

Besluit

Besluit strekkende tot het verlenen van accreditatie aan de opleiding hbo-master Master of Business Administration van Avans Hogeschool B.V.

Gegevens

datum	Naam instelling	: Avans Hogeschool B.V.
31 oktober 2014	Naam opleiding	: hbo-master
onderwerp		Master of Business Administration (64 EC)
Besluit	Datum aanvraag	: 7 maart 2014
accreditatie hbo-master	Variant opleiding	: dual
Master of Business	Locaties opleiding	: Hilvarenbeek, Houten
Administration van Avans	Datum goedkeuren panel	: 3 februari 2014
Hogeschool B.V.	Datum locatiebezoek	: 29 januari 2014
(002823)	Datum visitatierapport	: 6 maart 2014

uw kenmerk

14-010/CT/MvdB

ons kenmerk

NVAO/20143725/AH

bijlagen

3

Aanvullende informatie

De NVAO heeft bij e-mail van 25 augustus 2014 Hobéon om aanvullende informatie gevraagd over het aantal contacturen en de omvang van het curriculum. Bij brief van 10 september 2014 heeft de NVAO de aanvullende informatie ontvangen.

Beoordelingskader

Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523).

Bevindingen

De NVAO stelt vast dat in het visitatierapport en de aanvullende informatie deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke gronden het panel de kwaliteit van de opleiding voldoende heeft bevonden.

Advies van het visitatiepanel

Samenvatting bevindingen en overwegingen van het panel.

Avans Hogeschool B.V. handelend onder de naam Avans+ (verder te noemen Avans+) verzorgt de postinitiële hbo-master Business Administration (MBA) in een duale variant op de leslocaties Hilvarenbeek en Houten. De praktische, bedrijfskundige en internationaal georiënteerde opleiding MBA leidt haar studenten op tot Senior Managers, die zich bezighouden met strategische en operationele beslissingen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven in allerlei branches.

Inlichtingen

Ed Lansink
+31 (0)70 312 2360
e.lansink@nva

Parkstraat 28 | 2514 JK | Postbus 85498 | 2508 CD Den Haag
P.O. Box 85498 | 2508 CD The Hague | The Netherlands
T + 31 (0)70 312 2300 | F + 31 (0)70 312 2301
info@nva

De beoogde eindkwalificaties (zes kerntaken en zestien competenties) heeft de opleiding MBA ten aanzien van de inhoud, het niveau en de oriëntatie in september 2013 geconcretiseerd in een eigen beroeps- en opleidingsprofiel.

Naast de keuze voor een integratief, Nederlandstalig programma heeft de opleiding zich onlangs ten opzichte van andere (inter)nationale MBA-opleidingen gepositioneerd en geprofileerd door het accent te leggen op het opleiden voor het midden- en grootbedrijf in Nederland.

Het onderzoekend vermogen van studenten maakt onderdeel uit van de eindkwalificaties. Studenten leren tijdens de opleiding MBA om te gaan met de concrete toepassing van theorieën, modellen en standaarden bij het oplossen van multi-, complexe- en interdisciplinaire vraagstukken.

Het opleiden voor het Nederlandse bedrijfsleven staat los van het feit dat de internationale oriëntatie deel uitmaakt van de doelstellingen. De opleiding MBA bereidt haar studenten voor op het opereren in een internationale, interculturele en snel veranderende omgeving. Door het bestaande netwerk (van docenten) meer structureel en formeel dan voorheen te raadplegen, zorgt de opleiding MBA voor een adequate afstemming van de beoogde eindkwalificaties op de huidige en de toekomstige ontwikkelingen in het specifieke vakgebied en het relevante werkveld.

