

Zuyd Hogeschool

People and Business Management

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding People and Business Management van Zuyd Hogeschool. De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Zuyd Hogeschool is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2013 voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 4 en 5 juni 2013.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. N.J.M. Kwantes RB (voorzitter, domeindeskundige)

De heer drs. J.F. Schmeits (domeindeskundige)

De heer E. de Seranno MBA (domeindeskundige)

De heer A.M.F. van den Berg (studentlid)

De heer P. van Achteren BLL, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2013*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

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

Utrecht, 26 september 2013

Panelvoorzitter

De heer drs. N.J.M. Kwantes

Panelsecretaris

De heer P. van Achteren BLL

Samenvatting

Het visitatiepanel beoordeelt de hbo-bacheloropleiding People and Business Management van Zuyd Hogeschool te Sittard in haar geheel als **voldoende**.

Beoogde eindkwalificaties

De opleiding People and Business Management (PBM) is een samenvoeging van de opleidingen Personeel en Arbeid, Management, Economie en Recht en Management in de Zorg en Dienstverlening. PBM is een brede managementopleiding voor de publieke en private sector, waarbij studenten worden opgeleid tot aankomend integratief opererende ondernemers, adviseurs, leidinggevend en veranderkundigen met financieel-economische, juridische en human resource expertise. Er zijn drie uitstroomprofielen: human resource management, business management en zorgmanagement. De opleiding realiseert in de loop van 2013 aansluiting op het nieuwe BBA-profiel uit 2012. Het competentieprofiel bestaat uit twaalf competenties, die gevalideerd zijn door de werkveldcommissie. Het panel vindt dat de opleiding een sterke set competenties hanteert, waarbij een goede balans is tussen de algemene, basis en beroepsspecifieke competenties.

Het panel beoordeelt standaard 1 als **voldoende**.

Programma

De opleiding hanteert voor de inhoud van het kennis- en vaardigheidsonderwijs de eigen Body of Knowledge and Skills, gebaseerd op de relevante BoKS van de verwante opleidingen. De literatuur die studenten aangereikt krijgen getuigt van voldoende diepgang en niveau voor een hbo-bacheloropleiding. Wel kan de internationale component in de literatuur versterkt worden. De aandacht voor het onderzoekende vermogen van studenten en het inrichten van het onderwijs op het gebied van onderzoek, bijvoorbeeld versterking van de onderzoeksmodule, dient vastgehouden te worden. De opleiding heeft naar oordeel van het panel een zeer duidelijk praktijkgericht karakter. Dit komt onder meer tot uiting in de projecten en minoren die in nauwe afstemming met de beroepspraktijk tot stand komen. Het panel beoordeelt standaard 2 als **voldoende**.

De opleidingscompetenties zijn uitgewerkt in indicatoren op drie niveaus. De uitwerking is beschreven in een *Competentiematrix*. De competenties en indicatoren die ten grondslag zijn gelegd aan de onderwijseenheden, zijn uitgewerkt in concrete leerdoelen. Via deze leerdoelen realiseert de opleiding de beoogde eindkwalificaties naar inhoud, niveau en (beroeps)oriëntatie. Het panel herkent een heldere samenhang in het onderwijsprogramma. De opleiding onderscheidt vijf lijnen in het onderwijsprogramma: project-, theorie-, trainings-, praktijk- en studieloopbaanlijn. De leerlijnen opereren in de majorfase onafhankelijk van elkaar, waardoor de student gestimuleerd wordt zelf theorie op te zoeken en blijft kennisconstructie niet beperkt tot één periode.

Het panel heeft waardering voor deze opzet. Het panel beoordeelt standaard 3 als **goed**.

De opleiding heeft het didactisch concept beschreven in het document *Onderwijsvisie People & Business Management*.

De opleiding staat een permanente wisselwerking tussen onderwijs en praktijk voor. Dit is zowel zichtbaar in de focus op de projecten en minoren (co-creatie). De opleiding ondersteunt en bevordert zelfsturing door de student en heeft het onderwijs volgens deze principes ingericht. De werkvormen die de opleiding hanteert, passen in de onderwijsvisie. Het panel beoordeelt standaard 4 als **goed**.

De opleiding hanteert de formele toelatingscriteria. Een potentiële student van 21 jaar of ouder, die niet aan de wettelijke eisen voldoet, dient een zogenaamde 21+ toets met goed gevolg af te leggen om toegelaten te kunnen worden. Studenten waarderen de aansluiting op de opleiding en de voorlichting die zij hebben gekregen. De opleiding wordt gegeven in een dag- en avondvariant. Het curriculum van beide varianten is identiek, maar verschilt qua contacturen en in de mate waarin een beroep wordt gedaan op de competentie zelfsturing. Het panel beoordeelt standaard 5 als **voldoende**.

De studeerbaarheid van het programma wordt door de opleiding bevorderd door de studielast zo veel mogelijk evenredig over de vier studie jaren en perioden te verdelen. De opleiding heeft het curriculum modulair opgebouwd, waardoor flexibiliteit mogelijk is. Voor elk programmaonderdeel is een studiehandleiding beschikbaar en een studieloopbaancoach besteedt expliciet aandacht aan de begeleiding van de studievoortgang en persoonlijke ontwikkeling van de student. De studielast wordt bewaakt door evaluaties en overleg met studenten. De studielast kan echter nog wel verbeterd worden. Het panel is positief over activiteiten van de opleiding om de studielast te verhogen. Het panel beoordeelt standaard 6 als **voldoende**.

De opleiding voldoet met de 240 EC aan de wettelijke eisen. Het panel beoordeelt standaard 7 als **voldaan**.

Personeel

Het (nieuwe) personeelsbeleid sluit aan bij de personele doelstellingen van Zuyd Hogeschool en is gestoeld op de ervaringen met het personeelsbeleid van de oorspronkelijke faculteiten. In het personeelsbeleid wordt voorzien in duidelijke uitgangspunten voor in-, door- en uitstroom van het personeel. Positief is het panel over de mogelijkheden die docenten krijgen om te participeren in contractactiviteiten. Hiermee blijven zij betrokken bij de relevante beroepspraktijk. Hoewel het panel in de basis positief is over beleid en uitvoering, constateert het ook dat het meer had verwacht van een opleiding die HR-professionals opleidt. Zo kan er een duidelijkere focus aangebracht worden op korte en lange termijn in relatie tot de strategische doelen van de opleiding. Het panel beoordeelt standaard 8 als **voldoende**.

De opleiding hanteert een competentiekaart voor de teamkwalificaties waarin zes competenties worden onderscheiden. Op die manier houdt de opleiding overzicht over de benodigde en aanwezige competenties/kwalificaties. De kwalificaties van het personeel zijn passend voor het verzorgen van het onderwijs, zo oordeelt het panel. Zeventig procent van de docenten is op masterniveau opgeleid.

Studenten zijn tevreden over de kwaliteit van docenten en waarderen de goede koppeling met de beroepspraktijk.

Het panel beoordeelt standaard 9 als **goed**.

De taken van een medewerker worden genormeerd en in het takenplatenprogramma geregistreerd. Het docent/studentratio is goed en studenten geven aan dat docenten goed bereikbaar zijn. De werkdruk is de afgelopen twee jaar in de beleving van docenten toegenomen. Dit heeft de aandacht van het opleidingmanagement.

Het panel beoordeelt standaard 10 als **voldoende**.

Voorzieningen

De faculteit heeft de beschikking over twee locaties in Sittard. Er wordt gestreefd naar een unielocatie. De voorzieningen zijn enigszins gedateerd, maar zijn voldoende voor de verzorging van het onderwijs. Het panel hecht waarde aan het positieve oordeel van studenten over het gebouw en de voorzieningen en waardeert het positief dat de opleiding adequaat omgaat met opmerkingen van studenten en docenten als faciliteiten niet optimaal zijn. Het panel is positief over het samenwerkingsverband tussen de bibliotheek en Infostructuur Hoger Onderwijs Limburg, waardoor studenten en medewerkers gratis gebruik kunnen maken van meerdere bibliotheken in de omgeving.

Het panel beoordeelt standaard 11 als **voldoende**.

In de notitie *Studieloopbaanbegeleiding, begeleiding gedurende de studiejaren* beschrijft de opleiding het systeem van studieloopbaanbegeleiding (SLB). De begeleiding is adequaat en wordt gewaardeerd door studenten. Zuyd Hogeschool biedt Blackboard als elektronische leeromgeving aan en lesroosters worden op Infonet gepubliceerd. Studenten worden via Osiris op de hoogte gehouden van hun studieresultaten.

Het panel beoordeelt standaard 12 als **voldoende**.

Kwaliteitszorg

Het beleid voor kwaliteitszorg wordt beschreven op opleidingsniveau in de *Notitie Kwaliteitszorg PBM (2013)*. De opleiding evalueert jaarlijks een breed spectrum onderwerpen onder studenten, docenten, alumni en het werkveld. De opleiding hanteert mondelinge en schriftelijke evaluaties, die zijn beschreven in de *Notitie Kwaliteitszorg PBM*. Alle onderwijseenheden worden minimaal één keer per jaar schriftelijk geëvalueerd door de studenten. Het panel is van oordeel dat de opleiding zorgvuldig het onderwijs evalueert. Het panel beoordeelt standaard 13 als **voldoende**.

In de *Notitie Kwaliteitszorg* staan het integrale verbeterplan alsmede de reeds genomen en voorgenomen verbeteractiviteiten beschreven. In het verbeterplan is tevens aandacht voor de studielast. De opleiding verbetert zich continue en het panel heeft waardering voor het grondige onderzoek dat de opleiding na het doorlopen van het eerste cohort heeft uitgevoerd. Hier wordt adequaat gevolg aan gegeven, waarbij de prioriteit heeft gelegen bij de minorfase. De komende periode zal het uitvoeren van verbeteractiviteiten voor de majorfase meer centraal staan.

Het panel beoordeelt standaard 14 als **goed**.

De diverse stakeholders wordt adequaat bij de interne kwaliteitszorg betrokken. Dit gebeurt via evaluaties/tevredenheidsonderzoeken, maar ook door de inzet van overlegstructuren. Zichtbaar is dat de opleiding hecht aan een zeer goede afstemming met de beroepspraktijk. Het panel beoordeelt standaard 15 als **goed**.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het panel is positief over het geactualiseerde toetsbeleid en de aandacht die daarin uitgaat naar kwalitatief toetsen en beoordelen. Per onderwijseenheid worden toetsbare leerdoelen geformuleerd op basis van de competenties. Studenten waarderen de duidelijkheid van beoordelingscriteria, de aansluiting van toetsing en beoordeling op de inhoud van de opleiding en het tijdig bekend maken van resultaten en beoordelingen. Er is een gevarieerd toetsaanbod met een goede opbouw in niveau in toetsing. Het proces om de kwaliteit van toetsen en beoordelen te bewaken is zorgvuldig, maar is nog geen volledig geïnternaliseerd proces. Het afstuderen heeft een omvang van 30 EC en bestaat uit een afstudeerstage binnen een bedrijf waarin de student een beroepsproduct voor het bedrijf realiseert op basis van een opdracht. De afstudeerprocedure staat beschreven in een aparte afstudeerhandleiding. Het panel is positief over de realisatie van de beoogde eindkwalificaties. Het panel heeft in eindwerken van studenten gezien dat de afgestudeerden met recht beginnende beroepsbeoefenaren zijn. In de uitvoering van de onderzoeken ziet het panel wel enkele verbetermogelijkheden, maar deze doen geen afbreuk aan het gerealiseerde niveau. Bovendien pasten de cijferbeoordelingen van de werken vaak bij het oordeel van het panel. Wel ziet het panel mogelijkheden om de schriftelijke feedback in de beoordeling te versterken.

Het panel beoordeelt standaard 16 als **voldoende**.

Inhoudsopgave

1	Basisgegevens van de opleiding	11
2	Beoordeling	13
	Beoogde eindkwalificaties	13
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	13
	Programma	15
	Standaard 2 Oriëntatie van het programma	16
	Standaard 3 Inhoud van het programma	18
	Standaard 4 Vormgeving van het programma	20
	Standaard 5 Instroom	22
	Standaard 6 Studeerbaarheid	23
	Standaard 7 Duur	24
	Personeel	25
	Standaard 8 Personeelsbeleid	25
	Standaard 9 Kwaliteit van het personeel	26
	Standaard 10 Kwantiteit van het personeel	28
	Voorzieningen	29
	Standaard 11 Materiële voorzieningen	29
	Standaard 12 Studiebegeleiding	30
	Kwaliteitszorg	32
	Standaard 13 Evaluatie resultaten	32
	Standaard 14 Verbetermaatregelen	33
	Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg	35
	Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	36
	Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	36
3	Eindoordeel over de opleiding	43
4	Aanbevelingen	45
5	Bijlagen	47
	Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding	49
	Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma	51
	Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	57
	Bijlage 4: Bezoekprogramma	57
	Bijlage 5: Bestudeerde documenten	57
	Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	57
	Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid	57

1 Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	People and Business Management
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34125
3. Oriëntatie en niveau	hbo; bachelor
4. Aantal studiepunten	240 EC
5. Afstudeerrichting(en)	Uitstroomprofielen: - Human Resource Management - Business Management - Zorgmanagement
6. Variant	Voltijd
7. Locatie	Sittard
8. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Met ingang van 1 januari 2009 geaccrediteerd (planningsneutrale conversie) als brede bacheloropleiding, waarin de drie afzonderlijke geaccrediteerde opleidingen Personeel & Arbeid (P&A), Management, Economie & Recht (MER), en Management in de Zorg en Dienstverlening (MZD) zijn opgegaan.
9. Code of conduct	Ondertekend

Administratieve gegevens van de instelling

10. Naam instelling	Zuyd Hogeschool
11. Status instelling	Bekostigd
12. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	N.v.t.

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

Cohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aantal instromers Voltijd	328	305	333	372	294	266
Ingeschreven aantal Voltijdstudenten	328	459	787	1011	1045	1004
	2007	2008	2009	2010	2011	
Uitval uit het eerste jaar	22%	22%	31,6%	30,2%	34%	
Uitval uit de bachelor op 1 januari 2013	34,5%	33,8%	42,2%	42,7%	35,7%	
Propedeuserendement na twee jaar	70.4%	65.2%	57.2%	54.0%	16.2% ¹	
Hoofdaserendement na 5 jaar	75.1%	61 % ²				

¹ Na één jaar

² Na vier jaar

Docentkwaliteit	Bachelorniveau: 27% Masterniveau: 70% Gepromoveerd: 2% Overig: 1%
FTE: student ratio	Op 1 oktober 2012 is de gerealiseerde FTE: student ratio: 1:22.8
Contacturen in onderwijsweken (in klokuren)	Avondstudenten: 2 dagdelen per week Dagstudenten propedeuse: 12 klokuren per onderwijsweek ³ Dagstudenten hoofdfase: 10 klokuren per onderwijsweek

³ M.i.v. 2013-2014 is 12 klokuur gemiddeld per week per studiejaar gepland in de propedeuse. Dat betekent intensivering omdat we in 2012-2013 nog rekenen met onderwijsweken en toetsweken.

2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

Bevindingen

People and Business Management

De opleiding People & Business Management (PBM) van Zuyd Hogeschool (locatie Sittard) is een brede hbo-bacheloropleiding. Per 1 september 2007 ging de opleiding van start door het samengaan van de opleidingen Personeel en Arbeid, Management & Economie & Recht en Management in de Zorg & Dienstverlening. Zuyd Hogeschool is de enige hogeschool die deze (landelijk vaak besproken) conversie heeft uitgevoerd. Met PBM wordt een brede managementopleiding aangeboden voor de publieke en de private sector. Studenten worden opgeleid tot aankomende integratief opererende ondernemers, adviseurs, leidinggevend en of veranderkundigen met financieel-economische, juridische en human resource expertise. Studenten worden professionals die door de inzet van mensen, middelen en kennis de kernprocessen van bedrijven en instellingen kunnen realiseren, innoveren en verantwoorden in afstemming met een continu veranderende omgeving.

