweg worden studenten op een adequate manier persoonlijk gecoacht door verschillende soorten begeleiders.

Vanaf de eerste week is de opleiding praktisch; studenten maken veel beroepsproducten en werken regelmatig met en voor externe opdrachtgevers. Deze vorm van het onderwijs stimuleert ondernemend gedrag van de student en borgt het verwerven van de vaardigheden, zoals dat ook van een ondernemer mag worden verwacht. Theoretische kennisontwikkeling verdient volgens het auditpanel nadere aandacht. Het panel respecteert het onderwijsmodel van de opleiding met de keuze voor een individuele leerweg voor elke student, maar is tegelijkertijd van mening dat er theorieën en modellen zijn waar *alle* studenten kennis van zouden moeten nemen. De opleiding zou een aantal onderdelen in het programma, bij voorkeur op het gebied van financieel management, verplicht kunnen stellen.

Praktijkgericht onderzoek vormt een integraal bestanddeel van de opleiding; de aandacht voor het aanpakken van onderzoek – m.a.w. de onderzoeksmethodologie – moet volgens het auditpanel versterkt kunnen worden. Om dit te realiseren moet de positie van het lectoraat binnen de opleiding, met name in de eerste leerjaren, worden verstevigd.

Al met al heeft de opleiding een omgeving gecreëerd waarin studenten in staat zijn de beoogde competenties te bereiken. De docenten zijn enthousiast en bekwaam. Zij hebben een hoge inzet en veel ambitie, maar hebben niet altijd de tijd om deze ambitie waar te maken. De academie hecht veel waarde aan de kwaliteit van de docenten en is bezig met het invoeren van competentiegericht personeelsmanagement. Via individuele en gezamenlijke trajecten wordt van docenten verwacht dat zij zich voortdurend blijven ontwikkelen. Verdere scholing m.b.t. toetsing en beoordelen is, ook met het oog op het te realiseren eindniveau, essentieel. Het is van belang te voorkomen dat de hoge ambities van de academie de werkdruk van de docenten al te zeer doet toenemen en daarmee ten koste gaat van de direct beschikbare capaciteit voor het onderwijs. De fysieke leeromgeving beoordeelt het auditpanel als passend.

Belangrijk aandachtspunt bij de toetsing en beoordeling is het naleven van eigen richtlijnen en procedures. Het beleid ten aanzien van toetsing en eindniveau is beschreven. Er is ruimte voor verbetering inzake het handhaven van dit beleid. Op basis van eigen evaluaties heeft de opleiding scherp de aandachtspunten op haar netvlies. Zij heeft adequate verbetermaatregelen geformuleerd en op een aantal punten ook reeds geïmplementeerd. Monitoring van de ingezette PDCA-cyclus acht het auditpanel van belang.

Met hun eindwerkstukken tonen studenten in staat te zijn de door de opleiding beoogde eindkwalificaties ook daadwerkelijk te realiseren. Dit toont zich in de afstudeerprojecten van de afgestudeerden die, op een enkel na, aan de maat zijn. In dat licht roemt het werkveld het niveau, de praktijkgerichtheid en de brede inzetbaarheid van de afgestudeerden.

Alles overziend beoordeelt het auditteam de kwaliteit van de algehele opleiding (zowel bachelor als Ad) als voldoende.

6. AANBEVELINGEN

Standaard 1

- Het auditpanel raadt de opleiding aan om haar visie op toegepast onderzoek en internationalisering in de doelstellingen te expliciteren.

Standaard 2

- De wijze waarop kennisontwikkeling van de studenten plaatsvindt tijdens de opleiding, verdient nadere aandacht. De opleiding zou een aantal onderdelen in het programma verplicht kunnen stellen, in het bijzonder op het kennisgebied van financieel management. Het invoeren van verplichte literatuur op bepaalde onderdelen is hierbij een mogelijkheid.
- De opleiding besteedt vanaf het eerste jaar aandacht aan het doen van onderzoek. Studenten doorlopen in elk project het gehele proces van opdrachtverwerving tot rapportage en aanbevelingen. Het auditpanel mist een zekere aandacht voor methoden- en techniekenonderwijs en beveelt aan om dit prominenter in het programma aan te brengen. Het auditpanel raadt aan om hierbij zeker ook de kennis en expertise van het lectoraat te gebruiken.
- Het auditpanel acht het belangrijk dat de opleiding doorgaat op de ingeslagen weg en haar voornemens op het terrein van internationalisering verder uitwerkt en implementeert. Wél wil het auditpanel de opleiding meegeven om een wijze te kiezen die bij haar eigen onderwijsconcept past.
- Het auditpanel beveelt de opleiding aan om eens goed te kijken of de hoge werkdruk niet op sommige punten verlicht kan worden door het efficiënter inzetten van docenten. Dit vergt oplossingen in de managerial en/of logistieke sfeer.