Door de adequate stappen die de opleiding MBA heeft gezet in de ontwikkeling van het beroeps- en opleidingsprofiel en daarnaast de mogelijkheid voor de opleiding om haar profiel door te ontwikkelen en het contact met het werkveld te structureren, komt het audit-panel voor de opleiding MBA van Avans+ bij standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

Programma

Door de inbreng van enkele nieuwe teamleden bestaat er nu een duidelijke rode draad tussen de beoogde eindkwalificaties en de leerdoelen in het programma. De degelijke inhoud van het programma stelt de studenten in staat om de eindkwalificaties te bereiken. De centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein zijn herkenbaar aanwezig in het programma, zoals de AMBA¹ dat vereist. De theoretische kennisoverdracht en praktische toepassing vormen de basis voor het programma. De indeling in masterclasses met ondersteunende leerlijnen en de concentrische opbouw van het programma zorgen voor een ruim voldoende samenhang.

Het programma heeft een sterk beroepsgericht karakter. Studenten zijn uiterst positief over de mogelijkheid om problemen uit de eigen praktijk in te brengen en daar gezamenlijk een bruikbare oplossing voor te vinden. Studenten kunnen onderzoeksvaardigheden in het gehele curriculum verwerven.

Het is aan de opleiding om te bepalen welke rol de lector speelt bij de ontwikkeling van het programma (vb. de actualiteit en/of de onderzoekslijn). In het verlengde daarvan dient Avans+ de mate en wijze van betrokkenheid van de lector bij de opleiding MBA in de praktijk te brengen en te verankeren binnen het onderwijs.

De uitwerking van het didactische concept met bijbehorende werkvormen sluit aan bij het opleiden tot 'Improving Professionals'. Voor Avans+ is leren een interactief proces: het 'leren leren' en het leren van elkaar via uitwisseling van kennis, het delen van ervaringen en onderlinge consultaties is essentieel. Naast (verplicht) klassikaal onderwijs is het leren op de werkplek een belangrijk onderdeel. Er bestaat een evenwichtige verdeling tussen de

¹ MBA-opleidingen in Nederland dienen naast de eisen van de NVAO ook te voldoen aan de criteria van de Britse Association of MBAs (AMBA).

Pagina 3 van 8 vererving van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden. De opleiding sluit hiermee aan bij de AMBA-criteria.

De studielast is naar de opvatting van het auditpanel voldoende om de eindkwalificaties te bereiken.

Voor de standaarden 2 tot en met 7 komt het auditpanel uit op het oordeel 'voldoende'.

Personeel

De vakdeskundigheid en praktijkervaring van docenten en hun betrokkenheid bij de studenten vindt het auditpanel bijzonder positief. De omvang van het docenten- en het kernteam is daarnaast in ruime mate toereikend voor de realisatie van het onderwijs. Ook de grote mate van flexibiliteit van het inzetten van freelance docenten en de kleinschaligheid van de opleiding MBA dragen daar in positieve zin aan bij.

De opleiding MBA heeft de nodige verbeteringen doorgevoerd in het personeelsbeleid. Zij zal haar plannen (o.a. scholingsbeleid ten aanzien van didactiek, evaluatie van en gezamenlijke bijeenkomsten met docenten) het komende jaar realiseren, omdat de opleiding het belang daarvan (h)erkent. Dit komt ten goede aan een meer structurele vorm van afstemming en kennisdeling als aanvulling op het contact dat docenten vanuit hun eigen professionaliteit met hun mededocenten hebben. Deze verbeteringen komen ook ten goede aan de (gemeenschappelijke) onderwijsdeskundigheid van de docenten naast hun individuele deskundigheid en het breder beleggen van de ontwikkeling van de inhoud van het programma. De opleiding zet dus sterk in op het ontwikkelen van sociale cohesie binnen het docententeam.

Doordat de docenten elk afzonderlijk gekwalificeerd zijn voor de realisatie van het programma en de omvang van het personeel voldoet, komt het auditpanel voor de standaarden 8, 9 en 10 tot het oordeel 'voldoende'.

Voorzieningen

Avans+ verzorgt de opleiding MBA in centraal gelegen en daarvoor geëigende leslocaties zoals conferentieoord en hotels. Het trainings- en conferentiecentrum in Hilvarenbeek bijvoorbeeld beschikt over uitstekende lesvoorzieningen. De opleiding maakt dezelfde, zorgvuldige keuzes in het selecteren van andere leslocaties zoals in Houten. Toegang tot draadloos internet is op alle leslocaties aanwezig. De digitale leeromgeving (Blackboard) is bedoeld om de service naar de studenten te vergroten en stimuleert didactische mogelijkheden zoals kennisuitwisseling.

De vormgeving van de studiebegeleiding past bij de studentpopulatie. Een grote mate van zelfstudie en -discipline is nodig om de masteropleiding te kunnen voltooien. Desondanks krijgen studenten een persoonlijke, gespecialiseerde coach toegewezen die hen gedurende het studieproces begeleidt. Een deskundige vakdocent ondersteunt de studenten daarnaast tijdens elke masterclass. Tijdens de interne audit is geen informatie aangetroffen over de wijze waarop studenten werden ondersteund in hun studievoortgang. Inmiddels zijn verbeteringen doorgevoerd om de studievoortgang en -begeleiding ook zichtbaar te maken voor de student. Op de leslocatie is nu altijd een bij de opleiding betrokken persoon of coach vanuit Avans+ aanwezig en de coaches zijn buiten de bijeenkomsten om ook beter toegankelijk.

Bij standaard 11 komt het auditpanel door de moderne onderwijsfaciliteiten passend bij een opleiding MBA uit op het oordeel 'goed'. Voor standaard 12 komt het auditpanel uit op 'voldoende'.

Het kwaliteitszorgsysteem is thans door de opleiding beschreven in een kwaliteitshandboek en de eindverantwoordelijkheid en de uitvoering daarvan zijn belegd bij meerdere personen. Evaluaties en verbetermaatregelen werden door de opleiding MBA gerealiseerd, maar vonden vooral informeel/impliciet plaats. De uitvoering ervan door één persoon maakte het kwaliteitszorgsysteem en de borging dan ook kwetsbaar. Enige mate van formalisering en verbreding van het ontwerp en de uitvoering van het kwaliteitszorgsysteem waren dus noodzakelijk. Dit is door de opleiding MBA de afgelopen periode aangepakt. Voor de standaarden 13 en 14 komt het auditpanel derhalve op 'voldoende'. Het is nu zaak om het systeem zoals beoogd volledig en op cyclische wijze in de praktijk te brengen.

Hoewel de eerste bijeenkomsten met verschillende bij de interne kwaliteitszorg betrokken gremia zoals de Werkveld Adviesraad en de Opleidings Examen Commissie hebben plaatsgevonden, vindt het auditpanel dit vrij laat en nog te beperkt in gang gezet. Voor standaard 15 komt het auditpanel op dit moment nog tot het oordeel 'onvoldoende'.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid. De opleiding heeft dit toetsbeleid het afgelopen jaar grotendeels in de praktijk toegepast. Ondanks dat de opleiding verbeteringen aan zou kunnen brengen in de transparantie (bv. volledig relateren van toetscriteria aan leerdoelen) van de toetsing en de beoordeling, is het auditpanel positief over de inhoud van de toetsen. Zo trof het auditpanel in zijn steekproef bijvoorbeeld een aantal zeer goede eindproducten (met name uit 2013) aan die zeker van masterniveau waren. De beoogde eindkwalificaties komen dan ook tot uitdrukking in de thesissen/het gerealiseerde niveau van de studenten, zo stelt het auditpanel vast. Dit is de reden dat het auditpanel voor de standaard 16 uiteindelijk tot het oordeel 'voldoende' komt. Dit staat los van het feit dat het auditpanel de opleiding het nadrukkelijke advies geeft om haar ontwikkelingsagenda te realiseren en de OpleidingsExamenCommissie actief te ondersteunen in haar nieuwe kwaliteitsborgende rol. De opleiding zal haar toetsstelsel hiermee verder professionaliseren.

Algemene conclusie:

Het afgelopen anderhalf jaar heeft de opleiding met het aantrekken van een aantal nieuwe teamleden een gewenste en tevens noodzakelijk kwaliteitsslag doorgevoerd bij de opleiding MBA. Er is vooral na de interne audit in juli 2013 veel werk verzet. De opleiding geeft aan dat ze er nog niet is, maar ze is tevreden met de resultaten die zij tot nu toe bereikte. Het auditpanel sluit zich hierbij aan.

De drive om te verbeteren, de degelijke inhoud van het programma, de sterke relatie die in de opleiding vorm krijgt tussen de theorie en de praktijk, de vakdeskundigheid en de praktijkervaring van het docententeam en het gerealiseerde masterniveau van de studenten maken – ondanks dat het auditpanel vindt dat doorontwikkeling van met name het toetsen en beoordelen belangrijk is – dat het auditpanel tot het overall oordeel 'voldoende' komt.

Aanbevelingen

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van het panel, in het bijzonder die met betrekking tot een grotere betrokkenheid van de relevante personen en instanties bij de interne kwaliteitszorg. De NVAO zelf is van oordeel dat bij de verdere ontwikkeling van de opleiding nog beter rekening gehouden zou moeten worden met de AMBA-criteria op het punt van het percentage gepromoveerde docenten, het totaal aantal contacturen voor studenten, en de borging van de toetsing.

Pagina 5 van 8 **Besluit**

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van de Avans Hogeschool B.V. te Breda in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 22 september 2014 naar voren te brengen. Bij brief van 13 oktober 2014 heeft de instelling laten weten geen opmerkingen te hebben.

De NVAO besluit accreditatie te verlenen aan de hbo-master Master of Business Administration (64 EC; variant: duaal; locaties: Hilvarenbeek en Houten) van Avans Hogeschool B.V. te Breda. De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende.

Dit besluit treedt in werking op 31 oktober 2014 en is van kracht tot en met 30 oktober 2020.

Den Haag, 31 oktober 2014

De NVAO
Voor deze:



R.P. Zevenbergen
(bestuurder)

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Onderwerp	Standaard	Beoordeling door het panel
		duaal
1. Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	Voldoende
2. Programma	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.	Voldoende
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Voldoende
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	Voldoende
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.	Voldoende
	6. Het programma is studeerbaar.	Voldoende
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.	Voldoende
	3. Personeel	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.		Voldoende
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.		Voldoende
4. Voorzieningen	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.	Goed
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.	Voldoende
5. Kwaliteitszorg	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.	Voldoende
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.	Voldoende
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	Onvoldoende
6. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	Voldoende
Eindoordeel		Voldoende

De standaarden krijgen het oordeel onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Het eindoordeel over de opleiding als geheel wordt op dezelfde schaal gegeven.

Tabel 1: Rendement

Cohort	2009	2010	2011	2012	2013
Rendement	54%	67%	73%	100%	94%

Tabel 2: Docentkwaliteit

Graad	Ma	PhD
Percentage	41%	25%

Tabel 3: Student-docentratio

Ratio	10,3 : 1
--------------	----------

Tabel 4: Contacturen

Studiejaar	1	2
Contacturen	4,5-4,7	4,5-4,7

Pagina 8 van 8 **Bijlage 3: panelsamenstelling**

- R.J.M. van der Hoorn MBA (voorzitter), is een van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen;
- dr. W. van Vuuren Msc (lid) is gepromoveerd op het gebied van de technische bedrijfskunde. Hij is ruim acht jaar werkzaam binnen het hoger onderwijs als universitair docent aan de Technische Universiteit Eindhoven en als universitair hoofddocent binnen de Business School van Canterbury Christ Church;
- dr. T. Bijlsma MSc (lid) is sinds 1999 universitair bachelor- en masterdocent bij de Faculteit Militaire Wetenschappen, Nederlandse Defensie Academie (NLDA) te Breda
- A. Sevenstern (student-lid) is sinds april 2013 student Executive MBA bij Nyenrode Business University.

Het panel werd ondersteund door I.M. G. Broesterhuizen, secretaris (gecertificeerd).