De opleiding kent drie uitstroomprofielen, waarmee studenten de mogelijkheid wordt geboden zich te specialiseren:

- *Human resource management* richt zich op instroom, doorstroom en uitstroom van personeel met aandacht voor personele ontwikkeling (tot afstudeerjaar 2012-2013 functionerend onder de naam *People*);
- *Business management* (privaat/publiek) is gericht op het richten, inrichten en verrichten van bedrijfsvoeringprocessen in de private/publieke sector (tot afstudeerjaar 2012-2013 functionerend onder de naam *Business*);
- *Zorgmanagement* (alleen voor de avondvariant) richt zich op het richten, inrichten en verrichten van bedrijfsvoeringprocessen in zorg en dienstverlening (tot afstudeerjaar 2012-2013 functionerend onder de naam *Management*).

In het document *Beroepsbeeld* heeft de opleiding een inventarisatie opgenomen van beroepsvelden per uitstroomprofiel.

Eindkwalificaties

De opleiding positioneert zich onder het domein Business Administration (bachelor). De domeincompetenties BBA uit 2005 zijn bij de start van de opleiding gehanteerd voor het opstellen van de eindkwalificaties. Inmiddels is er een nieuw (meer generiek) BBA-profiel (juni 2012). De opleiding realiseert in de loop van 2013 de aansluiting op dit nieuwe profiel.

De opleiding hanteert vanaf de start een set van twaalf competenties als eindkwalificaties. Deze opleidingscompetenties zijn tot stand gekomen in overleg met en gevalideerd door de werkveldcommissie, zo stelt het panel vast. De competentieset bestaat uit vier algemene competenties: analyseren, communiceren, samenwerken en zelfsturing; vier basiscompetenties (opgesteld als vier voor beroepsbeoefening karakteristieke rollen): ondernemer, adviseur, leidinggevende en veranderaar; en uit vier (beroeps)specifieke competenties (geformuleerd als vakgebieden): economie & financiën, personeel & organisatie, recht en integraal management. Een overzicht van de eindkwalificaties is opgenomen in bijlage 1.

Elke competentie is door de opleiding uitgewerkt in vier tot zes indicatoren die elk op drie niveaus zijn uitgewerkt. De opbouw in niveau wordt gerealiseerd door toenemende zelfsturing, toenemende complexiteit, verder vooruitzien en toenemend initiatief. Alle studenten ontwikkelen de vier algemene competenties tot en met niveau drie. Alle vier basiscompetenties ontwikkelen studenten tot en met niveau twee en naar keuze twee rollen tot en met niveau drie (individueel profiel). Tot slot ontwikkelen de studenten de vier (beroeps)specifieke competenties per uitstrooprofiel als volgt:

- Uitstrooprofiel Human Resource Management
 - Integraal Management: niveau 3
 - Personeel & Organisatie: niveau 3
 - Economie & Financiën: niveau 2 of 3⁴
 - Recht: niveau 2 of 3.
- Uitstrooprofiel Business Management (publiek/privaat)
 - Integraal Management: niveau 3
 - Economie & Management: niveau 3
 - Recht: niveau 3
 - Personeel & Organisatie: niveau 2
- Uitstrooprofiel Zorgmanagement
 - Integraal Management: niveau 3
 - Personeel & Organisatie: niveau 3
 - Recht: niveau 2 of 3²
 - Economie & Financiën: niveau 2 of 3.

Het panel vindt dat de opleiding een sterke set competenties hanteert, waarbij een goede balans is tussen de algemene, basis- en beroepsspecifieke competenties. De opleiding heeft gebruik gemaakt van relevante bronnen voor de competenties, zoals de domeincompetenties en de landelijke opleidingsprofielen voor HRM, MER en MZD.

⁴ Studenten dienen minimaal drie (beroeps)specifieke competenties op niveau 3 te ontwikkelen.

Door de competenties af te leiden van genoemde profielen is het bachelorniveau geborgd, door de relaties die daarin zijn gelegd met de Dublin descriptoren. Het panel stelt voorts vast dat de opleiding aandacht heeft voor de aansluiting van de competenties op de beroepspraktijk. Hier wordt onder meer voor gezorgd door de inzet van een werkveldcommissie en door breder onderzoek te doen in het relevante werkveld.

Landelijke vergelijking

Het panel constateert dat de opleiding zich bewust is van haar positie in het landelijke veld van verwante en soortgelijke opleidingen. De relatie tot de oorspronkelijk, geconverteerde opleidingsprofielen (MER, HRM, MZD) wordt door de opleiding goed bewaakt. De opleiding heeft als enige de transitie gemaakt naar een brede bachelor, waarbij zij het accent heeft willen leggen op integraal management. Dit accent komt tot uiting in het programma door integraal management in elk uitstroomprofiel aan te bieden. Het werkveld onderschrijft de toegevoegde waarde van de integratieve (generieke) benadering van de opleiding. Het panel is van oordeel dat de opleiding een sterke aanzet heeft gemaakt tot het realiseren van het integratieve aspect, maar ziet mogelijkheden om dit nog sterker in het profiel van afgestudeerden tot uiting te laten komen (zie ook standaard 16).

Overwegingen en conclusie

Door de opleiding worden relevante competentieprofielen gebruikt om de doelstellingen (de eindkwalificaties) voor het PBM-onderwijs vorm te geven. Het panel ziet dat de opleiding zowel gebruik maakt van het overstijgende BBA-profiel als van relevante opleidings specifieke competentieprofielen, waarin het bachelorniveau verankerd zit. Met het regionale werkveld is bij de start van de opleiding en daarna regelmatig afgestemd over de competentieset en het beroepsbeeld. Dit gebeurt onder meer door inzet van een werkveldcommissie en door werkveldonderzoek.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Programma

Het opleidingsprogramma is opgenomen in leerplanschema's. Het programma wordt gekarakteriseerd door:

- De majorfase (studiejaar 1 en 2, 120 EC) voor alle studenten PBM;
- De minorfase (studiejaar 3 en 4, 120 EC). Studenten kiezen in dit deel een uitstroomprofiel (bestaande uit drie verplichte minoren van elk 15 EC en het afstudeerprogramma van 30 EC) en zijn in de gelegenheid zich te verbreden of te verdiepen (via drie keuzeminoren van elk 15 EC).

Standaard 2 Oriëntatie van het programma

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Bevindingen

Kennis en Kunde

De basis van kennis en kunde in het onderwijsprogramma wordt gelegd in de majorfase. Via aparte cursussen en trainingen is ruim aandacht voor het verwerven en toepassen van kennis (32 EC) en vaardigheden (16 EC). Ook in de minorfase is dat het geval, maar treden verschillen per student op in samenhang met de keuzes die hij maakt. Studenten verwerven een deel van de kennisbasis via het projectonderwijs (kennisconstructie) maar voor beroepsbeoefening acht de opleiding het noodzakelijk dat de student toegang heeft gekregen tot de body of knowledge and skills van een aantal vakgebieden aan de hand van de logica van de vakopbouw. Die kennis en vaardigheden zijn opgenomen in de theorie- en trainingleerlijn van het programma. De inhoud van het kennis en vaardigheidsonderwijs is gebaseerd op relevante Bodies of Knowledge and Skills van de verwante opleidingen. In een vergelijkingsdocument laat de opleiding de relatie tussen de BoKS en de cursussen van de opleiding zien. Organisatiekunde, Verandermanagement, Projectmanagement, Performance management, Arbeidsrecht en Financieel Management zijn voorbeelden van vakgebieden die in de opleiding aan bod komen. In het *Beroepsbeeld PBM* laat de opleiding tevens zien waar per uitstroomvariant accenten liggen. Vanuit de literatuurlijst en vanuit de studiehandleidingen heeft het panel kennis kunnen nemen van de aangeboden (vak)literatuur. De literatuur die studenten zich eigen dienen te maken is passend voor de opleiding, actueel en getuigt van voldoende diepgang en niveau voor een hbo-bacheloropleiding. De internationale component in de literatuur kan versterkt worden, aldus het panel. Studenten geven dat ook aan in gesprek met het panel. Gezien de strategische ligging van regio waarin deze opleiding aangeboden wordt, ligt het voor de hand om de relevantie van de opleiding te verhogen richting grensoverschrijdende Duitse en Belgische praktijksituaties en beroepenvelden. Het panel ondersteunt de bedoeling van het opleidingsmanagement om hier in de zeer nabije toekomst werk van te maken via structurele inbedding in de opleiding, mede op gang gebracht door ontwikkelingen van het nieuwe lectoraat 'Employability'.

Het panel heeft ook gekeken naar de beroepsvaardigheden die studenten zich eigen maken in het programma en heeft daarbij specifiek gekeken naar de onderzoeksvaardigheden. De opleiding heeft de ontwikkeling van onderzoekende vermogens beschreven in een aparte notitie (*Onderzoek en Onderzoekresultaten in het PBM programma*, 2012). In de competentiematrix is het doen van onderzoek ondergebracht bij de algemene competentie analyseren (zie standaard 1). In de onderwijspraktijk wordt deze gecombineerd met de rollen *adviseur* en *veranderaar*. In de majorfase wordt in de projectlijn steeds aandacht besteed aan de ontwikkeling van onderzoekende vermogens, en is er in de propedeuse een cursus *Methoden en Technieken van Onderzoek*.

Het panel heeft in gesprek met studenten begrepen dat zij vanaf de start van de opleiding in de projecten basisprincipes van onderzoek meekrijgen. Studenten geven onder meer aan dat er aandacht is voor het afbakenen van een onderzoek. Het panel hoort in gesprek met docenten dat de afgelopen jaren het onderwijs op het gebied van onderzoek in beweging is geweest, waarbij onder meer de zelfstandige uitvoering van een onderzoek door een student onderwerp is geweest. Het panel ziet deze beweging en daarbij mogelijkheden om in lijn hiermee het systematisch denken van de studenten verder te versterken. De aandacht voor het onderzoekende vermogen van de studenten is in de opleiding aanwezig. Het inrichten/doorontwikkelen van het onderwijs op dit terrein, bijvoorbeeld door versterking van de onderzoeksmodule, dient vastgehouden te worden. Tevens is het panel van oordeel dat de opleiding hier nog meer aandacht dient te schenken aan het thema bronvermelding.

Praktijkgerichtheid

De opleiding heeft naar oordeel van het panel een zeer duidelijk praktijkgericht karakter. De projecten in het eerste en tweede studiejaar zijn allen opdrachten uit de beroepspraktijk of rechtstreeks daarvan afgeleid (onder andere via Vodafone, de gemeente Stein, ORBIS Thuiszorg, ING, Nedtrain en de gemeente Sittard-Geleen). Voorbeelden van de projecten uit de eerste twee studiejaar zijn: *Ondernemingsplan*, *Balanced Score Card*, *Integraal Management* en *HRM*. Voor het derde en vierde studiejaar (de minorfase) geldt dat alle minoren ontwikkeld zijn samen met partnerbedrijven (co-creatie). Opdrachten in de minoren zijn real life opdrachten van de bedrijven of instellingen. De partnerbedrijven participeren tevens in de theorieleerlijn. In de minorfase vindt er een intensieve wisselwerking plaats tussen theorie en praktijk. Gedurende een minor kan een student taken in of opdrachten voor een bedrijf verrichten, ontvangt de student feedback van een bedrijf en spelen professionals in verschillende minoren een adviserende rol bij de beoordeling. Er is een sterke uitwisseling, zo stelt het panel vast.

Bovengenoemde wisselwerking tussen theorie en praktijk vindt voornamelijk plaats in de projectlijn van de opleiding. Daarnaast is de praktijkgerichtheid van het programma sterk zichtbaar in de praktijkleerlijn. In de majorfase kent de praktijklijn een omvang van 8 EC, bestaande uit bedrijfsbezoeken en werkveldoriëntatie. Daarin is in de propedeuse onder meer een oriënterende stage van twaalf dagen gepland, in studiejaar 2 van twintig dagen. In het derde studiejaar en in het eerste semester van het vierde studiejaar vinden de minoren (allen in co-creatie) plaats, maar hebben de studenten ook de mogelijkheid om voor een andere praktische invulling te kiezen. Twee keuzemodulen kunnen ingevuld worden met een beroepsopleidende stage (30 EC). Aan het eind van de opleiding verrichten alle studenten de afstudeeropdracht in een bedrijf of instelling: de afstudeerstage. Het panel is positief over de praktijkgerichtheid in het programma, zoals hier omschreven.

Integratief vermogen

De opleiding legt tijdens de opleiding een nadruk op het stimuleren van het integratief vermogen van de student. In het programma komt dit onder meer tot uiting in de aandacht voor integraal management en binnen de projecten. Het panel heeft met het opleidingsmanagement, de docenten en de studenten gesproken over het integratieve karakter van de opleiding.

Uit die gesprekken blijkt voor het panel dat de afgelopen periode de aandacht voor het integratief vermogen van de student is toegenomen en dat studenten in toenemende mate over die integrale blik beschikken. Het panel vindt dit een gunstige ontwikkeling, omdat in enkele (eind)werken van studenten het integratieve karakter maar beperkt zichtbaar was.

Overwegingen en conclusie

Het programma bevat relevante kennis- en vaardigheidscomponenten, gestuurd vanuit opleidingsspecifieke Bodies of Knowledge and Skills. De literatuur die de studenten dienen te bestuderen wordt door het panel adequaat bevonden. Het toevoegen van meer internationale literatuur zou waardevol zijn, aldus het panel. Het panel is positief over het praktijkgerichte karakter van de opleiding; de projecten (in major- en minorfase) spelen daarin een belangrijke rol. Ook onderzoeksvaardigheden maken duidelijk onderdeel uit van het programma. Studenten en alumni kunnen goed aangeven welke onderzoekselementen in het programma zijn opgenomen. De aandacht voor de onderzoekscyclus in de projecten is erg belangrijk, zo stelt het panel vast. De aandacht voor het onderzoekende vermogen van de studenten is in de opleiding aanwezig. Het inrichten/doorontwikkelen van het onderwijs op dit terrein, bijvoorbeeld door versterking van de onderzoeksmodule, dient vastgehouden te worden.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 3 Inhoud van het programma

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Relatie eindkwalificaties en programma

Het panel constateert dat de opleiding de opleidingscompetenties ten grondslag legt aan de onderwijseenheden. Dit is inzichtelijk gemaakt in de nota *Relatie eindkwalificaties – Programma*, d.d. 29 november 2012. Zoals bij standaard 1 beschreven is elke competentie uitgewerkt in indicatoren op drie niveaus. In de propedeuse werken de studenten aan de ontwikkeling van de competenties en indicatoren op minimaal niveau 1. In het tweede leerjaar ontwikkelen ze de competenties op niveau 2. In het derde en vierde leerjaar (minorfase) ontwikkelen ze de competenties in het uitstroomprofiel op niveau 3. Deze uitwerking is eveneens helder beschreven in een *Competentiematrix*, aldus het panel.

De competenties en indicatoren die ten grondslag zijn gelegd aan de onderwijseenheden, zijn uitgewerkt in concrete leerdoelen. Via deze leerdoelen realiseert de opleiding de beoogde eindkwalificaties naar inhoud, niveau en (beroeps)oriëntatie. In de studiehandleidingen en in factsheets per onderwijseenheid is de relatie tussen competenties en leerdoelen voor studenten inzichtelijk, zo stelt het panel vast.