Standaard 3

- Het panel beveelt de opleiding aan de examencommissie nadere instructies op te laten stellen met betrekking tot toetsen en beoordelen en in het bijzonder het schriftelijk onderbouwen van door docenten gegeven beoordelingen bij de assessments.
- Het panel beveelt de opleiding aan nog eens te beoordelen of de positie van haar examencommissie wel voldoet aan de strekking van de Wet Versterking Besturing.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen hbo-bacheloropleiding en Associate degree Small Business en Retail Management voltijd/ deeltijd / duaal	
Standaard	Oordeel
Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties	goed
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	voldoende
Standaard 3: Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	voldoende
Algemene conclusie	voldoende

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

De competenties van zowel de bachelor als de Ad zijn geclusterd rondom twee kernpunten:

1. persoonlijke karakteristiek en
2. een effectieve aanpak.

Bij de persoonlijke karakteristiek gaat het erom hoe & wie de ondernemer/manager in zijn persoonlijk functioneren is. Bij effectieve aanpak ligt de nadruk op de vraag: hoe gaat de ondernemer/manager te werk? Uit deze twee kernpunten worden de competenties van de Ad-er en bachelorstudent SB&RM afgeleid.

Persoonlijke karakteristiek

Competenties:

- 1. houdt het doel dat hij wil bereiken vast voor ogen.**
- 2. neemt initiatief en zet door, vol zelfvertrouwen.**
- 3. gaat flexibel en innovatief om met nieuwe situaties.**
- 4. leert van eigen fouten en stuurt zichzelf bij.**

Effectieve aanpak

Een effectieve aanpak kan vanuit drie perspectieven worden gekarakteriseerd:

- A. hoe kunnen we de vraagstukken karakteriseren die de afgestudeerde effectief aanpakt?
- B. waaruit bestaat die effectieve aanpak?
- C. hoe betreft de afgestudeerde daar anderen bij?

ad A) In de vraagstukken is het probleem op voorhand niet duidelijk omschreven en standaardprocedures zijn niet van toepassing. Vanuit dit perspectief onderscheiden we de volgende specifieke competenties:

- 5. anticipeert op ontwikkelingen die van invloed zijn op de positie en kansen van de onderneming en heeft daarbij het vermogen vanuit de klant te redeneren; het betreft ontwikkelingen in een veelheid van omgevingen, van lokaal tot internationaal.**
- 6. rekent – om tijdig kansen en risico's te kunnen schatten – in allerlei voorkomende situaties en in kort tijdsbestek consequenties van factoren, beslissingen, of maatregelen door, op financieel, personeel, logistiek, juridisch en strategisch terrein.**

Ad B) De effectieve aanpak houdt in: zelfstandig complexe probleemsituaties definiëren, analyseren en planmatig aanpakken. Reflectie op het eigen het beroepsmatig handelen maakt onderdeel uit van deze aanpak. Daarnaast vereist een deze aanpak een integratie van verschillende vakgebieden/kennisdomeinen. Vanuit dit perspectief onderscheiden we de volgende competenties:

- 7. analyseert methodisch waar in de bedrijfsvoering veranderingen kunnen worden aangebracht teneinde betere resultaten te bereiken in het perspectief van continuïteit van de onderneming.**
- 8. is succesvol in het genereren van omzet.**
- 9. kan – om een of meer doelen uit het vastgestelde beleid te halen – een project opzetten, leiden, bewaken en evalueren.**

Ad C) De afgestudeerde betreft anderen bij de aanpak van de vraagstukken, door met hen effectief te communiceren en teamgericht samen te werken. De werkomgeving kan multicultureel, internationaal of multidisciplinair zijn en kan mede ethische en maatschappelijke vragen rond het ondernemerschap oproepen. Tot de samenwerking behoort ook het uitvoeren van leidinggevende taken. Vanuit dit perspectief onderscheiden we bij de volgende specifieke competenties:

- 10. overbruggt verschillen, die mede voortkomen uit cultuurgebonden gedrag, en toont daarbij voldoende "stevigheid", zowel zakelijk als moreel.**
- 11. geeft feedback, zodat medewerkers zichzelf verder ontwikkelen.**
- 12. gaat op een stimulerende wijze om met medewerkers.**

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Korte toelichting studieonderdelen bacheloropleiding Propedeuse

- Enschede voltijd en deeltijd
- Deventer: deeltijd

Assessment	Inhoud	Begeleider	Competenties
Bedrijfsplannen 1	Het schrijven van bedrijfsplannen, bijv. marketingplan, communicatieplan, financieel plan enz.	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsplannen 2	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsplannen 3	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsplannen 4	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsplannen 5	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsprocessen 1	Beschrijven van processen die spelen in een onderneming	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsprocessen 2	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsprocessen 3	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsprocessen 4	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Bedrijfsprocessen 5	Idem	Tutor	5,6,7,8,9
Persoonlijke Kwaliteit 2	Het evalueren van de ontwikkeling van persoonlijke eigenschappen die nodig zijn voor een ondernemer.	SLB	1,2,3,4
Business Development 1	Het schrijven van een strategisch/tactisch plan voor een reeds bestaande onderneming, en dit uitwerken in een concreet bedrijfsplan.	Assessor	5,6
Organisatieverbetering 1	Het vertalen van nieuwe strategische opties naar de bedrijfsvoering.	Assessor	7,8
Projectplan 1	Het opstellen van een projectplan voor een organisatieverandering voor een eenvoudig bedrijf met en simpele product-markt combinatie.	Assessor	7,8
Verkoop 1	Het voeren van een B2B verkoopgesprek met de daarbij behorende voorbereidingen en het achteraf schrijven van een offerte	Assessor	8
HRM-gesprekken	Het voeren van een functioneel gesprek met een medewerker.	Assessor	10,11,12
Portfolio assessment	Assessment op grond van portfolio. Aandachtspunten a) Bewijzen/ beoordelingen van praktijkervaringen b) Een onderbouwde visie op de eigen loopbaan c) Inzicht in eigen sterkte en zwakten / reflectief vermogen	Assessor	1 t/m 12
Methodologie 1	Inleiding in methodisch-analytische werkwijzen	Assessor	5,6,7
Talen 1	Engels / Duits NT2 voor Duitse instroom	Assessor	10, 11, 12

Korte toelichting studieonderdelen bacheloropleiding Propedeuse

▪ Deventer: voltijd

Assessment	Inhoud	Begeleider	Competenties
Persoonlijke kwaliteit 1	360 graden feedback m.b.t. het adoptietraject.	Tutor	1 t/m 4, 10 t/m 12
Adoptietraject	Individueel rapport over het Adoptiebedrijf i.c.m. het adoptietraject	Tutor	1 t/m 4, 9 en 11
Project Adoptiebedrijf	Project/werkzaamheden voor het Adoptiebedrijf in kader adoptietraject (logboek)	Tutor	Divers
Presentatie 1	Presentatie over het traject foto-bedrijf.	Tutor	1t/m 4, 9 en 11
Presentatie 2	Presentatie over de haalbaarheidsanalyse	Tutor	5,6,7,8 en 12
Presentatie 3	Een elevator pitch m.b.t. het businessplan	Tutor	5,6,7 en 8
Rapportage 1	Rapportage traject foto-bedrijf.	Tutor	1 t/m 4, 9 en 11
Rapportage 2	Rapportage m.b.t. haalbaarheidsanalyse	Tutor	5,6,7,8 en 12
Rapportage 3	Het schrijven van een Business plan	Tutor	5,6,7 en 8
In- en externe activiteiten	Ondernemende activiteiten, zoals PR, netwerken etc.	Tutor	
Persoonlijke Kwaliteit 2	Het evalueren van de ontwikkeling van persoonlijke eigenschappen die nodig zijn voor een ondernemer.	SLB	1,2,3,4
Business Development 1	Het schrijven van een strategisch/tactisch plan voor een reeds bestaande onderneming, en dit uitwerken in een concreet bedrijfsplan.	Assessor	5,6
Organisatieverbetering 1	Het vertalen van nieuwe strategische opties naar de bedrijfsvoering.	Assessor	7,8
Projectplan 1	Het opstellen van een projectplan voor een organisatieverandering voor een eenvoudig bedrijf met en simpele product-markt combinatie.	Assessor	7,8
Verkoop 1	Het voeren van een B2B verkoopgesprek met de daarbij behorende voorbereidingen en het achteraf schrijven van een offerte	Assessor	8
HRM-gesprekken	Het voeren van een functioneel gesprek met een medewerker.	Assessor	10,11,12
Portfolio assessment	Assessment op grond van portfolio. Aandachtspunten d) Bewijzen/ beoordelingen van praktijkervaringen e) Een onderbouwde visie op de eigen loopbaan f) Inzicht in eigen sterkte en zwakten / reflectief vermogen	Assessor	1 t/m 12
Methodologie 1	Inleiding in methodisch-analytische werkwijzen	Assessor	5,6,7
Talen 1	Engels / NT2 voor allochtone instroom	Assessor	10,11,12

Korte toelichting studieonderdelen Postpropedeuse Deventer en Enschede

NB: de met * gemarkeerde onderdelen zijn de verplichte eenheden voor de Associate degree

Assessment	Inhoud	Begeleiding	competenties
Projecten 1 *	In de projecten verwerft de student zelf opdrachten in het bedrijfsleven. Deze projecten liggen vooral op het gebied van marketing, financieel management, logistiek, personeel en organisatie en juridische zaken. Deze projecten worden in samenspraak met het bedrijfsleven opgesteld en uitgevoerd. Beoordeling en toekenning ECTS blijft verantwoordelijkheid van de opleiding.	Tutor/Bedrijfsleven	1 t/m 12
Projecten 2 *			
Projecten 3			
Projecten 4			
Projecten 5			
Projecten 6			
Projecten 7			
Projecten 8			
Projecten 9			
Projecten 10 *			
Projecten 11 *			
Projecten 12 *			
Projecten 13			
Strategisch Innovatief Ondernemerschap (SIO)	SIO is een studieonderdeel waarbij met name aandacht wordt geschonken aan strategievorming en het belang van innovatie voor ondernemer en onderneming.	Tutor	1 t/m 12
Minor	De minor is een specialisatieprogramma van een half jaar waarbij studenten kunnen kiezen uit een vast Saxion-aanbod dan wel een eigen minor kunnen samenstellen, een zgn. vrije minor	Academie Saxion bij vast aanbod Tutor/bedrijfsleven bij vrije minor	1 t/m 12
Afstudeerproject óf eindproject Ad *	Inhoud kan diverse vormen aannemen, afhankelijk van het Persoonlijk Opleidingsplan van de kandidaat	Tutor/ Bedrijfsbegeleider	1 t/m 12
Business Development 2	Het schrijven van een nota, verdediging in een managementbijeenkomst en aanpassing strategie.	Assessor	5, 6
Organisatieverbetering 2 *	Het interpreteren van kengetallen, prestatie-indicatoren en benchmark- gegevens en de uitkomst daarvan vertalen naar een verbeterde bedrijfsvoering	Assessor	7

Assessment	Inhoud	Begeleiding	competenties
Projectplan 2 *	Het opstellen van een projectplan voor een organisatieverandering in een complexe verandarsituatie.	Assessor	7,8
Verkoop 2	Het "verkopen" van een veranderingsplan aan stakeholders van een beschreven bedrijf	Assessor	8
HRM-gesprekken 2 *	Het voeren van een functioneel gesprek met een medewerker	Assessor	10, 11, 12
Portfolio assessment 2	Het controleren/verifiëren van de "bewijzen" uit praktijkleerervaringen waarbij ontwikkelingen officieel kunnen worden gewaardeerd door de opleiding. Het controleren/verifiëren of de eigen competenties voldoende passen bij de externe praktischeisen van de door de student gekozen specialisatie	Assessor	1 /tm 12
Methodologie 2	Verdieping methodisch-analytische werkwijzen	Assessor	5, 6, 7
Talen 2	Engels	Assessor	10, 11, 12

BIJLAGE IV Locatiebezoek

Auditprogramma – woensdag 9 november 2011 (Enschede)

Tijd		Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
08.15 – 08.30	Inloop & ontvangst auditpanel		
08.30 – 09.00	Intern overleg auditpanel		
09.00 – 09.15	Kennismaking MT en vaststellen agenda	Hans Weusthof Jos Brunninkhuis Petra Manders	Aspecten van nieuwe accreditatiestelsel benoemen
09.15 – 10.00	Directie/management	Hans Weusthof Jos Brunninkhuis Petra Manders	<u>Gespreksonderwerpen:</u> eigenheid opleiding – ambities - hbo-niveau - relatie beroepenveld – internationalisering - onderzoeksdimensie -
10.00 – 10.15	Pauze		
10.15 – 11.30	Docenten Enschede: - bachelor voltijd - Ad voltijd <i>PP = postpropedeuse</i> <i>P = propedeuse</i>	Tine Ebberink (PP) Marieke Logtenberg (PP) Sandra ter Weele (PP) Ard van der Oord (PP) Karin Fürst (PP) Wim Verkerke (PP) Marloes Vos (P) Herman Wieser (P)	<u>Gespreksonderwerpen:</u> realisatie samenhangende onderwijsleeromgeving - inhoud en vormgeving programma – eigen inkleuring programma - keuze werkvormen – onderzoekslijn – stage - internationale component - beoordelen en toetsen - borging niveau - aansluiting instromers – relatie docenten beroepenveld – eigen deskundigheid docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen
10.15 – 11.30 parallel	Docenten Enschede: - bachelor deeltijd - Ad deeltijd	Hans Oude Engberink (PP) Marco Strijks (PP) Peter Arends (PP) Robin Slot (P) Johannes Bisschop (P)	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Zie hierboven
11.30 – 11.45	Pauze		
11.45 – 12.30	Lectoraat	Erik Wierstra (lector) Matthijs Hammer (promovendus)	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Lectoraat en kenniskring – onderzoek doen – professionalisering van docenten – betrokkenheid bij het onderwijs
12.30 – 13.15	(werk)lunch auditpanel		<i>Interne terugkoppeling</i>
13.15 – 14.00	Spreekuur docenten/studenten Enschede		
	Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen + inzien materiaal	Rondleiding: Corrie Hemkes Mediatheek: Elles Schaaphok Stand by: - Herman Wieser - Karin Fürst	
13.15 – 14.00	'Lessenbezoek' Lessen	Multus / Jeroen Renssen	
14.00 – 15.00	Studenten Enschede:	Denise Jager BA j1 VT Patrick Gillessen BA j1 VT Johan Levaniants BA j1 VT Tom Dusseldorp BA j3 VT Robin Bruinsma BA j4 VT Evelien van Mourik BA j4 VT Maarten Heideman BA j4 VT (voormalig Ad-student) Jan-Erik Boerakker BA j2 DT Thijs Fiselier BA j2 DT	<u>Gespreksonderwerpen:</u> kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid - aansluiting - toetsen en beoordelen - kwaliteit docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen – eigen producten

Tijd		Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
15.00 – 15.15	<i>Pauze</i>		
15.15 – 16.00	Examencommissie/toetscommissie	Peter Arends (EC/TC) Hans Oude Engberink (EC) Gerrit Schrooten (EC) Alwin oude Lansink (EC) Jeroen Renssen (TC) Harriët van Spanje (TC)	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Bevoegdheden en taken examencommissie en toetscommissie - rol in de interne kwaliteitszorg toetsing - resultaten -
16.00 – 16.45	Werkveldvertegenwoordiging Enschede	Hannie Droste (de Methoeve) Frans Meijer (ondernemer) Wim Haselhorst (Schuitema) Robert Jan Thijhorst (Brunel) (Ad-alumnus /werkvelddeskundige) Manon Spin (ondernemer)	<u>Gespreksonderwerpen:</u> contacten met opleiding over onder andere: actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma - andere wensen vanuit het werkveld – eigen inkleuring opleiding - stage en begeleiding – onderzoekcomponent - niveau
	Samen met: Alumni Enschede	Steven Bodde (alumnus) Joost Clausen (alumnus) Jelmer Vloedgraven (alumnus)	<u>Gespreksonderwerpen:</u> o.a. kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) - functioneren in de praktijk of vervolgopleiding
16.45 – 17.15	<i>Eventueel: extra verificatie documentatie Enschede</i>	Stand by: Herman Wieser Karin Fürst Petra Manders	<i>Extra gelegenheid voor (een deel van) het auditpanel om documentatie te verifiëren</i>
17.15 – 17.45			- <i>Intern overleg</i> - <i>Bepaling voorlopige beoordeling generiek beleid</i> - <i>Vorbereiding volgende dag</i>
17.45 – 18.00	Afronding dag 1 met directie/management	Hans Weusthof Jos Brunninkhuis Petra Manders	- Afsluitend gesprek; integrale terugkoppeling volgt op dag 2 - Verbinding met de volgende dag - Wellicht reservering voor <i>pending issues</i> op dag 2

Auditprogramma – donderdag 10 november 2011 (Deventer)

Tijd		Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
08.45 – 09.00	Inloop auditpanel		
09.00 – 09.15	Directie/management	Hans Weusthof Jos Brunninkhuis Petra Manders Marc van Kempen	- Verbinding maken met de vorige dag - Definitieve vaststelling programma
09.15 – 10.45	Docenten Deventer: - bachelor voltijd en deeltijd - Ad voltijd en deeltijd	Jelte van den Broek Henk Hospers Menno Klumperbeek Inge Kwast Gerrit Schrooten Hans Schäfer Ellen Oostenenk Auke Wolfs	<u>Gespreksonderwerpen:</u> realisatie samenhangende onderwijsleeromgeving - inhoud en vormgeving programma – eigen inkleuring programma - keuze werkvormen – onderzoekslijn – stage - internationale component - beoordelen en toetsen - borging niveau - aansluiting instromers – relatie docenten beroepenveld – eigen deskundigheid docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen
10.45 – 11.00	Pauze		
11:00 – 12:00	Studenten Deventer: bachelor voltijd Ad voltijd	Boris Boon Ad j1 Marc van Hemert BA j1 Olga Vandort BA j1 Wouter van Aken BA j2 Charell Peters BA j2 Paul Geerlings BA j3 Thomas Loef BA j3 Rowin Winkels BA j4 Paul van Haaren BA j4	<u>Gespreksonderwerpen:</u> kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid - aansluiting - toetsen en beoordelen - kwaliteit docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen – eigen producten
11:00 – 12:00 Parallel	Studenten Deventer: bachelor deeltijd Ad deeltijd	Jordy Abma BA j1 Jennifer van Olst BA j1 Ali Konur BA j2 Sonja Holleman BA j4 Ron Hebben BA j4	<u>Gespreksonderwerpen:</u> Zie hierboven
12.00 – 12.45	Spreekuur docenten/studenten		
	Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen + inzien materiaal	Hans Wicher Schreurs Stand by - Inge Kwast - Ellen Oostenenk	
12.00 – 12.45	Lessenbezoek	SIO-groep / Gerrit Schrooten	
12.45 – 13.15	(Werk)lunch		
13.15 – 14.00	Werkveldvertegenwoordiging Deventer & Alumni	Marco Kok (MKB Deventer) Marion Teesink (Eqib) Frank Huis in 't Veld (Jade) Sanne Lohof - Leeuwenkuil (educatief centrum Kunst & Cultuur) Willem van Blijderveen (alumnus) Roald Diender (alumnus)	<u>Gespreksonderwerpen:</u> contacten met opleiding over onder andere: actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma - andere wensen vanuit het werkveld – eigen inkleuring opleiding - stage en begeleiding – onderzoekscomponent - niveau <u>Gespreksonderwerpen:</u> o.a. kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) - functioneren in de praktijk of vervolgopleiding

Tijd		Gesprekspartners	Gespreksonderwerpen
14.00 – 14.30	<i>Eventueel: extra verificatie documentatie Deventer</i>	<i>Stand by Ellen Oostenenk Inge Kwast</i>	<i>Extra gelegenheid voor (een deel van) het auditpanel om documentatie te verifiëren</i>
14.30 – 15.15			<ul style="list-style-type: none"> - <i>Intern overleg</i> - <i>Bepaling voorlopige beoordeling generiek beleid</i> - <i>Voorbereiding volgende dag</i>
15.15 – 15.45	Alle gesprekspartners en genodigden	Alle ABO-medewerkers Enschede en Deventer	Terugkoppeling voorlopige beoordeling

Werkwijze m.b.t. keuze gesprekspartners

Na overleg met de opleiding heeft het auditpanel met in achtname van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de opleiding het open spreekuur tijdig via de nieuwsbrief aan de studenten onder de aandacht heeft gebracht. Ook is er een mail gestuurd naar studenten en docenten.

Tijdens het locatiebezoek heeft het auditpanel een aantal lessen (Multus en SIO) bezocht en met de daar aanwezige studenten gesproken.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

1. Kritische reflectie
2. Auditrapport 2007 – intern
3. Auditrapport 2011 – intern
4. Domeinkader: Beroeps- en competentieprofiel Associate degree en Bachelor SB&RM. "Ondernemend onderwijs in optima forma"
5. Opleidingsdocument SB&RM. Uitgangspunten en karakteristieken
6. Inhoudsbeschrijving programma SB&RM. Assessmentboek studiejaar 2011-2012
7. Inhoudsbeschrijving programma SB&RM. Assessmentboek studiejaar 2011-2012. Ontwerp en borging
8. Literatuursuggesties en kennisontwikkeling
9. Onderwijs- en examenregeling
10. Overzicht ingezet personeel (per 01-10-2011)
11. Samenvatting en analyse van recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie

Documenten inzake afstuderen

12. Afstudeergids 2011-2012 (bedrijfsbegeleider)
13. Afstudeergids 2011-2012 (student)
14. Handleiding eindopdracht Associate degree (bedrijfsbeleider)
15. Handleiding eindopdracht Associate degree (student)
16. Beleidsvoorstel herinrichting afstuderen bij de opleiding SB&RM 2012-2013
17. Plan van aanpak verbetertraject SB&RM Toetsing en eindniveau
18. Overzicht afstudeerwerkstukken. Uit dit overzicht heeft het panel de volgende representatieve selectie gemaakt van (26) afstudeerwerkstukken van de afgelopen twee jaar met beoordelingscriteria en normering:

	Deventer		Enschede		
	VT	DT	VT	DT	Ad
2009-2010	-	-	83767 91915 98122 95372 127960 111542	100275 110912	142607 146356
2010-2011	2418618 2417939 2422345	130166	128744 113106 95282 109133 98178 101189	112722 110573 42881	139343 128268 130353
	3	1	12	5	5

Aanvullend materiaal

19. Onderbouwing arbeidsmarktrelevantie Ad-programma
20. Informatiedossier macrodoelmatigheid Ad Deventer
21. Convenant "Supermarktspecifiek Opleiden" – Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL)
22. Eindevaluatie Ad-SEO
23. Presentatie Duitstalige deeltijd
24. Presentatie haalbaarheid Duitstalige deeltijd
25. Notitie "Het bestaansrecht van de opleiding SB&RM. Een evidence based benadering van het ondernemerschapsonderwijs bij SB&RM."
26. Standaarden Onderwijs en Toetsing 22 september 2009, Versie 2.0

27. Verslagen werkveldadviescommissie (d.d. 10 en 15 februari 2011)
28. Handleiding Projecten cohort 2009. Studiejaar 2011-2012
29. Beschrijving SIO. Studiejaar 2011-2012
30. Beschrijving product Multus
31. LOT-boek postpropedeuse
32. LOT-boek propedeuse
33. Beschrijving minor familiebedrijven / bedrijfsovername
34. Beschrijving minor ondernemen
35. Beschrijving minor POP
36. Aansluitmonitor Ad Enschede
37. Aansluitmonitor SB&RM Deventer
38. Aansluitmonitor SB&RM Enschede
39. Exitonderzoek 2009-2010
40. Instroombeleid
41. Intakegesprekken 2009-2010
42. Doorstroom mbo-hbo 2010 en 2011
43. Studieloopbaanbegeleiding 2011
44. Structuur portfolio
45. Beschrijving stand van zaken studeren met een functiebeperking bij de ABO
46. Handleiding examencommissie
47. Notitie Stand van Zaken Toetsing en eindniveau
48. Profiel examencommissie en examencommissieleden
49. Profiel toetscommissie en toetscommissieleden
50. Toetsbeleid ABO, 2011-2012
51. Toetsbeleid SB&RM
52. Businessplan 2008-2012
53. Taakprofiel en -verdeling MT
54. HBO Monitor DT DU Deventer
55. HBO Monitor DT DU Enschede
56. HBO Monitor SB&RM Enschede
57. HBO Monitor VT Deventer
58. HBO Monitor VT Enschede
59. NSE Ad
60. NSE Deventer
61. NSE Enschede
62. Scriptie werkdrukbeleving

BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

Samenstelling, korte functiebeschrijvingen (cv's) en onafhankelijkheidsverklaringen van voorzitter, leden en secretaris

Samenstelling en expertise van het auditpanel laten zich als volgt weergeven:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteit zorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - studentzaken
voorzitter R.J.M. van der Hoorn MBA CMC	X		X		
werkveld- / vakdeskundige Drs. I.A. Matser		X	X	X	
werkveld- / vakdeskundige S.P. van der Klok MBA		X	X		
Studentlid M. Aftab					X

secretaris D.P.M. de Koning	X				
--------------------------------	---	--	--	--	--

Op 27 september 2011 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel.

Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer R.J.M. van der Hoorn is directeur Hobéon, treedt regelmatig op als lead-auditor en verricht veel adviesopdrachten binnen Hobéon Business Consult.
2	Mevrouw I.A. Matser is lector Familiebedrijven bij het kenniscentrum Ondernemerschap van Christelijke Hogeschool Windesheim, onderzoeker bij het lectoraat Financieel-economische advisering bij Innovaties van Hogeschool Utrecht en directeur bij het Centrum van het Familiebedrijf.
3	De heer S.P van der Klok is zelfstandig organisatieadviseur voor het MKB onder de licentie van Claassen, Moolenbeek & Partners, bedrijfskundig en bancaire advies in Ede.
4	Mevrouw M. Aftab is derdejaars student Small Business and Retail Management aan Hogeschool HvA/Windesheim Flevoland.

Secretaris/Coördinator

Mevrouw De Koning	Gecertificeerd d.d. 30 september 2011
-------------------	---------------------------------------

Formulier onafhankelijkheid en geheimhouding voorafgaand aan het beoordelingsproces

Opleidingsbeoordeling

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

R.J.M. van der Hoorn

is als deskundige / secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:
Hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management (SB&RM)

aangevraagd door de instelling:
Saxion Hogescholen

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Voor clusterbeoordelingen: verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 1 september 2011

Handtekening:



**Formulier onafhankelijkheid en geheimhouding voorafgaand aan het
beoordelingsproces**

Opleidingsbeoordeling

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het
beoordelingsproces**

Ondertekende (naam en privé adres)

Jlsc Matser
Liendertseweg 39 3814 PJ Amersfoort

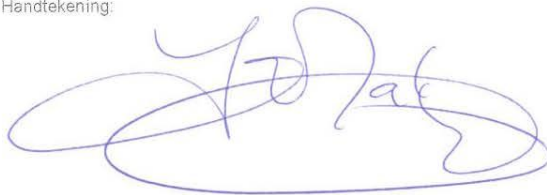
is als deskundige / ~~secretaris~~ gevraagd voor beoordeling van de opleiding:
Hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management (SB&RM)

aangevraagd door de instelling:
Saxion Hogescholen

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Voor clusterbeoordelingen: verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Amersfoort Datum: 11 mei 2011

Handtekening:



**Formulier onafhankelijkheid en geheimhouding voorafgaand aan het
beoordelingsproces**

Opleidingsbeoordeling

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het
beoordelingsproces**

Ondergetekende (naam en privé adres)

S.P. (Stef) van der Klok MBA, Zwaluwlaan 40, 6713 BE EDE GLD

is als deskundige / secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management (SB&RM)

aangevraagd door de instelling:

Saxion Hogescholen

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Voor clusterbeoordelingen: verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Ede

Datum: 11 april 2011

Handtekening:

S.P. van der Klok MBA



Formulier onafhankelijkheid en geheimhouding voorafgaand aan het beoordelingsproces

Opleidingsbeoordeling

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Maryam Aftab

Tussen Meer 43, 1068 EZ, Amsterdam

is als deskundige / secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management (SB&RM)

aangevraagd door de instelling:

Saxion Hogescholen

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Voor clusterbeoordelingen: verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Amsterdam

Datum: 27-06-11

Handtekening:



Formulier onafhankelijkheid en geheimhouding voorafgaand aan het beoordelingsproces

Opleidingsbeoordeling

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

D.P.M. de Koning

is als ~~deskundige~~ / secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:
Hbo-bacheloropleiding Small Business and Retail Management (SB&RM)

aangevraagd door de instelling:
Saxion Hogescholen

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Voor clusterbeoordelingen: verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats:

Den Haag

Datum:

7 september

Handtekening:

