



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Master of Business Administration
dual

Avans Hogeschool B.V.

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Master of Business Administration
dual

Avans Hogeschool B.V.

CROHO nr. 70124

Hobéon Certificering

Datum

6 maart 2014

Auditteam

R.J.M. van der Hoorn MBA

dr. W. van Vuuren Msc

dr. T. Bijlsma

A.R.J.F.J.L. Sevenstern

Secretaris

I.M. Gies Broesterhuizen

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	41
6.	AANBEVELINGEN	43
BIJLAGE I	Scoretabel	45
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	47
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	51
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	53
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	57
BIJLAGE VI	Overzicht auditteam	59

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Avans Hogeschool B.V. (Avans+)
status instelling	Rechtspersoon voor Hoger Onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master of Business Administration
registratienummer croho	70124
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master (post initieel)
graad en titel	Master of Business Administration
aantal studiepunten (ec's)	64
afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
onderwijsvorm(en)	Competentiegericht, praktijkgericht
locaties	Leslocaties: Hilvarenbeek en Houten Hoofdlocatie: Breda
variant	Duaal
relevante lectoraten	Niet van toepassing
datum audit / opleidingsbeoordeling	29 januari 2014

Basisgegevens **hbo-master Business Administration (MBA)**, duaal¹

Instroom (aantal)	2009	2010	2011	2012	2013
▪ duaal	24	12	15	30	31
Rendement (percentage) ²	2009	2010	2011	2012	2013
▪ duaal	54	67	73	100	94
Docenten (aantal + fte)	aantal				Fte
▪ duaal	17				3
Opleidingsniveau docenten (percentage) ³	Bachelor	Master	Postmaster RC/RA/RM		PhD
▪ duaal	0	7	4		6
docent–student ratio ⁴					
▪ duaal	1:10,3				
contacturen (aantal) ⁵					
▪ duaal*	4,5 - 4,7				

* Het aantal contacturen vóór 2012 bedroeg 4,5 uur per week en bedraagt sinds 2012 4,7 per week (zie Standaard 6)

¹ Bron: gegevens van de opleiding MBA aangeleverd door Avans+. Peildatum: januari 2014. De basisgegevens voldoen aan de definities in het document: 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012

² Het aandeel van het totaal masterstudenten dat het masterdiploma haalt in de nominale studieduur+ één jaar, zo mogelijk van de laatste drie cohorten

³ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

⁴ De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

⁵ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

Avans Hogeschool B.V. handelend onder de naam Avans+ (verder te noemen Avans+) verzorgt de post initiële 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.

Beoogde eindkwalificaties

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 structuren, komt het auditpanel 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 AMBA⁶ 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 onderzoeklijn). 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 verwerving van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden. De opleiding sluit hiermee aan bij de AMBA-criteria.

⁶ MBA-opleidingen in Nederland dienen naast de eisen van de NVAO ook te voldoen aan de criteria van de Britse Association of MBAs (AMBA).

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'.

Kwaliteitszorg

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

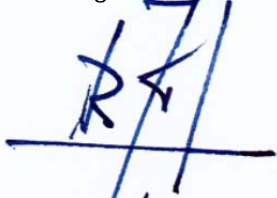
De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid. De opleiding heeft dit toetsbeleid het afgelopen jaar grotendeels in de praktijk toegepast. Ondanks dat de opleiding verbeteringen aan zou kunnen brengen in de transparantie (vb. volledig relateren van toetscriteria aan leerdoelen) van de toetsing 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 Opleidings Examen Commissie 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.

Den Haag, 6 maart 2014



R.J.M. van der Hoorn MBA,
voorzitter



I.M. Gies Broesterhuizen,
secretaris

3. INLEIDING

Toezicht op en beoordeling van de opleiding MBA

Avans Hogeschool B.V. wenst de in 2009 door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) verleende accreditatie voor de postinitiële hbo-master Business Administration (MBA)⁷ verlengd te zien met wederom een periode van zes jaar; de accreditatiecyclus in het Nederlands hoger onderwijs.

De voordracht voor accreditatie betreft om precies te zijn de volgende opleiding:

Naam	Opleidingsniveau	Variant	Leslocatie
Master of Business Administration	hbo-masteropleiding	Duaal	Hilvarenbeek, Houten en Breda

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling', die op 29 januari 2014 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen aan de hand van het NVAO beoordelingskader⁸. Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel op zestien kwaliteitsstandaarden, gegroepeerd naar 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg' en 'toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties'.

Sinds augustus 2009 dienen MBA-opleidingen in Nederland ook te voldoen aan zes kerngebieden die ontleend zijn aan criteria van de Britse *Association of MBAs (AMBA)*⁹. Het betreft geen aanvulling of uitbreiding, maar een nadere inkleuring van de 'domeinspecifieke eisen' uit het beoordelingskader van de NVAO. De kerngebieden (in dit rapport AMBA-criteria genoemd) worden op verzoek van de NVAO tijdens de opleidingsbeoordeling getoetst en maken dus onderdeel uit van dit beoordelingsrapport.

In opdracht van Avans+ en in overleg met de opleiding is het auditpanel (zie bijlage VI voor een toelichting) door Hobéon samengesteld en goedgekeurd door de NVAO.

Positionering van de opleiding MBA

Als particuliere opleider is Avans+ toonaangevend in het praktijkgericht ontwikkelen van en het koppelen van de ambities tussen mensen en organisaties. In haar visie tot opleiden hecht Avans+ waarde aan het ontwikkelen van professionals. Daarom heeft zij als missie: Improving Professionals. Avans+ verzorgt onder andere post-hbo- en masteropleidingen op het gebied van management en finance (waaronder de opleiding MBA) en daarnaast biedt zij individuele en organisatie-ontwikkeltrajecten aan.

Geschiedenis en karakteristiek van de opleiding MBA

Tot circa 2004/2005 werd de opleiding MBA als internationale, Engelstalige Executive MBA aangeboden door Hogeschool Brabant Bedrijfsopleidingen (voorganger Avans+) in samenwerking met en onder auspiciën van de Derby Business School. Sindsdien is de opleiding mede door de ontwikkelingen in het Nederlandse onderwijssysteem omgebouwd tot een Nederlandstalige Executive MBA; een praktische, bedrijfskundige en internationaal georiënteerde hbo-masteropleiding die zich specifiek richt op het Nederlandse bedrijfsleven, te weten het midden- en grootbedrijf.

De studenten¹⁰ leren tijdens de opleiding wetenschappelijke kennis en inzichten te vertalen in praktische toepassingen die direct bruikbaar zijn in hun beroepspraktijk. Zij ontplooiën als toekomstige ondernemende Senior Managers en/of adviseurs een multidisciplinaire kijk op de ontwikkelingen die zich in de steeds veranderende dynamiek van hun beroepspraktijk voordoen. De studenten komen in aanraking met internationaal gangbare bedrijfskundige modules in combinatie met zachte businessaspecten zoals leiderschap en cultuurmanagement.

⁷ Avans+ hanteert de werknaam Executive Master of Business Administration.

⁸ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie d.d. 22-11-2011

⁹ Brief 'Afspraak over werkwijze bij beoordeling MBA-opleidingen' NVAO d.d. 16-07-2009. De kerngebieden worden bij de desbetreffende NVAO-standaard in dit rapport benoemd.

¹⁰ Door Avans+ worden studenten ook wel deelnemers genoemd.

Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding MBA

In augustus 2007 en juni 2008 vond de vorige visitatie van de opleiding MBA plaats. De opleiding is toen op basis van de Toets nieuwe opleiding¹¹ positief beoordeeld. In maart 2009 besloot de NVAO dit oordeel over te nemen en accreditatie te verlenen aan de nieuwe opleiding. Sindsdien zijn de aandachtspunten die het toenmalige panel naar voren bracht, door de opleiding aantoonbaar opgepakt en er zijn verbeteringen op deze en andere punten doorgevoerd (zie Tabel 1 – Verbeteringen audit).

Aandachtspunten en Verbeteringen	
Instellen Werkveldadviescommissie	Een Werkveldadviesraad is inmiddels opnieuw geïnstalleerd. Onder leiding van een lector moet dit leiding zijn voor vernieuwingen in de MBA, afgestemd met een goede afspiegeling van het Senior Management uit de dynamische beroepspraktijk.
Verplichte reis internationalisering	Avans+ heeft besloten de internationale studiereis niet in de opleiding verplicht te stellen. Dit is prijsverhogend, terwijl voldoende aandacht wordt besteed aan internationalisering.
Aandacht voor de beheersing van de Engelse taal in het programma.	Het beheersen van de Engelse taal is een voorwaarde voor het met succes afronden van de opleiding. Bij de intake wordt dit geverifieerd aan de hand van de vooropleiding en het gebruik van het Engels in de huidige functie. Indien er een mogelijk risico bestaat, legt de opleiding dit vast in het intake-dossier. Avans+ zet waar nodig extra support in vanuit het eigen netwerk.
Betere borging van de invulling en het formuleren van criteria voor de verantwoording van de studielast.	Avans+ heeft haar visie op het werkplekleren vastgelegd, omdat het een wezenlijk onderdeel vormt van visie op leren. Het aantal uren is naar haar mening voldoende onderbouwd om te voldoen aan studielast behorende bij MBA-normen.
Systematisch betrekken van alumni bij de kwaliteitszorg	De opleiding heeft het advies opgevolgd en betreft alumni nu bij het ontwikkelen van het beroeps- en opleidingsprofiel.

Tabel 1 – Doorgevoerde verbeteringen na vorige audit

Het afgelopen anderhalf jaar heeft Avans+ met het aantrekken van een aantal nieuwe teamleden een gewenste en tevens noodzakelijk kwaliteitsslag doorgevoerd bij de opleiding MBA. Het feit dat verschillende aspecten van de opleiding tijdens de interne audit in juli 2013 onvoldoende werden gescoord, maakte duidelijk dat de opleiding verdere veranderingen en verbeteringen in gang moest zetten. Er is met name de laatste maanden veel werk verzet. De opleiding is tevreden met de resultaten die zij tot nu toe bereikte. Bij de standaarden wordt dit nader toegelicht.

¹¹ De Toets nieuwe opleiding is 'het keurmerk dat tot uitdrukking brengt dat de kwaliteit van een voorgenomen opleiding door het accreditatieorgaan positief is beoordeeld'. Bron: website NVAO.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

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

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Inhoud eindkwalificaties

In het kader van de heroriëntatie van de hbo-master Business Administration (MBA) heeft Avans+ de eindkwalificaties van de opleiding herijkt en gelieerd aan de Dublin Descriptoren, de internationale ontwikkelingen en de behoefte van werkgevers en potentiële studenten in Nederland. Dit resulteerde in september 2013 in een eigen beroepsprofiel met functies waartoe de opleiding opleidt: *'De Senior Manager maakt strategische en operationele beslissingen in de top van een bedrijf in allerlei branches. Hij initieert, organiseert en stuurt de processen die daarbij horen vanuit een regisserende helikopterachtige view. In grote organisaties hebben deze Senior Managers een hiërarchische laag boven zich, de zogenaamde chieffuncties (vb. CEO, CFO of CIO¹²). Voor MKB-organisaties is de functie van Senior Manager vaak gelijk aan deze chieffuncties en soms ook aan de functie van eigenaar/directeur.'*

Bij elke functie heeft Avans+ vervolgens beroepskritische situaties geformuleerd, die zijn afgeleid van bestaande theses en business projecten in het programma. Deze situaties zijn kenmerkend voor het functioneren van de Senior Manager en vormen de basis voor het (competentie)profiel van de opleiding MBA; De eindkwalificaties bestaan uit zes kerntaken en zestien competenties. In onderstaande tabel en in Bijlage II volgt een (kort) overzicht van deze eindkwalificaties.

Kerntaken	Competenties
1) Managet op effectieve en adequate wijze de bedrijfsvoering	1) Meningsvorming en 2) Vakvolwassenheid
2) Ontwikkelt op basis van interne en externe analyses algemeen en specifiek beleid ten behoeve van de bedrijfsvoering.	3) Omgevingssensitiviteit, 4) Organisationsensitiviteit en 5) Visie
3) Signaleert op basis van interne en externe ontwikkelingen de noodzaak tot veranderingen in de bedrijfsvoering.	6) Leiderschap en 7) Resultaat- en ontwikkelingsgerichtheid
4) Draagt bij aan de continue ontwikkeling van de organisatie.	8) Analytisch vermogen, 9) Innovatiekracht en 10) Ondernemerschap
5) Signaleert kennisbehoefte binnen (delen van) de organisatie.	11) Kennisintegratie, 12) Kennisvergaring en 13) Systemdenken
6) Streeft naar persoonlijke ontwikkeling.	14) Reflecterend vermogen, 15) Verbindend vermogen en 16) Zelfinzicht

Tabel 2 – Eindkwalificaties MBA Avans+

Bij het ontwerp van de eindkwalificaties heeft Avans+ een vergelijking gemaakt met internationale standaarden zoals de Association of MBA's (AMBA), de Quality Assurance Agency (QAA) in het Verenigd Koninkrijk en de Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) in de Verenigde Staten. Ook is het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel onlangs voorgelegd aan professionals uit het werkveld. De opleiding sluit hierdoor aan bij de actuele eisen die het internationale vakgebied en werkveld stellen aan de inhoud van de opleiding.

¹² Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO) en Chief Information Officer (CIO).

▪ **Profilering**

Avans+ voerde een benchmark uit naar de positionering en de inhoud van enkele (inter)nationale MBA-opleidingen. Dit resulteerde in een nieuwe visie en opzet van de opleiding die de komende jaren verder vorm krijgt. Waar de opleiding zich voorheen positioneerde/profileerde als internationale, Engelstalige Executive MBA biedt Avans+ nu een Nederlandstalige Executive MBA aan. Alle MBA-opleidingen in binnen- en buitenland dienen te voldoen aan de AMBA-criteria. Dit maakt dat de eindkwalificaties en de inhoud van de MBA-programma's in grote lijnen op elkaar zijn afgestemd. Toch onderscheidt Avans+ zich door een accent te leggen op het opleiden voor het midden- en grootbedrijf in Nederland, naast de keuze voor een integratief, Nederlandstalig programma. Enkele voorbeelden:

- De focus op het midden- en grootbedrijf en een Nederlandstalig onderwijs maakt dat Avans+ zich onderscheidt ten opzichte van de MBA-opleidingen aangeboden door Nyenrode Business Universiteit, TiasNimbas Business School en Rotterdam Business School, omdat zij een Engelstalig programma aanbieden en opleiden voor de top van het bedrijfsleven (vb. multinationals).
- In vergelijking met NCOI, een particuliere opleider die Nederlandstalig en modulair onderwijs aanbiedt, verzorgt Avans+ een kleinschaliger en meer integratief programma (zie Standaard 4).

Het auditpanel vindt de profilering passen bij de wijze waarop de organisatie van Avans+ op dit moment is vormgegeven. Zij heeft haar doelgroep, de (informele) inrichting van de organisatie, het contact met het werkveld en de samenstelling van het docententeam op bovenstaand profiel afgestemd. Ondanks dat Avans+ zich conformeert aan de AMBA-criteria, kan het auditpanel zich voorstellen dat Avans+ ook een inhoudelijk speerpunt aanbrengt in de eindkwalificaties (zie Hoofdstuk 6 - Aanbevelingen).