Daarin is onder meer zichtbaar dat de studenten binnen het Project Interne Organisatie (studiejaar 1) werken aan de competenties: Analyseren (niveau 1), Samenwerken (niveau 1), Adviseur (niveau 1) en Personeel en Organisatie (niveau 1). In het tweede studiejaar werken studenten in de cursus Verandermanagement aan de competenties: Analyseren (niveau 2) en Personeel en Organisatie (niveau 2). Een voorbeeld vanuit de minorfase is de minor Financiële Planning waarin studenten werken aan de competenties: Adviseur (niveau 3), Economie en Financiën (niveau 3) en Recht (niveau 3). Het panel acht de relatie tussen de eindkwalificaties en het programma adequaat uitgewerkt en goed inzichtelijk.

Samenhang in het programma

Het panel herkent een heldere samenhang in het onderwijsprogramma. Verschillende elementen dragen bij aan de samenhang in het onderwijsprogramma. De verticale samenhang komt tot uiting in de niveau-indeling, zoals hiervoor beschreven. De uitwerking hiervan wordt door het panel als duidelijk en adequaat gekwalificeerd. Het hanteren van het leerlijnenmodel draagt tevens bij aan de verticale samenhang. De opleiding onderscheidt de volgende lijnen in het onderwijsprogramma:

- De projectlijn (ook wel: integrale lijn). De leerdynamiek van deze leerlijn is, dat studenten leren door het realiseren van beroepsproducten waarbij zij zelf de hiervoor benodigde theorie en vaardigheden construeren. De projectgroep, bestaande uit 6 tot 7 studenten, analyseert een probleem, maakt een plan van aanpak, ontwikkelt een beroepsproduct (bijvoorbeeld ondernemingsplan of adviesrapport) dat aansluit op het probleem en bereidt een presentatie en verdediging voor. De docent heeft hier de rol als opdrachtgever en/of begeleider;
- De theorielijijn (ook wel: conceptuele lijn). De student maakt zich in deze leerlijn voorgestructureerde leerstof (kennisverwerving, inzicht) eigen. De student leert systematisch omgaan met theorieën en werkmodellen en de relatie te leggen naar de beroepspraktijk. De rol van de docent is die van inhoudelijk expert.
- De trainingslijn (ook wel: vaardighedenlijn). Binnen deze leerlijn maken studenten zich leerstof eigen door oefenen, trainen. De studenten oefenen vaardigheden en krijgen in de regel direct feedback op hun handelingen. De docent demonstreert vaardigheden, geeft feedback en beoordeelt;
- De praktijklijn. De leerdynamiek van de praktijklijn is, dat de student leert door het uitvoeren van taken in de praktijk (stage) en door het bevragen van de praktijk. Het betreft het leren door het ritme van de alledaagse praktijk. De docent en stagebegeleider ondersteunen de student bij de reflectie op de praktijkervaring;
- De studieloopbaanlijn. De student ontwikkelt zelfkennis, geeft betekenis aan zijn studieloopbaan en reflecteert op de wisselwerking onderwijs en praktijk. De studieloopbaanbegeleider ondersteunt de student bij het opstellen en uitvoeren van zijn studieplannen en beoordeelt de groei in de competentie zelfsturing.

In het gesprek met docenten heeft het panel aandacht besteed aan de horizontale samenhang in het curriculum. De docenten gaven hier over aan dat in de majorfase gekozen is voor een opzet waarbij de voor een project benodigde kennis (soms) in een latere periode wordt aangeboden. De leerlijnen opereren onafhankelijk van elkaar.

Hiermee stimuleert de opleiding de student zelf theorie op te zoeken in de betreffende projecten en blijft de kennisconstructie niet beperkt tot één periode maar komt meerdere keren in de opleiding aan de orde. Het panel heeft hiervoor waardering en heeft in gesprek met de studenten vernomen dat studenten deze opzet waarderen. In de minorfase vormt elke minor een thematische eenheid, waarbinnen de leerlijnen inhoudelijk op elkaar zijn afgestemd. Studenten geven in gesprek met het panel aan in deze fase onderlinge afstemming tussen de leerlijnen te ervaren.

Overwegingen en conclusie

De opleiding heeft de competenties adequaat vertaald naar het onderwijsprogramma. Beschrijvingen in studiehandleidingen en factsheets van onderwijseenheden laten duidelijk zien aan welke competenties in de betreffende onderwijseenheid wordt gewerkt. Door een heldere vertaling van de competenties in drie niveaus is de verticale samenhang in het programma goed inzichtelijk. Het hanteren van de leerlijnen versterkt die samenhang verder. De horizontale samenhang in het curriculum is voor de major- en minorfase anders ingericht en wordt door studenten gewaardeerd. Het panel stelt vast dat er een stimulerend effect uitgaat van de wijze waarop de opleiding samenhang in het curriculum brengt.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 4 Vormgeving van het programma

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Didactisch concept

De opleiding heeft het didactisch concept beschreven in het document *Onderwijsvisie People & Business Management*. Karakteristiek aan de didactische visie van de opleiding is, dat onderwijs en praktijk in een permanente wisselwerking staan. In de majorfase heeft deze wisselwerking het karakter van leren aan de hand van concrete beroepsproducten (waar het werkveld zoveel mogelijk bij betrokken is) en leren via stages en andere praktijkvormen. In de minorfase gebruikt de opleiding de term co-creatie, om daarmee tot uitdrukking te brengen, dat opdrachten afkomstig zijn vanuit het werkveld en de resultaten betekenis krijgen in zowel het werkveld als in het leerproces. De leeromgeving is de combinatie van school en bedrijf en heeft zo een uitwerking naar beiden. De opleiding ziet beroepsopdrachten en zelfsturing als kernbegrippen voor de opzet van het onderwijsprogramma.

De opleiding ondersteunt en bevordert zelfsturing door:

- Vanaf het begin te werken met complexe opdrachten waarbij in de loop van de tijd steeds meer een beroep wordt gedaan op zelfsturing en minder andersoortige hulp wordt geboden bij de uitvoering van een opdracht;
- Stimuleren van reflectie op het leerproces;
- Studenten te leren en te stimuleren zelf vragen te stellen bij nieuwe problemen (feedback op maat, voorbeelden, problematiseren);
- Studenten een plan van aanpak te laten maken;
- Van intensieve verplichte SLB in de majorfase naar SLB op aanvraag in de minorfase.

Het panel herkent deze principes/instrumenten terug in de inrichting van het onderwijs. De onafhankelijk opererende leerlijnen in de majorfase passen goed bij het uitgangspunt om studenten te stimuleren zelf vragen te stellen, zo stelt het panel vast.

Werkvormen

De opleiding legt een directe koppeling tussen de leerlijnen en de werkvormen die daarin worden aangeboden. De werkvormen worden per onderwijseenheid weergegeven in de studiehandleidingen en in de factsheets. Zo is zichtbaar dat het project Integraal Management (studiejaar 2) de werkvormen projectbijeenkomsten, documentaires en zelfstudie hanteert. De cursus Organisatiekunde in het eerste studiejaar werkt met de werkvormen hoorcolleges en zelfstudie. Het panel heeft gekeken naar de complete set werkvormen binnen de opleiding en acht deze passend bij het onderwijs. Binnen de projectlijn herkent het panel een sterke focus op de praktijk, hetgeen het waardeert. Dat de opleiding in de minorfase het onderwijs samen met partnerbedrijven ontwikkelt (co-creatie) is tevens een aspect dat het panel positief beoordeelt. Opdrachten in de minoren zijn op deze manier real life opdrachten van bedrijven of instellingen. Het geeft naar oordeel van het panel een goede praktijkinkleuring van de projecten (als werkvorm).

Studenten waarderen de gehanteerde werkvormen in het NSE 2012 met een score van 3,4 (op een vijfpuntsschaal).

Overwegingen en conclusie

Het panel is van oordeel dat de opleiding zeer adequaat invulling heeft gegeven aan het didactisch concept. Er ligt een duidelijke onderwijsvisie aan het programma ten grondslag. De werkvormen sluiten goed aan bij deze visie. De projecten, waarbij casuïstiek vanuit het relevante werkveld wordt gebruikt, zijn daar mooie voorbeelden van. De opleiding streeft zoveel mogelijk naar co-creatie, waardoor de koppeling naar de praktijk sterk aanwezig is.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 5 Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

Toelatingseisen en aansluiting

De opleiding hanteert de formele toelatingscriteria, waarmee studenten met een afgeronde havo-, vwo-, en mbo-4-opleiding toelaatbaar zijn tot de opleiding. Een potentiële student van 21 jaar of ouder, die niet aan de wettelijke eisen voldoet, dient een zogenaamde 21+ toets met goed gevolg af te leggen om toegelaten te kunnen worden.

Om aan te sluiten bij de kwalificaties van de instromende studenten wordt door de opleiding ingezet op voorlichting en begeleiding, zo constateert het panel. De opleiding geeft voorlichting aan de hand van:

- Voorlichtingsbrochures voor dagvariant en factsheets voor de avondvariant;
- De website van Zuyd Hogeschool;
- Twee open dagen en een open avond per jaar;
- Mogelijkheden om mee te lopen met specifieke, representatieve lessen;
- Deelname aan voorlichtingsavonden van middelbare scholen in Limburg en Noord-Brabant;
- Deelname aan de studiebeurs in Eindhoven;
- Het bieden van begeleiding bij profielwerkstukken. Leerlingen uit havo-4 en 5 en vwo-5 en 6 kunnen op Zuyd Hogeschool onder begeleiding van docenten van de opleiding werken aan hun profielwerkstuk. Er doen drie vo-scholen aan het project *Profielwerkstukken* mee. In de afgelopen 6 jaar hebben circa zestig scholieren aan het project deelgenomen.

Het panel herkent voorts activiteiten om de aansluiting op de vooropleiding zo goed mogelijk te laten zijn. Enkele hierboven genoemde activiteiten dragen daar al aan bij, zo concludeert het panel. Daarnaast participeert de opleiding bijvoorbeeld in een aansluitingstraject mbo-hbo, bestaande uit voorlichting en incompany colleges en de opleiding biedt aan alle instromende studenten een introductieprogramma aan.

Studenten geven in het NSE 2012 blijk van tevredenheid over de aansluiting van de opleiding op het beeld dat ze hadden (score 3,7). Tevens waarderen zij de voorlichting (3,6). Uit de exitgesprekken blijkt dat vooral persoonlijke omstandigheden een reden zijn voor studenten om vroegtijdig de opleiding te verlaten. Studiestakers geven aan positief te zijn over de voorlichting, inhoud, werkvormen en sfeer op de opleiding.

Verschillende leerroutes

De opleiding wordt verzorgd in een dag- en avondvariant. De avondvariant trekt grotendeels 23+ studenten, veelal met werkervaring, die in de regel een mbo 4 diploma hebben en die geïnteresseerd zijn in niveauverhoging of omscholing. Die studenten ontvangen onderwijs op twee dagdelen per week.

De dagvariant trekt studenten die juist het voortgezet onderwijs of een mbo-opleiding hebben afgerond. Het curriculum van beide varianten is identiek maar verschilt qua contacturen en in de mate waarin een beroep wordt gedaan op de competentie zelfsturing. Het panel stelt vast dat de programma's inhoudelijk identiek zijn en dat er slechts kleine verschillen zijn die alleen de praktische uitvoering/organisatie van het onderwijs betreffen. Zo kent de avondvariant een iets andere studiehandleiding voor het afstuderen, omdat er geen aandacht besteed hoeft te worden aan de werving van een afstudeerbedrijf.

Overwegingen en conclusie

De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen en voor studenten (> 21 jaar) die daar niet aan voldoen kunnen een toelatingsonderzoek doorlopen. De opleiding heeft voldoende aandacht voor voorlichting en aansluiting en doet daarin wat van een opleiding verwacht mag worden. Het panel concludeert dat het programma aansluit bij de kwalificaties van instromende studenten.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 6 Studeerbaarheid

<i>Het programma is studeerbaar.</i>

Bevindingen

De opleiding wil een studeerbaar curriculum, hetgeen wil zeggen een curriculum dat studenten met een voldoende motivatie en vooropleiding in staat stelt om het programma in vier jaar te doorlopen. De opleiding hanteert een aantal uitgangspunten en onderneemt diverse activiteiten om de studeerbaarheid van het curriculum te bevorderen. Zo verdeelt de opleiding de studielast evenredig over de vier studiejaren (60 EC per studiejaar) en zoveel mogelijk per kwartaal (rond de 15 EC per kwartaal). De opleiding werkt met vier perioden per studiejaar, die een vaste indeling kennen van acht lesweken en twee toetsweken. Het panel stelt voorts vast dat het curriculum modulair is opgebouwd, waardoor flexibiliteit mogelijk is. Hierdoor wordt studenten de mogelijkheid geboden te versnellen of te vertragen (bijvoorbeeld in geval van bijzondere omstandigheden).

Voorts geeft de opleiding aan dat de informatievoorziening en studieloopbaanbegeleiding een bijdrage leveren aan de studeerbaarheid van het programma (zie ook standaard 12). Voor elk programmaonderdeel is er een studiehandleiding beschikbaar waarin een beschrijving van het programma, de opdrachten, en de wijze van beoordeling is opgenomen, alsmede informatie over leerdoelen, leerstofomschrijving, (verplichte) literatuur, werkvormen en de wijze van toetsing. De studieloopbaancoach besteedt expliciet aandacht aan de begeleiding van de studievoortgang en de persoonlijke ontwikkeling van de student. De opleiding hanteert voorts een bindend studieadvies aan het einde van het eerste en tweede studiejaar. De norm is 47 EC in het eerste studiejaar en 60 EC na twee jaar.

De studielast wordt bewaakt door evaluaties (zie standaard 13) en door overleg met studenten in bijvoorbeeld de kwaliteitspanels. Het panel is positief dat de opleiding heeft gesignaleerd dat de opleiding op onderdelen de studielast kan verzwaren. In het gesprek met studenten heeft het panel namelijk vernomen dat studenten minder (variërend van 25 tot 30 uur) dan de geplande studielast van veertig uur per week besteden aan hun studie. Het panel is van oordeel dat de opleiding dit met prioriteit moet verbeteren. De opleiding is hier reeds mee gestart. Een oriëntatie op de versteviging heeft reeds plaatsgevonden, waarna is besloten de projectomvang (in EC) te verminderen en in elke periode wordt met ingang van het studiejaar 2013-2014 een extra theorievak (2 EC) toegevoegd. Het panel acht het daarbij raadzaam dat ook het aantal contacturen verhoogd wordt. De opleiding heeft dit reeds op haar netvlies en neemt de intensivering reeds in haar onderwijsontwikkelingen mee.

In februari en in juni vinden zogenaamde deliberatievergaderingen plaats, waarin wordt geïnventariseerd in hoeverre een student zich in de afgelopen vijf maanden professioneel heeft opgesteld. De opleiding kent 2 EC toe aan een positieve uitslag van deze deliberatie.

Overwegingen en conclusie

Het panel constateert dat de opleiding op verschillende manieren aandacht heeft voor de studeerbaarheid van het programma. Uit het gesprek met studenten en uit documentatie komt naar voren dat de studielast nog verbeterd kan worden. Vanuit de gesprekken met studenten komt het panel tot de conclusie dat er nog ruimte in het programma is om meer leerstof aan studenten aan te bieden. De opleiding geeft in de kritische reflectie aan dat er ruimte is om de EC-toedeling in de projectlijn aan te scherpen, waardoor ruimte ontstaat om extra leerstof aan te bieden. Deze verbeteracties heeft de opleiding reeds ingezet en de implementatie hiervan gebeurt per 2013-2014. Het panel is positief over de activiteiten van de opleiding om de feitelijke studielast in lijn te brengen met de beoogde studielast. Het panel acht het daarbij raadzaam dat ook het aantal contacturen verhoogd wordt.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 7 Duur

De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

Bevindingen

De opleiding People and Business Management bestaat uit een major- en minorfase. Elke fase telt 120 EC. Elke onderwijsperiode van 15 EC vormt een afgeronde eenheid (een blok). In de OER is vastgelegd dat de totale studielast van de opleiding 240 EC bedraagt. Via de leerplanschema's heeft het panel kennis kunnen nemen van de verdeling van deze 240 EC over de vier jaren van de opleiding.

Overwegingen en conclusie

Het panel heeft vastgesteld dat de geprogrammeerde studieduur overeenkomt met de wettelijk vereiste duur van een HBO-bachelorprogramma: 240 EC.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldaan**.

Personeel

Standaard 8 Personeelsbeleid

<i>De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.</i>

Bevindingen

In december 2012 is het nieuwe personeelsbeleid van de faculteit verschenen (*Personeelsbeleidsplan Faculteit Management & Recht*). In het personeelsbeleid is het oorspronkelijke personeelsbeleid van de beide faculteiten samengebracht, zijn het organogram en de functies uitgewerkt en zijn de uitgangspunten en strategische doelstellingen van het personeelsbeleid geformuleerd. Het panel stelt vast dat het personeelsbeleid aansluit bij de personele doelstellingen van Zuyd Hogeschool en is gestoeld op de ervaringen met het personeelsbeleid van de oorspronkelijke faculteiten. In het beleid zijn personeelsinstrumenten uitgewerkt aan de hand waarvan de doelen gerealiseerd moeten worden. Het betreft instrumenten als werving & selectie, introductie nieuwe medewerkers, werk en verlof, zorg en ziekte, competentie management, functioneren en beoordelen, het functiehuis, taakbelasting en arbeidsomstandigheden. De opleiding geeft in de kritische reflectie aan dat het nog te vroeg is om iets over de doeltreffendheid van het nieuwe personeelsbeleid te kunnen vaststellen. Het personeelsbeleid PBM van de periode 2007-2011 stond in het teken van de opbouw van de opleiding.

Er is gekozen om de opleiding in te richten als één PBM-team, samengesteld uit docenten van de drie oorspronkelijke opleidingen. Teamleiders zijn er voor de major- en minorfase en voor de avondvariant, zij zijn resultaatverantwoordelijk. De aansturing van de opleiding als geheel vindt plaats door het zogenaamde kernteam, waarin de faculteitsdirecteur, de operationeel manager en de teamleiders participeren. In de afgelopen periode heeft het accent gelegen op het ontwikkelen van een PBM-cultuur, helderheid en eenduidigheid in opleidingsbrede kennis en realisatie van de uitgangspunten van de opleiding, helderheid in taakverdeling.

De opleiding sluit aan bij de regeling *functioneringsgesprekken en beoordelen* van Zuyd Hogeschool. De nadruk ligt op het voeren van functioneringsgesprekken waarin afspraken worden gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de ontwikkelingen binnen de organisatie (evaluatieve resultaten, competentiekaart (zie standaard 9) en eerder gemaakte afspraken).

Het panel heeft het personeelsbeleid bestudeerd en is daarover in de basis positief. Er wordt voorzien in duidelijke uitgangspunten voor de instroom, doorstroom en uitstroom van het personeel. Er wordt tevens voorzien in instrumenten om adequaat te kunnen sturen, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken. Hier wordt een grote verantwoordelijkheid gelegd bij de teamleiders, zo stelt het panel vast. Positief is het panel over de mogelijkheden die docenten krijgen om te participeren in contractactiviteiten. Hiermee blijven zij betrokken bij de relevante beroepspraktijk. Hoewel het panel in de basis positief is over beleid en uitvoering, constateert het ook dat het meer had verwacht van een opleiding die HR-professionals opleidt. Zo vindt het panel dat de een duidelijkere focus op korte en lange termijn in relatie tot de strategische doelen van de opleiding nog versterkt kan worden.

Overwegingen en conclusie

De opleiding heeft in 2012 nieuw personeelsbeleid geformuleerd en is vanaf begin 2013 bezig met een zorgvuldige implementatie hiervan. Het nieuwe en het voorliggende beleid voorzien in duidelijke uitgangspunten en instrumenten om het personeelsbeleid doeltreffend uit te voeren.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 9 Kwaliteit van het personeel

Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

De opleiding hanteert als criteria voor de werving van docenten: inhoudelijke expertise op minimaal bachelorniveau (hbo) met doorgroeipotentieel naar masterniveau, relevante praktijkervaring, kunnen omgaan met de zogenaamde beroepsproducten in het onderwijs, onderzoeksvaardigheden, een internationaal blikveld en bij voorkeur ervaring in een onderwijskundige functie. Additionele criteria voor onderwijzend personeel zijn: adviseurshouding, marktgerichte skills en ondernemerschap.

Door gebruik te maken van een competentiekaart houdt de opleiding overzicht over het totale palet benodigde en aanwezige competenties/kwalificaties. De competentiekaart onderscheidt zes competenties, die elk in drie niveaus zijn onderverdeeld (richten, inrichten, verrichten).

De zes competenties zijn: onderwijskundige wendbaarheid/verandergerichtheid, materiedeskundigheid, klantgerichtheid, samenwerken, omgevingsgerichtheid en resultaatgerichtheid. Het panel heeft de competentiekaart en de cv-overzichten van docenten bestudeerd en acht de kwalificaties van het personeel passend voor het verzorging van het onderwijs. Het panel geeft aan dat de benodigde vakinhoudelijke kennis op voldoende niveau aanwezig is. In een factsheet maakt de opleiding inzichtelijk dat zeventig procent van de docenten op masterniveau zijn opgeleid, 2 procent is gepromoveerd.

Docenten hebben opleidingsachtergronden als: Nederlands Recht, Economische Wetenschappen, Sociaal Juridische Dienstverlening, Psychologie, Strategisch Management en Gezondheidswetenschappen. Naast de vakinhoudelijke component is er ook voldoende expertise aanwezig in het team voor de onderwijskundige en organisatorische verzorging van het onderwijs. Een substantieel deel van de docenten beschikt over een pedagogisch didactisch getuigschrift en veel van de docenten die hier nog niet over beschikken zijn op het moment van de visitatie bezig met het traject.

Een opmerking vanuit de vorige visitatieronde was dat de werkervaring van docenten vaak niet recent was. De opleiding geeft aan in de huidige situatie werkervaring op verschillende manieren in te brengen. Zo zijn er docenten aangesteld met recente werkervaring, docenten participeren in het commerciële aanbod (contractactiviteiten), de inzet op co-creatie in de minorfase, en via het lectoraat Employability participeren docenten in praktijkgericht onderzoek. Het panel is positief over de aandacht die de opleiding heeft voor de relatie onderwijs – praktijk via deze activiteiten. Het netwerk van bedrijven waarmee de opleiding (samen)werkt is uitgebreid en sterk, aldus het panel.

Resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2012 geven blijk van tevredenheid onder studenten over de kwaliteit van docenten. Ze waarderen de inhoudelijke deskundigheid en de kennis van de beroepspraktijk van docenten met een 3,9. De didactische kwaliteit, de kwaliteit van de begeleiding worden met een 3,6 gewaardeerd. In gesprek met het panel geven studenten aan tevreden te zijn over de kwaliteit van docenten. Zij geven aan dat elke docent zijn eigen expertise heeft en waarderen dat docenten een goede koppeling kunnen maken naar de beroepspraktijk.

Overwegingen en conclusie

Het panel is positief over de kwalificaties van het docententeam en acht de kwalificaties van docenten passend bij het onderwijs dat verzorgd wordt. De vakinhoudelijke, organisatorische en didactische kwalificaties zijn aanwezig en de opleiding heeft de afgelopen jaren een sterke koppeling met de beroepspraktijk tot stand gebracht.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 10 Kwantiteit van het personeel

De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Bij iedere medewerker wordt zeven procent van de jaartaak (bij fulltime dienstverband: 1659 uur) gereserveerd voor deskundigheidsbevordering en acht procent van de jaartaak voor algemene organisatietaken. De netto inzetbaarheid van de medewerker wordt in onderling overleg op taakniveau verdeeld op basis van expertise en affiniteit. Alle taken zijn genormeerd en worden in het takenplaten-programma geregistreerd. Hierbij let de opleiding op mogelijke piekbelasting.

Binnen de faculteit zijn drie personen (gezamenlijk) verantwoordelijk voor het beheer van de takenplaten (registratie, communicatie, spreekuren en publicatie). De takenplaten zijn openbaar voor alle medewerkers van de faculteit en steeds te raadplegen op Blackboard.

Het docententeam bestaat uit 56 docenten die samen 43,1 fte vertegenwoordigen. Voor het totaal aantal ingeschreven studenten (982 per 1 januari 2013) komt de docent/studentratio op 1:22,1. Het panel vindt dat de opleiding hiermee een goede ratio realiseert.

In het gesprek met studenten heeft het panel gehoord dat docenten over het algemeen goed bereikbaar zijn, ook buiten de contacturen. Studenten krijgen meestal binnen afzienbare tijd een reactie op een vraag en ook op de opleiding zijn de docenten goed bereikbaar en benaderbaar. Studenten merken wel dat docenten die vanuit de praktijk komen en een kleinere onderwijsaanstelling hebben iets meer tijd nodig hebben om op een vraag te reageren. Zij hebben hier begrip voor.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in 2012 bleek dat de tevredenheid over werkdruk gedaald is naar een score van 6,2 (van score 7,2 in 2010). Dit betekent dat de werkdruk in de afgelopen twee jaar in de beleving van docenten is toegenomen. Daar tegenover staan ruim voldoende scores op onderdelen als: bereidheid om werk van elkaar over te nemen, collegialiteit en respect voor elkaar. De opleiding benoemt desalniettemin verbeterbeleid ten aanzien van de werkdruk. Het panel is positief over de aandacht van de opleiding hiervoor door het onderzoeken en waar nodig verbeteren van de werkdruk.

Overwegingen en conclusie

De opleiding heeft een transparant systeem waarmee de inzet van docenten wordt geregeld. Het panel constateert dat de opleiding een goede docent-/studentratio realiseert en dat de opleiding aandacht heeft voor het onderwerp werkdruk, nu resultaten van het MTO daar aanleiding toe geven.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Voorzieningen

Standaard 11 Materiële voorzieningen

De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De faculteit heeft de beschikking over twee locaties in Sittard. De opleiding PBM is gehuisvest op de locatie Havikstraat in Sittard.

In het organisatie-implementatieplan *Klaar voor de toekomst* is beschreven dat gestreefd wordt naar een unielocatie, het nieuwbouwproject Ligne, waarvan het panel via plattegronden kennis heeft kunnen nemen. De realisatie van deze unielocatie staat gepland voor 2016, waar eerder 2013/2014 als streven was geuit.

De huidige locatie van de PBM-opleiding aan de Havikstraat is enigszins gedateerd, maar wordt door het panel voldoende bevonden voor de verzorging van het onderwijs. Er zijn voldoende onderwijsruimten aanwezig. De opleiding kan gebruik maken van hoorcollegezalen voor 50, 70 en 120 studenten, van leslokalen voor 12, 20 en 30 studenten en van computerlokalen voor 15 studenten. De lokalen zijn voorzien van een beamer en/of whiteboard en/of een traditioneel schoolbord. Enkele lokalen zijn voorzien van een smartboard. Voor zelfstudieactiviteiten en groepswork kunnen studenten gebruik maken van de bibliotheek, waar werkplekken met en zonder computers aanwezig zijn. Van studenten wordt verlangd dat zij een laptop aanschaffen bij aanvang van de opleiding. De werkkamers van docenten komen uit op een centraal PBM-plein dat als ontmoetingscentrum functioneert. Op de hele locatie is draadloos internet en bij thuisstudie en –werken is toegang tot het netwerk van de hogeschool mogelijk (zie standaard 12).

Vanuit Zuyd Hogeschool is er voor studenten met een functiebeperking een zogenaamde *Routeplanner* ontwikkeld met informatie over mogelijke regelingen en oplossingen om studieovertraging te voorkomen. Op opleidingsniveau is het beleid beschreven in de *Notitie Studeren met een functiebeperking*. Er zijn onder andere efficiëntieprogramma's met betrekking tot faalangst en dyslexie.

De bibliotheek ondersteunt studenten en medewerkers bij onderwijs en onderzoek. De bibliotheek is uitgerust met moderne computer- en studiefaciliteiten. De collectie van de bibliotheek is onder meer gericht op het hoger economisch onderwijs en omvat relevante wetenschappelijk nationale en internationale publicaties.

Het panel is positief over het samenwerkingsverband van de bibliotheek, Infostructuur hoger onderwijs Limburg (IHOL), waardoor studenten en medewerkers gratis gebruik kunnen maken van andere IHOL-bibliotheken zoals de Universiteitsbibliotheek Maastricht, Stadsbibliotheek Maastricht en de Fontys Hogeschoolbibliotheken in Sittard, Roermond en Venlo.

In het NSE 2012 geven studenten blijk van tevredenheid over het geheel aan faciliteiten (score 3,6). Ook in gesprek met studenten lijken de voorzieningen voldoende aan te sluiten bij de wensen van de studenten, hoewel ook wel uitgekeken werd naar de nieuwe locatie. Studenten geven aan dat de opleiding adequaat reageert op het moment dat zij opmerkingen hebben over de voorzieningen. Zo is er voor gezorgd dat er in vrijwel alle lokalen gewerkt kan worden met een laptop (stroomvoorziening).

Overwegingen en conclusie

Het panel acht de voorzieningen voldoende voor de verzorging van het onderwijs. De basis is naar oordeel van het panel aanwezig.

Het panel hecht waarde aan het positieve oordeel van studenten over het gebouw en de voorzieningen en waardeert het positief dat de opleiding adequaat omgaat met opmerkingen van studenten en docenten als faciliteiten niet optimaal zijn.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 12 Studiebegeleiding

De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Studieloopbaanbegeleiding

In de notitie *Studieloopbaanbegeleiding, begeleiding gedurende de studiejaren* beschrijft de opleiding het systeem van studieloopbaanbegeleiding (SLB). In de majorfase is er een aparte SLB-leerlijn. In de minorfase is facultatieve SLB-coaching mogelijk op aanvraag. SLB wordt verzorgd door een SLB-coach en richt zich op de studievoortgang van de student en op de begeleiding van de ontwikkeling van het zelfinzicht van de student in zijn persoonlijke kwaliteiten, motieven en waarden, met als doel hem te leren zelf zijn studieloopbaan te sturen. De focus van SLB in de propedeuse ligt op groei van de competentie zelfsturing en daaraan gerelateerd tijdige selectie, eventuele verwijzing en doorstroom. In het tweede jaar biedt de SLB-coach ondersteuning bij het kiezen van een uitstroomprofiel en het inrichten van het derde en vierde studiejaar van de individuele student. Voor de studenten van de avondvariant is ook sprake van maatwerk met het oog op de combinatie van studie, werk en gezinsleven. Avondstudenten die in een aantal gesprekken kunnen aantonen de competentie zelfsturing op niveau 1 of 2 te beheersen, kunnen vrijstelling aanvragen voor de resterende opdrachten van resp. leerjaar 1 en 2.

Deze procedure loopt via de SLB'er en de examencommissie en is vastgelegd in het document *Vrijstellingen SLB Avondvariant PBM*. Het panel is positief over het systeem van studieloopbaanbegeleiding. In de uitvoering hiervan blijkt de begeleiding adequaat te zijn. Studenten geven aan de SLB-coach te zien als een mentor, waar je terecht kan als je een probleem hebt. Ze geven aan dat het contact persoonlijk is, mede door de gesprekken die je in het begin van de opleiding eens in de twee weken hebt. Studenten geven daarbij aan dat zij door het werken in kleinere studentgroepen (projecten) ook veel hebben aan de begeleiding geboden door de projectcoaches. In het NSE 2012 wordt de studiebegeleiding met een 3,7 gewaardeerd door de studenten.

Naast de studieloopbaanbegeleiding zijn er op de locatie twee studentendecanen die de studenten onder andere informatie kunnen geven over studiefinanciering, studentenverzekeringen en de rechten en plichten van de student.

Ook kan de student bij meer persoonlijke problemen, zoals faalangst of zaken rondom de thuissituatie bij de decanen terecht. De decaan geeft tevens beroepskeuzeadviezen, overstapadviezen en voert exitgesprekken met studiestakers.

Informatievoorziening

De opleiding werkt met Blackboard als elektronische leeromgeving. Voor elk onderwijsblok worden hierop studiewijzers, syllabi en powerpointpresentaties gepubliceerd. Studenten en docenten communiceren via Blackboard mededelingen, opdrachten en uitwerkingen gekoppeld aan het onderwijsblok. Lesroosters worden gepubliceerd op Infonet (intranet van Zuyd Hogeschool). Het inschrijven voor tentamens gebeurt via een geautomatiseerd systeem. De hogeschool en de opleiding publiceren op Infonet en/of Blackboard relevante informatie voor studenten en medewerkers zoals Onderwijs- en examenregeling, jaarkalender en literatuurlijst. Studenten worden via Osiris, het studievolsysteem van Zuyd Hogeschool, op de hoogte gehouden van hun studieresultaten. In het NSE 2012 beoordelen de studenten de informatie van de opleiding met een score van 3,6. Het panel acht de informatievoorziening op orde.

Overwegingen en conclusie

De studiebegeleiding en informatievoorziening worden door het panel positief beoordeeld. De systemen voorzien in de benodigde begeleiding en informatie. Studenten zijn in evaluaties en in gesprekken met het panel positief over de begeleiding en informatievoorziening.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Kwaliteitszorg

Standaard 13 Evaluatie resultaten

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Bevindingen

De opleiding beschrijft het systeem van kwaliteitszorg op opleidingsniveau in de *Notitie Kwaliteitszorg PBM* (2013). Het cyclisch proces van kwaliteitszorg op niveau van de faculteit is als volgt: het opstellen van het jaarplan, de (meerjaren)begroting, de kritische prestatie-indicatoren (KPI) in de vorm van een integrale managementrapportage (IM) en het opstellen van het jaarverslag dat een overzicht geeft van en reflectie op de realisatie van de gestelde doelen, inclusief financiële verantwoording.

Om informatie op te halen evalueert de opleiding jaarlijks een breed spectrum onderwerpen onder de studenten, docenten, alumni en het werkveld. De opleiding hanteert het streefcijfer van minimaal 3,5 op de onderdelen van de NSE.

Een score van 3,5-3,0 betekent alertheid en 3,0 is de ondergrens en dan wordt overgegaan tot verbeteractiviteiten. Deze streefcijfers zijn tevens van toepassing op overige evaluatie-instrumenten.

In de *Notitie Kwaliteitszorg PBM* geeft de opleiding een uitgebreide beschrijving van de evaluatie-instrumenten die gehanteerd worden.

De opleiding hanteert mondelinge en schriftelijke evaluaties. Elke leerlijn van elke course in de majorfase en elke minor in de minorfase wordt tussentijds mondeling geëvalueerd door de docenten. Alle onderwijsseenheden worden minimaal één keer per jaar schriftelijk geëvalueerd door de studenten. Na de schriftelijke evaluaties organiseert de opleiding in de majorfase tevens kwaliteitspanels. Dit betreft een open gesprek over de resultaten van de evaluaties. Voorts worden alle studenten van Zuyd Hogeschool één maal per jaar uitgenodigd om deel te nemen aan de NSE.

Het werkveld is betrokken bij evaluaties door periodiek (minimaal 4 keer per jaar) met de werkveldcommissie het onderwijs in haar volle breedte te evalueren. Hierbij worden zowel organisatorische, financiële zaken, inhoudelijk aspecten, didactische aspecten en de relatie en aansluiting met het werkveld aan de orde gesteld. Daarnaast toetst de opleiding de mening van het werkveld via een digitale vragenlijst onder (afstudeer)stageverlenende bedrijven.

Alumni zijn bij het systeem van kwaliteitszorg betrokken door het afnemen van een vragenlijst. Dit heeft in het studiejaar 2011-2012 voor het eerst plaatsgevonden.

In juli van 2011 studeerden de eerste studenten af van de nieuwe opleiding PBM. Daarnaast participeert de opleiding in de HBO-monitor.

Medewerkers worden om de twee jaar gevraagd deel te nemen aan een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). In het onderzoek wordt onder meer de tevredenheid gepeild over de inhoud van het werk, de werkdruk, de werksfeer en de kwaliteit van het opleidingsprogramma.

Het panel heeft het kwaliteitszorgsysteem en de verschillende evaluatie-instrumenten bestudeerd en is van oordeel dat de opleiding zorgvuldig het onderwijs evalueert. De consistentie in de uitvoering van evaluaties is het panel ten positieve opgevallen. Daarbij heeft het panel in verschillende gesprekken met studenten gehoord dat de opleiding tussentijds (informeel) evalueert of het onderwijs voldoet en welke verbetermogelijkheden studenten zien. Studenten zijn positief over de aandacht van de opleiding voor hun mening over het onderwijs.

Overwegingen en conclusie

Het kwaliteitszorgbeleid van de opleiding zorgt voor evaluatie van het onderwijs. Het systeem voorziet zowel in schriftelijke evaluaties als in evaluaties via overlegstructuren. Het panel heeft in het kwaliteitszorgbeleid duidelijke streefwaarden aangetroffen die de opleiding hanteert bij het beoordelen van de resultaten van evaluaties.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 14 Verbetermaatregelen

De uitkomsten van deze evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

Bevindingen

In het facultaire jaarplan is het verbeterplan van de opleiding op hoofdlijnen vastgelegd. In het facultaire jaarverslag wordt een overzicht gegeven van de bereikte resultaten. In de *Notitie Kwaliteitszorg* is een *Integraal verbeterplan PBM* opgenomen. Het kernteam PBM stelt dit verbeterplan vast en maakt hierbij ondermeer gebruik van de beschikbare informatie vanuit de PDCA's minor en major, diverse evaluatieresultaten en van de rapportages die gemaakt worden door de interne auditgroep en de NVAO. Het management raadpleegt de deelraad, de opleidingscommissie en de werkveldcommissie bij belangrijke besluiten.

In de *Notitie Kwaliteitszorg* heeft de opleiding zowel het integrale verbeterplan van de opleiding als van de faculteit opgenomen. Tevens geeft de notitie een overzicht over de reeds genomen en voorgenomen verbeteractiviteiten. Het panel heeft deze informatie bestudeerd en stelt vast dat de opleiding continu bezig is zich te verbeteren.

Per leerlijn in de majorfase en per minor worden verbeterpunten benoemd, gekoppeld aan verbeteracties en waar mogelijk worden al resultaten getoond. Het panel is positief dat in het verbeterplan ook aandacht is voor de conclusies van het panel over de studielast. In het verbeterplan wordt de gerealiseerde studielast in de cursussen van de majorfase aan de orde gesteld in relatie tot de geplande studielast. De opleiding heeft acties ondernomen om de studielast te verhogen, zo leest het panel. Deze acties worden ingevoerd per 2013-2014.

Onder de voorgenomen verbeteractiviteiten zijn een aantal activiteiten gekoppeld aan het *groot onderhoud* dat op het moment van de visitatie wordt uitgevoerd. Nadat de opleiding een geheel cohort had doorlopen is gestart met het opnemen van een stand van zaken van de opleiding als geheel. Met het oog op de invoering van de nieuwe faculteit is dit proces uitgesplitst over twee jaar. De minorfase heeft daarin prioriteit gekregen, met het oog op een optimale aansluiting van de uitstroomprofielen op het werkveld. Onderdeel van dit totale proces was een marktonderzoek naar ontwikkelingen in het werkveld, de resultaten van de periodieke interne audit, gesprekken met de werkveldcommissie en andere evaluatieresultaten. De opleiding heeft op basis hiervan onder meer de uitstroomprofielen inhoudelijk aangescherpt waarbij de beheersing van de verplichte PBM domeincompetenties (zie standaard 1) verhoogd is van twee naar drie. Een ander voorbeeld betreft het terugbrengen van drie varianten waarin afgestudeerd kan worden naar één (afstudeeropdracht in bedrijf, afstudeeropdracht voor leerbedrijf, afstudeeropdracht als literatuuronderzoek). Vanaf 2013-2014 studeert elke student af aan de hand van een afstudeerstage waarin hij een praktijkopdracht realiseert. Voor de afstudeerders 2012-2013 is dit al voor vrijwel iedereen van toepassing. In 2013-2014 start de opleiding met de uitvoering van verbeteringen in de majorfase.

In de geplande activiteiten staat daarover in het kwaliteitsplan reeds dat de opleiding de projecten in het eerste jaar volgens een standaardvolgorde gaat aanbieden. Daarbij wordt steviger vastgehouden aan de lijn waarbij de studenten eerst de organisatie van buiten leren kennen, dan naar de binnenkant kijken, vervolgens naar de staande organisatie en afsluitend naar verandering. De activiteiten die de opleiding wil ondernemen op het gebied van een betere aansluiting major-minor zijn nog niet geïmplementeerd.

Het panel is positief over de verbetermentaliteit van de opleiding en vindt het een natuurlijk moment waarop de opleiding besloten heeft *groot onderhoud* te plegen. Het proces van verbeteren verloopt naar oordeel van het panel zorgvuldig en er worden relevante partijen bij betrokken. Ook in het gesprek met studenten komt tot uiting dat zij, bijvoorbeeld in de opleidingscommissie en in kwaliteitspanels, mee mogen praten over de doorontwikkeling van het onderwijs.

Overwegingen en conclusie

De opleiding heeft aangetoond een verbetermentaliteit te hebben. Verbeteractiviteiten worden geïnitieerd als evaluatieresultaten of andere signalen daar aanleiding toe geven. Deze verbeteractiviteiten dragen naar oordeel van het panel bij aan het realiseren van de streefdoelen. Het panel heeft waardering voor het grondige onderzoek dat de opleiding na het doorlopen van het eerste cohort heeft uitgevoerd.

Hier wordt adequaat gevolg aan gegeven, waarbij de prioriteit heeft gelegen bij de minorfase. De komende periode zal het uitvoeren van verbeteractiviteiten voor de majorfase meer centraal staan. De opleiding zal de komende periode de geplande verbeteractiviteiten voor deze fase concretiseren.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Studenten, docenten, het werkveld en alumni zijn betrokken bij de kwaliteitszorg. Dit gebeurt met name door hun deelname aan de verschillende tevredenheidsonderzoeken (zie standaard 13 en 14). In het hieronder gepresenteerde overzicht is dit inzichtelijk gemaakt en is naast de tevredenheidsonderzoeken ook zichtbaar hoe de betrokkenen via overlegstructuren betrokken zijn bij de kwaliteitszorg.

Studenten:

- Nemen deel aan diverse intern en extern afgenomen evaluaties, zoals blokevaluaties en het NSE;
- Hebben zitting in de opleidingscommissie.

Werkveld:

- Met een representatieve vertegenwoordiging van het werkveld is debat gevoerd over zaken als profilering, regiospecifiek aanbod, kwalificaties van studenten. Daarbij levert het regionale bedrijfsleven diverse bijdragen aan het onderwijs;
- De opleiding overlegt vier keer per jaar met de werkveldcommissie.

Afgestudeerden:

- Nemen deel aan de HBO-monitor en aan eigen alumnionderzoek;
- een alumnivereniging. Daaraan verbonden worden periodiek interviews afgenomen met afgestudeerden.

Docenten:

- Cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- Opleidingsbreed overleg over kwaliteitsonderwerpen;
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek van Zuyd Hogeschool, gericht op de inhoudelijke waardering van het onderwijs;
- Werkbelevingsonderzoek;
- Deelmedezeggenschapsraad heeft advies- en instemmingsrecht op beleidsdoelstellingen.

Vanuit de gesprekken met de verschillende groepen heeft het panel gehoord dat iedereen zich betrokken voelt bij de kwaliteitszorg voor het onderwijs. Het panel is van oordeel dat de opleiding alle partijen hierbij op een heel behoorlijk niveau betreft. De extra inspanningen die in de afgelopen periode gepleegd zijn in het kader van het *groot onderhoud*, laten het panel zien dat de opleiding hecht aan een zeer goede afstemming met de beroepspraktijk. Dat komt ook naar voren in de gewenste en gerealiseerde co-creatie. Voor wat betreft de representatieve samenstelling van de werkveldcommissie, ondersteunt het panel de door het opleidingsmanagement voorgenomen koerswijziging om deze representativiteit in de toekomst niet meer te relateren aan de 'historische' profielen van de drie vroegere opleiding, maar aan de actuele segmentering van de huidige beroepenvelden van de opleiding.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de genoemde gremia betrokken worden bij de interne kwaliteitszorg. Dit gebeurt zowel via evaluaties als via overlegstructuren. Het panel is hierover positief.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

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

Bevindingen

Systeem van toetsing

De opleiding heeft haar eerste toetsbeleid opgesteld bij de start van de opleiding in 2007. In dit toetsbeleid werd de basis gelegd voor het competentiegericht toetsen en beoordelen, gerelateerd aan het toenmalige beleid van Zuyd Hogeschool. Met het toenmalige beleid werden handreikingen geboden aan docenten voor het competentiegericht toetsen en beoordelen. Met dit beleid als uitgangspunt heeft de opleiding in de afgelopen periode invulling gegeven aan het systeem van toetsing. In het studiejaar 2011-2012 is er gewerkt aan de actualisering van het toetsbeleid, zo stelt het panel vast. Het nieuwe beleid moet meer dan het eerdere beleid sturing geven aan (beoordelings)processen rondom toetsen en beoordelen en de focus is scherper dan voorheen gelegd op de adequate uitvoering van de summatieve functie van toetsen en beoordelen.

De *Nota Toetsbeleid PBM* (november 2012) bevat de visie van de opleiding op toetsen, toetsplannen voor de major- en minorfase en voorziet in een hoofdstuk toetsorganisatie en kwaliteit. Dit laatste hoofdstuk beschrijft gedetailleerd de taken en verantwoordelijkheden van het kernteam, de examencommissie, de toetscommissie, geeft een overzicht van alle betrokkenen en beschrijft het toetsproces.

In dit toetsproces wordt de toetsconstructie, toetsafname, beoordelen en feedback beschreven en zijn kwaliteitscriteria voor toetsen en beoordelen uitgewerkt. Het betreft criteria als: validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en objectiviteit. De toetsnota voorziet in instrumenten om de kwaliteit van toetsen te bewaken, zo stelt het panel vast. Er is bijvoorbeeld een *formulier 4-ogen-principe* en er is een specifiek *toetsprotocol cursussen*. Het panel is positief over het toetsbeleid dat de opleiding hanteert en de aandacht die daarin uitgaat naar kwalitatief toetsen en beoordelen.

In de opleidingsvisie op toetsen worden drie belangrijke aspecten onderscheiden: functie van toetsen, leren is herhalen en variatie in toetsen. Deze drie aspecten vormen de onderleggers van toetsing in het onderwijsprogramma. In de uitwerking betekent dit dat elke onderwijseenheid wordt afgesloten met een summatieve toets waar de toekenning van EC aan gekoppeld is. Binnen diverse onderwijseenheden is er tevens sprake van formatieve toetsing. Voorts komen alle opleidingscompetenties in meerdere onderwijseenheden op verschillende niveaus aan de orde. Per onderwijseenheid worden toetsbare leerdoelen geformuleerd op basis van de competenties. Om deze leerdoelen te formuleren wordt gebruik gemaakt van de piramide van Miller (knows, knows how, shows how, does).

De opleiding heeft de leerdoelen en toetsvormen als volgt gekoppeld aan de verschillende leerlijnen:

Tijdens de majorfase zijn de leerlijnen daadwerkelijk gescheiden, cursussen hebben binnen een periode geen inhoudelijke koppeling met het project of de vaardigheden (zie standaard 3). De cursussen worden getoetst met een schriftelijke kennistoets. De leerdoelen en toetsing zijn gericht op kennis (Miller: 'knows' en 'knows how'). De trainingen worden getoetst door middel van opdrachten. De leerdoelen en toetsing zijn gericht op het toepassen van kennis (Miller: 'knows how'). De toetsopdrachten variëren van een individuele schriftelijke toets, een individuele schriftelijke werkopdracht, een individueel mondeling assessment, een mondeling groepsassessment, een individuele of groepspresentatie en een trainingsverslag. In de projecten zijn de leerdoelen en toetsing gericht op de toepassing van kennis in een gesimuleerde situatie. Gedurende het project wordt er formatief getoetst (bijvoorbeeld feedback op plan van aanpak, begeleidingsgesprekken, tussentijds peer-assessment). In de loop van het project is er een literatuurtoets. Het behalen hiervan is een voorwaarde voor de verdere beoordeling. Aan het eind van het project is er een geïntegreerde summatieve toets, waarvoor studenten een beroepsproduct moeten opleveren, dat ze presenteren en verdedigen. In de SLB- en praktijklijn zijn er, naast de summatieve toetsen, ook formatieve toetsen. In de majorfase vormen het POP en de documenten in het portfolio de basis voor individuele voortgangsgesprekken, die per periode worden gevoerd. De summatieve toets is gericht op de beheersing van de competentie zelfsturing. De 1^e en 2^e jaars stages worden afgerond met een stageverslag dat beoordeeld wordt door de SLB'er (summatief). De werkbegeleider speelt hierin een adviserende rol.

De minoren (minorfase) vormen thematische gehelen, hier zijn de verschillende leerlijnen wel met elkaar verbonden. De onderdelen project, theorie en vaardigheden, zijn aan elkaar gekoppeld rondom een centraal thema.

De leerdoelen en toetsing per onderdeel (project, theorie en vaardigheid) van een minor komen qua vorm grotendeels overeen met de majorfase, waarbij in deze fase de beoordelingscriteria zijn gekoppeld aan niveau 3 uit de competentiematrix. De 15 EC voor de totale minor worden pas toegekend als alle onderdelen van de minor met een positief resultaat zijn afgerond. Bij de beroepsopleidende stage ligt de nadruk op het opdoen van beroepservaring en het kunnen toepassen van het geleerde in de praktijk (Miller: 'does'). De toetsing is gericht op het aantonen van de gekozen competenties op eindniveau (niveau 3) in de beroepspraktijk. Dit wordt beoordeeld op basis van een reflectieverslag en een afsluitend gesprek. De gekozen competenties worden beoordeeld door de docentbegeleider, de werkveldbegeleider heeft een adviserende rol.

Bij de afstudeerstage gaat het om een combinatie tussen het verder opdoen van beroepservaring en het doen van onderzoek op basis van een probleem uit de beroepspraktijk. De afstudeeropdracht vormt de basis voor de presentatie en verdediging. Dit vormt de afsluiting van de gehele opleiding en de student wordt beoordeeld op basis van de gekozen eindkwalificaties (uitstroomprofiel) door middel van de verschillende deeltaetsen.

Uit de NSE 2012 wordt zichtbaar dat studenten het thema Toetsing en Beoordeling in het algemeen waarderen met 3.5 op een vijfpuntsschaal.

Ze waarderen de duidelijkheid van de beoordelingscriteria, de aansluiting van toetsing en beoordeling op de inhoud van de opleiding met 3.6, het tijdig bekend maken van resultaten en beoordelingen met 3.3.

Het panel heeft het systeem van toetsen en beoordelen bestudeerd en is van oordeel dat adequaat invulling is gegeven aan het toetsbeleid. De uitgangspunten die in het beleid zijn geformuleerd worden nageleefd in de uitvoering. De variatie in toetsvormen wordt door het panel positief gewaardeerd alsmede de opbouw in niveau in toetsing. Het panel heeft dit in verschillende bestudeerde toetsen en uitwerkingen daarvan herkend. Het proces om de kwaliteit van toetsen en beoordelen te bewaken is eveneens zorgvuldig. Het panel merkt hierover wel op dat de opleiding hier meer aandacht voor heeft gekregen. De uitvoering verloopt op dit moment volgens het beleid; er wordt nog verder gewerkt aan het proces van internaliseren, mede onder aansturen van de examencommissie en de toetscommissie. Dit vraagt nog focus van de opleiding de komende periode om dit proces vast te houden.

Examen- en toetscommissie

De examencommissie stelt elk jaar een onderwijs- en examenreglement op/vast, waarin onder meer de taken, bevoegdheden en werkwijze van de examencommissie zijn vastgelegd. De examencommissie benoemt de examinatoren. In het kader van de functionele onafhankelijkheid van de examencommissie ten opzichte van het management van de faculteit en het instellingsbestuur, hebben de faculteitsdirecteur en de leden van het kernteam geen zitting in de examencommissie. Op niveau van Zuyd Hogeschool zijn de leden van de examencommissie lid van het Netwerk Examencommissie.

Een keer per 10 weken is er een bijeenkomst waarin leden van de commissies informatie en ervaringen uitwisselen, expertise uitwisselen en advies uitbrengen aan het CvB en diverse beleidsgroepen. De examencommissie heeft het bewaken van de kwaliteit van de toetsing en het toetsingsproces gemandateerd aan de toetscommissie, met die restrictie dat de examencommissie zelf achteraf toetsen en beoordelingen onderzoekt bij klachten van studenten. De toetscommissie bestaat uit drie leden, docenten met elk een eigen deskundigheid en aandachtsgebied binnen toetsing. De toetscommissie rapporteert aan de examencommissie en aan het kernteam. Om de afstemming met de andere actoren te waarborgen is een lid van de toetscommissie tevens lid van de examencommissie en is een ander lid tevens onderdeel van de Commissie Kwaliteitszorg. Verder is één lid van de toetscommissie lid van het Zuyd Hogeschool Netwerk Toetsexpertise. De toetscommissie heeft als uitwerking van het toetsproces een apart toetsprotocol opgesteld dat in 15 stappen de gehele procedure van toetsen en beoordelen beschrijft. Dit protocol is in 2011-2012 en 2012-2013 door de examencommissie uitgereikt aan de docenten en is geïmplementeerd. In het protocol zijn termijn, voorafgaande kwaliteitscontroles, meekijkende docenten (vier ogen principe), oefentoetsen voor studenten, beoordelingsleutel, nakijktermijn (maximaal 15 werkdagen), inzage & feedbackprocedure, evaluatie door toetscommissie en verbeteringen opgenomen.

Het panel heeft met vertegenwoordigers van de examen- en toetscommissie gesproken en notulen bestudeerd van hun overleg.

Het panel is van oordeel dat de commissies goed invulling geven aan hun taak om de kwaliteit van toetsen en beoordelen te bewaken, waarmee een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan het borgen van het eindniveau. Het panel kan vaststellen dat de formele beschrijving van het toetsbeleid, protocollen en kwaliteitsbewaking van het toetsen op orde is. De toetscommissie zet nu, naar eigen zeggen, in op implementatie van het beleid en het verder ontwikkelen van een kwaliteitscultuur rond toetsen en beoordelen.

Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

Het afstuderen heeft een omvang van 30 EC en bestaat uit een afstudeerstage binnen een bedrijf waarin de student een beroepsproduct voor het bedrijf realiseert op basis van een opdracht. De opdracht wordt binnen het bedrijf uitgevoerd. Voor de avondvariant zal dat veelal het eigen bedrijf van de student zijn, voor de dagvariant heeft het opereren binnen het bedrijf en werken aan de opdracht het karakter van een stage. De student beschrijft de resultaten in een zogenoemde bachelorthesis. Het geheel van 30 EC is qua beoordeling onderverdeeld in 14 EC proces, 14 EC product en 2 EC presentatie en verdediging van de afstudeeropdracht. De afstudeerstage maakt onderdeel uit van het uitstroomprofiel van de student, dat daarnaast bestaat uit drie verplichte minoren, gekoppeld aan de eindkwalificaties per uitstroomprofiel (zie standaard 1).

De afstudeerprocedure staat beschreven in een aparte afstudeerhandleiding (*Stagenota Afstudeerstage PBM*). De procedure kent een aantal beoordelingselementen: goedkeuring afstudeerplaats door afstudeercoördinator, goedkeuring beschrijving afstudeeropdracht en plan van aanpak afstudeeropdracht door de docentbegeleider en de tweede examiner, tussentijdse beoordeling door stagementor (bedrijf) aan de hand van het door de opleiding opgestelde beoordelingsformulier, conceptversie van het afstudeerwerkstuk wordt van feedback voorzien door beide examinatoren en stagementor. Voor de beoordeling van het afstudeerwerk, de presentatie en verdediging zijn beoordelingsformulieren beschikbaar die zijn opgenomen in de studiehandleiding.

Om zich een oordeel te vormen van de realisatie van de beoogde kwalificaties heeft het panel toetsen en uitwerkingen (inclusief beoordelingen) bestudeerd op verschillende niveaus van het onderwijsprogramma. Specifiek is ter beoordeling van het gerealiseerde niveau gekeken naar de afsluitende afstudeerstage. Het panel heeft vijftien eindwerken bestudeerd die nog op basis van voorgaande afstudeerhandleidingen tot stand zijn gekomen. Op basis van deze bestudering komt het panel tot het oordeel dat de beoogde eindkwalificaties (zie standaard 1) gerealiseerd worden. Studenten laten in de eindwerken zien op het beoogde niveau te functioneren. Het panel heeft in de werken gezien dat de studenten in staat zijn een praktijkprobleem te vertalen naar een gedegen onderzoeksopzet. Er is naar oordeel van het panel in alle werken sprake van een relevante vraag en het panel kan de keuze voor de onderzoeksmethoden goed volgen. Over de uitvoering van de praktijkgerichte onderzoeken is het panel in de basis ook tevreden al plaatst het hier wel enkele opmerkingen. De kwaliteit van de methodische uitvoering door studenten kan en dient verder versterkt te worden. Zo vindt het panel de omvang van de steekproef in een aantal eindwerken mager. De uitspraken die de studenten op basis van een beperkte steekproef doen, moeten ook in dat licht gepresenteerd worden. Het panel ziet daar nog ruimte voor verbetering.

Een ander aandachtspunt is volgens het panel het integraal denken van studenten. In de werken herkent het panel een sterke focus van studenten op het specifieke praktijkprobleem. Het panel zou graag zien dat studenten in de eindwerken ook laten zien over die integrale blik te beschikken. Bij een aantal werken had het panel bijvoorbeeld een financiële paragraaf verwacht. In gesprek met begeleiders en beoordelaars komt naar voren dat het integratieve vermogen van studenten in de presentaties en verdediging wel aan de orde komt. Het panel zou dit ook in de schriftelijke werken terug willen zien. De conclusies en aanbevelingen die de studenten vervolgens in de eindwerken laten zien, zijn naar oordeel van het panel voldoende van kwaliteit. Er is vaak een logische opbouw in het werk richting de conclusies en aanbevelingen. Over de cijferbeoordeling van de eindwerken is het panel in de meeste gevallen tevreden, deze vallen binnen een verantwoorde bandbreedte. Het panel is minder enthousiast over het systematisch en schriftelijk teruggeven van feedback in de beoordeling. Door docenten wordt aangegeven dat een deel van de feedback in de presentatie wordt teruggegeven. Het panel begrijpt dat dit gebeurt, maar vraagt aandacht voor de schriftelijke vastlegging hiervan. Het panel ziet wel enkele verbetermogelijkheden, maar deze doen geen afbreuk aan het gerealiseerde eindniveau. Daarbij is het panel positief over het feit dat de opleiding deze aandachtspunten herkent, blijkend uit reeds ingezette en voorgenomen verbetermaatregelen.

Uit eigen alumnionderzoek van de opleiding onder de eerste groep afgestudeerden, blijkt dat 80 procent werk heeft en dat 70 procent aangeeft dat de baan aan de wensen en ambities voldoet. 68 procent geeft aan dat het niveau van de baan aansluit op de opleiding. In gesprek met afgestudeerden hoort het panel enthousiaste verhalen over de mate waarin zij toegerust de arbeidsmarkt betreden. Vertegenwoordigers van het werkveld geven hier ook een positief oordeel over.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat zowel de toetsing en beoordeling als ook het gerealiseerd niveau voldoet aan de basiskwaliteit. Het systeem van toetsen is gevarieerd en passend bij de verschillende leerlijnen. De toetsing is goed afgestemd op de beoogde doelen door een duidelijke vertaling naar leerdoelen. De bewaking van de kwaliteit van toetsing en beoordeling heeft de afgelopen periode meer aandacht gekregen en is beter vastgelegd in het proces. Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding dit heeft ingericht en momenteel uitvoert. De komende periode zal dit proces verder geïnternaliseerd moeten worden. Over de realisatie van de beoogde eindkwalificaties is het panel positief, mede op basis van vijftien bestudeerde afstudeerproducten (inclusief beoordelingen). Het panel heeft in deze werken gezien dat de afgestudeerden met recht beginnende beroepsbeoefenaren zijn. In de uitvoering van de onderzoeken ziet het panel wel enkele verbetermogelijkheden, maar deze doen geen afbreuk aan het gerealiseerde niveau. Bovendien pasten de cijferbeoordelingen van de werken vaak bij het oordeel van het panel. Wel ziet het panel mogelijkheden om de schriftelijke feedback in de beoordeling te versterken.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

3 Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Oriëntatie van het programma</i>	Voldoende
<i>Standaard 3 Inhoud van het programma</i>	Goed
<i>Standaard 4 Vormgeving van het programma</i>	Goed
<i>Standaard 5 Instroom</i>	Voldoende
<i>Standaard 6 Studeerbaarheid</i>	Voldoende
<i>Standaard 7 Duur</i>	Voldaan
<i>Standaard 8 Personeelsbeleid</i>	Voldoende
<i>Standaard 9 Kwaliteit van het personeel</i>	Goed
<i>Standaard 10 Kwantiteit van het personeel</i>	Voldoende
<i>Standaard 11 Materiële voorzieningen</i>	Voldoende
<i>Standaard 12 Studiebegeleiding</i>	Voldoende
<i>Standaard 13 Evaluatie resultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 14 Verbetermaatregelen</i>	Goed
<i>Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg</i>	Goed
<i>Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

Overwegingen en conclusie

Het panel heeft vijf standaarden beoordeeld met 'goed'. De overige standaarden zijn als 'voldoende' beoordeeld. De opleiding voldoet daarmee aan de kwalificaties voor het oordeel voldoende als totaaloordeel. Voor een totaaloordeel 'goed' dienen ook de standaarden 1, 6, 13 en 16 op standaardniveau als 'goed' te worden beoordeeld.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande bacheloropleiding People and Business Management als **voldoende**.

4 Aanbevelingen

De aanbevelingen:

- Het panel raadt de opleiding aan het eigen internationaliseringsbeleid uit de bouwen door de opleiding in al haar geledingen 'grensoverschrijdend' in te richten, dit wil zeggen met oog voor de geografische opportuniteit van de nabijheid van Duitsland en België. Het panel geeft de opleiding in overweging mee in dit licht aan te sluiten bij recente EU-ontwikkelingen m.b.t. grensoverschrijdende sterke regio's en te zorgen voor structurele inbedding bijvoorbeeld middels de inzet van de aanwezige expertise op het gebied het co-creëren van praktijkopdrachten en minoren, de keuze van (afstudeer-)stageplaatsen en de samenstelling van de werkveldcommissie.
- Het panel beveelt de opleiding aan de kwalificaties van studenten m.b.t. de onderzoeksvaardigheden te versterken in lijn met reeds in gang gezette verbeteringen en vanuit constatering in het visitatierapport.
- Het panel beveelt de opleiding aan de feitelijk gerealiseerde studielast in lijn te brengen met de beoogde studielast.
- Het panel beveelt de opleiding aan Engels in het curriculum te versterken en deze vaardigheid aan te spreken in het onderwijs.
- Het panel raadt de opleiding aan zorgvuldig onderzoek te doen naar de beleving van werkdruk onder docenten. Een docentenwerkgroep, kan gezien de intern aanwezige HR-expertise, invulling aan dit onderzoek geven.
- Het panel raadt de opleiding aan een strategisch HR-beleid te ontwikkelen dat invulling geeft aan de ambities van de opleiding en Zuyd Hogeschool in relatie met externe en interne ontwikkelingen (zoals wetgeving, krimp en vergrijzing).
- Het panel beveelt de opleiding aan de integratieve benadering van multidisciplinaire vraagstukken als kenmerk voor de eindwerken van de opleiding te benoemen en de eindwerken expliciet te toetsen en beoordelen op dit criterium.

5 Bijlagen

Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

Competentie PBM	Competentie PBM (omschrijving)
Analyseren	Je bent in staat om met de juiste instrumenten een probleem planmatig te onderzoeken. Je kunt een probleem ontleden, maar ook de relaties tussen verschillende onderdelen zien. Op basis van theorie kom je tot een optimale oplossing, en je weet deze te onderbouwen.
Communiceren	Je bent in staat om op een effectieve manier te communiceren. Je doet dit in goed Nederlands en in een tweede taal. Je bent op de hoogte van gesprekstechnieken en communicatiemiddelen. Dit helpt je om op de juiste manier met mensen om te gaan en je doelen te bereiken.
Samenwerken	Je werkt met anderen samen om resultaten te bereiken in een lerende werkomgeving. Hiervoor bouw je contacten op met diverse partijen, zowel binnen als buiten je organisatie. Je weet hierbij om te gaan met verschillende mensen; met verschillende belangen en achtergronden.
Zelfsturing	Je weet wat je wilt en kunt. Je bent je bewust van sterktes en zwaktes. Je weet ook wat de invloed is van jouw gedrag op een ander. Je geeft doelgericht richting aan je professionele en persoonlijke ontwikkeling in het door jou gekozen werkveld.
Ondernemer	Je signaleert kansen, neemt initiatief en onderneemt actie op basis van jouw overtuigingen. Je durft verantwoorde risico's te nemen. Bedenkt nieuwe oplossingen, ideeën of werkwijzen om iets te bereiken. Je denkt vanuit het perspectief van de klant om producten of diensten te verbeteren.
Adviseur	Je analyseert inhoudelijke vraagstukken vanuit je inhoudelijke expertise. Je bent in staat zowel naar het proces als de inhoud van de vraag te kijken. Je kunt hierbij een onafhankelijke positie innemen. Adviseert over mogelijke oplossingen waarbij je rekening houdt met de situatie van de opdrachtgever.
Leidinggevende	Je geeft richting en sturing aan individuele medewerkers en teams door het toepassen van verschillende (management) methodieken. Je bent besluitvaardig. Je kunt bedrijfsprocessen inrichten, beheersen en verbeteren. Je houdt rekening met verschillende belanghebbenden.
Veranderaar	Je hebt een visie op je organisatie en haar gewenste situatie. Je bent in staat om dit te vertalen naar concrete verandervoorstellen. Je bent in staat het gehele verandertraject te managen en past je snel aan aan wijzigende omstandigheden.
Economie & Financiën	Je kunt situaties vanuit een financieel perspectief bezien. Je bent in staat om op micro-, meso- en macroniveau theorieën en ontwikkelingen te benoemen. Hierdoor kun je (onderdelen) van de organisatie ondersteunen en adviseren over inrichten en beheersen van financiën.
Personeel & organisatie	Je hebt zicht op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, management en organisatie. Je weet dit te vertalen in P&O beleid. Je kunt de juiste personeelsinstrumenten ontwikkelen en toepassen. Je adviseert en ondersteunt het management bij haar personeelsbeleid en de uitvoering ervan.
Recht	Je bent in staat om verschillende rechtsgebieden te onderscheiden en kent belangrijke ontwikkelingen. Je kunt situaties en problemen correct analyseren vanuit juridisch oogpunt. Je kunt mogelijke juridische consequenties bepalen, alternatieven afwegen en tot een gemotiveerde oplossing komen.
Integraal management	Je hebt een visie op interne en externe ontwikkelingen. Overziet juridische, personele, financiële en andere relevante aspecten van een bepaalde situatie en houdt hier rekening mee bij besluitvorming. Hierop ontwikkel je een strategie met daarbij haalbare doelen waardoor je resultaatgericht werkt.

Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Leerplanschema's Dagopleiding

JAAR 1	Projecten	Cursussen	Vaardigheden	SLB	Praktijk	Overig
Course 1 16 EC	Ondernemingsplan 5 EC	Gedragwetenschappen 2 EC	Zakelijk Schrijven 2 EC	SLB Activiteiten SLB gericht op oriëntatie 1 EC	Praktijk 2 EC	Introductie 2 EC
		Inleiding Nederlands Recht 2 EC				
Course 2 15 EC	Interne Organisatie 5 EC	Organisatiekunde 2 EC	Excel 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	Studieadvies 1 EC
		Bedrijfsadministratie 2 EC				
Course 3 14 EC	Balanced Scorecard 5 EC	Human Resource Management 2 EC	Gespreksvoering & Presenteren 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Methoden en Technieken van Onderzoek 2 EC				
Course 4 15 EC	Veranderende Organisatie 5 EC	Bedrijfscultuur 2 EC	Juridische Vaardigheden 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	Studieadvies 1 EC
		Algemene Economie 2 EC				

JAAR 2	Projecten	Cursussen	Vaardigheden	SLB	Praktijk	Overig
Course 5 15 EC	Integraal Management 6 EC	Verandermanagement 2 EC	Onderhandelen en Conflicthantering 2 EC	SLB Activiteiten SLB gericht op verwijzing 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Bedrijfseconomie 2 EC				
Course 6 15 EC	Financieel Management 6 EC	Inleiding financiële dienstverlening 2 EC	Managementvaardigheden 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Arbeid en Gezondheid 2 EC				
Course 7 15 EC	HRM Aspecten 6 EC	Europees Recht 2 EC	Vreemde Taal 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Commerciële Economie 2 EC				
Course 8 15 EC	Bedrijfsuitbreiding 6 EC	Administratieve Organisatie 2 EC	Human Resource Management Vaardigheden 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Arbeidsrecht 2 EC				

JAAR 3	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Uitstroomprofiel HRM	Verplichte minor 1 * 15 EC	Verplichte minor 2 * 15 EC	Verplichte minor 3 * 15 EC	Keuzeminor * 15 EC
Uitstroomprofiel (private & public) Business Management	Verplichte minor 1 * 15 EC	Verplichte minor 2 * 15 EC	Verplichte minor 3 * 15 EC	Keuzeminor * 15 EC
Uitstroomprofiel Zorgmanagement (alleen avondvariant)	Verplichte minor 1 * 15 EC	Verplichte minor 2 * 15 EC	Verplichte minor 3 * 15 EC	Keuzeminor * 15 EC

* Zie Basisrooster PBM Dag voor de concrete verplichte minoren en keuzeminoren.

JAAR 4	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Uitstroomprofiel HRM	Keuzeminor * of Praktijk 15 EC	Keuzeminor * of Praktijk 15 EC	Afstuderen 15 EC	Afstuderen 15 EC
Uitstroomprofiel Business (Private & Public) Management	Keuzeminor * of Praktijk 15 EC	Keuzeminor * of Praktijk 15 EC	Afstuderen 15 EC	Afstuderen 15 EC
Uitstroomprofiel Zorgmanagement (alleen avondvariant)	Keuzeminor * of Praktijk 15 EC	Keuzeminor * of Praktijk 15 EC	Afstuderen 15 EC	Afstuderen 15 EC

Leerplanschema's avondopleiding

JAAR 1	Projecten	Cursussen	Vaardigheden	SLB	Praktijk	Overig
Course 1 16 EC	Ondernemingsplan 5 EC	Gedragwetenschappen 2 EC	Zakelijk Schrijven 2 EC	SLB Activiteiten SLB gericht op oriëntatie 1 EC	Praktijk 2 EC	Introductie 2 EC
		Inleiding Nederlands Recht 2 EC				
Course 2 15 EC	Interne Organisatie 5 EC	Organisatiekunde 2 EC	Excel 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	Studieadvies 1 EC
		Bedrijfseconomie 2 EC				
Course 3 14 EC	Balanced Scorecard 5 EC	Human Resource Management 2 EC	Basis Gespreksvoering 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Methoden en Technieken van Onderzoek 2 EC				
Course 4 15 EC	Veranderende Organisatie 5 EC	Bedrijfscultuur (Ethiek) 2 EC	Juridische Vaardigheden 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	Studieadvies 1 EC
		Algemene Economie 2 EC				

JAAR 2	Projecten	Cursussen	Vaardigheden	SLB	Praktijk	Overig
Course 5 15 EC	Integraal Management 6 EC	Verandermanagement 2 EC	Onderhandelen en Conflicthantering 2 EC	SLB Activiteiten SLB gericht op verwijzing 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Bedrijfseconomie 2 EC				
Course 6 15 EC	Financieel Management 6 EC	Inleiding financiële dienstverlening 2 EC	Managementvaardigheden 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Arbeid en Gezondheid 2 EC				
Course 7 15 EC	HRM Aspecten 6 EC	Europees Recht 2 EC	Taalkeuze-Engels 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Commerciële Economie 2 EC				
Course 8 15 EC	Bedrijfsuitbreiding 6 EC	Administratieve Organisatie 2 EC	Human Resource ManagementVaardigheden 2 EC	SLB 1 EC	Praktijk 2 EC	
		Arbeidsrecht 2 EC				

Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris

De heer drs. N.J.M. Kwantes RB, voorzitter

De heer Kwantes is ingezet als lid van het panel vanwege zijn grote expertise in het werkveld van het domein Personeel en Arbeid en HRM. In de afgelopen jaren is hij veelvuldig bij strategische HRM-vraagstukken betrokken geweest, zoals bij de Rabobank-organisatie (als HR-manager en vaak voorafgaand en aansluitend op fusies en reorganisaties), als consultant bij een vastgoedbedrijf en in zijn rol als toezichthouder bij een algemeen ziekenhuis (voorzitter van de HRM-auditcommissie) en als voorzitter van de Raad van Advies van een Hogeschool. In zijn loopbaan heeft de heer Kwantes daarnaast ervaring opgedaan op de gebieden: marketing, opleidingen, fusies en reorganisaties. Door zijn ruime werkervaring in het werkveld in verschillende sectoren van onderwijs tot de financiële dienstverlening heeft hij een brede expertise en grote kennis op dit gebied. Sinds 1990 is hij geëngageerd van financieel-economische opleidingen bij Fontys Hogeschool. De heer Kwantes heeft veel ervaring met visitaties in het hoger onderwijs, verschillende malen heeft hij als voorzitter van een visitatiecommissie opgetreden. De heer Kwantes is voor deze visitatie individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1999 – 2000	MBA
1991 – 1992	Register Bedrijfskundige
1986 – 1988	Post-doctoraal Bedrijfskunde
1980	1e graads opleiding Maatschappijleer
1978 – heden	Management-opleidingen, opleidingen op terrein van personeel, organisatie/ontwikkeling, training & development, bestuur en governance
1967 – 1973	Sociologie
1961 – 1967	HBS A

Werkervaring:

2009 – heden	Zelfstandig consultant op terrein van personeel & organisatie en bestuur en toezicht
1985 – 2008	Rabobank Nederland
2008 – 2009	Adjunct-directeur/Arbeidsvoorwaarden executive management Rabo Vastgoedgroep
2005 – 2008	Adjunct-directeur/ Management Recruitment Rabobank Nederland
2001 – 2005	Adjunct-directeur/HR-Manager Rabobank Nederland
2000 – 2001	Adjunct-directeur/Hoofd Arbeidsvoorwaarden Rabobank Groep
1999 – 2000	Hoofd Management Support Directoraat Personeel
1999	Hoofd Arbeidsmarktcommunicatie
1997 – 1998	Senior Consultant Corporate Management Development
1992 – 1996	Manager Ondersteuning Betaaldiensten
1988 – 1991	Hoofd Opleidingen binnen Marketing Services Bedrijven
1985 – 1987	Onderwijskundige Directoraat Opleidingen
1980 – 1985	Docent Maatschappijleer, Avond-MEAO
1978 – 1985	Onderwijskundige/Consultant, Katholiek Pedagogisch Centrum
1974 – 1978	Wetenschappelijk medewerker, Katholieke Universiteit van Nijmegen
1973 – 1973	Reserve-officier/Sociaal wetenschappelijk onderzoeker, Ministerie van Defensie
1971 – 1972	Onderzoeker Educational Research, Philips
1970 – 1971	Secretaris Commissie Jeugd- en jongerenwerk, Gemeente Tilburg

Bestuurlijke ervaring:

Huidige functies

- Lid Raad van Toezicht TweeSteden Ziekenhuis Tilburg
- Voorzitter HRM-auditcommissie RvT TweeSteden Ziekenhuis Tilburg
- Voorzitter Raad van Advies Fontys Hogeschool MER
- Gecommitteerde fin/econ. opleidingen Fontys Hogeschool
- Voorzitter Stichting "Noordstraat, 10 mei 1940"
- Lid/beoogd voorzitter Vincentius Vereniging Tilburg
- Vice-voorzitter Fusie-parochie Johannes XXIII
- Lid Probus Tilburg

De heer drs. J.F. Schmeits, domeindeskundig

De heer Schmeits is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van Personeel en Arbeid. De heer Schmeits is adviseur Raad van Bestuur bij ROC West-Brabant waar hij tot 2011 hoofd dienst P&O was. Zijn werkzaamheden hielden onder andere in: leidinggeven dienst P&O op concernniveau en decentrale afdelingen, ontwikkelen en formuleren strategisch HR-beleid in lijn met strategische uitgangspunten, initiëren en monitoren van ontwikkeling en implementatie HR-beleid en bijbehorend instrumentarium, coördineren en initiëren (interne) communicatie en informatie-verstrekking, monitoren en analyseren externe HR-ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, signaleren, formuleren en communiceren van consequenties van externe ontwikkelingen voor de instelling en participeren in externe netwerken (binnen de regio en het onderwijsveld). Voor deze visitatie heeft de heer Schmeits onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1999 – 2002	Beleids- en Organisationswetenschappen - Universiteit van Tilburg
1995 – 1999	Personeel & Arbeid - Hogeschool 's-Hertogenbosch
1993 – 1995	Vwo - Sint-Jans Lyceum 's-Hertogenbosch
1987 – 1993	Havo - Sint-Jans Lyceum 's-Hertogenbosch

Werkervaring:

2011 – heden	Adviseur Raad van Bestuur
2011 – 2012	Programmamanager - ROC West-Brabant
2006 – 2011	Hoofd dienst P&O - ROC West-Brabant
2005 – 2006	Beleidsmedewerker P&O - ROC West-Brabant
2002 – 2005	Personeelsfunctionaris - Baronie College

De heer E. de Seranno MBA, domeindeskundig

De heer De Seranno is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van people and business management. De heer De Seranno is eigenaar van Samenwerkingskunde en werkt als projectleider en senior onderzoeker bij Hogeschool Zeeland (HZ). Binnen deze laatstgenoemde functie werkt hij kaders, instrumenten en een website uit voor de nieuwe studie en het nieuwe vakgebied: samenwerkingskunde. De heer De Seranno is mede-ontwikkelaar van PROZA, een zelfevaluatie-instrument voor kwaliteitszorg van hogescholen en heeft verschillende interne audits gecoördineerd binnen HZ. Voor deze visitatie heeft de heer De Seranno onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

- 1984 – 1986 Master of Business Administration – Master in Management van Overheids- en Non-Profit-Organisaties - Vlerick Instituut voor Management, Gent-Leuven
- 1976 – 1981 Master in de Psychologische en Pedagogische Wetenschappen, afstudeerrichting Sociale Pedagogiek - Universiteit Gent
- 1973 – 1974 Burgerlijk Ingenieur-Architect, 1e kandidatuur - Universiteit Gent
- 1967 – 1973 Algemeen Secundair Onderwijs - Sint-Lievenscollege Gent

Gevolgde trainingen:

- 2011 – 2012 Topopleiding Interactie Management - Stichting Topopleidingen (i.s.m. TU Eindhoven, TiasNimbas en Universiteit Maastricht Business School, verbonden aan Brainport regio Eindhoven)
- 2001 Auditor/Lead Auditor ISO 9000:2000 Series Quality Management System - DET Norske Veritas, Rotterdam / London
- 2001 Projectmanagement (model: PM-BOK, US) - Deloitte & Touche, Brussel
- 1982 – 1983 Postgraduaat Communicatie - Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek

Diverse trainingen in NL en VL m.b.t. management:

- Auditing vanuit Appreciative Inquiry
- Large Scale Interventions
- Marketing, Public Relations en Media
- Financieel Beleid en Kostenbeheersing
- Leidinggeven, Personeelsbeleid, Onderhandelen

Diverse trainingen in NL en VL m.b.t. onderwijs en educatie:

- Didactische methoden en actieve werkvormen
- ICT en Blended Learning in onderwijs
- Integrale Kwaliteitszorg in educatieve processen
- Onderwijsmarketing

Werkervaring:

- 2011 – heden Eigenaar - Samenwerkingskunde (www.samenwerkingskunde.nl)
- 2003 – heden Hogeschool Zeeland, University of Applied Sciences
- 2011 – heden Projectleider en Senior Onderzoeker
- 2009 – 2011 Beleidsadviseur College van Bestuur
- 2007 – 2009 Directeur Academie voor Economie en Professional Core
- 2006 – 2007 Opleidingsmanager Professional Core
- 2004 – 2006 Manager Dienst Marketing, Communicatie en Events
- 2003 – 2004 Manager Internationale Betrekkingen
- 2000 – 2002 Consulting Manager - Deloitte & Touche, Brussel
- 1996 – 2000 Algemeen directeur - Katholieke Sociale Hogeschool, Gent
- 1988 – 1996 Zelfstandig consultant/trainer/interim-manager - De Seranno & Loosveld, Oudenaarde
- 1983 – 1988 Beleidsadviseur - Verbond van Christelijke Ziekenfondsen, Oudenaarde
- 1981 – 1983 Stafmedewerker - Tele-Onthaal Oost-Vlaanderen, Gent

Publicaties:

- Kaders 'Optimale Samenwerking'. 'Is samenwerken kunst + kunde?'. 'Naar een eigen kader voor samenwerkingskunde'. In: www.samenwerkingskunde.nl

- Hoofdstuk 'Natuurlijk Organiseren' (samen met Derk Hueting), in: Prof. Jan Jonker (redactie), *Werken aan de WEconomy – Duurzaamheid coöperatief organiseren*. Kluwer Management, 2013.
- Werkboek Co-Regisseren in een Zelfredzame Samenleving. HZ University of Applied Sciences, 2013. Zie [www.flood-aware.com/floodwiki/of //217.102.248.53:20090/smw/images/Werkboek_Co-Regisseren_-_06-01-2013.pdf](http://www.flood-aware.com/floodwiki/of//217.102.248.53:20090/smw/images/Werkboek_Co-Regisseren_-_06-01-2013.pdf))

De heer A.M.F. van den Berg

De heer Van den Berg is ingezet als studentlid. Hij volgt de opleiding Bedrijfskunde/MER aan Avans Hogeschool, waar hij lid is van de Academieraad AMB (Academie voor Management & Bestuur). De heer Van den Berg is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is de heer Van den Berg aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2010 – 2014 Bedrijfskunde/MER - Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch
 2005 – 2010 Havo - Maurick College Vught

Werkervaring:

2012 – 2013 Stage Acquisitie & Clienttreatment - ABN AMRO MeesPierson Private Banking
 2011 – heden Lid Academieraad - Avans Academie voor Management & Bestuur
 2010 – 2011 Postbode - SelektMail en DHL in Duitsland
 2008 Keukenmedewerker - Restaurant de Swaen
 2007 Cassiere - Albert Heijn
 2006 – 2009 Violist - Euregio Jeugd Orkest (Nederland, België en Duitsland)

De heer P. van Achteren BLL NQA-auditor

De heer Van Achteren is ingezet als NQA-auditor. Hij heeft in 2006 de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening aan de Hogeschool van Utrecht afgerond. Daarna heeft hij onderwijskunde en politicologie gestudeerd. Sinds 2008 is de heer Van Achteren werkzaam als auditor bij NQA. Hij heeft ervaring met verschillende visitaties in uiteenlopende sectoren van het hbo. De heer Van Achteren heeft in het najaar van 2010 deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

Opleiding:

2006 – 2009 Politicologie, Politieke structuren en Processen, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam
 2006 – 2007 Onderwijskunde, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam
 2002 – 2006 Sociaal Juridische Dienstverlening, Hogeschool Utrecht, Utrecht
 2001 – 2002 Management, Economie en Recht, Christelijke Hogeschool Windesheim, Zwolle
 1999 – 2001 Havo, profiel Economie en Maatschappij, RSG Stad en Esch, Meppel
 1995 – 1999 Mavo, RSG Stad en Esch, Meppel

Werkervaring:

- 2008 – heden NQA, auditor
- 2006 – 2007 Docentenauditor ISBW opleidingen
- 2006 – 2007 Studentpanellid NQA, visitaties 3 SJD-opleidingen
- 2005 – 2007 Voorzitter opleidingscommissie SJD
- 2004 – 2005 Stagiair beleidsmedewerker/publieksvoorlichter Tweede Kamerfractie D66

Bijlage 4: Bezoekprogramma

Dag 1: 4 juni 2013

Tijdstip	Programma onderdeel	Deelnemers (maximaal 6 à 8)
09.15 – 09.30 uur	Ontvangst en elevatorpitch van 10 minuten	<u>Panel + Opleidingsmanagement:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Drs. Dries Lodewijks - Faculteitsdirecteur faculteit Management en Recht • <i>Mw. Cindy Boonen - Operationeel manager faculteit Management en Recht – afwezig door ziekte (onverwachte operationele ingreep)</i>
09.30 – 12.30 uur	Vorbereiding en materiaalbestudering: <ul style="list-style-type: none"> - Studiemateriaal - Alle nodige documenten en genoemde informatiebronnen ter inzage - Alle door de NQA en de opleiding geselecteerde afstudeerdossiers 	Panel
12.30 – 13.15 uur	Lunch	Panel
13.15 – 13.45 uur	Spreekuur met docenten, studenten en andere betrokkenen Rondleiding	Panel (panel splitst zich op)
13.45 – 15.30 uur	Verdere voorbereiding en materiaalbestudering	Panel
15.30 – 16.15 uur	Blok Inhoud I: afstuderen	<u>Docenten + externe begeleiders/ beoordelaars van de vier door de opleiding geselecteerde afstudeerdossiers:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lonneke Loffeld - Docent PBM • <i>Frits Coenen - Docent PBM-afwezig door ziekte</i> • Jol Stoffers - Docent PBM • Bart van Dolderen - Docent PBM • Riki Liedekerken - Docent PBM • Erica Diks - Docent PBM • <i>Daphne Burgerhof, externe begeleider organisatie Vizyr - afwezig door last minute interne aangelegenheden binnen haar bedrijf</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Pascal Frissen, externe begeleider, organisatie RWM Sittard <p>Zie bijlage voor volledige titel, vakgebieden, speciale taken en in welke studiejaren gedoceerd wordt.</p>
16.30 – 17.15 uur	Blok Inhoud II: afstudeerfase	<p><u>Studenten afstudeerfase en alumni</u> (afgestudeerd max. 2 jaar) van de vier door de opleiding geselecteerde afstudeerdossiers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erik Damoiseaux, alumnus, afgestudeerd 26-06-2012 • Goele Daenen, alumnus, afgestudeerd 31-01-2012 • Sanne Goffin, alumnus, afgestudeerd 26-06-2012 • Sanne Klaassen, alumnus, afgestudeerd 28-01-2013 • Steven Buijs, student afstudeerfase • Amanda Doon, student afstudeerfase • Levi Renneberg, student afstudeerfase
17.15 – 18.30 uur	Vorbereiding en materiaalbestudering	Panel

Dag 2: 5 juni 2013

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers (maximaal 6 à 8)
08.30 – 09.45 uur	Materiaalbestudering en voorbereiden gesprekken	Panel
09.45 – 10.45 uur	Gesprek studenten propedeuse en hoofdfase (inhoud en randvoorwaarden)	<u>Studenten propedeuse en hoofdfase</u> , incl. studenten van de Opleidingscommissie PBM: <ul style="list-style-type: none"> • Saskia Jacobs, Studente leerjaar 1 dag, HAVO EM (lid opleidingscommissie) • Frank Timmermans, Student leerjaar 1 avond, COL 21+ (lid opleidings-commissie) • <i>Anne Bisschops, Studente leerjaar 2 dag, HAVO EM – afwezig door ziekte</i> • Leontine Monsewijer, Studente leerjaar 2 dag, HAVO EM (lid opleidings-commissie) • Simon Strauss, Student leerjaar 2 dag, HAVO EM (lid opleidingscommissie) • Charles Smeets, Student leerjaar 3 avond, COL 21+ • Wendy Vroegop, Studente leerjaar 3 dag, HAVO EM • Puck Lambrights, Student leerjaar 4 dag, VWO EM
10.45 – 11.00 uur	Koffiepauze	
11.00 – 12.00 uur	Gesprek met docenten (inhoud en randvoorwaarden)	<u>Vertegenwoordiging docententeam</u> : spreiding naar studie jaren, vakgebieden, speciale taken (zoals begeleiding, lectoraat): <ul style="list-style-type: none"> • Dor van Bilzen • Eric Canisius • Bibi Dols • Rob Heine • Rik Loffeld • Janet Schimmel • Anne-Marie Sommer • Roel Teney Zie bijlage voor volledige titel, vakgebieden, speciale taken en in welke studie jaren gedoceerd wordt.
12.00 – 13.00 uur	Lunchpauze + overleg / extra bestuderen materiaal	Panel

13.00 – 13.45 uur	1 ^e gesprek met opleidingsmanagement	<u>Opleidingsmanagement:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Dries Lodewijks • <i>Cindy Boonen</i> • Camiel Wolfs • Jack Zweipfennig • Truus van Vugt Zie bijlage voor volledige titel, vakgebieden, speciale taken en in welke studie jaren gedoceerd wordt.
14.00 – 14.45 uur	Blok Borging	<u>Examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie, kwaliteitszorgcommissie en werkveldcommissie:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Margriet Geurden, voorzitter examen-commissie • Harrie Hoenjet, plaatsvervangend secretaris examencommissie, lid toetscommissie en lid kwaliteitszorgcommissie • Marije Duijsens, lid toetscommissie en lid kwaliteitszorgcommissie • Paul Thissen, lid toetscommissie • Camiel Wolfs, lid opleidingscommissie • Jack Zweipfenning, lid opleidingscommissie • Jan Willem Merkx, lid werkveldcommissie: veranderprofessional - Baeknet • Marco Ortu, lid werkveld-commissie: manager education and management development – ATRIUM MC Parkstad
14.45-15.00 uur	Koffiepauze	
15.00 – 15.30 uur	Eventuele extra gesprekken	N.v.t.
15.30 – 17.00 uur	Beoordelingsoverleg Panel	Panel

17.00 – 17.30 uur	2 ^e gesprek opleidingsmanagement, inclusief afronding	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsmanagement: Dhr. Dries Lodewijks en <i>Mw. Cindy Boonen</i> • College van Bestuur: Mw. Kitty Kwakman • Auditor Zuyd: Mw. Marianne Pauwels
-------------------	------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

* De personen waarvan de naam schuingedrukt is weergegeven stonden in het gespreksschema, maar konden op de visitatiedagen uiteindelijk niet aanwezig zijn.

Bijlage 5: Bestudeerde documenten

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

- Documenten met betrekking tot internationale kwalificatieraamwerken of domeinspecifieke referentiekaders, voor zover die zijn gebruikt.

Onderwerp 2 Programma

- Onderwijsbeleidsplan en toetsbeleidsplan
- Onderzoeksbeleidsplan
- Een representatieve selectie (spreiding in vakgebieden) uit het studiemateriaal, zoals:
 - readers en syllabi
 - moduleboeken en handleidingen of studiewijzers
 - projectopdrachten
- Toegang tot de elektronische leeromgeving
- Verslagen van overleg in relevante commissies en/of organen.

Onderwerp 3 Personeel

- Personeelsbeleid (o.a. functie- en kwalificatieprofielen, documentatie over functioneren en professionaliseren, scholingsplan)

Onderwerp 4 Voorzieningen

- Voorzieningenplan of soortgelijke documenten

Onderwerp 5 Kwaliteitszorg

- Beleidsdocumenten op het gebied van de kwaliteitszorg.
- Recente evaluatierapporten (zowel intern als extern, inclusief de meetinstrumenten en de analyses) van aspecten van het onderwijs, zoals verslagen van gecommitteerden, evaluaties onder studenten en docenten, module-evaluaties, studententevredenheidsonderzoek, uitkomsten en analyses van evaluaties en verbeteractiviteiten
- Samenvatting en analyse van recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie
- Documentatie over student- en docenttevredenheid.

Onderwerp 6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

- Een representatieve selectie (spreiding in vakgebieden en in beoordeling) van toetsopgaven en feitelijk gemaakte tussentijdse en afsluitende toetsen, werkstukken, opdrachten, beroepsproducten et cetera en de beoordeling daarvan.
- Documenten, verslagen en reglementen van de examencommissie, de toetscommissie en/of andere relevante commissies, inclusief de samenstelling ervan.
- Door het panel geselecteerde afstudeerproducten uit de overzichtslijst (zie 9.1), inclusief beoordelingen en eventueel extra afstudeerproducten van afgestudeerden waarmee het panel spreekt (zie Handleiding stap 6 over het bezoekprogramma).

Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

0856525

0747467

0702528

0859044

0847240

0726915

0923710

0734705

0707538

0723533

0849316

0967580

0709468

0817481

0851728

Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

People and Business Management

Instelling: Zuyd Hogeschool

Visitatie datum: 4 juni 2013

Ondergetekende: *A.J.V.C. Lodewijks*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *.directeur*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'A.J.V.C. Lodewijks', written over the 'Handtekening:' label.

Datum: *13-5-2013*