

Zuyd Hogeschool

People and Business Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In november 2017 heeft een visitatiepanel van NQA de bestaande hbo-bacheloropleiding People and Business Management (PBM) van Zuyd Hogeschool te Sittard bezocht. De opleiding kent een voltijd- en een deeltijdvariant (avondopleiding). Deze zijn qua opzet en inhoud identiek. Bevindingen en conclusies in dit rapport gelden daarom in beginsel voor beide opleidingen. In september 2017 is de opleiding gestart met een nieuwe, flexibele deeltijdopleiding. Deze valt buiten de scope van de huidige beoordeling.

Het panel beoordeelt de opleiding met het oordeel **voldoende**.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

People and Business Management is een brede, integrale managementopleiding die studenten met twee uitstroomprofielen - Bedrijfskunde en HRM - voorbereidt op een breed palet van functies, variërend van HR-adviseur tot ondernemer, financieel specialist of teamleider. Het beroepsbeeld en de bijbehorende leerresultaten zijn de afgelopen jaren in nauw overleg met het regionale werkveld doorontwikkeld om te anticiperen op veranderingen in het bedrijfsleven en het hoger economisch onderwijs. Het nieuwe curriculum, dat inmiddels draait in de opleidingsjaren 1-3, is gebaseerd op zes competenties (*Onderzoek, Communicatie, Advisering, Leiding, Samenwerking en Zelfsturing*) en een inhoudelijk profilerende Body of Knowledge and Skills. De competenties en onderliggende kennisbasis voldoen qua niveau en oriëntatie aan de eisen voor een hbo-bacheloropleiding. Het regionale bedrijfsleven heeft via de werkveldadviescommissie (WAC) actief input geleverd voor de competenties en het op basis daarvan ontwikkelde curriculum. Uit de gesprekken en documentatie bleek dat de opleiding een duidelijk beeld heeft van waar ze vandaan komt, waar ze staat en waar ze naartoe wil. Wat het panel betreft heeft de opleiding de potentie om zich, vanuit een sterke strategische visie op de vakinhoud, te ontwikkelen tot kennispartner voor de regio. Daarbij is wel essentieel dat de opleiding haar karakteristieke bescheidenheid laat varen en de eigen sterke punten prominenter in de etalage zet.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding PBM biedt studenten een goed gestructureerde onderwijsleeromgeving waarin toenemende mate gebruik wordt gemaakt van moderne didactische vormen. Het vernieuwde curriculum zet nog meer dan het staande curriculum in op het activeren van studenten, het bevorderen van eigenaarschap en het vergroten van de aansluiting bij de praktijk. Dit laatste aspect krijgt vorm in het projectonderwijs en binnen het net gestarte, veelbelovende *HRM Business Lab*, waarmee de opleiding invulling geeft aan de Zuyd-brede pijler van het werken in communities. Het recente onderwijsvernieuwingproject laat zien dat de inbreng van docenten gewaardeerd wordt en dat er ruimte is voor gerichte experimenten en het leren van fouten. Het vierjarige voltijd- en deeltijdcurriculum (240 EC) is logisch opgebouwd uit een generieke fase en een hoofdphase waarin studenten zich specialiseren in het gekozen afstudeerprofiel Bedrijfskunde of HRM. Drie doorlopende leerlijnen zorgen voor samenhang binnen en tussen onderwijsperiodes. Representatieve curriculumonderdelen die het panel tijdens de visitatie bestudeerde zijn van een stevig niveau. Voor vakinhoudelijke vernieuwing en het ontwikkelen van onderzoekend vermogen be-

staat voldoende aandacht; op beide vlakken is een mooie rol weggelegd voor het nieuwe lectoraat Employability. Voor wat betreft internationalisering maakt de opleiding een heldere keuze voor *internationalisation at home*, door de curriculuminhoud af te stemmen op de context van de Euregio en meer nadruk te leggen op Engelstalig onderwijs. Het onderwijs wordt verzorgd door een hecht team van goed gekwalificeerde, gemotiveerde docenten. Voor docentprofessionalisering bestaat veel aandacht. Docenten hebben gelegenheid om hun praktijkervaring en vakkennis met stages, cursussen en opleidingen up-to-date te houden. Een door de opleiding erkend aandachtspunt is de hoge werkdruk die docenten ervaren.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding beschikt over een gedegen systeem van toetsing, met voldoende aandacht voor validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Er wordt gewerkt met toetsmatrijzen, antwoordsleutels of rubrics en bij toetsconstructie en toetsafname wordt (veelal) het vierogenprincipe toegepast. Toetsprocedures zijn inzichtelijk voor studenten. Als gevolg van de onderwijsvernieuwing is het toetsbeleid in ontwikkeling, met als doel om in het vernieuwde curriculum meer gebruik te maken van nieuwe, op de praktijk gerichte toetsvormen, formatieve toetsing en het toetsen in grotere eenheden. Voor deze (ten dele al gerealiseerde) ambities heeft het panel waardering. Bestudeerde voorbeeldtoetsen zijn van een stevig niveau en de bijbehorende beoordelingsformulieren en rubrics zijn functioneel. Met betrekking tot de beoordelingsprocedure van schriftelijke opdrachten, waaronder ook de afstudeeropdracht, is er ruimte voor verdere stroomlijning en aanscherping. Er zou meer nadruk mogen liggen op consistente kwalitatieve feedback en een volledig onafhankelijke (blinde) tweede beoordeling van het afstuderen. De rollen in het bewaken van de toetskwaliteit zijn helder gedefinieerd en de examencommissie is *in control*. Positief is ook dat de opleiding het werkveld (in de vorm van alumni) en andere hogescholen betreft bij de afstudeerbeoordeling en op deze manier invulling geeft aan externe validatie van het gerealiseerde eindniveau.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De bestudeerde eindwerken wijzen uit dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren. Onderdeel van het afstudeerprogramma (30 EC) is een scriptie (14 EC) waarin studenten voor een afstudeerbedrijf een actueel bedrijfskundig of HRM-gerelateerd vraagstuk onderzoeken. In het niveau van deze stukken kan het panel zich (één eindwerk uitgezonderd) vinden. Studenten verzamelen bruikbare data en ontlenen daaraan inzichten en adviezen waarmee opdrachtgevers goed uit de voeten kunnen. In de onderzoekscomponent kan de opleiding een verdere verbeterlag maken door te sturen op meer focus. Smallere onderzoeksvragen zouden de diepgang van de analyses ten goede komen. Het ligt voor de hand om het lectoraat Employability te betrekken bij het inhoudelijk ondersteunen van scriptiebegeleiders en het definiëren van welk soort onderzoeksvragen geschikt zijn voor PBM-scripties. Positief is dat scripties doorgaans goed verzorgd zijn, met een heldere structuur en adequaat taalgebruik. Opdrachtgevers zijn doorgaans zeer tevreden over de door studenten verrichte werkzaamheden. Het komt geregeld voor dat studenten direct na het afstuderen in dienst treden bij het stagebedrijf of gescout worden door recruiters. Een meerderheid van de studenten vindt werk dat goed tot zeer goed aansluit bij de studie.

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Samenvatting | 3 |
| Inleiding | 7 |
| Schets van de opleiding | 9 |
| Standaard 1 Beoogde leerresultaten | 11 |
| Standaard 2 Onderwijsleeromgeving | 14 |
| Standaard 3 Toetsing | 21 |
| Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten | 24 |
| Eindoordeel over de opleiding | 27 |
| Aanbevelingen | 29 |
| Procesmatige opvolging van aanbevelingen rond de flexibele Deeltijdopleiding | 31 |
| Bijlagen | 33 |
| Bijlage 1 Bezoekprogramma | 35 |
| Bijlage 2 Bestudeerde documenten | 38 |

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding People and Business Management van Zuyd Hogeschool te Sittard. Het visitatiepanel is in opdracht van Zuyd Hogeschool en in overleg met de opleiding samengesteld door NQA. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

Het visitatiebezoek heeft plaatsgevonden op 30 november 2017

Het visitatiepanel bestond uit:

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

De heer dr. M. van Riemsdijk (domeindeskundige)

De heer drs. E. De Seranno MBA (domeindeskundige)

Mevrouw A. Evers (studentlid)

Mevrouw dr. F. Meijer, extern auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

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

Bij de aanvraag heeft de instelling een zelfevaluatierapport (ZER) aangeboden. Dit rapport voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2017*. Het visitatiepanel heeft het ZER bestudeerd, alsmede een selectie van vijftien eindwerken uit de studie jaren 2015-2016 en 2016-2017. Vervolgens heeft het panel op 30 november 2017 een bezoek aan de opleiding gebracht (zie bijlage 1 en 2).

Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.
Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 8 februari 2018

Panelvoorzitter

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, representing the name D.W. Righters.

De heer drs. D.W. Righters MBA

Leadauditor

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, sweeping initial 'F' followed by a more cursive 'Meijer'.

Mevrouw dr. F. Meijer

Schets van de opleiding

De opleiding People and Business Management (PBM) van Zuyd Hogeschool is in 2007 ontstaan door samenvoeging van de opleidingen Management, Economie en Recht (MER), Personeel en Arbeid (P&A) en Management in Zorg en Dienstverlening (MZD). Het gaat om een brede opleiding die zich profileert met het motto *management with a human touch*. Studenten verwerven een integrale basis van bedrijfskunde, human resource management, economie en recht en kiezen vervolgens voor een van beide uitstroomprofielen: HRM of Bedrijfskunde. Na afronding van de studie kunnen zij onder meer aan de slag als HR-adviseur, ondernemer, financieel specialist of teamleider. Afgestudeerden krijgen de titel Bachelor of Business Administration (BBA). De opleiding PBM telde op 1 oktober 2017 743 studenten.

PBM is één van de drie opleidingen binnen de Faculteit Management en Recht (FMR) van Zuyd Hogeschool. Naast PBM biedt de faculteit de bacheloropleiding HBO-Rechten (Hogere Juridische opleiding) aan, en de masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change (PLIC). De FMR is per 1 september 2016 verhuisd naar De Ligne in het centrum van Sittard. Dit moderne en multifunctionele gebouw heeft ook een ontmoetingsfunctie voor de stad: in en nabij het gebouw zijn een bibliotheek, museum en bioscoop gevestigd. Sommige ruimtes hebben verschillende functies (zoals bioscoop én hoorcollegezaal). Hiermee wordt ingespeeld op het feit dat Limburg een krimpregio is, waarin het aantal studenten in de toekomst naar verwachting zal afnemen.

De opleiding wordt verzorgd in voltijd- en deeltijdvariant. Voor deeltijdstudenten is er een vierjarige avondopleiding die wat inhoud en opzet betreft gelijk is aan de reguliere (dag)opleiding. In het kader van de pilot Flexibilisering van het hoger onderwijs is per 1 september 2017 een flexibele deeltijdopleiding van start gegaan. Deze werkt niet met een vast onderwijsprogramma, maar met leeruitkomsten die leerwegaafhankelijk getoetst worden. De flexibele deeltijdopleiding vervangt de avondopleiding, die tot en met februari 2021 uitgefaseerd wordt. Tijdens de visitatie heeft het panel alleen de staande avondopleiding beoordeeld. De bevindingen en conclusies over deze opleidingsvariant zijn opgenomen in de lopende tekst van dit rapport.

De huidige visitatie vindt, ten gevolge van de invoering van het systeem van clustervisitaties, al vier jaar na de vorige visitatie (2013) plaats. Mede naar aanleiding van de vorige visitatie is de opleiding gestart met de ontwikkeling van een vernieuwd curriculum, dat inhoudelijk uitdrukking geeft aan een geactualiseerd beroepsbeeld PBM met werkvormen die studenten uitdagen tot actief en intensief leren. Het nieuwe curriculum is in studiejaar 2016-2017 tegelijkertijd in jaar 1 en 2 geïntroduceerd en draaide op het moment van de visitatie in jaar 1-3.

Voor de komende periode zijn verdere veranderingen voorzien, mede als gevolg van de voorgenomen opleidingsclustering in het hoger economisch onderwijs (HEO). Om het opleidingsaanbod voor studenten en werkveld overzichtelijker te maken en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het werkveld wordt het aantal economische bacheloropleidingen met behulp van een sectorbrede planningsneutrale conversie teruggebracht van ruim vijftig tot dertig. Per 1 september 2018 start de opleiding PBM, net als de opleiding Business Studies van Inholland, als geconverteerde opleiding Business Studies. Een andere betekenisvolle ontwikkeling is dat Zuyd Hogeschool de mogelijkheid onderzoekt om door oprichting van een Business School Zuyd (voorlopige werktitel) de samenwerking tussen opleidingen uit het economisch domein verder te versterken.

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Conclusie

De opleiding zet een helder beroepsbeeld neer, met bijpassende competenties. Beiden zijn het resultaat van voortdurend constructief overleg met het regionale werkveld, dat de opleiding duidelijk een warm hart toedraagt. In 10 jaar tijd is PBM in de regio aantoonbaar uitgegroeid tot een 'sterk merk'. De competenties en onderliggende kennisbasis voldoen qua niveau en oriëntatie aan de eisen voor een hbo-bacheloropleiding. Uit de gesprekken en documentatie bleek dat de opleiding een duidelijk beeld heeft van waar ze vandaan komt, waar ze staat en waar ze naartoe wil. In strategisch opzicht vindt het panel de opleiding zonder meer uitstekend boven de gangbare basiskwaliteit. Wel zouden de eigen sterke punten iets prominenter geëtaleerd mogen worden. De opleiding heeft het potentieel om zich, vanuit een sterke strategische visie op de vakinhoud, te ontwikkelen tot kennispartner voor de regio. De oprichting van het nieuwe lectoraat Employability is een mooie stap in die richting.

Onderbouwing

De opleiding People and Business Management heeft gedurende de visitatieperiode in overleg met het werkveld gewerkt aan de actualisering en aanscherping van het beroepsbeeld van de PBM'er. Daarbij is rekening gehouden met ontwikkelingen in het werkveld, de clustervorming in het HEO en de aanpassing van voor PBM relevante landelijke opleidingsprofielen Bedrijfskunde, Management, Economie en Recht (BKMER) en Human Resource Management (HRM). Volgens het werkveld bestaat er vooral behoefte aan professionals die een brede, integrale managementopleiding hebben doorlopen. Deze breedte wordt weerspiegeld in de twee uitstroomprofielen, Bedrijfskunde en HRM; de opleiding wil bedrijfskundigen opleiden die aandacht hebben voor de mens in de organisatie, en HRM'ers die in staat zijn om met een bedrijfskundige bril naar een organisatie te kijken. Het meest recente onderwijsbeleidsdocument (2017) beschrijft de PBM'er als een 'T-shaped professional'. Deze heeft zijn eigen vakspecifieke kennis en kunde, maar is ook in staat om over de grenzen van het eigen vakgebied heen te kijken. Ten behoeve van het optimaal presteren van organisaties richt de PBM'er zich op de verbinding van medewerkers en processen in en tussen organisaties. Omdat het werkveld vraagt om wendbare en weerbare professionals besteedt de opleiding bijzondere aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de student (persoonlijk leiderschap).

Het aangescherpte en geactualiseerde beroepsbeeld PBM vroeg ook om bijstelling van de leerresultaten. Het staande curriculum, dat ten tijde van de visitatie nog draaide in het vierde opleidingsjaar is gebaseerd op een set van twaalf competenties, vier algemene competenties, vier basiscompetenties en vier beroepsspecifieke competenties. De twaalf competenties zijn elk

gespecificeerd in vier tot zes deelcompetenties (indicatoren) die weer op drie niveaus zijn uitgewerkt. Aan het nieuwe curriculum, dat inmiddels draait in opleidingsjaar 1-3, ligt een nieuwe set van leerresultaten ten grondslag. Deze bestaat uit zes competenties (*Onderzoek, Communicatie, Advisering, Leiding, Samenwerking en Zelfsturing*) en een inhoudelijk profilerende Body of Knowledge and Skills (BoKS) die is uitgesplitst in zes expertisegebieden (*Management&Organisatie, Human Resource Management, Onderzoek, Economie, Recht&Juridische vaardigheden en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen & Ethiek*). Competenties en BokS grijpen in elkaar: de BoKS geeft de PBM-specifieke inhoud aan de competenties. Om het juiste niveau te bepalen, is een niveautabel ontwikkeld met drie niveaubebelden die gebruikt worden om het vereiste niveau van leerdoelen van de onderwijseenheden aan te ijken. Zowel de oude als de nieuwe competentieset zijn in lijn met de Dublin-descriptoren geformuleerd en voorgelegd aan het relevante werkveld. Daarmee is het internationaal overeengekomen niveau voor een bacheloropleiding geborgd. Beroepsbeeld en competenties gelden zowel voor de voltijdsopleiding als voor de avondopleiding. Voor de flexibele deeltijdsopleiding zijn eigen leerresultaten geformuleerd. Deze vallen echter buiten de scope van de huidige beoordeling.

Wat het panel betreft geeft de nieuwe competentieset een heldere en bruikbare uitwerking aan het aangescherpte beroepsbeeld. Door de reductie van het aantal (deel)competenties en het onderbrengen van beroepsspecifieke kennisaspecten in de BoKS heeft de competentieset aan inhoudelijke duidelijkheid gewonnen. Het panel waardeert bovendien de nieuwe nadruk op onderzoek. Deze is bestendig door de oprichting van een nieuw lectoraat Employability (2016), dat zich toelegt op de verbetering van duurzaam inzetbaar werkvermogen van medewerkers. Tussen de opleiding PBM en het lectoraat Employability vindt aantoonbare wisselwerking en kennistransfer plaats. Het lectoraat is bovendien een essentiële schakel tussen opleiding en werkveld.

Andere sterke punten zijn de nauwe samenwerking met het regionale werkveld en het bewust inzetten van alumni als ambassadeurs van de opleiding. De opleiding heeft een zeer betrokken werkveldadviescommissie (WAC) waarin relevante werkgevers uit de regio vertegenwoordigd zijn. Deze commissie heeft actief meegedacht over het beroepsbeeld, de bijbehorende competenties/kennisbasis, en de uitwerking daarvan in het vernieuwde curriculum. Ook alumni zijn uitgebreid geraadpleegd over hun arbeidsmarktpositie. Uit gesprekken tijdens de visitatie bleek dat het karakteristieke PBM profiel onder werkgevers in de regio bekend staat als een 'sterk merk'. Het panel denkt dat de opleiding deze positieve reputatie als opstapje kan gebruiken om zich nog verder te profileren. Limburg is een vergrijzende krimpregio met een economisch *booming* Duits achterland. De geografische ligging in de Euregio Maas-Rijn biedt - naast uitdagingen - ook kansen. Zowel voor individuele studenten, die gemakkelijk een baan kunnen vinden, als voor de opleiding als geheel. Om deze kansen optimaal te benutten, zou de opleiding zich wat zelfbewuster mogen opstellen als kennispartner voor de regio. Door in te spelen op relevante vakinhoudelijke vernieuwingen kan de opleiding het opleiden voor de toekomst actief helpen vormgeven. Hierbij is ook een mooie rol weggelegd voor het nieuwe lectoraat.

De opleiding vertelt een overtuigend verhaal over waar zij vandaan komt en waar zij nu staat. Ook heeft ze een helder beeld van de gevolgen van toekomstige ontwikkelingen als de conversie naar de stamopleiding Business Studies en de voorgenomen oprichting van een Business School Zuyd. De opleiding verwacht dat de samenwerking met Inholland binnen Business Studies zal

zorgen voor een bredere oriëntatie en, wellicht, tot aanvullende afstudeerrichtingen. Dit is een ontwikkeling die de opleiding - gezien de eigen voorkeur voor breed en multidisciplinair opleiden - met vertrouwen tegemoet ziet. In het toekomstig beroepsbeeld zal de wendbaarheid van studenten volgens de opleiding een centrale plaats innemen, juist omdat veranderingen binnen het werkveld elkaar snel opvolgen en moeilijk voorspelbaar zijn. Het panel vindt het raadzaam om daarbij oog te blijven houden voor de inhoud. PBM'ers kunnen zich potentieel van andere afgestudeerden onderscheiden doordat zij een idee hebben van waar ontwikkelingen heen gaan en dus in staat zijn om vanuit de inhoud strategische beslissingen te nemen.

Tot slot gunt het panel het de opleiding om na alle veranderingen ook eens pas op de plaats te kunnen maken. Tijd en rust zullen de opleiding helpen om het bereikte te consolideren en beter naar de buitenwereld te etaleren. In deze context kan het panel zich goed vinden in de recente beslissing van het College van Bestuur van Zuyd Hogeschool om geen haast te maken met de introductie van de Business School.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**. De opleiding stijgt systematisch uit boven de basiskwaliteit en aanbevelingen van het panel moeten in dat licht gelezen worden.

Conclusie

De opleiding PBM biedt studenten een goed gestructureerde onderwijsleeromgeving, waarin in toenemende mate gebruik wordt gemaakt van moderne didactische vormen. Het (vernieuwde) curriculum zet onder meer in op verdere versterking van het activeren van studenten, het bevorderen van eigenaarschap en het vergroten van de aansluiting bij de praktijk. Al deze zaken komen op indrukwekkende wijze samen in het net gestarte HRM Business lab, waarmee de opleiding vorm geeft aan het leren in communities bestaande uit werkveld, docenten en studenten. De wijze waarop de opleiding de onderwijsvernieuwing de afgelopen periode ter hand heeft genomen, laat zien dat de inbreng van docenten gewaardeerd wordt en dat er ruimte is voor gerichte experimenten en het leren van fouten.

De opleiding slaagt er goed in om orde en overzicht in de complexiteit aan te brengen. Drie doorlopende leerlijnen zorgen voor samenhang binnen en tussen onderwijsperiodes. Vaardighedenonderwijs is geïntegreerd in de inhoudelijke vakken en in de (grotendeels) aan de praktijk ontleende projecten zit een mooie opbouw. De inhoud van het curriculum is van stevig niveau, met voldoende aandacht voor vakinhoudelijke vernieuwing en het ontwikkelen van onderzoekend vermogen. Het nieuwe lectoraat Employability speelt op beide vlakken een veelbelovende rol. Op het gebied van internationalisering maakt de opleiding een heldere keuze voor *internationalisation at home*.

Het onderwijs wordt verzorgd door inhoudelijk en didactisch goed gekwalificeerde docenten, die opereren als een hecht team. Studenten vinden hun docenten gemotiveerd en betrokken. Een aandachtspunt dat de opleiding zelf ook in het vizier heeft, is de hoge werkdruk, die mede wordt veroorzaakt doordat docenten voortdurend bezig zijn om hun expertise en ervaring actueel te houden.

Onderbouwing

Onderwijsconcept en werkvormen

De opleiding is na de vorige visitatie (2014) opvallend voortvarend gestart met onderwijsvernieuwing. Sinds 2016-2017 voert de opleiding een vernieuwd curriculum in, waarin aandacht uitgaat naar het versterken van de onderzoekende vermogens van studenten, de verdieping van kennisverwerving en de verbetering van het kritisch toepassen daarvan. Door de verzwaring van inhoude is de studielast van studenten verhoogd. Ook zijn een verplichte beroepsopleidende stage

(30 EC, jaar 3) en nieuwe door het werkveld geformuleerde projecten toegevoegd om het beroepsgerichte karakter van de opleiding sterker te benadrukken. Inmiddels draait het nieuwe curriculum in leerjaar 1-3. Aan de basis van het vernieuwde curriculum staat een functioneel en eigentijds onderwijsconcept. De bijbehorende didactische uitgangspunten worden uiteengezet in het document *De Kracht van PBM* (2016), dat voortbouwt op de *Zuyd Onderwijsvisie* (2014). Ter bevordering van actief studiegedrag legt de opleiding in het nieuwe curriculum (nog) meer nadruk op (onder meer) praktijkgerichtheid, zinvolheid, het toepassen van samenwerkend leren (studenten, docenten, werkveld), het geven/ontvangen van constructieve feedback en het stimuleren van eigenaarschap van studenten.

Bij deze uitgangspunten passen gevarieerde, activerende onderwijsvormen en (zoveel mogelijk) aan de authentieke beroepspraktijk ontleende individuele en gezamenlijke opdrachten en projecten. Werkcolleges zijn niet meer overwegend gericht op kennisoverdracht, maar op het bespreken van wat studenten zelf al hebben gedaan. Er worden ervaringen uitgewisseld en verworven kennis wordt onderling gedeeld. De begeleiding van projecten is efficiënter ingericht dan voorheen. In het vernieuwde curriculum worden begeleidingsuren gebruikt voor concrete feedback op (digitaal ingeleverde) tussenproducten. Binnen projectgroepen geven studenten elkaar ook feedback. Positief is dat begeleiders daarbij meekijken en ervoor zorgen dat dit op een verantwoorde manier gebeurt, waarbij zaken uit de privésfeer buiten de feedback gehouden worden. Uit evaluaties en gesprekken met het panel blijkt dat studenten de werkvormen als nuttig ervaren. Met name de samenwerking met medestudenten en externe partners binnen projecten wordt positief beoordeeld. Wel zouden studenten graag zien dat er harde grenzen worden gesteld aan de groepsgrootte bij projecten en in werkcolleges, omdat een kleine omvang bijdraagt aan de kwaliteit van de interactie.

Het panel waardeert dat docenten in de onderwijsvernieuwing een belangrijke, deels initiërende, rol hebben gespeeld. Uit de gesprekken en documentatie bleek dat er groot draagvlak is voor het nieuwe curriculum en de onderliggende didactische uitgangspunten. Er is sprake van een hecht onderwijsteam dat de blik op de toekomst gericht heeft, nieuwe dingen uitprobeert en daarvan leert. De opleiding doet moeite om daarbij ook studenten te betrekken en neemt hun feedback serieus. Het mobiliseren van studenten voor studenteninspraak verloopt echter wat moeizaam. Onder de studentenpopulatie bestaat weinig animo voor participatie in gremia als de opleidingscommissie en schriftelijke evaluaties worden maar mondjesmaat ingevuld. Inmiddels wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van studentenfeedback om de betrokkenheid te vergroten.

Een volgende, veelbelovende stap waarmee de opleiding aan de slag gaat, is het verder uitwerken van het leren in *communities*, één van de pijlers van de *Zuyd Onderwijsvisie*. In dit kader is in mei 2017 onder auspiciën van het lectoraat Employability het *HRM-Business lab* opgezet, waarbinnen PBM-werkveld, studenten en docenten samenwerken aan concrete onderzoeksvragen op het gebied van HRM en Business. Het panel heeft grote waardering voor deze vernieuwende didactische vorm. Het lab is een fysieke ontmoetingsplek, waar gespard kan worden en waar kruisbestuiving plaatsvindt. Een andere didactische vorm waarmee docenten in de toekomst meer zouden willen doen, is *gamification*, het inzetten van spelelementen om studenten beter te laten leren.

Opbouw curriculum

Zowel de voltijdsopleiding als de avondopleiding kennen een vierjarig programma van 240 EC, bestaande uit een generieke fase en een hoofdfase, waarin studenten zich specialiseren in het

gekozen afstudeerprofiel (HRM of Bedrijfskunde). In het vernieuwde curriculum is de generieke fase gereduceerd van 120 naar 90 EC ten gunste van hoofdfase, die uitgebreid is van 120 EC naar 150 EC. Dit om studenten meer diepgang te laten bereiken in de specialisatie en beter aan te sluiten op de parallelle landelijke profielen HRM en BKMER. Een keuzeminor (eerste helft jaar 4, 15 EC) maakt deel uit van de hoofdfase. Het programma is onderverdeeld in semesters, elk bestaande uit twee perioden.

De samenhang binnen en tussen onderwijsperiodes wordt bevorderd door drie doorlopende en goed op elkaar afgestemde leerlijnen. Ten eerste gaat het om een *integrale leerlijn*, bestaande uit op de beroepspraktijk gerichte projecten. In elk blok is een project geprogrammeerd, waarin studenten (idealiter) in groepen van zes werken aan beroepsproducten. Docenten hebben de rol van procesbegeleider. In de generieke fase zijn de projecten voor alle studenten gelijk, in de hoofdfase zijn de projecten afstudeerprofiel-specifiek. Hedendaags ingericht vakonderwijs is ondergebracht in de *leerstofgestuurde leerlijn*, waarin docenten optreden als inhoudelijk expert. In het vernieuwde curriculum corresponderen individuele onderwijseenheden uit deze lijn met de zes expertisegebieden uit de BoKS. Het panel waardeert dat kennis en vaardigheden in dit curriculum - met het oog op de activering van studenten - meer in samenhang worden onderwezen dan eerder het geval was. Ook zijn de onderwijseenheden in een logischer volgorde gezet. Tot slot is er een *regielijn*, gewijd aan persoonlijk leiderschap. Hierin komt de door het werkveld gevraagde wendbaarheid tot uitdrukking: studenten ontwikkelen onder begeleiding van een docent-coach communicatieve vermogens en werken aan de competentie Zelfsturing.

Het programma is logisch opgebouwd. Gedurende de leerjaren neemt de van studenten verwachte zelfstandigheid en de complexiteit van de opdrachten toe. In jaar 1 krijgen studenten veel structuur aangereikt, daarna is er steeds meer ruimte voor eigen initiatief en wordt ernaar toegewerkt dat studenten de voor de opleiding kenmerkende integrale blik ontwikkelen. Dit principe is mooi geoperationaliseerd in de projecten, die elk georganiseerd zijn rond een voor het vakgebied relevant thema, maar ook in belangrijke mate gaan over het zelfstandig leren werken van studenten. In opeenvolgende projecten wordt steeds een extra stapje van studenten gevraagd. In project 1 (*Ondernemerschap*) in jaar 1 gaat het er bijvoorbeeld met name om studenten te leren hoe zij informatie vinden. In project 2 (*Het nieuwe werken*) komt daar het leren delen van kennis bij, enzovoorts. Het panel concludeert dat het aanbrengen van orde en overzicht in de complexiteit een sterk punt is van de opleiding.

Op meerdere plekken in het curriculum zijn stages geprogrammeerd waarin studenten praktijkervaring opdoen. In het staande curriculum lopen studenten zowel in het eerste als het tweede leerjaar een korte oriënterende stage van tien dagen. Dat de opleiding dit met succes weet te organiseren getuigt wat het panel betreft van de goede banden met het werkveld. In de latere jaren zijn er uitgebreidere stages: de (facultatieve) beroepsopleidende stage (tweede helft jaar 3, 30 EC, eventueel te vervangen door een onderwijsalternatief) en de afstudeerstage (tweede helft jaar 4, 30 EC). Voor avondstudenten vormt hun eigen werkomgeving de stageomgeving. In het vernieuwde curriculum is de korte stage uit het tweede jaar afgeschaft, terwijl de langere derdejaars stage nu verplicht is voor alle studenten.

Inhoud programma

De inhoud van het programma volgt logisch uit de beoogde leerresultaten: studenten krijgen een brede basis van Bedrijfskunde, HRM, Economie en Recht en worden zo tot flexibele professionals gevormd die mee kunnen bewegen met veranderingen op de arbeidsmarkt. Integraal management vormt een rode draad in het curriculum. De leerdoelen van de onderwijseenheden van het staande curriculum zijn gerelateerd aan de twaalf opleidingscompetenties (inclusief deelcompetenties en niveau-uitwerkingen). Voor het vernieuwde curriculum is een dekkingsmatrix opgesteld die per onderwijsonderdeel de verbinding tussen de leerdoelen en de competenties, BoKS en te behalen niveaus inzichtelijk maakt.

Over de inhoud en het niveau van bestudeerde vakken is het panel erg tevreden. Ingezien materiaal laat zien dat onderwijseenheden vanuit een sterke visie ontwikkeld zijn. Er is sprake van heldere leerdoelen en een mooie opbouw en structurering. De gebruikte literatuur is relevant en het panel waardeert dat er naast verplichte literatuur ook altijd aanvullende titels en andere informatiebronnen worden gesuggereerd.

Met de opzet en de inhoud van het vernieuwde programma speelt de opleiding in op actuele ontwikkelingen in het werkveld. Een thema dat de opleiding in het vernieuwde curriculum stelselmatig wil adresseren, is het verwerven en verwerken van data (*HR-analytics*), en in bredere zin: ICT-geletterdheid. Op dat vlak zijn volgens docenten nog verdere stappen te zetten. In lijn met het in de BoKS onderscheiden expertisegebied *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen & Ethiek* is in het vernieuwde curriculum een cursus over maatschappelijk verantwoord ondernemen toegevoegd (*Ondernemerschap en duurzaamheid*) waarin relevante ethische aspecten aan bod komen. In de vernieuwde generieke fase wordt aandacht besteed aan het behalen van voor het werkveld relevante certificaten. Studenten (en docenten) hebben bijvoorbeeld de mogelijkheid om een Yellow Belt cursus in Lean Management en Six Sigma te volgen.

Studenten beoordelen de inhoud van de opleiding in de Nationale Studenten Enquête (NSE) van 2017 met een 3,73 (schaal 1-5). Zij zijn met name positief over de praktijkgerichtheid. Als sterke punten noemen zij de praktijkkennis van docenten, hun vermogen om theorie aan de praktijk te koppelen en het gebruik van praktijkvoorbeelden gedurende de colleges. Zowel de geraadpleegde alumni als het panel zien ruimte om het aandeel van economische vakken in het programma van het eerste jaar nog wat sterker aan te zetten. Uit de gesprekken en documentatie kwam ook naar voren dat studenten cohortvorming erg belangrijk vinden. Zij hebben behoefte aan meer verbindende activiteiten waaraan zowel voltijd- als deeltijdstudenten deelnemen, en waarbij ook alumni en docenten betrokken worden. Een voorbeeld dat tijdens de visitatie meermaals in positieve zin genoemd werd, is de tweedejaarsstudiereis die de opleidingscommissie in 2017 voor het eerst organiseerde.

Onderzoekend vermogen

Op het gebied van onderzoek heeft de opleiding sinds de visitatie van 2013 goede stappen gezet. Zo is de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden ondergebracht in een leerlijn *Onderzoek*, die doorloopt van een eerstejaaronderzoeksproject tot aan het afstuderen. Onderzoeksvaardigheden zijn ook geïntegreerd in de projecten. Bij de beoordeling daarvan fungeren de (onderzoeksgelateerde) beoordelingscriteria van de afstudeerwerkstukken als uitgangspunt. In de leerresultaten van het vernieuwde curriculum is expliciet de competentie *Onderzoeken* opgenomen. Deze wordt vakspecifiek uitgewerkt in de BoKS.

Een andere veelbelovende ontwikkeling is nauwe samenwerking met het nieuwe Lectoraat Employability. Een expliciete taak van dit lectoraat is om bij te dragen aan het versterken van het onderzoekend vermogen van zowel studenten als docenten. Meerdere PBM-docenten doen inmiddels binnen het lectoraat Employability, of een ander Zuyd-lectoraat, onderzoek. Begeleiders van afstudeerders krijgen de mogelijkheid om een training *Methoden en technieken van onderzoek* te volgen en velen van hen hebben daarvan gebruik gemaakt. Wat het panel betreft zou de opleiding kunnen overwegen om deze training voor alle docenten die bij het afstuderen betrokken zijn verplicht te stellen. Dit is des te relevanter aangezien docenten in de gesprekken constateerden dat hun deskundigheid op het gebied van onderzoek steeds sterker op de proef wordt gesteld, niet alleen door de steeds specifiekere vraagstukken die studenten willen onderzoeken en door de steeds sneller evoluerende soorten vragen die de opdrachtgevers stellen, maar ook door de hogere eisen die de opleiding aan scripties stelt. Die worden geacht theoretisch goed in elkaar te zitten én nauw aan te sluiten bij de praktijk.

Studenten gaven tijdens de visitatie aan dat zij het onderzoeksonderwijs de laatste jaren verbeterd vinden en zich adequaat voorbereid voelen op het zelfstandig verrichten van onderzoek. Docenten signaleerden een opgaande lijn in de kwaliteit van het (afstudeer)onderzoek.

Internationalisering

De aandacht voor internationalisering is recent toegenomen. Het management zet vrij specifiek in op *internationalisation at home*. De opleiding beschouwt zichzelf niet als een internationale opleiding die studenten opleidt voor banen in nabije buurlanden als Duitsland of België. Wel streeft de opleiding ernaar om studenten een rugzakje van *crosscultural awareness* mee te geven. Kennis van, en begrip voor, andere culturen behoort volgens het management tot de noodzakelijke bagage voor PBM'ers, zeker gezien de internationale oriëntatie van de Euregio.

De keuze voor *internationalisation at home* klinkt duidelijk door in de stappen die de opleiding recent op het vlak van internationalisering gezet heeft. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt aan het sterker inbedden van de curriculuminhoud in de internationale context van de Euregio. Een voorbeeld daarvan is het programmeren van een project waarbinnen studenten een brochure moeten schrijven voor de beginnende ondernemer in de Euregio. Ook is er, in lijn met een aanbeveling van het vorige visitatiepanel, meer aandacht voor Engelse taalvaardigheid. In de generieke fase van de opleiding worden vier modules aangeboden waarin Engels wordt gecombineerd met Recht, Financiën, HRM en Management om studenten vertrouwd te maken met het specifieke jargon van deze disciplines. Een goed initiatief is dat de opleiding voor deze modules zelf een Engelstalig boek heeft samengesteld, waarin relevante secties van de bestaande literatuur zijn samengebracht.

Het bevorderen van studentmobiliteit is geen expliciete doelstelling en er is dus geen sprake van een verplicht buitenlandverblijf. Desalniettemin bestaan er voldoende mogelijkheden voor individuele studenten om een stage in het buitenland te volgen en daar wordt ook gebruik van gemaakt. Opvallend is dat studenten uitwaaiëren over de hele wereld en nauwelijks kiezen voor stages in het nabije buitenland. Volgens docenten heeft dit ermee te maken dat studenten niet strategisch over de stage nadenken en zich ook niet bewust zijn van de kansen die er, bijvoorbeeld, in Duitsland liggen. De opleiding zou kunnen overwegen om studenten daar nadrukkelijker op te wijzen.

Studielast en begeleiding

De studielast in het staande curriculum was aan de lage kant en is in het vernieuwde curriculum verhoogd door meer contacturen en opdrachten te programmeren. Studenten noemden tijdens de visitatie een gemiddelde studielast van ongeveer 30 uur per week. De opleiding is daarmee voor voltijdstudenten goed studeerbaar. Van studenten van de avondopleiding wordt een strakke planning en veel discipline gevraagd. Zij volgen al het onderwijs in de jaren één en twee op één dag (14.00-22.00 uur) en in het derde en vierde jaar op twee avonden. In de praktijk vinden veel avondstudenten het moeilijk om hun dagelijkse werkzaamheden te combineren met de contact- en zelfstudie-uren. De opleiding kent een vrij aanzienlijke eerstejaarsuitval van rond de 40% en had de laatste jaren te maken met een groot contingent langstudeerders. Een doel van de onderwijsvernieuwing is om een rendementsstijging in de propedeuse te bereiken en langstuderende te beperken. Op dat laatste vlak is in 2017 een indrukwekkend resultaat geboekt: in een paar maanden tijd wist de opleiding zonder afbreuk te doen aan kwaliteitseisen het stuwmeer van langstudeerders terug te dringen van 147 naar 97, onder meer door nieuwe coaches aan deze studenten te koppelen.

Studiebegeleiding is een belangrijk middel om uitval en vertraging te voorkomen. Voltijdstudenten worden gedurende de studie begeleid door een studieloopbaanbegeleider (SLB'er) en zijn hierover redelijk tevreden. Wel zou de opleiding er volgens hen beter op kunnen letten dat SLB'ers op de hoogte zijn van het voor studievoortgang noodzakelijke reilen en zeilen binnen de opleiding. Avondstudenten hebben een vrijstelling voor studieloopbaanbegeleiding. Tijdens stage en afstuderen worden studenten begeleid door docentbegeleiders vanuit de opleiding en bedrijfsbegeleiders vanuit de stagebedrijven.

Personeel

De opleiding PBM wordt verzorgd door een hecht team van 48 goed gekwalificeerde docenten waarvan er 35 (73%) een masteropleiding hebben afgerond. Één docent is gepromoveerd. Twee docenten, onder wie de voorzitter van de examencommissie, hebben in 2015-2016 deelgenomen aan een Zuyd-brede pilot rond BKE/SKE. Recent zijn nog eens twaalf docenten gestart met een BKE-traject en twaalf met een SKE-traject. De opleiding streeft ernaar om uiteindelijk alle docenten, seniordocenten en hoofddocenten minimaal BKE gecertificeerd te hebben. Uit evaluaties, documentatie en gesprekken blijkt dat studenten tevreden zijn over de kennis en kunde van hun docenten. Zij ervaren hen bovendien als betrokken, bereikbaar, geïnteresseerd en gemotiveerd.

Voor docentprofessionalisering bestaat veel aandacht. Docenten hebben gelegenheid om bijvoorbeeld masteropleidingen en PhD-trajecten te volgen en hun praktijkervaring en vakkennis up-to-date te houden met docentstages en cursussen. Het management speelt hierbij een stimulerende rol. Ten aanzien van de recente onderwijsvernieuwing geldt dat docenten zich goed toegerust voelen om de vernieuwde curriculuminhoud en nieuwe didactische werkvormen aan studenten aan te bieden. Docenten hebben in de aanloop naar het nieuwe curriculum externe cursussen en scholing *on the job* kunnen volgen (bijvoorbeeld op het gebied van *blended learning*), zijn goed begeleid en hebben tijd gehad om de nieuwe onderwijseenheden te ontwikkelen. Om het curriculum toekomstbestendig te houden wordt strategisch nagedacht over noodzakelijke docentprofessionaliseringsactiviteiten, bijvoorbeeld op het vlak van business process management, lean six sigma en data intelligence.

Van docenten wordt veel gevraagd en dit leidt tot een hoge werkdruk. Het is positief dat het management daar oog voor heeft en zich bezint op een efficiënte inzet van docenturen. De komende periode zal nauw gemonitord moeten worden dat de werkdruk van docenten binnen de grenzen van het aanvaardbare blijft.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Conclusie

De opleiding beschikt over een gedegen systeem van toetsing, dat gebaseerd is op instellingsbrede kaders. Voor de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsen is voldoende oog. Als gevolg van de onderwijsvernieuwing is het toetsbeleid in ontwikkeling, met als doel om in het vernieuwde curriculum meer gebruik te maken van nieuwe, op de praktijk gerichte toetsvormen, formatieve toetsing en het toetsen in grotere eenheden. Voor deze ambities heeft het panel waardering. Bestudeerde voorbeeldtoetsen zijn van een stevig niveau en de bijbehorende beoordelingsformulieren en rubrics zijn functioneel. Ten aanzien van de beoordeling van schriftelijke opdrachten, waaronder ook de afstudeeropdracht, is er ruimte is voor verdere stroomlijning en aanscherping van procedures. De rollen in het bewaken van de toetskwaliteit zijn helder gedefinieerd en de examencommissie is duidelijk *in control*. Positief is ook dat de opleiding het werkveld (in de vorm van alumni met een mastertitel) en andere hogescholen betreft bij de afstudeerbeoordeling en zo invulling geeft aan externe validatie van het gerealiseerde eindniveau.

Onderbouwing

Toetsvisie

De PBM toetsvisie stelt dat toetsing een integraal onderdeel is van het onderwijs. In het staande curriculum is de toetsing gebaseerd op de *Nota Toetsbeleid PBM (2012)*, die een aantal uitgangspunten voor de toetsing formuleert. In de aanloop naar de curriculumvernieuwing groeide binnen de opleiding het gevoel dat de controlerende functie van toetsing teveel was gaan overheersen. Dit punt is opgepakt in het vernieuwde curriculum. In lijn met de nieuwe didactische uitgangspunten en de *Zuyd Toetsvisie (2014)* is het aantal toetsen in de integrale leerlijn gereduceerd en wordt geëxperimenteerd met een variëteit aan nieuwe toetsvormen die minder gericht zijn op de theorie en meer op de praktijk. Door gebruik te maken van formatieve toetsmomenten (o.a. *peer assessment* in de projecten) wil de opleiding het geven en ontvangen van feedback sterker onderdeel maken van het leerproces. De inmiddels opgedane ervaringen hebben geleid tot het nieuwe *Toetsbeleidsplan PBM 2017-2021*, dat vanaf 2017-2018 geïmplementeerd wordt. Dit nieuwe toetsbeleid is gerelateerd aan de toetskaders van Zuyd Hogeschool. Voor de net gestarte flexibele deeltijdvariant werkt de opleiding een eigen toetsplan uit. Daarin staat leerwegaanafhankelijk toetsen en beoordelen centraal.

Het panel vindt dat de opleiding op het gebied van toetsing goede stappen zet. Voor de toekomst zijn heldere ambities geformuleerd. In de komende periode wil de opleiding de toetsing verder versterken door (onder meer) deskundigheidsbevordering van examinatoren via BKE/SKE trajecten, meer afstemming tussen examinatoren (kalibratiesessies) en het reduceren van het aantal toetsmomenten in de leerstofgestuurde leerlijn. In bredere zin gaat de opleiding de komende pe-

riode toewerken naar *systeemgeoriënteerd toetsen*, de derde (van in totaal vijf) fasen van ontwikkeling in de weg naar duurzaam toetsen.

Systeem van toetsing

Het systeem van toetsing is adequaat vormgegeven, met oog voor validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. De opleiding PBM werkt sinds 2013 met het Toetsprotocol, dat bestaat uit zeventien kaderstellende regels en instructies die betrekking hebben op inhoudelijke zaken, organisatorische zaken en personele zaken rondom toetsen en beoordelen. Dit protocol specificceert bijvoorbeeld dat de docent die verantwoordelijk is voor het ontwerpen van de toets daarbij uitgaat van een toetsmatrijs, bedoeld om de validiteit van de toets en de vragen te borgen. De ontwerp-toets en bijbehorende antwoordsleutel worden in het kader van toepassing van het vierogenprincipe voorgelegd aan een collega-docent, die met behulp van een checklist rapporteert over zijn bevindingen. Studenten hebben via Blackboard beschikking over een oefentoets, die een idee geeft van het soort vragen dat in de toets gesteld zal worden. Dit bevordert de transparantie. Ten behoeve van het vergelijkbaar en betrouwbaar beoordelen worden voor bepaalde onderwijsonderdelen (propedeuseproject, afstudeeropdracht) periodieke kalibratiesessies gehouden. Positief is dat de opleiding dit in de toekomst wil uitbreiden naar alle onderwijseenheden waarin via opdrachten en/of via een mondelinge vorm wordt getoetst en beoordeeld. Bij de beoordeling van schriftelijke opdrachten wordt gebruik gemaakt van beoordelingsformulieren met rubrics.

Bij afstudeeropdrachten is sprake van twee beoordelaars, de docentbegeleider (eerste examiner) en een onafhankelijke beoordelaar (tweede examiner). Een sterke vondst is dat in die laatste rol vaak alumni worden ingezet. De opleiding beschikt over een portfolio van veertig alumni met een mastertitel die benoemd kunnen worden als tweede examiner. Hierdoor weet de opleiding afgestudeerden blijvend aan zich te binden en is er bovendien sprake van validatie van het gerealiseerde eindniveau door het werkveld. Op dit moment is gangbaar dat de beide beoordelaars samen één beoordelingsformulier invullen. Wat het panel betreft zou het beter zijn wanneer de beoordelaars onafhankelijk van elkaar tot een oordeel komen. De opleiding overweegt om de eindwerken in het vernieuwde curriculum aan te vullen met een portfolio. Daarin verzamelt de student het bewijs dat alle competenties op het beoogde niveau zijn gerealiseerd.

Studenten zijn over het algemeen vrij tevreden over de toetsing en beoordeling en ervaren een goede aansluiting tussen de leerstof en de toetsen. De gang van zaken rond toetsing en beoordeling is inzichtelijk, maar studenten zien wel mogelijkheden om procedures en logistiek verder te stroomlijnen, bijvoorbeeld door het invoeren van een eenduidige toetslayout, het inzetten van tentamenlocaties die toegerust zijn op het aantal deelnemende studenten en door het aanbieden van tijdige inzagemogelijkheden. In de NSE van 2017 wordt het onderdeel toetsing beoordeeld met een 3,46 (schaal 1-5).

Bestudeerde toetsen en beoordelingsformulieren

Tijdens de visitatie bestudeerde het panel een representatieve selectie van toetsen en bijbehorende toetsmatrijzen, antwoordsleutels en beoordelingsformulieren. De inhoud van deze toetsen sluit aan bij de stof en is van een stevig niveau. De gebruikte toetsvormen - onder meer schriftelijke kennistoetsen (open vragen dan wel multiple choice), mondelinge examens, assessments, presentaties en schriftelijke opdrachten - zijn in overeenstemming met de didactische uitgangspunten en gehanteerde werkvormen. Door de opleidingsjaren heen vertoont de toetsing een goede opbouw voor wat betreft de complexiteit en van de student verwachte zelfstandigheid. In

een schema dat is opgenomen in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) worden per onderwijseenheid de gebruikte toetsvormen aangegeven.

De beoordelingsformulieren voor schriftelijke opdrachten bevatten relevante criteria en bieden ruimte voor narratieve feedback. De mate waarin beoordelaars die vrije ruimte benutten, is wisselend. Sommige formulieren zijn uitgebreid ingevuld, terwijl andere slechts summiere of zeer algemene feedback bevatten. In het geval van summiere feedback zijn oordelen moeilijker navolgbaar. Ten behoeve van het leereffect voor de student kan dit versterkt worden. Dit geldt eveneens voor de beoordelingsformulieren van de afstudeeropdrachten die het panel bestudeerd heeft. Tijdens de visitatie bleek dat de examencommissie op grond van eigen onderzoek een vergelijkbare conclusie heeft getrokken en stappen neemt om tot een meer consistente beoordelingspraktijk te komen. Met betrekking tot de beoordelingsformulieren van de afstudeeropdrachten constateerde het panel dat de individuele criteria relevante aspecten afdekken, maar dat het geheel van beoordelingscriteria niet altijd recht doet aan de totaliteit van het opgeleverde product. In sommige gevallen is de waarde van het eindproduct voor de opdrachtgever groter dan de som van de beoordelingen van de criteria zou doen vermoeden. Dit pleit wat het panel betreft voor het opnemen van een extra criterium dat de waardepropositie voor de opdrachtgever uitdrukt.

Kwaliteitsborging

De opleiding draagt op verschillende manieren zorg voor de kwaliteit van de toetsing. Onderdeel daarvan is dat examinatoren op basis van instellingsbrede richtlijnen door de examencommissie worden aangesteld. In de ontwerpfasen van toetsen vindt, zoals aangegeven, een inhoudelijke collegiale toetsing plaats. De opleiding kijkt ook op statistisch niveau naar de kwaliteit van toetsen. Dit is in handen van de PBM toetscommissie. Deze analyseert de toetsresultaten van de onderwijseenheden, stelt jaarlijks een trendanalyse op van toetsresultaten, verricht onderzoek naar plausibiliteit en levert een bijdrage aan de deskundigheidbevordering van docenten via gesprekken, workshops en intercollegiaal overleg. Dankzij deze terugkerende activiteiten is de toetscommissie een gesprekspartner voor alle docenten. Leden van de toetscommissie zijn betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe *Toetsbeleidsplan PBM 2017-2012*. De toetscommissie opereert onder de verantwoordelijkheid van de examencommissie en brengt jaarlijks verslag uit aan deze commissie.

De examencommissie is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en organisatie van de toetsing. Sinds de wettelijke aanscherping van haar takenpakket beschikt de examencommissie over een borgingsagenda. Tot september 2017 had PBM een eigen examencommissie. Bij de start van het lopende collegejaar is een faculteitsbrede examencommissie ingesteld, met onderliggende kamers voor de drie opleidingen van de Faculteit Management en Recht. Uit de documentatie en gesprekken blijkt dat de examencommissie *in control* is over de toetskwaliteit en het gerealiseerde eindniveau. Een belangrijke indicatie daarvoor is dat de examencommissie jaarlijks onderzoek verricht naar de kwaliteit van afstudeerders. Leden van de commissie bestuderen een steekproef van acht eindwerken (per opleiding) en nemen deel aan afstudeersessies en andere toetsafnames. Het panel waardeert ook dat leden van de examencommissie in het kader van de borgingsagenda meekijken bij de toetsing binnen bepaalde onderwijseenheden, aanbevelingen doen en monitoren of die worden opgevolgd. Positief is bovendien dat een alumnus als extern lid zitting heeft in de examencommissie. Borging van het gerealiseerde niveau vindt ook plaats door middel van externe validatie. Bij de jaarlijkse externe kalibreersessies over scriptiebeoordeling zijn Hogeschool Zeeland en (vanaf 2016-2017) Hogeschool Inholland betrokken geweest.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de realisatie van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Conclusie

Uit de bestudeerde eindwerken en uit gegevens over het functioneren van afgestudeerden blijkt dat studenten de competenties realiseren. Studenten ontwikkelen zich gedurende de opleiding tot generalisten met een brede blik, die op veel plekken inzetbaar zijn en als zodanig veelgevraagd zijn binnen het regionale werkveld. Over het niveau van de bestudeerde scripties is het panel over het algemeen tevreden. Studenten snijden vraagstukken aan die passen bij het opleidingsprofiel en relevant zijn voor de opdrachtgever. In de regel komen ze tot bruikbare conclusies en adviezen. In de onderzoekscomponent kan de opleiding een verdere verbeterslag maken door te sturen op meer focus. Smallere onderzoeksvragen zouden de diepgang van de analyses ten goede komen. Het ligt voor de hand om het lectoraat Employability te betrekken bij het inhoudelijk ondersteunen van scriptiebegeleiders en het definiëren van welk soort onderzoeksvragen geschikt zijn voor PBM-scripties. Positief is dat scripties doorgaans goed verzorgd zijn, met een heldere structuur en adequaat taalgebruik. Opdrachtgevers zijn doorgaans zeer tevreden over het door studenten verrichte werk. Het komt geregeld voor dat studenten na het afstuderen in dienst treden bij het stagebedrijf.

Onderbouwing

Producten van afgestudeerden

PBM kiest voor een combinatie van eindwerken. Hiertoe behoren de resultaten die de student heeft behaald voor drie verplichte blokken (3*15 EC) uit het gekozen uitstroomprofiel en het vierdejaars afstudeerprogramma (30 EC, 20 weken). Dit afstudeerprogramma bestaat uit de afstudeerstage (proces, 14 EC), de scriptie (product, 14 EC) en de verdediging (2 EC). Alle drie de onderdelen worden afzonderlijk beoordeeld, waarna een gewogen eindcijfer wordt vastgesteld. Via het geheel aan eindwerken borgt de opleiding dat alle leerresultaten op eindniveau zijn geëxamineerd.

Voorafgaand aan het visitatiebezoek heeft het panel een steekproef van vijftien afstudeerscripties uit de studie jaren 2015-2016 en 2016-2017 bestudeerd. Drie van de bestudeerde scripties waren van studenten van de deeltijdopleiding, de overige waren van voltijdstudenten. Tijdens de visitatie lagen ook de overige eindwerken van de geselecteerde studenten ter inzage. Het gaat om studenten die zijn afgestudeerd volgens de competentieset van het staande curriculum; het vernieuwde curriculum had ten tijde van de visitatie nog geen volledige cyclus doorlopen en er waren dus nog geen eindwerken beschikbaar die de nieuwe competentieset volgen.

Nagenoeg alle bestudeerde scripties vond het panel (ruimschoots) voldoende. Het panel trof bovendien een aantal zeer goede scripties aan, die in methodologisch en theoretisch opzicht het

masterniveau benaderen en getuigden van inzicht en originaliteit. Wel waren er verschillen tussen de beoordeling door panelleden en de beoordeling door de begeleiders: in sommige gevallen zou het panel een lager cijfer hebben gegeven en in andere gevallen een hoger. Op grond van de steekproef heeft het panel de indruk dat bij het uitstroomprofiel HRM strenger beoordeeld wordt dan bij Bedrijfskunde. Meer kalibratie tussen beoordelaars van beide profielen zou het verschil in becijfering kunnen opheffen. Voor een van de (voltijd)scripties geldt dat het panel zich niet kon vinden in de (niet) voldoende beoordeling door de opleiding. De overige eindwerken van de betreffende student vond het panel wel van voldoende niveau.

De bestudeerde eindwerken laten zien dat studenten het voor een hbo-bacheloropleiding vereiste niveau realiseren en klaar zijn om als beginnend beroepsbeoefenaar aan de slag te gaan. De scripties die het panel bekeek zijn over het algemeen beroepsrelevante, praktijkgerichte producten die in het verlengde liggen van het profiel van de opleiding. De competentie 'managen' staat daarbij centraal: de student wordt geacht als zelfstandig projectleider onderzoek te doen naar een relatief complex (bedrijfskundig of HRM) beroepsvraagstuk waarmee de stageverlenende organisatie te maken heeft en daarover in de scriptie te rapporteren. De student geeft bovendien een door het onderzoek ondersteund advies over het oplossen van het onderzochte probleem. Het panel stelt vast dat studenten over het algemeen waardevolle data verzamelen, waaraan ze voor opdrachtgevers waardevolle inzichten en adviezen ontleen. Het werkveld toont zich in de praktijk dan ook tevreden over het niveau van de scripties.

Om een verdere kwaliteitsslag te maken in de onderzoekscomponent van de scriptie lijkt het noodzakelijk om meer focus aan te brengen. De bestudeerde problematiek is over het algemeen erg breed en dat gaat (logischerwijs) ten koste van de diepgang van analyses. Tijdens de visitatie kwam ter sprake dat afstudeerbedrijven vaak een brede managementvraag aandragen. Vervolgens is het aan de student om vanuit die brede context - die past bij de integrale insteek van de opleiding - tot een afgebakende onderzoeksvraag te komen. Het panel heeft sympathie voor deze aanpak, maar meent dat begeleiders een grotere rol zouden kunnen spelen in het operationaliseren van het trechtermodel dat de opleiding voor ogen staat. Om te voorkomen dat studenten teveel 'zwemmen', zouden zij hen intensiever kunnen begeleiden bij het afbakenen van de vraagstelling, het zoeken van adequate en relevante literatuur en het identificeren van de juiste onderzoeksmethodes. Daarbij geeft het panel in overweging om - met het oog op vakinhoudelijke innovatie - ook te sturen richting minder traditionele kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethodes en interventietechnieken. Het nieuwe lectoraat Employability kan volgens het panel goede diensten bewijzen in het ondersteunen van begeleiders op dit vlak. Het ligt bovendien voor de hand om in overleg met het lectoraat een aantal vraagstukken te definiëren die passen bij de onderzoeksagenda en afstudeeronderzoeken daarbij te laten aansluiten.

De opleiding kiest voor een opzet waarin studenten 50% van de beschikbare tijd meewerken in het stagebedrijf en voor 50% aan het afstudeeronderzoek werken. De stagewerkzaamheden staan in het teken van de (beoordeling van de) ontwikkeling van competenties (communicatie, samenwerking) die niet zozeer in de scriptie naar voren komen. De uitgebreide kennismaking van de student met het stagebedrijf krijgt in de scriptie zijn weerslag in een omvangrijke algemene introductie waarin de context van de stageverlener wordt besproken. Wat het panel betreft heeft deze interne analyse van het stagebedrijf weinig toegevoegde waarde voor het onderzoek (of het stagebedrijf) en zou overwogen kunnen worden om dit deel in omvang te beperken, zodat meer focus komt te liggen op het onderzoek zelf. In meer algemene zin vraagt het panel zich af of de

verhouding meewerken/onderzoek heroverwogen zou moeten worden om studenten beter in staat te stellen om de gewenste diepgang te bereiken.

Een positief punt is dat studenten veel tijd en aandacht aan het eindwerk besteden. De bestudeerde stukken zijn over het algemeen goed verzorgd en helder gestructureerd. Taalgebruik en schrijfstijl zijn adequaat.

Functioneren afgestudeerden

Uit gesprekken met alumni en werkveldvertegenwoordigers constateert het panel dat alumni gewild zijn binnen het werkveld en daar goed functioneren. Werkgevers uit de regio vragen vaak specifiek om een PBM'er omdat die breed inzetbaar is. Eventueel noodzakelijke specialistische kennis of vaardigheden kunnen afgestudeerden volgens het werkveld gemakkelijk *on the job* bijleren. Veel studenten krijgen al in de afstudeerfase een baan aangeboden door het stagebedrijf of worden op basis van hun LinkedIn-profiel benaderd door recruiters. Uit uitgebreid eigen alumni-onderzoek (2017) van de opleiding blijkt dat het overgrote deel van de werkende alumni een baan heeft gevonden op HBO-niveau. In een meerderheid van de gevallen gaat het om werk dat goed tot zeer goed aansluit bij het opleidingsprofiel. Positief is ook dat de opleiding doorstuden faciliteert door mogelijk te maken dat studenten in de minorruimte een premasterprogramma volgen.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

| Standaard | Oordeel Voltijd | Oordeel Deeltijd |
|---|-----------------|------------------|
| <i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i> | Goed | Goed |
| <i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i> | Goed | Goed |
| <i>Standaard 3 Toetsing</i> | Voldoende | Voldoende |
| <i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i> | Voldoende | Voldoende |

De opleiding PBM voorziet op adequate wijze in de regionale behoefte aan breed opgeleide, flexibele bedrijfskundigen en HRM-professionals. De afgelopen jaren heeft de opleiding met veel toewijding, en in nauw overleg met het werkveld, gewerkt aan de vernieuwing van competenties, didactische uitgangspunten en curriculuminhoud. Daaruit blijkt dat de opleiding de blik stevig op de toekomst gericht heeft. Management en docenten zijn goed op elkaar ingespeeld en functioneren als een hecht team dat op doordachte wijze een pad uitstippelt, dingen uitprobeert en leert van fouten. Aan studenten biedt de opleiding een goed gestructureerde leeromgeving, die hen stap voor stap in staat stelt om de voor de opleiding kenmerkende integrale blik te ontwikkelen.

Voor de nabije toekomst staan veelbelovende zaken op stapel, zoals het verder experimenteren met praktijkgerichte werk- en toetsvormen, het verwerken van vakinhoudelijke innovatie in de curriculuminhoud, het opzetten van een flexibele deeltijdopleiding en het verder uitbouwen van de samenwerking met het lectoraat Employability. Het panel gunt de opleiding dat voor deze belangrijke stappen de tijd genomen kan worden, zodat er ruimte is voor tussentijdse bezinning en verschillende activiteiten niet met elkaar hoeven te concurreren. Dit zal ook helpen om de werkdruk van docenten beheersbaar te houden.

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

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding, voor verdere ontwikkeling, de volgende aanbevelingen mee:

Standaard 1

- Zet de eigen sterke punten prominenter in de etalage om de profilering naar buiten toe nog verder te versterken.
- Maak optimaal gebruik van de kansen die de geografische ligging in de Euregio Maas-Rijn biedt. Door in te spelen op relevante vakinhoudelijke vernieuwingen kan de opleiding zich manifesteren als kennispartner en het opleiden voor de toekomst actief helpen vormgeven.

Standaard 2

- Stimuleer in het kader van verdere docentprofessionalisering dat alle afstudeerbegeleiders een onderzoekstraining volgen, bijvoorbeeld verzorgd door een Zuyd-lectoraat. Faciliteer bovendien dat docenten zelf onderzoek doen.
- Maak studenten bewust van de kansen die er vlak over de grens liggen, met name in Duitsland, zodat meer studenten bewust kiezen voor een internationale stage binnen de Euregio.
- Monitor nauwgezet dat de werkdruk van docenten binnen de grenzen van het aanvaardbare blijft. Breng een prioritering aan in op de toekomst gerichte activiteiten en doe niet teveel tegelijk.

Standaard 3

- Zorg voor een consistente beoordeling van schriftelijke opdrachten en let erop dat beoordelingsformulieren voldoende narratieve feedback bevatten.
- Overweeg om aan de beoordelingsformulieren van eindwerken een extra criterium toe te voegen dat de toegevoegde waarde van het eindproduct voor de opdrachtgever uitdrukt.
- Laat de beide scriptiebeoordelaars afzonderlijk van elkaar het beoordelingsformulier invullen, zodat er sprake is van een blinde tweede beoordeling.
- Overweeg een herijking van de P, D, C en A van het PDCA- invulformulier als intern kwaliteitszorg-instrument. Het panel waardeert dat de betrokken docent(en) per cursus of opleidingsonderdeel een PDCA-cyclus doorlopen in het kader van de doorlopende kwaliteitsontwikkeling van inhoud, werkvormen en toetsen. Bij vier onderzochte opleidingsonderdelen bleek echter dat heel wat ingevulde 'DO'-elementen eigenlijk thuishoren in de 'CHECK'-kolom. Consistente evaluatie van al deze 'check'-elementen zou vervolgens kunnen leiden tot een intensievere invulling en dus ook uitwerking van de 'ACT'-kolom.

Standaard 4

- Bevorder de diepgang van het scriptieonderzoek door:
 - te sturen op smalle, goed afgebakende onderzoeksvragen;

- de omvang van het deel van de scriptie dat gewijd is aan de interne analyse van het sta-gebedrijf te beperken;
- voldoende tijd in te ruimen voor het onderzoeksdeel van de afstudeerstage.

Procesmatige opvolging van aanbevelingen rond de flexibele deeltijdopleiding

Per 1 september 2017 neemt de deeltijdopleiding People and Business Management deel aan de *Pilot Flexibilisering Hoger Onderwijs* van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Binnen deze pilot mogen hogescholen hun vaste onderwijsprogramma's loslaten en in plaats daarvan werken met leeruitkomsten die bepalen wat studenten moeten kennen en kunnen. De experimenteervariant was ten tijde van het visitatiebezoek nog geen jaar operationeel, wat betekent dat deze niet kon worden meegenomen tijdens de reguliere visitatie van de bacheloropleiding. Het behoorde wel tot de taak van het panel om een oordeel te vellen over de procesmatige opvolging van de aanbevelingen die in het NVAO advies bij de start van het experiment zijn opgenomen. Het panel ontving met het oog daarop bij het zelfevaluatie-rapport de *Appendix Flexibele Deeltijd PBM*. Daarin legt de opleiding de plannen rond de net gestarte opleiding ter informatie aan het panel voor.

Uit de appendix blijkt dat Zuyd Hogeschool in het kader van het interfacultaire samenwerkingsverband *Zuyd Professional* met meerdere flexibele deeltijdvarianten meedoet aan de pilot. Deze worden alle ingericht op basis van één onderwijsconcept. De flexibele deelvariant Verpleegkunde vervulde de rol van voorbeeldopleiding: De NVAO beoordeelt per gehanteerd onderwijskundig concept voor flexibilisering binnen de instelling één experimenteervariant van een opleiding. De NVAO heeft op basis van het Informatiedossier in haar brief van 14 juni 2016 de beoogde flexibele voorbeelddeeltijdvariant Verpleegkunde als voldoende beoordeeld. Ze heeft daarbij een aantal aandachtspunten en verbeterpunten genoemd. In een afsluitend hoofdstuk van de appendix wordt gerapporteerd over de stand van zaken van deze verbeterpunten bij de flexibele deeltijdvariant PBM. Het panel stelt vast dat de NVAO op basis van het voorbeeldossier Verpleegkunde tien aandachtspunten heeft geformuleerd waarop de opleiding PBM reflecteert. Ook komen drie aanvullende aandachtspunten van de onderwijsinspectie aan de orde. De punten hebben onder meer betrekking op de formulering van de leeruitkomsten, de gehanteerde instroomeisen, de kwaliteitsborging, de interne consistentie tussen verschillende relevante documenten en de in het voorbeeldossier gehanteerde term 'afstudeergarantie'. Ook vraagt de NVAO deelnemende opleidingen om een aantal zaken te expliciteren, bijvoorbeeld de begeleiding en scholing van betrokken docenten, de rol van de examencommissie en de wijze waarop examinatoren tot een eenduidige interpretatie van leeruitkomsten komen.

Het komt het panel voor dat de opleiding een strak programma heeft ontwikkeld voor haar flexibele deeltijdopleiding, waarbij goed is gekeken naar de aanbevelingen van de NVAO. De opleiding heeft op alle genoemde aandachtspunten een adequaat antwoord geformuleerd en waar nodig passende maatregelen getroffen. Gezien de besliste en doeltreffende wijze waarop de opleiding uitvoering geeft aan de voltijdsopleiding heeft het panel geen enkele reden om te twijfelen aan adequate invulling van de flexibele deeltijdopleiding.

Bijlagen

Bijlage 1 Bezoekprogramma, 30 november 2017

| Tijdstip | Thema | Deelnemers |
|---------------|---|--|
| 09.00 - 09.30 | Presentatie van maximaal 20 minuten door opleiding waarin zij zich positioneert ten aanzien van gemaakte keuzes, stand van zaken en openstaande wensen & voornemens. Het panel kan toelichtende vragen stellen. | <p><i>Kernteam PBM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dries Lodewijks- faculteitsdirecteur faculteit management en Recht en faculteit Commercieel management en Financieel management • Monique Verharen- teammanager hoofdfase • Jack Zweipfenning- teamleider generieke fase • Cindy Boonen- operationeel manager faculteit Management en Recht • Jol Stoffers- lector, lectoraat Employability • Truus van Vugt- coördinator avond/deeltijd |
| 09.30 - 11.00 | Materiaalbestudering en voorbereiding | Panel NQA |
| 11.00 - 12.00 | Gesprek onderwijsleeromgeving | <p><i>Studenten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Norman van Donzel- student jaar 2, HAVO CM, profiel bedrijfskunde (lid opleidingscommissie) • Dennis van Oijen- student jaar 2, MBO, profiel HRM • Anouk van de Boorn- student jaar 3, MBO, profiel bedrijfskunde • Laura Vleugels- student jaar 3 avond/deeltijd, HAVO oude stijl, profiel HRM <p><i>Docenten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Isolde Sniijders • Erica Diks • Bibi Dols • Margriet Geurden • Manon Geraedts • Frank Brock |
| 12.00 - 12.45 | Overleg + lunch | Panel NQA |
| 12.45 - 13.15 | Rondleiding gebouw Ligne | Panel NQA + Kernteam PBM/studenten |

| | | |
|---------------|--|--|
| 13.15 - 14.15 | Gesprek afstuderen | <p>Studenten 4e jaars:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nadine Prevoo – student jaar 4, HRM, stagebedrijf Cuypersgroep in Stein • Johnny Hesemans- student jaar 4, bedrijfskunde, stagebedrijf Museum aan het Vrijthof • Monsef Benyahia- student jaar 4, HRM, stagebedrijf Obvion <p>Alumni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saskia Jacobs- alumna- bedrijfskunde, afstudeerdatum 17-06-2016 • Leontine Monsewije- alumna- bedrijfskunde, afstudeerdatum 30-06-2015 <p>Examinatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bibi Dols • Camiel Wolfs • Anne-Marie Sommer • Conchita Rölkens • Linda Tielemans |
| 14.15 - 14.25 | Korte pauze | |
| 14.25 - 15.10 | Gesprek borging (interne commissies) | <p><i>Examencommissie, toetscommissie, KZ commissie, opleidingscommissie (ten minste 1 studentlid), curriculum-commissie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Roel Teney- voorzitter examencommissie • Ellen Savrij Droste- lid examencommissie • Paul Thissen- lid toetscommissie en kwaliteitszorgcommissie • Linda Tielemans, - lid curriculum commissie <p><i>2 Studentleden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Linda Leer- avond/deeltijdstudent jaar 3, VWO oude stijl, bedrijfskunde, lid opleidingscommissie • Pim Lambregts- student jaar 4, bedrijfskunde, voorzitter opleidingscommissie, lid kwaliteitszorg commissie, stagebedrijf WonenLimburg |
| 15.10 - 15.20 | Korte pauze | |
| 15.20 - 16.05 | Gesprek functioneren studenten en afgestudeerden in de praktijk | <p><i>Studenten (stagiaires):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nick Hendrixx- student jaar 4, bedrijfskunde, stagebedrijf the Clothingcompany- Capetown • Talisa Ong- student jaar 3, HRM, stagebedrijf Medtronic Praag • Amber Herbergs- student jaar 3, Young Capital Maastricht |

| | | |
|---------------|--|--|
| | | <p>Alumni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ramona Krijnen, HRM, afstudeerdatum 15-07-2016 • Lisa Oetjens, bedrijfskunde, afstudeerdatum 04-07-2017 • Maurice Loontjens (zowel alumnus en externe begeleider), HRM, afstudeerdatum 28-06-2011 <p>Docent (stage/praktijk begeleider):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rik Loffeld <p>Vertegenwoordigers werkveld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • John Monsewije- voorzitter CvB VSO PL • Judith Kochen- bestuurslid pensioenfonds AZL |
| 16.05 - 16.15 | Korte pauze | |
| 16.15 - 16.45 | Gesprek opleidingsmanagement | <p>Kernteam PBM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dries Lodewijks • Monique Verharen • Jack Zweipfenning • Cindy Boonen • Jol Stoffers • Truus van Vugt |
| 16.45 - 17.30 | Beoordelingsoverleg panel | Panel NQA |
| 17.30 - 17.45 | Laatste gesprek opleidingsmanagement en terugkoppeling bevindingen | <p>Kernteam PBM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dries Lodewijks • Monique Verharen • Jack Zweipfenning • Cindy Boonen • Jol Stoffers • Truus van Vugt, <p>Zuyd lid college van bestuur en Zuyd auditor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Olaf van Nugteren, lid CvB Zuyd • Marianne Pauwels, auditor Zuyd |

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

- OverzichtslIJst docenten PBM
- Onderwijs en Examenregeling PBM
- Zelfevaluatie Flexibele Deeltijd PBM
- Studiegids PBM Voltijd 2017-2018
- Studiegids PBM Avond 2017-2018
- Studiegids PBM Flexibele Deeltijd 2017-2018
- Afstudeerhandleiding PBM 2017-2018
- Lijst afstudeerders PBM 2015-2017
- Leerplansschema's PBM
- Toetsbeleidsplan PBM 2017-2021
- NSE scores PBM