▪ **Toegepast onderzoek**

Het onderzoekend vermogen van studenten maakt, zo stelt het auditpanel vast, impliciet onderdeel uit van de eindkwalificaties van de opleiding MBA. De kerntaak 'Signaleert kennisbehoefte binnen (delen van) de organisatie' en de competentie 'Systeemdenken' zijn verbonden aan de modules 'Methoden en Technieken' die in elke masterclass terugkomen. 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. Uitgangspunt is hierbij dat de student beschikt over voldoende statistische basiskennis. Door dit onderdeel in een vroeg stadium van de opleiding aan te bieden heeft de student voldoende tijd om zich te bekwamen in de toepassing. In de papers tonen studenten hun onderzoeksbekwaamheid aan. De studenten sluiten de opleiding af met het zelfstandig schrijven van een thesis (zie Standaard 16).

▪ **Internationale oriëntatie**

Ondanks dat de opleiding MBA zich richt op het Nederlandse bedrijfsleven, maakt de internationale oriëntatie deel uit van de opleidingsdoelstellingen. Uit het beschreven beroepsprofiel leidt het auditpanel af dat Avans+ goed zicht heeft op wat afgestudeerden van de opleiding MBA ten aanzien van internationalisering moeten kennen en kunnen in hun toekomstige rol als Senior Manager: *'Door de groeiende internationalisering van de wereldwijde (en dus ook de Nederlandse) bedrijfssector zal de Senior Manager zich geconfronteerd zien met toenemende krachtenvelden op de markten waarin de organisatie opereert en de daarop van invloed zijnde strategische keuzes en leiderschap. Het kennismanagement is een belangrijke factor en levert een essentiële bijdrage aan verschillende (inter)nationale bedrijfsvraagstukken. Bovendien opereert de Senior Manager in een dynamiek van de mondiale veranderingen. Zo volgen de technologische en communicatieontwikkelingen elkaar onder invloed van de globalisering in snel tempo op. Ook zien bedrijven zich geplaatst voor nieuwe politieke en bedrijfseconomische zaken zoals internationale regelgeving en governance issues. Duurzaam Ondernemen en het managen van deze veranderingen maken het beroepsprofiel compleet.'* Avans+ gaat er bij de start van de opleiding MBA vanuit dat studenten de Engelse taal beheersen, zodat zij Engelstalige (vak)literatuur kunnen lezen en begrijpen.

Oriëntatie en Niveau Eindkwalificaties

Avans+ heeft duidelijk voor ogen waartoe zij studenten van de opleiding MBA opleidt. Het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel bevat de functie, positie, rol, competenties, taken, leerdoelen en ontwikkelperspectieven van een functionaris die beroepsmatig als Senior Manager wordt aangeduid.

Avans+ heeft door een onderzoek naar de 'in en outs' rondom het beroepsprofiel van de Senior Manager, een hedendaagse en toekomstgerichte vertaalslag naar het opleidingsprofiel gemaakt, zo stelt het auditpanel vast. De Senior Manager is de functionaris die ressorteert op het niveau tussen de Chief- functie en de (operationeel) manager.

De beroepskritische situaties zijn essentieel voor een goede beroepsuitoefening en dus bepalend voor het eindniveau van de opleiding. Binnen een beroepskritische situatie dienen meerdere eindkwalificaties te worden ingezet. De eindkwalificaties van de opleiding MBA sluiten aan bij de Dublin Descriptoren. Dit toont de opleiding aan door het eindniveau algemeen (zie Tabel 3 – Uitwerking Dublin Descriptoren) en het niveau per competentie specifiek uit te werken naar de Dublin Descriptoren. Hiermee maakt de opleiding aan het auditpanel duidelijk welke (internationaal geaccepteerde) eisen zij stelt aan de student vanuit het gewenste masterniveau.

Dublin Descriptor	Uitwerking
Kennis en inzicht	Het programma staat in het teken van verdieping (zowel van Management-expertise als van bedrijfskundige kennis en de koppeling tussen beide). Door die verdieping en koppeling leert de student verbanden te zien, die kunnen uitmonden in nieuwe inzichten. Ideevorming – onder andere als resultante van onderzoek - en het betrekken daarvan op de eigen rol en organisatie in de vorm van innovatie is één van de centrale thema's van de opleiding.
Toepassen kennis en inzicht	Studenten leren om multidisciplinair te denken. De Senior Manager kent de primaire bedrijfsdisciplines en weet ze te verbinden en te gebruiken om bedrijfsdoelen te realiseren. Naast het koppelen van management-expertise aan bedrijfskundige kennis is hij vanuit de managementrol ook de bruggenbouwer tussen het primaire proces, de overige bedrijfsdisciplines en de personele bezetting. Studenten leren omgaan met complexe materie door het onderzoeken en belichten van problemen vanuit verschillende invalshoeken. Daarnaast leren ze om focus aan te brengen en oplossingsgericht te werken.

Tabel 3 – Uitwerking Dublin Descriptoren

Onderhoud en Validatie Eindkwalificaties

Het onderhoud en de validatie van de eindkwalificaties en het programma vonden tot voor kort informeel en ongestructureerd plaats. Doordat een groot aantal docenten werkzaam was (en is) in de relevante beroepspraktijk en beschikte (en beschikt) over een eigen netwerk, kregen (en krijgen) actuele ontwikkelingen automatisch aandacht in de opleiding. De opleiding MBA heeft bijvoorbeeld intensieve contacten met toonaangevende bedrijven uit het midden- en grootbedrijf, regionale belangenorganisaties, ondernemersnetwerken en brancheverenigingen. Door het netwerk van relevante organisaties en het contact met de docenten zorgt de opleiding voor periodieke afstemming van haar eindkwalificaties met de voor het beroepenveld relevante beroepsprofielen en de ontwikkelingen in het vakgebied. Het contact met vakgenoten komt indirect tot stand, doordat enkele docenten tevens werkzaam zijn bij andere (particuliere) opleiders. Hoewel Avans+ openstaat voor direct overleg, is zij daarvoor afhankelijk van de bereidheid van andere onderwijsinstellingen. De (individuele) relatie van docenten met buitenlandse universiteiten (vb. University Bloemfontein Zuid-Afrika, University Washington, University Boston en Miami en London Business School) zorgt bovendien voor een directe confrontatie met buitenlandse visies op het gebied van Bedrijfskundig Management, Entrepreneurial Management en Business en Innovatie.

Daarnaast bestaat op hogeschoolniveau een overkoepelende Werkveld Adviesraad, die Avans+ o.a. adviseert over kwesties van strategische aard. Het instellen van een Werkveld Adviesraad (WAR) specifiek gericht op de opleiding MBA, vormde onderdeel van het verbetertraject (zie Inleiding). Vlak voor de audit is deze WAR voor het eerst bijeengekomen. Voorts zal tweemaal per jaar overleg plaatsvinden met een vijftal vertegenwoordigers die de relevante beroepspraktijk vertegenwoordigen, om aansluiting te houden met ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Het auditpanel vindt het belangrijk dat Avans+ haar eindkwalificaties (en het programma) meer structureel en geformaliseerd onderhoudt en valideert. De onlangs ingestelde WAR kan daar een rol in spelen. Het auditpanel kan zich tegelijkertijd voorstellen dat Avans+ (het netwerk van) de docenten daarvoor sterker benut (zie Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

De beoogde eindkwalificaties, die afgestudeerden als beginnend beroepsbeoefenaar moeten bereiken, zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie in september 2013 geconcretiseerd en sluiten aan bij de Dublin Descriptoren. De opleiding heeft een duidelijk beeld waar zij haar studenten voor opleidt en welke eisen het internationale vakgebied en het werkveld stellen aan een beginnende beroepsbeoefenaar. De doelstellingen rond de internationale oriëntatie en praktijkgericht onderzoek maken onderdeel uit van de eindkwalificaties van de opleiding.

Hoewel het auditpanel constateert dat de opleiding een steeds duidelijker beeld ontwikkelt over de wijze waarop zij zich positioneert en profileert ten opzichte van opleidingen in Nederland en daarbuiten, is het van oordeel dat Avans+ haar visie op de opleiding en haar onderscheidendheid verder dient te ontwikkelen. Daarnaast ziet het auditpanel dat de opleiding via haar informele netwerk voldoende zicht heeft op de ontwikkelingen in het desbetreffende werkveld en dat de eindkwalificaties bovendien actueel zijn. Toch is het belangrijk het contact met het werkveld meer structureel vorm te geven. De onlangs ingestelde Werkveld Adviesraad kan een prima platform worden om structureel en geformaliseerd de eindkwalificaties van de opleiding te onderhouden en te valideren.

Door de adequate stappen die de opleiding de afgelopen maanden heeft gezet in de ontwikkeling van het beroeps- en opleidingsprofiel en daarnaast de mogelijkheid om de eigen profilering door te ontwikkelen en het contact met het werkveld te structureren, komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende'.

Programma

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Praktijkgerichtheid

Het programma heeft een sterk beroepsgericht karakter. In de uitvoering van (groeps-) opdrachten, het houden van presentaties en de thesis dienen studenten de relatie met de praktijk nadrukkelijk te belichten. Ook door het leren op de werkplek legt de opleiding een directe relatie met de beroepspraktijk. Uit evaluaties blijkt dat de studenten de toepasbaarheid van de studie in de praktijk en de toegevoegde waarde van de modules waarderen met gemiddeld een vier op een vijfpuntsschaal. De studenten die het auditpanel tijdens de audit sprak, noemden de praktijkgerichtheid als het sterkste punt van de opleiding. Zij zijn uitermate positief over de mogelijkheid om problemen uit de eigen praktijk in te brengen en daar gezamenlijk of individueel een bruikbare oplossing voor te vinden. Een groot gedeelte van de opdrachten en projecten biedt studenten dan ook aan het management van het eigen bedrijf aan en de conclusies en aanbevelingen worden gebruikt in de besluitvorming.

Actualiteit

In samenwerking met de (vak)docenten en het afnemend beroepenveld actualiseert de product manager voorafgaand aan de start van elke module de inhoud van het curriculum. Actuele (inter)nationale thema's op het gebied van ondernemerschap, maatschappelijk verantwoord ondernemen, strategie en innovatie maken zichtbaar onderdeel uit van het opleidingsprogramma. De opleiding MBA benut de praktijkervaring van de studenten, docenten en gastsprekers. Studenten brengen tijdens de bijeenkomsten concrete praktijksituaties en problemen uit hun werkveld in. Dat de nieuwe WAR de product manager daarnaast op de hoogte houdt van recente ontwikkelingen vanuit een meer strategische oogpunt, vindt het auditpanel een goede ontwikkeling.

Praktijkgericht onderzoek

Om de eindkwalificaties rond Praktijkgericht onderzoek te bereiken (zie Standaard 1), verwerven studenten onderzoeksvaardigheden door het gehele curriculum. Per masterclass volgen studenten de module 'Methoden & Technieken' zodat zij extra bagage op het gebied van onderzoek en interpretatie van bestaand onderzoek ontwikkelen (academische vorming). Door de statistische basiskennis in een vroeg stadium van de opleiding aan te bieden, heeft de student voldoende tijd om zich naast vakinhoudelijk onderzoek te bekwamen in de (empirische) toepassing ervan. Elke masterclass sluiten de studenten af met een integratief groepswerkstuk in de vorm van een mini-thesis; het business project. De opleiding mag daarin strikter sturen op een eenduidige literatuurverwijzing. Door in de presentaties en beoordelingen expliciet de nadruk te leggen op de oordeelsvorming, wordt de student zich bewust van de academische verankering en toepassing in de praktijk. De student sluit de opleiding af met het schrijven van een thesis (zie Standaard 16). De oriëntatie van het programma waarborgt de onderzoeksvaardigheden.

Onlangs is een lector benoemd, maar de rol die deze persoon gaat vervullen binnen de opleiding is nog niet voor iedereen duidelijk. De lector lijkt zich bezig te gaan houden met het ondersteunen van de opleiding bij de verdere ontwikkeling van de onderzoekslijn, met het verbreden van de contacten met het werkveld en met de actuele inhoud van het programma. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding de wijze van betrokkenheid van de lector bij de opleiding nader uitwerkt en verankert binnen het onderwijs (zie H6 – Aanbevelingen).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel is evenals studenten uiterst positief over de praktijkgerichtheid en het beroepsgerichte karakter van het programma. Ook de verwevenheid van de onderzoeksvaardigheden door het hele programma heeft de opleiding adequaat vormgegeven. De literatuurverwijzingen ziet het panel slechts als een klein verbeterpunt. Het neemt het daarom niet mee in het oordeel. De verbetering die de opleiding dient aan te brengen is het nader invullen van de rol van de nieuwe lector en maakt dat het auditpanel voor de opleiding MBA van Avans+ bij deze standaard tot het oordeel 'voldoende' komt.

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt de studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een samenhangend studieprogramma.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De herkenbare aanwezigheid in het programma van de centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein volgens AMBA.
 - 6.5. An MBA programme should encompass relevant knowledge and understanding of organisations, the external context in which they operate, their stakeholders and how they are managed. Care should be taken to ensure that the academic programme is rigorous while properly related to the practical world of management. While a specific module is not expected for each of the below, all programmes should demonstrate that students acquire a significant understanding of the major areas of knowledge which underpin general management (including the topics → zie tabel 4 hieronder).

Bevindingen***Koppeling eindkwalificaties en programma***

Door de inbreng van enkele nieuwe teamleden is er nu na anderhalf jaar een duidelijk rode draad tussen de eindkwalificaties en het programma. Door evaluaties van studenten, met docenten en met werkgevers kon de opleiding MBA haar eindkwalificaties bijstellen (zie Standaard 1) en zijn vervolgens alle modules besproken. De opleiding heeft de eindkwalificaties/de kerntaken met bijbehorende competenties adequaat vertaald naar leerdoelen gekoppeld aan elke module. In een matrix toont de opleiding MBA aan op welke wijze de kerntaken en competenties die gelieerd zijn aan de Dublin Descriptoren, terugkomen in de verschillende onderdelen van het opleidingsprogramma. De product manager¹³ is eindverantwoordelijk voor de koppeling van de eindkwalificaties met het curriculum.

Opbouw en inhoud

De opleiding bestaat uit de drie masterclasses 'Strategisch management', 'Verandermanagement' en 'Bedrijfskundig management' met elk vier modules en wordt afgesloten met een 'Thesis' (zie Bijlage III – Schematisch overzicht programma). De modules 'Methoden & Technieken' en 'Professioneel Leiderschap' zijn ondersteunend. In aansluiting op de AMBA-criteria is in het programma van de opleiding MBA aandacht voor de in onderstaande tabel genoemde thema's.

Thema	Masterclass en Module		EC's
i) the concepts, processes and institutions in the production and marketing of goods and/or services and the financing of business enterprise or other forms of organisation;	BKM	Operations Management, Financieel Management, Organisatiekunde, Marketing	Elke module bevat 3 EC. Zie ook bijlage III.
ii) the concepts and applications of accounting, of quantitative methods, and management information systems including IT applications;	BKM/ VMT/ SM	Management Accounting (incl Management Control en IT), Methoden & Technieken (alle Masterclasses)	
iii) organisation theory, behaviour, HRM issues and interpersonal communications;	BKM/ VMT/ SM	Organisatiekunde, Persoonlijk Leiderschap (alle Masterclasses)	
iv) the processes and problems of general management at the operational and strategic level;	BKM/ VMT SM	Organisatiekunde, Ondernemingsstrategie, Strategisch Management	
v) business research methods and consultancy skills;	BKM/ VMT/ SM	Methoden & Technieken (alle Masterclasses), Persoonlijk Leiderschap (alle Masterclasses)	
vi) the impact of environmental forces on organisations, including: legal systems; demographics; ethical, social, and technological change issues;	BKM/ SM	Organisatiekunde, Marketing, Strategie en Innovatie	

¹³ De product manager heeft bij Avans+ een inhoudelijke en de opleidingsmanagers hebben een organisatie rol bij de opleiding. Dit, in tegenstelling tot het reguliere onderwijs, waar een opleidingsmanager eerder de inhoudelijke taak vervult.

vii) the ability to respond to and manage change should be covered explicitly;	VMT	Vanderkunde, Ondernemingsstrategie
viii) business policy and strategy;	SM	Strategisch Management
ix) leadership and entrepreneurship;	BKM/ VMT/ SM	Persoonlijk Leiderschap (alle Masterclasses), Entrepreneurial Management
x) contemporary and pervasive issues, such as creativity, enterprise, innovation, e-commerce, knowledge management, globalisation and sustainability;	BKM/ SM	Marketing, Strategie en Innovatie
xi) the international dimension to the above, including political risk and contemporary processes of regionalisation, emerging markets, global governance and globalisation.	BKM/ VMT/ SM	Er wordt in iedere module 1 of meerdere onderwerpen aangesneden betrekking hebbend op dit punt

Tabel 4 – Inhoud van het programma

Samenhang

Tijdens de interne audit was de ontwikkeling bij studenten van operationeel/tactisch naar strategisch management niveau voor het panel herkenbaar, maar kwam de toename van de complexiteit in het programma van de opleiding onvoldoende tot uitdrukking. Het didactisch concept inclusief het werkplekleren (zie Standaard 4) is in dat kader bijgesteld. De modules 'Methoden & Technieken' en 'Professioneel Leiderschap' zijn als leerlijn integratief ingezet om de inhoud van de masterclasses en de thesis te verbinden. In onderstaande tabel in de eerstgenoemde leerlijn als voorbeeld uitgewerkt.

Onder-deel	Niveau van onderzoek
Master-class 1	De student voert een diagnostisch onderzoek uit en ontwikkelt een meer integratief beeld.
Master-class 2	De student ontwikkelt zich en beschrijft de veranderfilosofie, de verandergevoeligheid vanuit de eigen praktijk van de student. Nog steeds is het onderzoek in balans zowel kwantitatief als kwalitatief. Aan het einde van deze masterclass wordt een onderzoek op niveau van systeemdenken verwacht: een integratie van vakinhoudelijke modules op veranderkundig niveau.
Master-class 3	De student besteedt aandacht aan visievorming en innovatie. Het gehouden onderzoek moet dan ook innovatief zijn met duidelijke internationale invloeden, vanuit de executive, management functie die de student vervult.
Thesis	De thesis is te omschrijven als een onderzoek op organisatieniveau in de praktijk van de student. Het onderzoek moet innovatief, organisatie overstijgend (branche en benchmark) en methodologisch verantwoord zijn. Het empirisch karakter mag nooit overwegend aanwezig zijn. Bronnen en methoden triangulatie is hoofdzaak. Deze fase kenmerkt zich ook als in "the proof of the pudding is in the eating".

Tabel 5 – Opbouw leerlijn 'Methoden en Technieken'.

De opbouw binnen een masterclass resulterend in een business project (zie Standaard 4) en de drie masterclasses die uiteindelijk uitmonden in een thesis, maken dat de uit te voeren opdrachten en de te verwerven kennis, vaardigheden en de persoonlijke ontwikkeling een samenhangend geheel vormen. In deze eindproducten (het business project en de thesis) vindt de integratie plaats van alle opgedane vakinhoudelijke, praktische en algemene competenties. Hiermee tonen de studenten aan dat zij op multidisciplinaire wijze en zelfstandig binnen hun vakgebied werkzaam kunnen zijn. De (masterclasses en) business projecten nemen in complexiteit toe en zijn voorbereidend op de thesis. Het programma is daardoor concentrisch opgebouwd en kent zowel een horizontale als een verticale samenhang, zo stelt het auditpanel vast. De product manager borgt de samenhang van het curriculum en is in samenspraak met de docent verantwoordelijk voor de inhoud van de desbetreffende module.

Internationalisering

Het programma van de opleiding heeft in aansluiting bij de doelstellingen (zie Standaard 1) een sterke internationale oriëntatie. Regelmatig benaderen docenten onderwerpen vanuit een internationale invalshoek. Een groot gedeelte van de te gebruiken literatuur en lesstof is internationaal georiënteerd. Bovendien werken studenten in diverse modules met internationale cases. Indien het aantal studenten het toelaat, vindt er een internationale business trip plaats buiten het vaste programma van de opleiding MBA om.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

De degelijke inhoud van het programma stelt de studenten in staat de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-masterniveau te bereiken. De centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein zijn herkenbaar aanwezig in het programma, zoals de AMBA dat vereist. De indeling in masterclasses met ondersteunende leerlijnen en de concentrische opbouw van het programma zorgen voor ruim voldoende samenhang. De doelstellingen ten aanzien van internationalisering krijgen in voldoende mate een plaats in het programma. Het auditpanel komt voor de opleiding MBA van Avans+ ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: Een evenwichtige verhouding tussen de verwerving van kennis enerzijds en de ontwikkeling van vaardigheden anderzijds.
 - 5.2. The purpose of an MBA is to:
 - v) develop an understanding and provide experience of global business issues, including the potential contribution that business can make to solving these issues;
 - vi) develop the ability to apply previous and newly acquired knowledge and experience to complex business issues in a range of contexts;
 - 6.5. Zie kerngebied standaard 3.

Bevindingen

Didactisch concept

De keuze voor en uitwerking van het didactische concept sluiten naar de opvatting van het auditpanel aan bij het opleiden tot 'Improving Professionals'. Avans+ hanteert de leercyclus van Kolb, die inspeelt op de leerstijlen van de studenten en die gekenmerkt wordt door het geregeld maken van analyses, visieontwikkeling, meningsvorming, interventies plegen en het reflecteren op eigen handelen. Avans+ stimuleert het leren van de docent, het leren door eigen onderzoek, het leren van het werk, het leren van medestudenten en het leren via informatievergaring. Studenten van de opleiding MBA leren:

- hun analytisch, systematisch en probleemoplossend vermogen verder te ontwikkelen vanuit een nieuw inhoudelijk perspectief;
- zowel leerstof als praktijkervaringen te conceptualiseren, te concretiseren en te implementeren;
- kritische analyses en evaluaties te maken;
- op eigen kennis, houding en handelingscompetenties vanuit de praktijk te reflecteren en zelfsturend te opereren.

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 een must. Avans+ is van mening dat ontwikkelen van professionals beter mogelijk is door middel van (verplicht) klassikaal onderwijs in plaats van e-Learning. Het leren op de werkplek en de competentieontwikkeling als professional maakt onderdeel uit van het leerproces van de student.

Werkvormen

De opleiding hanteert werkvormen die naar het oordeel van het auditpanel passen bij het didactische concept. Werkvormen zijn o.a. het schrijven en presenteren van papers, het uitvoeren van groeps- en individuele opdrachten, het werken in en het gebruik maken van begeleide business projecten, een uitgebreide management game, casussen en het gebruik maken van best practices. In onderstaande tabel volgt een korte beschrijving van de opbouw van een masterclass en de plaats van de werkvormen daarin. Er bestaat naar de mening van het auditpanel een evenwichtige verdeling tussen de verwerving van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden, zoals de AMBA dat eist.

Opbouw van een masterclass
De opleiding vraagt studenten om theoretische kennis en de bijbehorende literatuur zelfstandig voorafgaand aan de klassikale bijeenkomsten te behandelen. Studenten bevestigen de noodzaak van een goede voorbereiding op de lessen tijdens de audit. De klassikale bijeenkomsten richten zich meer op de integratie en vaardigheden van een module en de praktische toepassing en minder op de cognitieve kennisoverdracht.
Het programma start bij iedere masterclass met het overbrengen van het van toepassing zijnde theoretisch kader en de persoonlijke ontwikkeling. Studenten worden geacht onder begeleiding van bekwame docenten zich de diverse theoretische concepten en modellen eigen te maken. De begeleide werkcolleges zorgen voor een optimale verbreding door de inbreng van andere visies en praktijkvoorbeelden van medestudenten. De uitwisseling van (praktijk)kennis tussen docenten en studenten en tussen studenten onderling is bepalend voor het op een hoger niveau brengen van de opleiding. Via de werkcolleges wordt het op elkaar reflecteren en van elkaar leren mede vorm gegeven.
In het vervolg van de module is het de uitdaging voor de studenten het theoretisch kader te vertalen en toe te passen in de benadering van de beroepspraktijk. Daarnaast moeten per masterclass meerdere (groeps)opdrachten worden ingeleverd. Deze opdrachten zorgen voor een voldoende fundament op kennis en kunde op het gehele gebied van de betreffende module. De samenwerking in groepen leidt tot het uitwisselen van verschillende stijlen van probleemaanpak en onderzoek.
De studenten sluiten ieder onderdeel af met een verdiepende paper/opdracht waarin zij expliciet aantonen het verworven theoretisch kader door het uitwerken van complexe en geïntegreerde praktijkproblemen in het beroepsperspectief te kunnen plaatsen en een persoonlijke analyse daarop toe te kunnen passen. Avans+ beschouwt de business projecten als mini-thesis en als 'learning communities'.

Tabel 6 – Opbouw masterclass

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel is van oordeel dat het gebruikte didactische concept waarin leren een interactief proces is, in lijn is met de beoogde eindkwalificaties ofwel het opleiden tot 'Improving Professionals' en waardeert de variëteit aan werkvormen. De vormgeving van de curricula is stimulerend en biedt studenten de mogelijkheden de beoogde eindkwalificaties te behalen. De opleiding voldoet op deze punten aan de basiskwaliteit. Voor de opleiding MBA van Avans+ komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De instroomeisen die men hanteert ten aanzien van de toelating van studenten.
 - 4.3. The MBA is intended for a variety of able candidates, primarily:
 - i) the need for a critical mass of core staff to administer, deliver and manage the MBA programme effectively;
 - ii) Exceptionally, mature and experienced managers with the potential to meet the learning requirements of the MBA may also be considered as candidates.
 - 4.4. Students are expected to have a minimum of three years appropriate and relevant postgraduate work experience upon entry and the student body as a whole should average at least five years of such experience.
 - 4.5. Evidence of language proficiency will be required. Where teaching is in English, evaluation of students for whom English is not a first language by IELTS, TOEFL or interview will be expected.

Bevindingen

De doelgroep van de opleiding MBA is naar de mening van het auditpanel passend voor een opleiding MBA en sluit aan bij de AMBA-criteria. De studentenpopulatie omvat werkzame, volwassen personen op het midden- en hogermanagement(consultant)niveau en bevindt zich voornamelijk in de regio Zuid-Nederland en de zuidelijke Randstad. In beginsel staat toelating alleen open voor personen met een diploma van een universitaire- of hbo-opleiding en die over minstens drie jaar relevante praktijkervaring beschikken in het vakgebied. Een aspirant-student die niet aan de toelatingcriteria voldoet, maar die ten minste op hbo-niveau functioneert en over minstens vijf jaar ervaring in het vakgebied beschikt, kan eveneens in de opleiding instromen (niet meer dan drie per groep). Om voor toelating in aanmerking te komen stelt de aspirant-student een persoonlijk portfolio op.

Bij de (verplichte) intake gaat de opleiding MBA voor iedere student na of deze voldoet aan zowel de instroomeisen van de opleiding als aan de ervaringseisen (vb. communicatieve vaardigheden, ervaring als leidinggevende en budgetverantwoordelijke) en/of deze beschikt over de juiste ambitie. Ook heeft de opleiding aandacht voor het niveau van Engels, zoals de AMBA dat voorschrijft. Waarborging van het instroomniveau vindt plaats aan de hand van diploma's, certificaten en schriftelijk aangetoonde werkervaring. Ook een negatief advies komt regelmatig voor.

Na inschrijving nodigt de opleiding de student uit voor een uitgebreide Online Talent Manager test. De test brengt o.a. de kwaliteiten op het gebied van leiderschap en coaching en communicatiestijlen van de studenten in kaart. Uit de test komt een persoonlijk profiel: hoe zit ik in elkaar, wat voor consequenties heeft dat voor mijn ontwikkeling etc. Vervolgens vindt een individueel gesprek met een Avans+ coach plaats. Het profiel van elke student (de zogenaamde 0-meting) benut Avans+ bij de studiebegeleiding in de rest van de studie (zie Standaard 12). Doordat de opleiding in de basis geen Engelstalig onderwijs verzorgt, is het afnemen van een specifieke test volgens de AMBA niet noodzakelijk. De studentenpopulatie als geheel heeft gemiddeld meer dan vijf jaar management/relevante ervaring. Ook in dit kader voldoet de opleiding MBA dus aan de AMBA-criteria.

Het aantal instromende studenten bestaat voor circa 10-20% uit zij-instromers die slechts delen van het programma volgen. De studenten die het auditpanel sprak, gaven aan dat zij-instromers (nog) niet altijd over het juiste niveau van onderzoeksvaardigheden beschikken; zeker als ze starten met masterclass II of III. Dit vertraagt de samenwerking in groepsopdrachten. Tegelijkertijd noemden de studenten dat de achterstand van deze zij-instromers hun inzicht geeft in de ontwikkeling die zij inmiddels hebben doorgemaakt. Hoewel de studenten dit als positief ervaren is het auditpanel van mening dat de opleiding een aanpassing dient te maken in het aanbod naar zij-instromers, zodat het programma dat zij volgen, beter aansluit bij hun instroomkwalificaties.

Voor een gedeelte van de opdrachten geldt de eigen werkomgeving van iedere student als leeromgeving/het werkplekieren. Het auditpanel is positief over het feit dat de kwaliteit en geschiktheid van de werkomgeving voor opleidingsdoeleinden onderwerp van gesprek is tijdens de intake.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel vindt de keuze voor een specifieke doelgroep evenals de daarbij horende instroomeisen relevant voor de opleiding MBA. Door het sturen op de juiste studiekeuze en het in kaart brengen van de startkwalificaties van studenten tijdens de intake, bereikt Avans+ dat het programma voor de reguliere studenten in voldoende mate aansluit bij de kwalificaties van de instroom. Het uitvoeren van de nulmeting is naar de opvatting van het auditpanel een sterk punt. Toch dient de opleiding ook voor zij-instromers een bij hun kwalificaties aansluitend programma (op het gebied van onderzoeksvaardigheden) aan te bieden. Voor de opleiding MBA van Avans+ komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard daarom tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

Toelichting NVAO: Factoren die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren, worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: Het vereiste aantal contacturen.
 - 7.5. An MBA programme will correspond to the equivalent of at least 1.800 hours learning effort. Additionally, the total number of contact hours is expected to be not less than 500 hours.

Bevindingen

Studiesucces

Via een intake waarin een test is opgenomen (zie Standaard 5) leggen studenten de competenties waarover zij beschikken vast in een portfolio. De opleiding gaat uit van de zelfstandigheid van de student. Studenten bepalen zelf de leerprocessen ter ontwikkeling van hun eigen competenties en doen dit door middel van leercontracten met henzelf. De opleiding stimuleert, volgt en evalueert de leerprocessen van de student via voortgangsgesprekken, coaching en verslaglegging.

Het studiesucces van de opleiding dient Avans+ op te splitsen in het studiesucces van zij-instromers en van studenten die de gehele opleiding volgen. Studievertraging tolereert de opleiding tot maximaal anderhalf keer de nominale studieduur van tweeënhalf jaar. Een certificaat voor een masterclass is dus beperkt geldig. Van de studenten die zich bij de start inschreven voor het hele programma, is in 2012 54% en in 2013 67% geslaagd (zie Basisgegevens). Het auditpanel vindt vooral het eerstgenoemde slagingspercentage aan de lage kant en raadt de opleiding aan maatregelen te treffen (vb. analyse van de vakken waar studenten op struikelen en vervolgens - indien nodig - aanpassingen maken in het programma en/of de studiebegeleiding en eventueel een deficiëntieprogramma aanbieden).

Studielast en Contacturen

Door de combinatie werk en studie wordt veel van de studenten gevraagd. Naast de normale werkdruk van ongeveer 1800 uur per jaar moet de student in twee à drie jaar nog zo'n 1792 (64 EC * 28 studiebelastinguren) uur extra besteden aan de opleiding MBA. De studielast van de opleiding bedraagt gemiddeld 15 uur per week. Dit is inclusief de bijeenkomsten (omgerekend 4,7 contacturen per week ofwel een contacttijd van circa 500 uur voor de gehele studie). Daarnaast zijn er nog vele contactmomenten tussen de studenten onderling in verband met de te vervullen opdrachten.

Het aantal studiebelastinguren voldoet aan de wettelijke eis (zie Standaard 7). Slechts een kleine aanpassing hoeft nog plaats te vinden, zodat de opleiding ook volledig voldoet aan de vereiste studiebelastinguren van de AMBA. De studielast is bovendien stevig, zo beschrijft de opleiding in haar kritische reflectie. Studenten bevestigen dit tijdens de audit. Tegelijkertijd beseffen ze dat deze studielast nodig is om je als professional goed te ontwikkelen. Zij zien de hoge studielast dan ook als positief.

Uit de studentevaluaties is gebleken dat naast de business projecten, de directe begeleiding door de opleidingsmanagers en de 'ontzorging' via Blackboard, de coherentie in de groepen onderling (vooral ook de begeleide werkcolleges) belangrijke triggers zijn voor het niet oplopen van studieachterstanden. Een hoge studielast bij Avans+ wordt veroorzaakt door onvoldoende kennis van het Engels en/of door onvoldoende mogelijkheden theorie toe te passen in de eigen praktijk. De intake speelt hierin een belangrijke rol (zie Standaard 5). Desnoods biedt de opleiding een individueel deficiëntieprogramma aan.

Functiebeperking

In de Onderwijs en Examen Regeling (OER) zijn mogelijkheden genoemd voor aanpassingen voor studenten met een (functie)beperking. Waar nodig biedt de opleiding bijvoorbeeld extra tijd voor het maken van een opdracht. Indien een student een (functie)beperking heeft, maakt het opleidingsmanagement de afweging om extra support in te zetten. De product manager beslist over de inzet.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende', omdat het programma studeerbaar is. De opleiding treft zo nodig maatregelen om belemmeringen weg te nemen en het studiesucces van de studenten te verbeteren (vb. studiebegeleiding, monitoring van de studievoortgang en desnoods het aanbieden van efficiëntieprogramma's). De studielast is naar de opvatting van het auditpanel voldoende om de eindkwalificaties te bereiken. Toch dient de opleiding volgens het auditpanel nog aandacht te hebben voor de verbetering van het studiesucces.

Standaard 7: De opleiding voldoet aan de wettelijke eis m.b.t. omvang en duur van het programma.

Toelichting NVAO: hbo-master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

De omvang van de opleiding MBA is 64 EC. De studieduur heeft een nominale omvang van twee jaar voor het volgen van colleges/de masterclasses (2x17,5 EC en 1x15 EC) en vervolgens een half jaar voor het doen van onderzoek en het schrijven van de thesis (14 EC).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldaan

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding MBA voldoet aan de wettelijke eis van minimaal 60 EC met betrekking tot omvang en duur van het programma.

Personeel

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid

Toelichting NVAO: Het personeelsbeleid voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

De visie op opleiden en de gekozen doelgroep zijn bepalend voor de keuze van het profiel van de docenten en andere deskundigen die bij de opleiding betrokken zijn. De studenten zijn professionals met werkervaring op executive/management gebied. Daar passen alleen docenten bij met een soortgelijke achtergrond. Sterker nog, de kwalificatie van de docent moet hoger zijn dan die van de student.

De docenten van de opleiding MBA selecteert Avans+ zorgvuldig op basis van de volgende vier criteria: didactische bekwaamheid, relevante ervaring in de beroepspraktijk, adequate opleidingsachtergrond en teamplayer/samen de opleiding dragend. Alle docenten zijn door Avans+ aangetrokken op basis van het specialisme van hun studieonderdeel en dan met name op hun praktische ervaring ermee in de beroepspraktijk en het doceren ervan. Het is een sterk punt dat Avans+ nieuwe docenten geleidelijk brengt. Docenten laten aantoonbaar (vb. op basis van hun curriculum vitae, een proefles en het meelopen in de structuur van de MBA) zien dat ze geschikt zijn. Alle docenten staan onder verantwoordelijkheid van de product manager.

Het kernteam, bestaande uit de product manager en twee opleidingsmanagers, borgt de continuïteit en de ontwikkeling van de opleiding. Doordat Avans+ daarnaast freelancers inzet, vindt het auditpanel het belangrijk dat de opleiding MBA haar docenten ook structureel betreft bij de (ontwikkeling van de) onderwijsleeromgeving. De wijze waarop Avans+ dat op dit moment heeft vormgegeven voor de individuele docent voldoet. Bijvoorbeeld: *Avans+ verzorgt voor haar docenten een briefing over het studieonderdeel waarvoor hun inzet benodigd is. Voorafgaand aan de start van een module volgt daarom een afspraak tussen de docent en de product manager om de module inhoudelijk te bespreken. De docenten ontvangen dan de modulebeschrijving en de docentenhandleiding. Na afronding van iedere module vinden gesprekken plaats met de docenten in de vorm van een functionerings- of voortgangsgesprek.* Gedurende de veranderingen van het afgelopen anderhalf jaar zijn de docenten dus geïnformeerd, begeleid en geïnstrueerd, zo stelt het auditpanel vast. Echter een docentenoverleg, dat voor de verdere ontwikkeling van de opleiding MBA volgens Avans+ noodzakelijk is, heeft (nog) niet plaats gevonden. Het is de bedoeling dat in een jaarlijks overleg onder leiding van de product manager zaken als de inhoud van het curriculum, planning en studeerbaarheid aan de orde komen. Het auditpanel gaat er vanuit dat de opleiding dit plan in de praktijk brengt (zie H6 – Aanbevelingen).

De afdeling Human Resource Development (en Kwaliteit) is sinds een half jaar verantwoordelijk voor de ontwikkeling van medewerkers op het gebied van 'onderwijskunde en kwaliteit'. De opleiding MBA zal haar docenten minimaal eenmaal per jaar evalueren conform de Avans+ Performance Cyclus (APC). De gesprekken zijn vooral gericht op de ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden van de individuele medewerkers. Docenten ervaren de support vanuit Avans+ als een meerwaarde voor het verzorgen van de colleges; Er ontstaat meer wederzijds begrip en afstemming vindt weer plaats. Het auditpanel steunt de opleiding in deze ontwikkeling. Toch kan het zich daarnaast voorstellen dat Avans+ een scholingsbeleid opzet op het gebied van didactische scholing (zie Standaard 9).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het personeelsbeleid is meer doeltreffend dan voorheen. De opleiding MBA heeft essentiële verbeteringen ingezet. Hoewel op een aantal punten nog planvorming bestaat, heeft het auditpanel er begrip voor dat Avans+ de afgelopen periode meer focus had voor het ontwerp van het beroeps- en opleidingsprofiel, een betere vertaling van de eindkwalificaties naar het programma en de kwaliteitszorg. Het auditpanel is ervan overtuigd dat de plannen het komende jaar worden gerealiseerd, omdat de opleiding de urgentie daarvan (h)erkent. Doordat het kernteam de continuïteit van de opleiding bewaakt en door de aanpassingen die de opleiding gemaakt heeft in het personeelsbeleid, voldoet de opleiding MBA op dit punt aan de basiskwaliteit. Het auditpanel komt tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Toelichting NVAO: De feitelijke bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo opleiding.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De mate waarin de docenten beschikken over de vereiste kwalificaties.
 - 3.1. Faculty teaching at MBA level must be appropriately qualified and credible. At least 75% of the teaching staff should have a relevant postgraduate degree. It is expected that the majority of faculty will hold a Doctorate.

Bevindingen

De opleiding MBA beschikt over een multidisciplinaire groep van bevlogen docenten. Zij huurt haar docenten in op basis van hun expertise voor zowel de ontwikkeling van de opleiding als de uitvoering. De docenten verzorgen per module het onderwijs in de masterclasses en/of begeleiden één of meerdere studenten bij de thesis. Van de zeventien bij de opleiding MBA betrokken freelance docenten beschikken zeven docenten over een mastergraad en vier docenten over een postmastergraad op het gebied van 'Register Controlling', 'Register Accountant' of 'Register Marketeer'. Het percentage docenten dat tenminste een 'Postgraduate degree' (mastergraad of hoger) heeft is 100%. Zes van de zeventien docenten hebben een 'Dr. of PhD-titel'. Het percentage 'Doctorate' is derhalve 35%. Hiermee voldoet de opleiding MBA (nog) niet aan de AMBA-criteria. Indien de vier docenten die over een postmastergraad beschikken hierbij worden opgeteld, dan komt het percentage uit op 65%.

Docenten zijn minimaal post academisch geschoold. Bij voorkeur zijn de docenten ook gepromoveerd en/of hebben twee academische studies voltooid. 65% van het huidige docententeam van de opleiding MBA voldoet aan deze eisen. Daarnaast vindt Avans+ het wenselijk dat de docenten publiceren en minimaal drie jaar doceerervaring hebben. Alle docenten beschikken over meer dan drie jaar didactische ervaring, zo is uit de c.v.'s van de docenten op te maken.

Het is een sterk punt dat alle docenten momenteel werkzaam zijn in de praktijk waarover zij doceren. Een groot deel van de docenten is bijvoorbeeld werkzaam (geweest) bij grote (inter)nationale bedrijven of als strategisch adviseur (in het buitenland), stafmedewerker of (project)manager. Hiermee sluit de opleiding aan bij het beleid van Avans+: Docenten beschikken minimaal over vijf jaar relevante werkervaring in het vakgebied van de lesstof. Ook combineren enkele docenten het lesgeven met academische werkzaamheden bij andere hogescholen of universiteiten. Bij de opleiding MBA zet Avans+ tevens gastsprekers in.

Studenten waarderen de vakdeskundigheid en de praktijkervaring van docenten, zo blijkt uit het auditgesprek. Bovendien geven zij aan dat de docenten en het opleidingsmanagement door de kleinschaligheid van de opleiding zeer toegankelijk en betrokken zijn bij hun persoonlijke ontwikkeling.

Docenten zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het verzorgen en het bijhouden van hun vakgebied/expertise. De professionaliteit van de docenten op het gebied van didactische vaardigheden wordt bevorderd doordat er, naast ondersteuning van de product manager, regelmatig (informeel) overleg plaatsvindt met docenten die al langere tijd ervaring hebben met het docentschap en/of geruime tijd verbonden zijn aan de opleiding. Ten aanzien van afstemming, kennisdeling en intervisie binnen het gehele docententeam ziet het auditpanel met name op het gebied van onderwijsdeskundigheid verbetermogelijkheden. Hoewel de docenten vanuit hun eigen professionaliteit contact onderhouden met hun mededocenten, zo geven zij tijdens de audit aan, is het naar de opvatting van het auditpanel wenselijk om hier vanuit de opleiding meer sturing aan te geven (zie H6 – Aanbevelingen).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel vindt de vakdeskundigheid en praktijkervaring van docenten en hun betrokkenheid bij de studenten bijzonder sterke punten. Het docententeam is in dat kader ruim voldoende gekwalificeerd voor de realisatie van het programma. Ook over de tevredenheid van de studenten is het auditpanel positief. Toch ziet het mogelijkheden om de (gemeenschappelijk) onderwijsdeskundigheid van docenten te verbeteren. Ook kan het auditpanel zich voorstellen dat het opleidingsmanagement sterker stuurt op het in de praktijk brengen van een meer structurele vorm van kennisdeling. Doordat dit echter niets af doet aan de individuele kwaliteit van docenten op het gebied van didactiek, waar Avans+ haar docenten op selecteert, komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Toelichting NVAO:

-

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De mate waarin de docenten beschikken over de vereiste kwalificaties.
 - 3.6. The MBA teaching should be of a size which can, with regard tot the overall supervision and number of participants, fully resource the provision for which accreditation is being sought. Due regard will be given to the following factors:
 - i) the need for a critical mass of core staff to administer, deliver and manage the MBA programme effectively;
 - ii) new innovative approaches to delivery and learning which transcend the traditional concept of the school and tutor/student interaction.

Bevindingen

Avans+ maakt gebruik van een bestand van circa 400 freelance docenten. Vanwege de grote en flexibele omvang van het personeelsbestand van freelance medewerkers en de eisen die Avans+ stelt bij de aanname van docenten, is er altijd voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel beschikbaar.

Het kernteam van de opleiding dat anderhalf jaar geleden is ingesteld, bestaat uit een product manager en twee opleidingsmanagers. Samen zijn zij in staat om het programma effectief te managen, zoals de AMBA dat vereist. De product manager is eindverantwoordelijk voor (de inhoud van) de opleiding MBA. Gedurende de gehele looptijd wijst de opleiding één opleidingsmanager aan als contactpersoon en (operationeel) verantwoordelijke voor de groep van 8-16 studenten. De tweede opleidingsmanager dient als back-up. Daarnaast zet de opleiding MBA totaal zeventien vakdocenten in. De docent-student ratio is 1:10,3.

Het kleinschalige karakter van de opleiding maakt het mogelijk om studenten intensief te begeleiden in hun ontwikkeling en de ontwikkeling op de werkplek. Dit is naar de mening van het auditpanel, naast de koppeling tussen theorie en praktijk een kracht van het onderwijs van de opleiding MBA. Het intensieve contact met de docenten en de studiecoaches is voor studenten een belangrijk argument om een opleiding bij Avans+ te volgen. De opleiding MBA gaat uit van acht tot maximaal zestien studenten per lichting. Het is de ambitie om het onderwijsprogramma tweemaal per jaar aan te bieden. Bij een gemiddelde doorlooptijd per student van twee studiejaar betekent dit dat maximaal 48 studenten (4 lichtingen van 12 studenten) tegelijk aan de masterclasses zullen deelnemen.

Tegelijkertijd vormt de kleinschaligheid een risico. De borging van de kwaliteit van het onderwijs is op dit moment grotendeels belegd bij één persoon, namelijk de product manager. Hoewel de eerste stappen gezet worden om enkele taken breder te beleggen bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteitszorg (zie Standaard 13) of externe validering van het opleidingsprofiel via de WAR (zie Standaard 1), kan het auditpanel zich voorstellen dat de opleiding een deel van het docententeam betreft bij de gemeenschappelijke ontwikkeling van de inhoud en de vormgeving van het onderwijs. Er is dus ruimte voor verbetering op het gebied van sociale cohesie binnen het docententeam. Het organiseren van docentenoverleg zoals de opleiding dat beoogt, is bijvoorbeeld een goede ontwikkeling (zie Standaard 8).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

De omvang van het docenten- en het kernteam acht het auditpanel in ruime mate toereikend voor de realisatie van het onderwijs. Ook de grote mate van flexibiliteit en de kleinschaligheid van de opleiding dragen daar in positieve zin aan bij. Het auditpanel komt daarom voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende'. Een sterkere sociale cohesie binnen het docententeam is wel een aandachtspunt, maar dit beïnvloedt het oordeel van het auditpanel niet.

Voorzieningen

Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De organisatie van Avans+ is gehuisvest in Breda, waar dan ook de audit plaatsvond. De opleiding MBA verzorgt Avans+ in centraal gelegen en daarvoor geëigende leslocaties zoals conferentieoorden en hotels (o.a. het Philips Conferentiecentrum Groenendaal in Hilvarenbeek en het Van der Valk Hotels in Houten). De eerstgenoemde locatie is vlak voor de audit bezocht. Het trainings- en conferentiecentrum is fraai gelegen en beschikt over uitstekende binnen- (vb. grote, aaneengeschakelde lunch- en dinerruimtes) en buitenfaciliteiten (o.a. tennisbanen, zwembad, fitness). De grotere en kleinere collegezalen zien er goed verzorgd uit en bevatten alles wat de opleiding nodig heeft om op een moderne wijze les te kunnen geven. Avans+ gebruikt een auditorium op het moment dat grotere groepen tegelijkertijd studieonderdelen volgen (vb. Methoden & Technieken).

Toegang tot draadloos internet (Wifi) is op alle leslocaties aanwezig. Audiovisuele apparatuur, kopieerfaciliteiten, computers en presentatiemiddelen zijn voldoende voorhanden, zowel op de locaties als in eigen beheer. Daarnaast is de volledige organisatie van de onderwijsondersteuning op een unieke manier geautomatiseerd, waarbij de systemen volledig zijn geïntegreerd. De digitale leeromgeving (Blackboard) is bedoeld om de service naar de studenten te vergroten. De student wint tijd door het eenvoudiger vinden van relevante informatie betreffende hun opleiding, betere communicatiemogelijkheden met medestudenten en docenten, minder reistijd en ook door de mogelijkheid om tijd- en plaats onafhankelijk te werken. Door Blackboard ontstaan ook aanvullende didactische mogelijkheden zoals stimulering van de zelfstandige kennisuitwisseling tussen studenten en docenten, betere communicatie in discussiegroepen, het reageren op stellingen en het uitwisselen van informatie. De servicegraad en het 'ontzorgeffect' zijn door het gebruik van Blackboard naar studenten, docenten en staf hoog.

De vakliteratuur is up-to-date, zo stelt het auditpanel vast. Daarnaast kunnen alle studenten toegang krijgen tot de online bibliotheek van Avans Hogeschool: Xplora. Ter ondersteuning van het zelfstandig leren schrijft Avans+ additionele referentieliteratuur voor die niet wordt behandeld tijdens de bijeenkomsten. De wijze waarop de opleiding de toegang tot vakliteratuur gedurende de masterclasses inricht, namelijk dat studenten de lenerspassen van het opleidingsmanagement kunnen gebruiken, vindt het auditpanel niet wenselijk. Tegelijkertijd begrijpt het dat het aanschaffen van passen kostbaar is en dat de opleiding vanuit commercieel oogpunt de keuze maakt om de studenten op alternatieve wijze toegang te verschaffen tot Xplora. Wat de opleiding meer kan stimuleren is een frequenter gebruik van vakliteratuur door de studenten via Xplora ter voorbereiding op de thesisfase. De studenten krijgen gedurende de thesisfase wel een eigen lenerspas. Met deze toegang kunnen de studenten online literatuur en publicaties raadplegen. De bibliotheek Xplora is fysiek aanwezig in Breda en 's-Hertogenbosch.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel ziet dat Avans+ in Hilvarenbeek beschikt over prima lesvoorzieningen. De leslocatie is modern, professioneel en adequaat uitgerust. Ook de voorzieningen in Houten voldoet in ruime mate. De opleiding maakt zorgvuldige keuzes in het selecteren van leslocaties. Het algemene voorzieningenniveau en de huisvesting voldoen zonder meer aan basiskwaliteit. Voor de opleiding MBA van Avans+ komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard daarom tot het oordeel 'goed'.

Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Toelichting NVAO:

-

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Studieloopbaanbegeleiding

De vormgeving van de studiebegeleiding sluit naar de mening van het auditpanel aan bij de samenstelling van de studentpopulatie (volwassenen) en bij het didactische concept (o.a. werkend leren):

- Zelfstandigheid is één van de belangrijkste competenties waar de opleiding aandacht aan besteedt. 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 (o.a. tijdens het studieonderdeel 'Persoonlijk Leiderschap') begeleidt bij de competentieontwikkeling en het persoonlijk ontwikkelingsplan. De coach stimuleert de student om daarin zelf de regie te nemen. Bovendien vinden er desgewenst coachingsgesprekken plaats over de studievoortgang, de balans tussen opleiding, werk en privé, de bijdrage van de opleiding aan de ontwikkeling in het functioneren op het werk en de realisatie van persoonlijke doelen.
- Een deskundige vakdocent begeleidt de studenten daarnaast tijdens de opleiding per masterclass. Deze begeleider heeft als taak de leereffecten van het functioneren in de werkcolleges en in groepsopdrachten te optimaliseren. De begeleider vanuit het bedrijf (ook wel de sponsor genoemd) heeft een rol in de studiebegeleiding van studenten op de werkplek.

Informatievoorziening

Blackbord is de afgelopen jaren door Avans+ verder ontwikkeld mede op basis van het commentaar en de suggesties van studenten in de evaluaties. Studenten en docenten hebben waardering voor het feit dat het een integraal systeem is. Avans+ brengt aantoonbare verbeteringen aan. De studenten die het auditpanel sprak, herkennen de aangebrachte verbeteringen in Blackboard en zijn positief over de ondersteuning vanuit Avans+.

De opleiding heeft verbeteringen doorgevoerd om de studiebegeleiding zichtbaar te maken voor de student. Avans+ heeft systemen ontwikkeld die de efficiency voor de studenten optimaliseren en het opleidingsmanagement een actueel inzicht verschaffen in de studievoortgang. De reden voor deze verbetering kwam voort uit de interne audit. Het toenmalige panel trof geen informatie aan over de wijze waarop studenten werden ondersteund in de voortgang van hun studie. Blackbord geeft de student nu inzicht in de verschillende mogelijkheden van studiebegeleiding en de eigen studievoortgang. Studenten waarderen de aangebrachte verbeteringen. Op de leslocatie is altijd een aanspreekpunt of coach vanuit Avans+ aanwezig en de coaches zijn buiten de bijeenkomsten om, volgens studenten ook beter toegankelijk.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

De studiebegeleiding en informatievoorziening zoals die thans worden uitgevoerd, sluiten aan bij de behoeften van de student. Het auditpanel heeft gezien welke instrumenten en procedures de opleiding (onlangs) heeft ontwikkeld om de studiebegeleiding en informatievoorziening van studenten te structureren. Het zichtbaar maken van de mogelijkheden tot studiebegeleiding, de studievoortgang en de aanwezigheid van de studiecoach op de leslocatie, vindt het auditpanel een goede ontwikkeling. Het auditpanel komt voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende'.

Kwaliteitszorg

Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van meetbare doelen.

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot rendementen en staf-student ratio.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Evaluaties werden door de opleiding MBA uitgevoerd, maar vonden vooral op informele wijze plaats. Een beschrijving van het kwaliteitsbeleid en het -proces werd in dat kader tijdens de interne audit niet aangetroffen. Tot een half jaar geleden was evalueren meestal een Blackboardactie. De realisatie door één persoon maakte het kwaliteitszorgsysteem en de borging daarvan, zo beoordeelt het auditpanel, kwetsbaar. Het auditpanel is positief over de (noodzakelijke) verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd. De opleiding MBA hanteert sinds een half jaar een kwaliteitshandboek waarin de hoofdlijnen van het kwaliteitsmanagementsysteem beschreven staan. De verschillende procedures die voortkomen uit het kwaliteitsmanagementsysteem zijn reeds vastgelegd. Kwaliteitszorg is nu belegd bij een bredere groep. De afdeling Human Resource Development (en Kwaliteit) is verantwoordelijk voor het kwaliteitsmanagementsysteem. De leden van het Managementteam (waaronder de product manager en de opleidingsmanagers) voeren het systeem in samenwerking uit. In onderstaande tabel zijn de evaluatie-instrumenten kort beschreven.

Instrument	Informatie	Thema's	Frequentie	Input voor
Module-evaluatie	enquête onder studenten en docenten	Leerstof, Literatuur, Toepasbaarheid, Toegevoegde waarde, Docenten, Studielast, Organisatie van de module, Beoordeling	na afloop van elke module	product manager en backoffice
Thesis evaluatie	enquête onder studenten	Beoordeling begeleiding, Toegevoegde waarde begeleiding en Toepasbaarheid in praktijk	na succesvolle verdediging thesis	product manager
Evaluatie algemene organisatie	enquête onder studenten, docenten en werkgevers	Administratief-systeem, Informatievoorziening, Accommodatie en Samenhang modules en andere onderdelen	1 x per jaar	HRD Kwaliteit, backoffice, opleidingsorganisatie, product manager
Docenten-overleg	bijeenkomst	Curriculumplanning, Curriculumdefinitie, Studeerbaarheid	1 x per jaar	managementteam
Docenten	functionering/voortgang	Onderwijsuitvoering, Deskundigheidsbevordering	1 x per jaar	backoffice, product manager
Klachten-commissie	klachtenregister en bijeenkomsten	Klachten alle betrokkenen	naar noodzaak	HRD Kwaliteit, backoffice, opleidingsorganisatie, product manager, managementteam
Opleidings-overleg	bijeenkomst	Curriculumdefinitie, Verbeterplannen en acties beoordelen, Curriculumplanning, Studeerbaarheid	1 x per jaar	managementteam
Examen-commissie	bijeenkomst(en)	Vaststellen resultaten, Examinering Afhandeling klachten	2 x per jaar en naar noodzaak	backoffice HRD Kwaliteit product manager
Adviesraad	bijeenkomst	Beoordeling verbeterplannen en realisatie daarvan, Ontwikkelingen beroepenveld, Diverse stukken van andere gremia, Herijking profiel	1 x per jaar	managementteam
Bedrijfs-mentor	bedrijfsbezoek	Verbeterpunten, Voldoet de opleiding aan de verwachtingen, Controle praktisch gehalte papers	eind eerste of tweede jaar	product manager
Alumni	enquête	Toepassingsmogelijkheden opleiding, Herijking opleidings- kwalificaties	24 mndn na afstuderen	managementteam

Tabel 7 – Overzicht evaluatie-instrumenten Avans+

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het kwaliteitszorgsysteem is thans door de opleiding beschreven in een kwaliteitshandboek en de eindverantwoordelijkheid en de uitvoering daarvan zijn belegd bij meerdere personen. Hoewel het informele contact met studenten en docenten een kracht is van het kleinschalige onderwijs (en ook zeker behouden moet blijven), was enige mate van (bij de organisatie passende) formalisering en verbreding van het ontwerp en de uitvoering van het kwaliteitszorgsysteem noodzakelijk. Doordat de eerste (evaluatie)resultaten tijdens de audit zichtbaar waren, komt het auditpanel voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende'. Het is nu zaak om het systeem volledig in de praktijk te brengen.

Standaard 14: De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de doelen.

Toelichting NVAO:

-

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Binnen Avans+ gaat meer structureel aandacht uit naar de evaluatie van de resultaten. De verbeteringen die de opleiding MBA na de interne audit in juli 2013 doorvoerde (vb. een duidelijke rode draad in het curriculum, het inzichtelijk maken van de mogelijkheden van studiebegeleiding voor studenten, het beter monitoren van de studievoortgang en voor studenten meer transparantie in het toetsen en beoordelen) zijn duidelijke voorbeelden. Op de volgende thema's 'inhoud en vormgeving van het programma', 'kwaliteit personeel', 'kwaliteitszorg' en 'toetsing en beoordeling' scoorde de opleiding onvoldoende. Zij was daarom genoodzaakt om verbeteringen door te voeren. Het auditpanel waardeert de openheid en de realistische inschatting van de opleiding in dit kader. Evenals Avans+ ziet het auditpanel dat de opleiding MBA er nog niet is, maar ze is wel een eind op weg.

De evaluaties vormen nu de basis voor de verbeterplannen die betrekking hebben op te managen processen. Hiermee ontstaat een continu cyclisch proces. Dit sluit aan bij de eisen en plannen van Avans+ als het gaat om kwaliteit. Het continue proces en de verslaglegging daarvan zorgt er tevens voor dat de opleidingen van Avans+ op ieder moment accreditatiewaardig zijn. De opleidingsmanager heeft als taak de evaluatieresultaten met bijbehorende actiepunten (via Blackboard) indien nodig terug te koppelen naar de studenten.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel ziet dat de evaluaties en maatregelen nu daadwerkelijk leiden tot kwaliteitsverbetering. Het is positief over de wijze waarop de opleiding het afgelopen half jaar verbeteringen heeft doorgevoerd naar aanleiding van de interne audit. De terugkoppeling van de verbetermaatregelen na het uitvoeren van evaluaties worden gecommuniceerd met alle studenten. Doordat de opleiding nu aantoonbaar verbeteringen doorvoert, maar de cyclische inrichting van het verbeterproces de komende jaren nog zijn beslag moet krijgen, komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de volgende partijen actief betrokken: opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en afnemend beroepenveld.

Toelichting NVAO:

-

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

In het kwaliteitshandboek beschrijft de opleiding op welke wijze de opleiding de volgende partijen betreft of gaat betrekken bij de interne kwaliteitszorg (zie ook Standaard 13).

Docenten

Na afronding van iedere module vinden evaluatiegesprekken plaats met de docenten in de vorm van een functionerings- of voortgangsgesprek. Hierbij zijn de evaluaties en de kwaliteit van de opdrachten van de studenten het uitgangspunt. In alle gevallen wordt met de docenten gekeken of verbeteringen mogelijk zijn. Bij presteren onder de norm (score lager dan 7) is de docent verplicht een verbeterplan te overleggen. Bij blijvend presteren onder de norm wordt de docent vervangen. Avans+ is voornemens minimaal eenmaal per jaar een docentenoverleg te organiseren onder leiding van de product manager. In dit overleg komen zaken aan de orde als de inhoud van het curriculum, curriculumplanning, studeerbaarheid en operationele aspecten. Verbeterplannen en beleidsaspecten worden gepresenteerd en bediscussieerd waarbij suggesties kunnen worden gegeven. Dit overleg heeft nog niet plaatsgevonden.

Studenten

Door de kleinschaligheid van de opleiding beschikt Avans+ niet over een opleidingscommissie. De evaluatie bij studenten gebeurt zowel schriftelijk (via het evaluatieformulier op Blackboard) als mondeling (via persoonlijke gesprekken). De evaluatie heeft betrekking op onder andere de gebruikte materialen, de werkvormen, de studiebelasting, de lesruimte als op de kwaliteit van docenten.

Opleidingsoverleg

Avans+ is voornemens eenmaal per jaar een opleidingsoverleg te organiseren. In dit overleg zijn enkele studenten, docenten en het managementteam vertegenwoordigd. In het opleidingsoverleg wisselt het opleidingsmanagement informatie uit over de lopende zaken (onder andere operationeel, evaluaties en studievoortgang) en worden toekomstige ontwikkelingen besproken. Daarnaast houdt gedurende het jaar het managementteam dit opleidingsoverleg op de hoogte van actuele ontwikkelingen die van zodanig belang zijn dat deze niet kunnen wachten tot het eerstvolgende opleidingsoverleg.

Opleidings Examen Commissie

De Opleidings Examen Commissie (OEC) zal in geval van afwijkingen van de toetsprocedures nader onderzoek doen en incidenteel steekproeven van examens nemen. Voorts heeft de OEC de mogelijkheid eventueel meer beleidsmatige onderwerpen te agenderen in samenspraak met het managementteam, voortkomend uit de Centrale Examen Commissie (CEC), of het opleidingsmanagement. De eerste bijeenkomst van de OEC is onlangs georganiseerd. De OEC is voornemens tweemaal per jaar bijeen te komen.

Werk Veld Adviesraad

De onlangs ingestelde WAR heeft tot taak de contacten met de sector op peil te houden, de vinger aan de pols te houden wat betreft de ontwikkelingen in het werkveld, het beroeps- en opleidingsprofiel te beoordelen en te valideren en over deze zaken gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan het opleidingsmanagement. De raad komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar voor formeel overleg. Indien ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, zal ook tussentijds overleg tussen de opleiding MBA en de WAR plaatsvinden. Onlangs is de WAR voor het eerst bijeen gekomen.

Bedrijfsmentor

Aan het einde van de business projecten presenteert de student de uitkomsten van het onderzoek in het bijzijn van de bedrijfsmentor/sponsor. De bedrijfsmentor heeft geen beoordelingsrecht, maar schrijft daarover een review. Tevens vraagt Avans+ de bedrijfsmentor na afloop van de opleiding een evaluatie in te vullen. Hierbij komt o.a. de kwaliteit van de opleiding aan de orde.

Alumni

Avans+ gaat jaarlijks voor de alumni (en andere relaties) een event organiseren. Diverse sprekers zullen workshops verzorgen over de actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Verder vindt er minimaal eenmaal per jaar een diploma-uitreiking plaats voor alle afgestudeerden. Hiervoor nodigt Avans+ alle (oud)studenten, docenten en betrokkenen uit. Er zijn al diverse alumninetwerken via Facebook en LinkedIn actief. Avans+ is bezig dit voor de opleiding MBA te optimaliseren en uit te breiden.

Weging en Oordeel

Oordeel: onvoldoende

De studenten en ook wel de docenten betreft Avans+ sinds het afgelopen anderhalf jaar steeds intensiever bij de interne kwaliteitszorg, maar de structurele betrokkenheid van het gehele docententeam, de OEC, de WAR en de alumni bij de kwaliteitszorg van de opleiding MBA moet nog vorm krijgen. Hoewel de eerste bijeenkomsten met deze gremia hebben plaatsgevonden, vindt het auditpanel dit vrij laat en nog te beperkt in gang gezet. Het komt daarom voor de opleiding MBA van Avans+ ten aanzien van deze standaard derhalve tot het oordeel 'onvoldoende'.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

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

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De kwaliteit van de borging van de toetsing.
 - 6.12. The key purpose of student assessment is to enable students to demonstrate that they have met the objectives and achieved the learning outcomes of the programme at the standard required for the award of an MBA degree. The assessment scheme should have detailed criteria and specify the range and relative weights of the various assessment methods used. The assessment scheme should be comprehensive and consistent across the various subject areas
 - 6.13. The assessment scheme should reflect the particular aims and characteristics of the course. Individual examinations should play a balanced role in any such scheme since they are seen as testing intellectual rigour under controlled conditions. While innovation in assessment methods is welcomed, particularly where new teaching and learning methods are being used, detailed evaluation by the school of such innovations will also be looked for.
 - 6.15. Evidence is required that steps are taken to ensure that the individual's own work is being assessed, and that assessment standards are consistent.

Bevindingen

Toetsen en beoordelen

Het toetsbeleid van Avans+ is richtinggevend voor de opbouw en opzet van de toetsen in de MBA-opleiding. Uitgangspunt is dat toetsen betrouwbaar, valide en voor de studenten inzichtelijk zijn. Avans+ hanteert een progressief beoordelingsbeleid ten aanzien van haar opleidingsfilosofie. Iedere module sluiten studenten af met minimaal het schrijven van een praktijkgericht paper (70% van de eindbeoordeling van de module). Daarnaast vormen de presentaties, de business cases en de schriftelijke examens onderdeel van de beoordeling van de module. De docent bepaalt in overleg met de product manager voorafgaand aan de module welke vorm en waarde aan deze toetsvormen worden verbonden.

Docenten beoordelen de (individuele) prestaties/competenties van de student om vast te stellen of de theoretische vorming en inzicht ontwikkeling (Dublin Descriptoren) gedurende de module bij de student heeft plaatsgevonden. Op het moment van de interne audit in juli 2013 hanteerde de opleiding MBA nog geen duidelijke toetsingscriteria en prestatie- indicatoren bij de verschillende toetsen. Het gevolg hiervan was dat studenten beperkt inzicht hadden in de eisen waaraan een toets moest voldoen. Tevens ontbrak hierdoor de gewenste eenduidigheid in de beoordeling en kregen de docenten weinig ondersteuning in het toetsen en beoordelen. Voor alle opdrachten is nu een beoordelingssysteem aanwezig, zoals de AMBA dat ook vereist. Docenten gebruiken voor het beoordelen van de opdrachten thans uniforme beoordelingsformulieren die naast een reflecterend cijfer, ook een verbeteradvies bevatten. Daarnaast zet de opleiding het vier-ogenprincipe in bij de integrale eindtoetsen van een masterclass; de drie business projecten en de afrondende thesis. De Opleidings Examen Commissie gaat de afzonderlijke toetsen steekproefsgewijs controleren (zie verder). Studenten zijn tevreden over het feit dat de opleiding MBA thans een transparante en (meer)objectieve beoordeling hanteert. De toetsen en de beoordeling zijn nu voor hen inzichtelijk.

De opleiding heeft een duidelijke stap voorwaarts gemaakt in het toetsen en beoordelen, zo constateert ook het auditpanel. Het auditpanel heeft verschillende toetsen bekeken van de masterclasses. Het inhoudelijke niveau ofwel de moeilijkheidsgraad van de toetsen is adequaat. Het praktijkgerichte en toegepaste karakter van de toetsen is een sterk punt. De mate van transparantie in het toetsen van de leerdoelen, ziet het auditpanel als verbetermogelijkheid. De beoordelingsformulieren van de papers dwingen docenten de onderzoeksvaardigheden van de studenten te toetsen (vb. probleemstelling, conclusies en aanbevelingen, etc.), maar vragen bijvoorbeeld niet expliciet om hun oordeel over de inhoudelijke kwaliteit van het product aansluitend bij de leerdoelen en de inhoud van het programma.

Het is nu tijd voor de verdere ontwikkeling en borging van het toetsen en beoordelen en de rol die de Opleidings Examen Commissie daarin speelt, zo maakte de opleiding MBA aan het auditpanel

duidelijk. De opleiding heeft op verzoek van het auditpanel na de audit een korte ontwikkelagenda opgesteld waarin zij haar beoogde plannen vastgelegde. Zo gaat de opleiding in 2014 in navolging van haar toetsbeleid aan de slag met een meer nauwkeurige aansluiting tussen de leerdoelen en de toetscriteria, het aanbrenge van meer transparantie daarvan in de beoordelingsformulieren en het herijken van de variatie aan gebruikte toetsvormen. Door toetsing te laten geschieden aan de hand van beter meetbare criteria en een grotere variatie aan toetsvormen wordt de validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit van het toetsproces verder geoptimaliseerd. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding haar ontwikkelagenda in de praktijk brengt, omdat een meer transparante wijze van het toetsen en beoordelen van de leerdoelen nodig is (zie H6 – Aanbevelingen).

Examencommissie

Op hogeschoolniveau heeft Avans+ een Centrale Examen Commissie (CEC) ingesteld om beleid te formuleren ten aanzien van de kwaliteit en uitvoering van examens. De Opleidings Examen Commissie (OEC) is per opleiding opgericht om er op toe te zien dat de examinering en toetsing binnen de opleiding plaatsvindt in overeenstemming met dit beleid en de wettelijke bepalingen en overeenkomstig de onderwijs- en examenregeling. Zo ontwikkelt de OEC bijvoorbeeld procedures met betrekking tot de examens en vrijstellingen en bespreekt afwijkingen van deze procedures alsmede de zich tijdens examens voordoende bijzonderheden. Ook bewaakt de OEC door het uitvoeren van steekproeven de kwaliteit van de toetsen en de kwaliteit van de examinatoren (docenten). Het auditpanel kan zich voorstellen dat de OEC vaker dan twee keer per jaar bijeen komt om haar ontwikkelingsagenda in de praktijk te realiseren.

De samenstelling van de OEC van de opleiding MBA is in november 2013 volgens de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek vormgegeven, zo stelt het auditpanel vast. De OEC bestaat uit één afgevaardigde uit de CEC en twee leden, van wie één minimaal gepromoveerd binnen het relevante vakgebied van de opleiding. Deze leden zijn onafhankelijk. Bovendien maakt de product manager als secretaris deel uit van de OEC; hij heeft geen inhoudelijke functie/besluitvormende rol binnen de commissie.

Gerealiseerde niveau

Beschrijving afstudeerfase

In de thesisfase vindt begeleiding van de student doorgaans plaats door twee docenten. Een aangewezen vakinhoudelijke begeleider (supervisor vanuit de opleiding). De andere is een gecommiteerde namens de OEC. De thesiscommissie legt in een proces verbaal ofwel beoordelingsformulier vast of aan alle vereisten is voldaan. De thesishandleiding en het examenreglement voorzien in richtlijnen en voorwaarden voor de eindbeoordeling. De student is verantwoordelijk voor onderzoek in de verschillende opleidingsfases en brengt hierover verslag uit aan de thesiscommissie vanuit de rol van onderzoeker, zowel in geschrift als mondeling.

In de thesis tonen studenten aan over de bagage te beschikken om een probleem in verschillende situaties in kaart te brengen en aan te kunnen pakken. Het gaat hier bij uitstek om het aantonen van het masterniveau: in het vakgebied zelfstandig multi- en interdisciplinaire vraagstukken op kunnen lossen waarvoor een professionele masteropleiding vereist of dienstig is. Hierbij vormt een gedegen literatuurstudie de basis en maakt de student gebruik van bestaand en eigen onderzoek voor zover dit van belang is. Dit moet wel van toepassing zijn op de eigen beroepspraktijk. Het eindniveau van de Masterthesis bevat alle kenmerken van conceptueel als ook van technisch ontwerp van onderzoek en de uitvoering van kwantitatief voldoende verankerd in statistisch onderzoek (SPSS of Kodani) en kwalitatief onderzoek.

Bovendien vindt er aan het einde van de afstudeerfase een gesprek plaats met de persoonlijke coach. In dat gesprek wordt de gehele opleiding aan de hand van het persoonlijke logboek besproken, welke competenties zijn behaald en welke ontwikkelingen de student voor zichzelf ziet de komende jaren. Dit is wat Avans+ noemt de 1-meting, waarmee kan worden aan getoond of Avans+ voldoet aan haar missie: 'Improving Professionals' (zie Inleiding).

Oordeel auditpanel

Voorafgaand aan de audit heeft het auditpanel een volledige lijst van afgestudeerden van de afgelopen twee jaar ontvangen. Uit deze lijst heeft het aselekt en gestratificeerd vijftien thesissen geselecteerd. Het auditpanel kwam tot de conclusie dat het een scheiding moest maken in zijn

bevindingen over de thesissen van studenten die in 2012 en de studenten die in 2013 afstudeerden. De opleiding bereidde haar studenten vanaf het studiejaar 2012-2013 beter voor op de aangescherpte eisen ten aanzien van de onderzoekscomponent in de thesissen (vb. betere onderbouwing van de keuze voor onderzoeksmethoden). Van de acht geselecteerde thesissen uit 2012 beoordeelde het auditpanel er zes met minimaal een voldoende en twee met onvoldoende. De zeven geselecteerde thesissen uit 2013 voldeden allen naar de mening van het auditpanel aan het masterniveau. In 2013 is het onderzoek in de thesisthese door de studenten systematischer uitgevoerd, is de onderzoekscomponent in de rapportage door studenten zorgvuldiger uitgewerkt, is er meer aandacht voor het toepassen van theorie en bevatten de thesissen een duidelijkere structuur.

Het auditpanel heeft in de producten van beide jaren enkele zeer goede thesissen gezien. De praktijk- en oplossingsgerichtheid in de thesissen is zeker een sterk punt. Doordat alle thesissen uit 2013 stevig aan de maat waren en het auditpanel daar een belangrijke waarde aan hecht, heeft het besloten om geen aanvullend onderzoek uit te voeren. Het auditpanel is ervan overtuigd dat alle studenten die vanaf nu afstuderen, in hun scripties het juiste niveau van onderzoeksvaardigheden aantonen. De stijging van het niveau van onderzoek in de thesissen was voor het auditpanel waarneembaar. Het herziene beoordelingsformulier van de thesis, zorgt er thans voor dat alle eindkwalificaties ook (inzichtelijk) worden getoetst. Het auditpanel beschouwt de twee scripties uit 2012 daarom als incidenten uit het verleden, die niets afdoen aan de positieve indruk van het auditpanel over het gerealiseerd masterniveau.

Oordeel werkveld

Avans+ hecht veel waarde aan het leveren van toegevoegde waarde op gebied van persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling voor de eigen organisatie. Bedrijfsmentoren/sponsors worden gevraagd bij de zittingen aanwezig te zijn en een review te geven over de toegevoegde waarde. Verschillende bedrijfsmentoren hebben aangegeven uiterst positief te zijn over de ontwikkeling van de studenten. De leden van de WAR onderschrijven het nieuwe beroepsprofiel en geloven dat de inbreng van de WAR een toegevoegde waarde is om de opleiding verder te ontwikkelen en te onderscheiden.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid, dat de opleiding het afgelopen jaar grotendeels heeft gerealiseerd en het komende jaar verder gaat operationaliseren. Het toetsen en beoordelen is voor studenten nu een stuk beter inzichtelijk. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van toetsing en de beoordeling. Het trof in zijn steekproef een aantal zeer goede eindproducten aan die zeker van masterniveau waren. Met name verbeteringen ten aanzien van de onderzoekscomponent die het auditpanel waarnam in de thesissen uit 2013, overtuigde het auditpanel om - ondanks de mogelijke verbeteringen in de transparantie van het toetsen en beoordelen - voor de opleiding MBA van Avans+ tot het oordeel 'voldoende' te komen. De opleiding is erin geslaagd om het niveau van de afgestudeerden, zoals neergelegd in de beoogde eindkwalificaties zichtbaar te maken in de thesissen.

Het auditpanel is positief over de stappen die de opleiding MBA tot nu toe heeft gezet en is tegelijkertijd van mening dat de opleiding nog een verbeteringslag moet maken. Ook Avans+ is zich hiervan bewust. Het auditpanel geeft het nadrukkelijke advies aan de opleiding om haar ontwikkelingsagenda te realiseren en de Opleidings Examen Commissie actief te ondersteunen in haar nieuwe kwaliteitsborgende rol, waardoor de opleiding haar toetsstelsel verder professionaliseert.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het auditpanel trof in januari 2014 een sterk in ontwikkeling zijnde hbo-master Business Administration (MBA) aan. De komst van enkele nieuwe teamleden in september 2012 en de situatie die zij toen aantroffen bij Avans+, waren aanleiding om aanzienlijke verbeteringen (vb. het concretiseren van de eindkwalificaties in een eigen opleidings- en beroepsprofiel, de adequate vertaling van de eindkwalificaties naar het programma en het voor studenten hanteren van duidelijke toetsingscriteria) door te voeren. De interne audit bevestigde het beeld van de opleiding dat een verdere kwaliteitsslag nodig was. De afgelopen periode is hard gewerkt door de opleiding, zo concludeert het auditpanel. Door de beperkte omvang van de organisatie, de 'korte' doorlooptijd van de opleiding en het kleine aantal studenten, was het voor Avans+ mogelijk om een groot aantal verbeteringen op vrij korte termijn door te kunnen voeren. De opleiding zoekt nu naar stabiliteit.

De explicitering van zaken als 'het structureel vormgeven van het contact met het werkveld', 'meer interactie met en tussen docenten', 'het opzetten en uitvoeren van een kwaliteitssystem' en 'het breder beleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de ontwikkeling van de onderwijsleeromgeving' leiden tot de verdere professionalisering van de organisatie ofwel de sociale cohesie en een betere kwaliteitsborging van de opleiding MBA. De opleiding is er nog niet, zo realiseert zij zich, maar een flinke stap in de goede richting is zeker gezet. Het auditpanel sluit zich hier volledig bij 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. De ontwikkelingsagenda biedt het auditpanel voldoende vertrouwen dat de opleiding MBA haar plannen doorzet.

6. AANBEVELINGEN

Onderhoud en validatie van de opleiding

Het auditpanel vindt het belangrijk dat Avans+ de eindkwalificaties en het programma van de opleiding MBA meer structureel en geformaliseerd onderhoudt en valideert. De onlangs ingestelde Werkveld Adviesraad kan hierin een toegevoegde waarde hebben. Het auditpanel kan zich tegelijkertijd voorstellen dat Avans+ (het netwerk van) de in de praktijk werkzame docenten daarvoor sterker benut. Te denken valt aan structurele bijeenkomsten met het werkveld om kennis over actuele ontwikkelingen met elkaar te delen. Het is raadzaam om daar ook docenten, studenten en eventueel alumni en de sponsors bij te betrekken. De docenten en studenten staan heel dicht bij de markt en kunnen nuttige inzichten verschaffen. De markt verandert voortdurend en daarom ook de vereisten aan de eindkwalificaties en het programma. Een extra mogelijkheid is het benutten van de kennis van docenten tijdens structureel docentenoverleg en/of de jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Positionering/Profilering

De opleiding MBA ontwikkelt een steeds duidelijker beeld over de wijze waarop zij zich wil positioneren en profileren ten opzichte van opleidingen in Nederland en daarbuiten. Avans+ differentieert zich door de focus op 'Improving Professionals' en heeft duidelijk voor ogen in welk marktsegment zij zich (meer) wil nestelen. Toch kan het auditpanel zich voorstellen dat Avans+ haar onderscheidendheid nader uitwerkt. Zo zou de opleiding bijvoorbeeld een inhoudelijk speerpunt kunnen kiezen (vb. marktgericht of sectorspecifiek programma).

Lector

Onlangs is een lector benoemd, maar de rol die deze persoon gaat vervullen binnen de opleiding was voor het auditpanel niet duidelijk. Het is aan de opleiding om te bepalen welke rol de lector precies speelt bij de ontwikkeling van het programma (vb. de actualiteit en/of de onderzoekslijn). In het verlengde daarvan dient Avans+ het takenpakket en de wijze van betrokkenheid van de lector bij de opleiding MBA nader uit te werken en te verankeren binnen het onderwijs. Het is bovendien raadzaam dat de opleiding voor deze rol een vooraf vastgesteld, adequaat aantal FTE reserveert voor de invulling van deze rol. Een lector kan van toegevoegde waarde zijn voor de opleiding indien de lector de taken uitvoert zoals door de opleiding beoogd.

Onderwijsorganisatie

Doordat Avans+ werkt met freelancers vindt het auditpanel het belangrijk dat de opleiding MBA haar docenten meer structureel betreft bij de (ontwikkeling van de) onderwijsleeromgeving. Het ontwikkelen van scholingsbeleid op het gebied van onderwijsdeskundigheid en het organiseren van docentenoverleg zorgt voor een betere afstemming en sociale cohesie binnen het docententeam. Ook het breder beleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden leidt naar de opvatting van het auditpanel tot de verdere professionalisering van de organisatie en tot een betere kwaliteitsborging van de opleiding MBA. In dat kader kan het auditpanel zich bijvoorbeeld voorstellen dat de opleiding enkele docenten opneemt in het kernteam, zodat Avans+ deze docenten naast de product manager (en de opleidingsmanagers) meer betreft bij de kwaliteitsborging van de onderwijsleeromgeving.

Toetsen en beoordelen

De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid dat de opleiding het afgelopen jaar grotendeels heeft gerealiseerd en het komende jaar verder gaat operationaliseren. Het is nu tijd voor de doorontwikkeling van het toetsen en beoordelen (vb. het opstellen van toetsmatrijzen). Daarbij doelt het auditpanel op een betere aansluiting tussen de leerdoelen en de toetscriteria, het aanbrengen van meer transparantie in de beoordelingsformulieren (o.a. explicieter laten beoordelen van de leerdoelen), het herijken van de variatie aan gebruikte toetsvormen en het consequent en eenduidiger geven van feedback door docenten. Het auditpanel raadt de opleiding aan om haar ontwikkelingsagenda uit te voeren en de Opleidings Examen Commissie actief te ondersteunen in haar nieuwe kwaliteitsborgende rol. Het auditpanel adviseert de opleiding tenslotte om over anderhalf jaar een review te organiseren om de voortgang van de plannen, beschreven in de ontwikkelingsagenda (extern) te evalueren.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen hbo-master Business Administration (MBA) van Avans+ dual	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	V
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	V
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	V
Standaard 5. Instroom programma	V
Standaard 6. Studeerbaarheid programma	V
Standaard 7. Omvang en duur programma	V
Personeel	
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	V
Standaard 9. Kwalificaties personeel	V
Standaard 10. Omvang personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 11. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening	V
Kwaliteitszorg	
Standaard 13. Periodiek evalueren	V
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	V
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	O
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 16. Toetsen en eindkwalificaties	V
Algemeen eendoordeel	V

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

Om het beroep van Senior Manager kernachtig te beschrijven zijn vijf beroepskritische situaties onderscheiden. Deze zijn kenmerkend voor het functioneren van de Senior Manager. Zij bieden een kapstok voor de uitwerking van eindkwalificaties. Dit wordt aangevuld met 'Professionele ontwikkeling' om het profiel van de succesvolle Senior Manager compleet te maken. Avans+ kent vijf beroepskritische situaties:

1. Situaties van (crisis-) management

Situaties van (crisis-) management omvatten zowel algemene als bijzondere (bijvoorbeeld: fusies, samenwerken, overnames) strategische keuzes. De Senior Manager is verantwoordelijk voor het plannen en het aansturen van (een groep) medewerkers, monitoren en (bij-)sturen van de werkzaamheden daar waar mogelijk of noodzakelijk om de gestelde doelen te behalen.

2. Situaties van een duurzaam ondernemen

Deze situaties betreffen het op wettelijke of vrijwillige basis toevoegen van waarde aan de organisatie in het kader van duurzaamheid. De Senior Manager moet zoveel mogelijk de negatieve externe effecten van het eigen handelen van de organisatie beperken en de (mogelijke) positieve externe effecten ruimte geven en versterken.

3. Situaties van verandering

De huidige turbulente wereld van het bedrijfsleven, als gevolg van een groeiende omgevingscomplexiteit, is tegenwoordig continu in het nieuws. Op alle fronten zijn er ontwikkelingen die voor managers een onderdeel van hun dagelijkse omgeving zijn geworden. De Senior Manager zal zich daar meer dan ooit van bewust moeten zijn en daar een passend antwoord op moeten geven.

4. Situaties van advies

In situaties van advies is het de taak van de Senior Manager om inzicht te geven van de krachtenvelden die aanwezig zijn en de gevolgen die ze hebben op de strategische keuzes die de organisatie maakt met betrekking tot het product- of dienstenaanbod, afzetmarkten, marketingstrategieën en innovaties.

5. Situatie van kennismanagement

Deze situatie vraagt van de Senior Manager een grote mate van systeemdenken, probleemoplossend vermogen, flexibiliteit en kennisintegratie om op strategisch niveau besluitvormingsprocessen te kunnen leiden.

Hieronder volgt een overzicht van de eindkwalificaties (zes kerntaken en zestien competenties) van de opleiding MBA van Avans+ die van bovenstaande beroepskritische situaties zijn afgeleid.

Kwalificatie	Competentie
Kerntaak 1: De Senior Manager managet op effectieve en adequate wijze de bedrijfsvoering door processen, systemen en structuren te plannen, te organiseren, te dirigeren en te controleren.	Competentie 1.1: Meningsvorming
	Competentie 1.2: Vakvolwassenheid
Kerntaak 2: de Senior Manager ontwikkelt op basis van interne en externe analyses algemeen en specifiek beleid dat ten grondslag ligt aan een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.	Competentie 2.1: Omgevingssensitiviteit
	Competentie 2.2: Organisatiesensitiviteit
	Competentie 2.3: Visie
Kerntaak 3: De Senior Manager signaleert op basis van interne en externe ontwikkelingen de noodzaak tot veranderingen in de bedrijfsvoering, en initieert, organiseert, dirigeert, coördineert en evalueert de hieruit voortkomende veranderprocessen binnen de organisatie.	Competentie 3.1: Leiderschap
	Competentie 3.2: Resultaat- en ontwikkelingsgerichtheid
Kerntaak 4: De Senior Manager draagt bij aan de continue ontwikkeling van de organisatie door innovatiekansen te (onder)zoeken en te signaleren en deze op adequate wijze te implementeren in de bedrijfsvoering.	Competentie 4.1: Analytisch vermogen
	Competentie 4.2: Innovatiekracht
	Competentie 4.3: Ondernemerschap

Kwalificatie	Competentie
Kerntaak 5: De Senior Manager signaleert kennisbehoefte binnen (delen van) de organisatie, bouwt een infrastructuur om kritische kennis binnen de organisatie te vergaren, te borgen, te documenteren en over te dragen, en houdt deze infrastructuur in stand.	Competentie 5.1: Kennisintegratie
	Competentie 5.2: Kennisvergaring
	Competentie 5.3: Systeemdenken
Kerntaak 6: De Senior Manager streeft naar persoonlijke ontwikkeling als professional en stimuleert en faciliteert de professionele ontwikkeling van anderen.	Competentie 6.1: Reflecterend vermogen
	Competentie 6.2: Verbindend vermogen
	Competentie 6.3: Zelfinzicht

Tabel 8 – Eindkwalificaties Avans+ MBA

Hieronder volgt een uitwerking naar de Dublin Descriptoren:

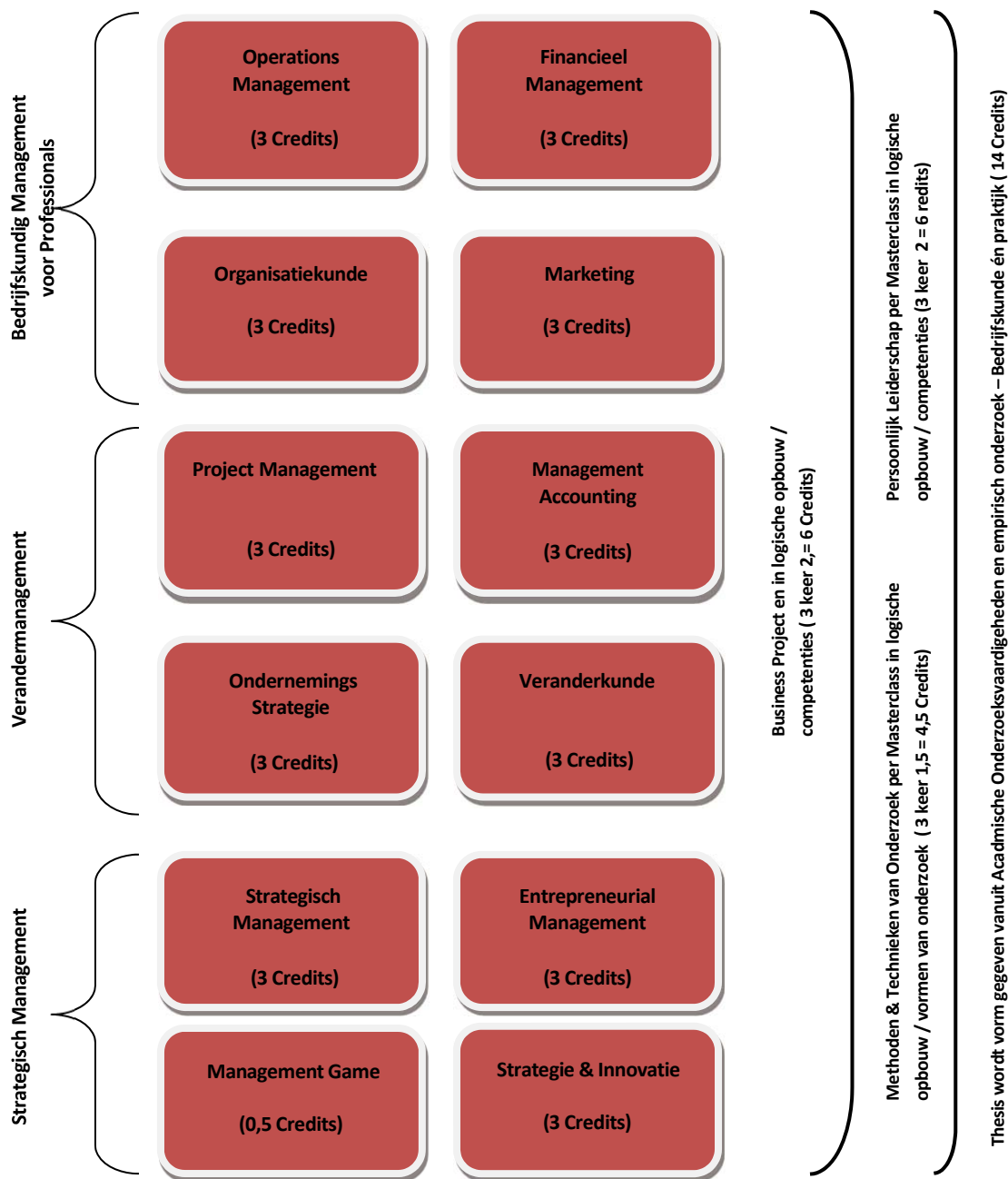
Dublin Descriptor	Uitwerking
Kennis en inzicht	De gehele MBA-opleiding (dat wil zeggen in alle masterclasses, in het onderdeel Persoonlijke Leiderschap en in het onderdeel Onderzoeksmethodologie (met inbegrip van de thesis) staat in het teken van verdieping (zowel van Management-expertise als van bedrijfskundige kennis en de koppeling tussen beide). Door die verdieping en koppeling leert de student verbanden te zien, die kunnen uitmonden in nieuwe inzichten/ideeën. Ideevorming – onder andere als resultante van onderzoek - en het betrekken daarvan op de eigen rol en organisatie in de vorm van innovatie is één van de centrale thema's van de MBA-opleiding.
Toepassen kennis en inzicht	Studenten leren vanaf masterclass 1 om multidisciplinair te denken. De Senior Manager kent niet alleen de primaire bedrijfsdisciplines; hij weet ze ook te verbinden en te gebruiken om bedrijfsdoelen te realiseren. Op die manier koppelt hij/zij niet alleen management-expertise aan bedrijfskundige kennis; hij is vanuit de managementrol ook de bruggenbouwer tussen inhoud/primair proces, de overige bedrijfsdisciplines en de benodigde/gewenste personele bezetting in de breedste zin van het woord. Studenten leren omgaan met complexe materie door het onderzoeken en belichten van problemen/uitdagingen vanuit verschillende invalshoeken. Daarnaast wordt hen in de masterclasses, maar zeker ook in de persoonlijke begeleiding, geleerd om focus aan te brengen en oplossingsgericht te werken, onder andere door het verzorgen van presentaties/verantwoording van het praktische gehalte van oplossingen aan een denkbeeldige opdrachtgever in de business projecten.
Oordeelsvorming	Studenten worden in elke masterclass middels begeleiding getraind/opgeleid in het zelf verzamelen van relevante informatie en het beslissen onder onzekerheid. Door het werken met realistische casuïstiek wordt de beroepspraktijk zo natuurgetrouw mogelijk gesimuleerd en dat betekent per definitie werken met onvolledige informatie. Studenten leren oordelen en hun (maatschappelijke en ethische) verantwoordelijkheden nemen. Met name in procesinhoud en business betekent investeren in de toekomst vaak een keuze die mede bepalend is voor het werk van (mogelijk vele duizenden) mensen. Daarbij hoort een maatschappelijk en ethisch besef. Met name in de doorlopende leerlijn Persoonlijk Leiderschap en in de masterclasses 2 en 3 komt dit punt sterk naar voren. De student die van de MBA-opleiding komt, vervult een strategische rol in het bedrijf waar hij werkzaam is en daarbij hoort een gevoel van verantwoordelijkheid dat verder reikt dan de technische en/of bedrijfskundige mogelijkheden of alleen denken in termen van rationalisatie en winstmargevergroting.
Communicatie	De professional op executive niveau/business partner zoals Avans+ die voor ogen heeft, vervult een centrale rol in de organisatie waar hij werkt. Zijn rol bestaat onder meer uit het overleggen met collega's en in- en externe partijen. Benodigde competenties daarvoor zijn onder andere onderhandelen, overleggen, overtuigen. Daarvoor is een uitstekende mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid noodzakelijk. Bovendien moet hij een generalist zijn in het ontsluiten van vaak business – long term denken voor collega's die vaak meer vakinhoudelijk verantwoordelijk zijn, denk aan specialisaties HR, ICT en Finance. In de opleiding oefenen studenten hier onder andere mee bij het presenteren van (onderzoeks)rapporten en het verdedigen van papers en business projecten. In de persoonlijke begeleiding en in de doorlopende leerlijn 'beïnvloedingsvaardigheden' staan communicatie/ presentatie en overtuigingskracht centraal.
Leervaardigheden	Studenten van de MBA-opleiding zijn bij aanvang van de studie al zelfredzaam. Het zijn ervaren managers die hun weg weten te vinden, ook als die niet voor ze wordt uitgestippeld en ze die zelf moeten ontdekken. In de MBA-opleiding is die instelling van groot belang. Van de beroepsbeoefenaar is het – gezien het tempo waarin maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op HR-beleid zich voltrekken – ondoenlijk om op elk moment state-of-the-art en actueel geïnformeerd te zijn over

Dublin Descriptor	Uitwerking
	<p>elk van de bedrijfsdisciplines. De echte professional zal – met andere woorden – niet alleen zelf zijn/haar vakliteratuur goed moeten bijhouden; hij moet vooral leren hoe snel kennis kan worden gealloceerd binnen zijn bedrijf en hoe die kennis strategisch moet worden ingezet. Kennismanagement maakt daarom prominent deel uit van alle masterclasses. Niet alleen in de opleiding is een lerende instelling van belang. Ook in de beroepsuitoefening moet de beroepsbeoefenaar zich kwetsbaar en lerend durven opstellen. Alleen die nieuwsgierige grondhouding kan ertoe leiden dat hij open staat voor nieuwe Business inzichten of -toepassingsmogelijkheden en de relevantie ervan met open vizier weegt voor het bedrijf waarvoor hij werkzaam is.</p>

Tabel 9 – Uitwerking Dublin Descriptoren

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Hieronder volgt een schematisch programmaoverzicht van de opleiding MBA van Avans+.



Figuur 1 – Schematisch programmaoverzicht Avans+ MBA

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Programma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling

Instelling: Avans+
Opleiding: Master of Business Administration
Variant: Duaal
Auditlocatie: Breda
Datum audit: Woensdag 29 januari 2014

Auditpanel

Naam	Rol
De heer R.J.M. van der Hoorn MBA CMC (Rob)	Voorzitter
De heer Dr. T. Bijlsma (Tom)	Lid
De heer Dr. W. van Vuuren Msc (Wim)	Lid
Dhr. A. Sevenstern (Arthur)	Studentlid
Mevr. I.M. Gies Broesterhuizen (Inge)	Secretaris

Programma

Locatie: Heerbaan 14-40, 4817 NL Breda
Datum: 29 januari 2014

Specifieke ruimtes: 2 vergaderzalen 3B08 + 3B13, 2 POA ruimtes 3^e verdieping

Tijd	Gesprekspartners (namen inclusief functie)	Onderwerpen
08.00 – 08.15	Inloop & ontvangst auditteam	
08.15 – 09.00		vooroverleg
09.00 – 09.45	Domeinmanagement en Opleidingsmanagement Drs. Coen Toebosch , algemeen directeur Avans+ Drs. Ludo de Bie , directeur Operations	<ul style="list-style-type: none">- Strategisch beleid, visie, missie (MVS)- Ontwikkelingen in het werkveld / relatie beroepenveld- Marktpositie / positionering & profilering- Internationale focus- Visie op toegepast onderzoek / lectoraat & kenniskring- Kwaliteitszorg- Personeelsbeleid / Scholing- Resultaten / Onderwijsrendement- Kwaliteitsdocumenten
09.45 – 10.00		- intern overleg

Tijd	Gesprekspartners (namen inclusief functie)	Onderwerpen
10.00 – 11.15	Coördinatoren & Kwaliteitszorg Drs. Reinb Denekamp RM , Lector Drs. Ludo de Bie , directeur Operations, verantwoordelijk afdeling HRM, voorzitter interne audit, voorganger product manager Dhr. Sjon de Waal , product manager Bedrijfskundige Masters Drs. Ronald Cloosterman , Hoofd Human Resource Development Esther van Aanhout , opleidingsmanager	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoudelijk opleidingskader en curriculum - Curriculumontwikkeling, -evaluatie en –bijstelling in het algemeen - Kenmerken van het programma (karakteristieken) - Samenhang programma (ook aansluiting instroom – propedeuse) - Praktijkcomponenten - Internationalisering - Toetsbeleid - Toegepast onderzoek - Programma studieloopbaanbegeleiding / Studeerbaarheid, studielast - Evaluatie van resultaten - Maatregelen tot verbetering - Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld - monitoring & verantwoording
11.15 – 11.30		<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage
11.30 – 12.30	Leden examen- en toetscommissie Drs. Rob van Hattem , voorzitter, gedelegeerd vanuit Centrale Examen Commissie Drs. Rein Denekamp RM , lid (ook verantwoordelijk voor Business Project III) Dr. Adriaan Olsthoorn , lid Dhr. Sjon de Waal , secretaris	<ul style="list-style-type: none"> - Taken en rollen van de examencommissie - Bevoegdheden, ook met het oog op de Wet Versterking Besturing - Relatie tot het management - Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen - (Relatie tot de) toetscommissie - Kwaliteitsborging afstudeerders
12.30 – 13.15	Lunch	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.15 – 14.15*	Materiaalinzage	<ul style="list-style-type: none"> - bestudering documenten ter inzage
	Open spreekuur	<ul style="list-style-type: none"> - eveneens beschikbaar voor: bestudering documenten ter inzage
14.15 – 15.15	Docenten Drs. Wilfried Gradus RM , docent, module Marketing Prof. Ruud Heijblom, MBA PhD , docent, module Marketing, 2e beoordelaar Business Projecten Masterclass II en III. Drs. Gaston Dollevoet , docent, module Organisatiekunde Dr. Adriaan Olsthoorn , docent, module Methoden& Technieken/ module Verandermanagement Ing. Robert Klomp MBA , docent, module Operations Management Drs. Rob Schapink RC , docent, module Financieel Management Dr. Ed Landman , docent, module Methoden & Technieken <i>Nb. Alle masterclasses zijn vertegenwoordigd. Bijna alle bovenstaande docenten zijn betrokken bij praktijkopdrachten en/of thesissen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Relatie met / input van beroepenveld - Ontwikkelingen beroepsdomein - Internationale focus - Programmaontwikkeling - Inhoud programma - Toetsen en beoordelen - Begeleiding - Professionele ruimte / scholing - werkdruk
15.15 – 15.30		<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg

Tijd	Gesprekspartners (namen inclusief functie)	Onderwerpen
15.30 – 16.30	Studenten Mw. Viola Poppe , locatie Hilvarenbeek , start 2012, MC II Verandermanagement. Dhr. Arno van Loo , locatie Hilvarenbeek , start 2013, MC II Verandermanagement. Mw. Eef van Holland- de Raad , locatie Hilvarenbeek, start 2012, MC III Strategisch Management Dhr. Dirk Mathijssen , locatie Hilvarenbeek, start 2013, MC I BKM voor Professionals Dhr. Guido Aerts , locatie Hilvarenbeek, start 2013, MC II Verandermanagement Dhr. Taco Vunderink , locatie Houten, start 2013, MC I BKM voor Professionals Mw. Kyra Taif , locatie Houten, start 2012, MC II Verandermanagement Dhr. N. Bergmans, locatie Hilvarenbeek, start 2013, MC IV	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit docenten - Informatievoorziening - Aansluiting vooropleiding / toelating - Toetsen en beoordelen - Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages) - Studeerbaarheid / studielast - Materiële voorzieningen - Afstuderen
16.30 – 17.15	Alumni /vertegenwoordigers van het werkveld Alumni ¹⁴ Dhr. Boudewijn Ligterink MBA , locatie Hilvarenbeek, afgestudeerd in 2010 Dhr. Peter Janssen MBA , locatie Hilvarenbeek, afgestudeerd in 2010 WAR: Mw. Ans Knappe MBA , Global Director Human Resources, VOPAK Praktijkbegeleiders Dhr. L. Arnoldus MEM , bestuurder scholengemeenschap 'De Rede'	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit van het programma en de afgestudeerden - betrokken bij de interne kwaliteitszorg
17.15 – 17.30		- bepaling pending issues
17.30 – 17.45	Wie het betreft	- (indien van toepassing) pending issues
	Materiaalinzage	- bestudering documenten ter inzage
17.45 – 18.30		- intern overleg
18.30	Terugkoppeling	

* De auditlocatie Brede is geen leslocatie voor MBA, waardoor een rondleiding langs de voorzieningen in bovenstaand programma niet noodzakelijk was. Op dinsdag 28 januari 2014 om 14:00 uur heeft Dhr. Willem van Raaijen (Hobéon) de leslocatie Hilvarenbeek (Groenendael) bezocht. De lessen in Houten worden verzorgd in het Van der Valk hotel. Het auditpanel is bekend met de faciliteiten op deze leslocatie en heeft ze daarom niet speciaal voor deze audit bezocht.

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende (duale) opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een auditpanel moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de (duale) variant.

¹⁴ Beide alumni waren tijdens de audit op het laatste moment verhinderd en konden derhalve niet bij het gesprek aanwezig zijn.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditteam geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Verantwoording keuze gesprekspartners

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

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Het oordeel van het auditteam vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde standaarden voor basiskwaliteit.

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 16 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'goed' worden beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'excellent' worden beoordeeld.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

- Kritische reflectie MBA Avans+;
- Organigram instelling;
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties / Schematisch programmaoverzicht;
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur, betrokken docenten en studiepunten;
- Onderwijs- en examenregeling (OER);
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid;
- Overzichtslijst van *alle* afstudeerwerkstukken van de laatste twee jaar;
- Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie;
- Verslagen overleg in relevante commissies / organen;
- Documentatie over student- en docenttevredenheid;
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en een representatieve selectie van gemaakte toetsen en beoordelingen;
- Modulebeschrijvingen en overig studiemateriaal;

Hieronder volgt een overzicht van de door het panel bepaalde representatieve selectie van (15) afstudeerwerkstukken met beoordelingscriteria en normering van de afgelopen twee jaar:

Aantal	Studentnummer ¹⁵
1	302738
2	L03
3	302713
4	303420
5	L02
6	302710
7	L07
8	302348
9	319581
10	302857
11	375949
12	302749
13	314083
14	375934
15	371996

¹⁵ Niet alle studenten hebben bij Avans+ een studentnummer. Vandaar dat is gekozen om de studenten die daar niet over beschikken te benoemen met 'L' en een 'cijfer'.

BIJLAGE VI Overzicht auditteam

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

Samenstelling en expertise van het auditteam laten zich als volgt weergeven¹⁶:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteit zorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
R.J.M. van der Hoorn MBA voorzitter	X		X			
dr. W. van Vuuren Msc deskundige	x	x	X	X	X	
dr. T. Bijlsma deskundige	x	X			x	
A.R.J.F.J.L. Sevenstern studentlid						X
I.M. Gies Broesterhuizen secretaris	X					

Op 3 februari 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel ten behoeve van de audit Master of Business Administration van Avans+, nummer 002323.

Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer R.J.M. van der Hoorn MBA 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.
2	De heer dr. W. van Vuuren Msc 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. Tot 2008 was hij werkzaam bij KPMG in Malta, waar hij verantwoordelijk was voor het ontwikkelen en aanleveren van de bedrijfsadviesactiviteiten. Nadien geeft hij als zelfstandig ondernemer advies aan het bedrijfsleven.
3	De heer dr. T. Bijlsma Msc is sinds 1999 universitair bachelor- en masterdocent bij de Faculteit Militaire Wetenschappen, Nederlandse Defensie Academie (NLDA) te Breda. Tevens is hij op freelancebasis werkzaam als consultant/trainer/docent op het gebied van procesbeheersing, verandermanagement, HRM, algemeen management en leiderschap. Dit betreffen bijvoorbeeld maatwerkprogramma's bij organisaties/instellingen en bij hbo-bachelor- en hbo-masterrajecten voor professionals (vb. NCOI en LOI).
4	De heer A. Sevenstern is sinds april 2013 student Executive MBA bij Nyenrode Business University. Hij heeft daarvoor twaalf jaar lang carrière gemaakt in commerciële functies. Vanaf begin 2006 is hij zelfstandig ondernemer.

Secretaris/Coördinator

Mevr. I.M. Gies Broesterhuizen	Gecertificeerd d.d. 2010
--------------------------------	--------------------------

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van de NVAO. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling -anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het Evaluatiebureau-, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden

¹⁶ De grootte van het kruisje in de tabel geeft enigszins de mate van deskundigheid aan (groot is meer, klein is minder).



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl