

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Master of Strategic Management
deeltijd

Avans⁺

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Master of Strategic Management
deeltijd

Avans⁺

CROHO nr.70142

Hobéon Certificering

Datum

27-10-2016

Auditpanel

R.J.M van der Hoorn MBA CMC

Dr. W. van Vuuren Msc

M.K. Farmer MBA

J. Martens

Secretaris

F.J. Telwin MSc MBA

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	21
6.	AANBEVELINGEN	23
BIJLAGE I	Scoretabel	25
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	27
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	31
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	33

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Avans Hogeschool B.V.
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING	Master of Strategic Management
registratienummer croho	70142
domein/sector croho	
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master of Arts Master of Strategic Management (MSM)
aantal studiepunten	62 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie	Breda
variant	Deeltijd
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	7 september 2016
Contactpersoon opleiding	Mevr. Esther van Atteveld evanatteveld@avansplus.nl

Basisgegevens **hbo-masteropleiding Master of Strategic Management** deeltijd¹

bron: Kritische Reflectie Master of Strategic Management

peildatum: 21 juli 2016

instroom (aantal)	2012	2013	2014	2015
▪ deeltijd	Onbekend	19	15	8
rendement (percentage)		2011	2012	2013
▪ deeltijd		Onbekend	Onbekend	3
docenten (aantal + fte)	aantal			Fte
▪ deeltijd	10			nvt
opleidingsniveau docenten (percentage)	Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd	1	5	4	
▪ deeltijd				
contacturen (aantal)	MC I	MC II	MCIII	MC IV
▪ deeltijd	75	75	75	26

* Afhankelijk van of 1- of 2-jarige masteropleiding

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015

2. SAMENVATTING

INTRODUCTIE

De Master of Strategic Management beoogt goed gekwalificeerde professionals op te leiden die doorgroeien naar strategische functies/rollen binnen organisaties/bedrijven.

Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over een relevante set eindkwalificaties die het auditteam wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie voldoende geconcretiseerd vindt. De inbreng van een vertegenwoordiging van het beroepenveld alsmede een vergelijking met soortgelijke (internationale) opleidingen hebben geleid tot de huidige set eindkwalificaties. Omdat het auditteam constateert dat het profiel in voldoende mate voldoet aan de eisen waaraan de Beoogde Eindkwalificaties van een Masteropleiding Master of Strategic Management dienen te voldoen, komt het auditteam in zijn afweging op Standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 2. Programma

Het programma is inhoudelijk sterk op de beroepspraktijk georiënteerd: er is sprake van een voortdurende wisselwerking tussen het onderwijs en de activiteiten die de student uitvoert op de werkplek en inbrengt in de studiebijeenkomsten met collega-studenten. Het programma vindt het auditteam qua inhoud actueel en samenhangend. De opleiding hanteert een heldere en – voor de doelgroep – passende visie op leren. Het didactisch concept en de daarbinnen gekozen werkvormen zijn daar een goede uitwerking van en stellen de studenten in staat hun praktijkervaring te verbinden en te verdiepen met het aangeboden onderwijs. Het auditteam is van oordeel dat de wijze waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven het voor de studenten mogelijk maakt de beoogde eindkwalificaties te behalen. De opleiding heeft haar toelatingsprocedure en –vereisten helder vastgelegd en gecommuniceerd naar de studenten. Het auditteam komt bij standaard 2 tot het oordeel 'voldoende' en bij standaarden 3, 4 en 5 tot het oordeel 'goed'.

Onderwerp 3. Personeel

Er zijn eisen geformuleerd ten aanzien van de kwalificaties van docenten en de wijze waarop het personeel wordt begeleid en beoordeeld. Uit zowel de panelgesprekken als de cv's van de docenten blijkt dat de docenten zijn gekwalificeerd en geëquipeerd om het onderwijs binnen de opleiding te verzorgen. Alle docenten zijn werkzaam in het relevante beroepenveld. Daarnaast zijn alle docenten ten minste op masterniveau, veelal op academisch niveau, geschoold. Ze houden het vakgebied bij en zijn op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het beroepenveld, zo blijkt uit de gesprekken met het auditteam en de bestudeerde cv's. Het auditteam komt bij standaard 6 tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 4. Voorzieningen

De ruimtes voor studenten en personeel zijn toereikend om het onderwijsconcept te realiseren. Het gebouw te Breda bevat alle faciliteiten, daarnaast houdt de opleiding goed in de gaten of de werkomgeving toereikend is voor de opleiding. Studenten hebben middels de Xplora bibliotheek toegang tot publicaties, papers en ander literatuur. Om de studievoortgang bij te houden, opdrachten in te leveren en studiemateriaal te bekijken beschikt de opleiding over een digitale leeromgeving: Blackboard. De studiebegeleiding is voldoende ontwikkeld en de begeleiding en de informatievoorziening sluiten aan bij de behoeften van de studenten. Deze zaken in overweging nemende komt het auditteam tot het oordeel 'voldoende' bij standaard 7 en 8.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

Het auditteam stelt vast dat Master of Strategic Management een degelijk kwaliteitszorgsysteem heeft opgezet. De werking van het systeem leidt tot concrete verbeteringen. De opleiding heeft toetsbare streefdoelen opgesteld en naar aanleiding van periodieke evaluaties worden verbetermaatregelen getroffen. Met het oog op de zichtbaarheid en opvolging van verbeteracties is een korte analyse van verbeteracties een goede aanvulling op het kwaliteitszorgsysteem. Het auditteam komt bij standaard 9 tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 6. Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van de toetsing en de beoordeling. De opleiding heeft sinds de vorige accreditatie een duidelijke stap voorwaarts gemaakt in het toetsen en beoordelen, zo constateert het auditteam. Het auditteam heeft verschillende toetsen bekeken van de masterclasses. Het inhoudelijke niveau en de moeilijkheidsgraad van de toetsen is adequaat. Het praktijkgerichte en toegepaste karakter van de toetsen is een sterk punt. Het auditteam komt bij standaard 10 tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties


Het auditteam is van mening dat de door hem beoordeelde thesissen voldoen aan het basisniveau van een masteropleiding. De gerealiseerde eindkwalificaties zijn qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties. Deze zaken in overweging nemende komt het auditteam tot het oordeel 'voldoende' bij standaard 11.

Algemene conclusie

Het afgelopen anderhalf jaar heeft de opleiding/ Avans+ een noodzakelijk kwaliteitsslag doorgevoerd bij de opleiding Master of Strategic Management. Er is vooral na de overname van de opleiding van Avans Hogeschool 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 auditteam sluit zich hierbij aan.

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 dat het auditpanel tot het overall oordeel 'voldoende' komt.

Den Haag, 27-10-2016


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


F.J. Telwin MSc,
secretaris

3. INLEIDING

Avans+ is de private, volle dochter, van de bekostigde Avans Hogeschool. Zij richt zich op het verzorgen van praktijkgericht onderwijs. Dat doet zij onder meer door het aanbieden van Post-hbo- en masteropleidingen op het gebied van techniek, ICT, management, finance en zorg & welzijn, maar ook door individuele ontwikkeltrajecten en organisatieontwikkelingstrajecten. De hoofdvestiging van Avans+ staat in Breda; zij verzorgt daarnaast haar onderwijs op verschillende locaties in het land.

In de filosofie van Avans+ staat de verbinding tussen ambities van mensen en organisaties centraal: de gedachte is dat mensen betere prestaties leveren wanneer zij betrokken zijn bij de organisatie waarbinnen ze werken en daarin gestimuleerd en uitgedaagd worden om hun kwaliteiten te verkennen. Organisaties komen tot groei als zij de ambities van hun werknemers weten te verbinden met strategie en doelstellingen. Avans+ ziet het creëren en koppelen van deze collectieve ambitie als dé succesfactor voor de ontwikkeling van een organisatie en de mensen die er werken. Vanuit deze filosofie verzorgt Avans+ onderwijs en trainingen om mensen en organisaties de mogelijkheid te bieden zich gezamenlijk te ontwikkelen.

De oorspronkelijke aanvraag en Toets Nieuwe Opleiding van de Master of Strategic Management (MSM) dateert van 2010. Van 2010 tot en met 2013 werd de MSM in opdracht van Avans+ geëxploiteerd door de deeltijdacademie van Avans Hogeschool. Vanaf september 2013 is MSM overgekomen van Avans Hogeschool naar Avans+ en maakt sinds die tijd deel uit van het portfolio van Avans+.

Avans+ heeft de tussenliggende jaren gebruikt om de opleiding flink te verbeteren. Zij voldeed niet aan hun gewenste kwaliteitscriteria. Het heeft onder andere geleid tot een herstelplan voor het onderdeel Methoden en Technieken van onderzoek, hetgeen de voornaamste basis is voor het realiseren van het vereiste niveau van de masterthese. Daarnaast zijn voor de groepen met een start vanaf najaar 2015 de instroomeisen en de intakeprocedure aangescherpt.

Voor de jaargang 2013-2015 geldt: gestart onder verantwoordelijkheid van Avans Hogeschool.

Jaargang 2014-2016: gestart onder verantwoordelijkheid van Avans Hogeschool; tussentijds overgenomen door Avans+ met aanpassingen in het programma, met name op het gebied van Methoden en Techniek van Onderzoek om de voorbereiding van deelnemers op de masterthesis te verbeteren.

Start najaar 2015: eerste cohort onder volledige verantwoordelijkheid van Avans+ met aangepast programma en aangescherpte instroomeisen en intakeprocedure.

In 2016 is vervolgens binnen Avans+ een aantal nieuwe generieke richtlijnen, regelingen en documenten ontwikkeld in het kader van kwaliteitsverbetering, zowel op het gebied van toetsing en examinering als op het gebied van ontwerp en ontwikkeling van onderwijs. Deze worden vanaf september 2016 in alle geaccrediteerde opleidingen geïmplementeerd.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze 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. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

Opleidingsprofiel

De opleiding Master of Strategic Management (MSM) heeft bij het ontwikkelen van het competentieprofiel de hbo-bachelor domeincompetenties van de Bachelor of Business Administration als uitgangspunt genomen. De MSM is een master die opgebouwd en ontwikkeld is rond een thema, namelijk het strategisch denken en adviseren. Dit thema komt weliswaar ook aan bod in andere opleidingen in Nederland, maar daarin is het altijd een onderdeel en niet het leidende principe.

Uit het beroepsprofiel is een directe vertaling gemaakt van taken, werkzaamheden en competenties. Hieruit zijn de volgende eindkwalificaties van MSM afgeleid:

- De MSM adviseert over de ontwikkeling en vormgeving van strategisch beleid binnen de organisatie.
- De Master of Strategic Management adviseert, vanuit strategisch perspectief, over veranderingen binnen de organisatie en het proces via welke deze veranderingen kunnen worden gerealiseerd.
- De Master of Strategic Management duidt relevante ontwikkelingen in de (internationale) omgeving en vertaalt deze naar strategische en innovatieve implicaties voor de organisatie.
- De Master of Strategic Management analyseert data, verkregen door middel van (zelf uitgevoerd) onderzoek, en past de resultaten toe bij de strategische besluitvorming binnen de organisatie.
- De Master of Strategic Management ontwikkelt zichzelf, door (zelf)reflectie en het kritisch beoordelen en delen van kennis, en stimuleert en faciliteert de professionele ontwikkeling van anderen binnen en buiten de organisatie.

Beroepenveld

De eindkwalificaties zijn opgesteld in samenwerking met het relevante beroepenveld. Samen met de werkveldadviesraad (WAR) stemt de opleiding af of het gebruikte profiel nog relevant en actueel is. Deze WAR komt twee tot drie keer per jaar bijeen en heeft het bijgestelde beroepsprofiel en de bovenstaande eindkwalificaties gefiatteerd. De WAR is een representatieve samenstelling van vertegenwoordigers van de relevante beroepspraktijk met minimaal een hbo-master.

Mede door de inbreng van de WAR is Avans+ in staat om:

- de MSM (onder meer qua leerdoelen, methodiek en inhoud) continu en optimaal af te stemmen op de ontwikkelingen en vragen vanuit de markt;
- eventuele nieuwe relevante ontwikkeltrajecten binnen de MSM of verwante domeinen tijdig te signaleren om van daaruit nieuwe trajecten op te zetten en aan te bieden.

Internationaal

De opleiding heeft een analyse gemaakt van vergelijkbare Nederlandse en Europese opleidingen. Uit de vergelijking voor MSM blijkt dat er geen vergelijkbare opleidingen in het specifieke kennisgebied Strategisch management zijn op hbo-niveau. In Nederland worden er wel twee voltijd wo-masters op dit gebied aangeboden. In Europees verband zijn drie universiteiten gevonden die voltijdse wo-masters aanbieden University of Innsbruck School of Management Oostenrijk, EDHEC Business school Frankrijk en Deutsche Akademischer Austausch Dienst Duitsland. Het betreft met name varianten op het gebied van (internationaal) Strategisch management.

Het internationale perspectief van de MSM van Avans+ kent verder twee dimensies. Als eerste is er de legitimering, oftewel de afstemming van de eindkwalificaties van de MSM van Avans+ op internationale standaarden en kwalificatienetwerken. De MSM is afgestemd op de internationale karakteristieken van de HBO-Master, zoals onder andere vastgelegd in het 'European Qualification Framework'. Voor de formulering van eindkwalificaties en leerdoelen is gebruik gemaakt van de terminologie van de Dublin Descriptoren.

De tweede dimensie heeft betrekking op het belang en de positionering van internationalisering in het ontwerp van de MSM in het kader van beroepsvoorbereiding. Binnen de MSM van Avans+ is dit aspect met name terug te vinden in eindkwalificatie 3: De Master of Strategic Management duidt relevante ontwikkelingen in de (internationale) omgeving en vertaalt deze naar strategische en innovatieve implicaties voor de organisatie.

Onderzoek

Avans+ beschouwt onderzoekvaardigheden als fundamentele bagage voor de MSM-deelnemer. Binnen de MSM staat centraal het voorbereiden van deelnemers op een beroepsrol waarin ze multidisciplinair leren denken en een eigen innovatieve en strategische visie hebben op complexe situaties. Voorwaarde daarvoor is dat ze deze complexe situaties (methodologisch) verantwoord moeten kunnen onderzoeken en erover moeten kunnen rapporteren. In termen van eindkwalificaties is onderzoek binnen de MSM terug te vinden in eindkwalificatie 4 (..... analyseert data, verkregen door zelf uitgevoerd onderzoek en past de resultaten toe bij de strategische besluitvorming binnen de organisatie). Het auditteam ziet onderzoek op deze wijze in voldoende mate terugkomen in de beoogde eindkwalificaties.

Weging en Oordeel

Het auditteam is van oordeel dat de opleiding een relevante set eindkwalificaties heeft opgesteld. Deze eindkwalificaties zijn geaccordeerd door een representatieve vertegenwoordiging van het werkveld. De competenties zijn een weerspiegeling van eisen die door vakgenoten gesteld worden, zo stelt het auditteam vast. De opleiding heeft daarnaast een vergelijking met relevante opleidingen uitgevoerd. Het auditteam komt bij standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

4.2. 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.

Bevindingen

In het curriculum van MSM is ruimte opgenomen voor actuele input uit het vakgebied. De gekozen thema's zijn relevant en actueel voor het vakgebied strategisch management. Docenten werken in het vakgebied en zorgen voor actuele input door het gebruik van artikelen op het betreffende vakgebied.

De studenten zelf representeren het beroepenveld, zij dienen namelijk een relevante functie te hebben van minstens 0,6 fte en ten minste drie jaar werkervaring. De beroepspraktijk is belangrijk voor de opleiding en studenten aangezien deze als input dient voor opdrachten. Deze praktijkopdrachten dienen de studenten voor te bereiden voor elk college. De praktijkopdrachten zijn concreet en gerelateerd aan de eigen werksituatie, zo stelt het auditteam vast. De praktijkopdrachten zijn input voor de interactieve groepsopdrachten gedurende het college. In het college leren studenten van elkaar door het uitwisselen van (praktijk-)ervaringen binnen de eigen werksituatie. Studenten krijgen daardoor een breder beeld van de toepassingsmogelijkheden van de theorie in de praktijk. De programma's hebben aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk door het uitvoeren van praktijkopdrachten binnen het eigen bedrijf of het bedrijf van een medestudent.

Naast hun docentschap zijn de docenten allen werkzaam in de beroepspraktijk. Zij geven in de colleges handreikingen voor de vertaalslag van de theorie naar de praktijk en andersom. Uit het gesprek met de studenten blijkt dat zij uitermate positief zijn over de praktijkgerichtheid van de docenten. De interactie tussen onderwijs en beroepspraktijk én de borging van het professioneel vakmanschap worden bovendien gegarandeerd doordat alle docenten jarenlange ervaring hebben in de beroepspraktijk waar de MSM op voorbereidt. Docenten vernieuwen bij elke uitvoering van hun module waar nodig literatuur/opdrachten/casuïstiek, om deze telkens opnieuw af te stemmen op de actualiteit. Bovendien worden regelmatig docentenbijeenkomsten georganiseerd, waarbij het beroepsprofiel en de uitwerking ervan in de opleiding vast punt van bespreking en aandacht zijn.

Weging en Oordeel

Het auditteam stelt vast dat de opleiding op de beroepspraktijk gericht is. Er komen actuele cases aan de orde die de studenten dienen te integreren met de opdrachten. Studenten en docenten werken in de relevante beroepspraktijk, waardoor discussie en onderlinge kennisuitwisseling ontstaat. Het auditteam komt bij standaard 2 tot het oordeel 'voldoende'.

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

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

Bevindingen

Het MSM-programma bestaat uit vier Masterclasses en wordt afgesloten met een afstudeerproject. Iedere Masterclass bestaat uit drie modules met verschillende, inhoudelijke thema's. Daarnaast lopen er door alle Masterclasses heen twee leerlijnen: 'Methoden & Technieken van Onderzoek' en 'Persoonlijke Leiderschap'.

Het auditteam heeft de vertaling van de eindkwalificaties naar leerdoelen voor de afzonderlijke modules bekeken en concludeert dat de geformuleerde leerdoelen op een heldere manier zijn afgeleid van de beoogde eindkwalificaties. Ook constateert het panel dat de inhoud van alle Masterclasses tezamen de volledige set eindkwalificaties in voldoende mate afdekt.

Samenhang

Van studenten wordt verwacht dat zij zich gedurende de opleiding te ontwikkelen tot zelfstandige, zelfsturende individuen. De onderwijsvormen zijn erop gericht studenten op te leiden in de vorm van begeleidend leren naar zelfstandig en zelfgestuurd leren. Opbouw in niveau vindt plaats van operationeel naar tactisch en naar strategisch niveau. De opbouwende moeilijkheidsgraad en de integratie van meerdere thema's binnen de Masterclasses zorgen voor een verhoging van de complexiteit. Het didactisch concept van de opleiding is vastgelegd in de Opleidingskaders. De opleiding gaat uit van een (sociaal) constructivistische benadering, conform Hogeschoolbeleid. De opleiding geeft invulling aan deze benadering met vijf uitgangspunten: integratie van werken en leren, competentiegericht leren, praktijkgericht leren met een theoretisch fundament, zelfgestuurd leren en een gevarieerde, flexibele en veilige leeromgeving.

In elk van de vier masterclasses staat een voor de beroepspraktijk herkenbaar thema centraal, dat er - bezien vanuit het perspectief van de deelnemer als (toekomstig) beroepsbeoefenaar – als volgt uitziet:

Masterclass 1: strategisch management en de organisatie.

Masterclass 2: strategisch management, leiderschap en verandering.

Masterclass 3: strategisch management, markt en innovatie.

Masterclass 4: masterthesis/afstudeeronderzoek.

Avans+ heeft om verschillende redenen gekozen voor dit thematische indelingscriterium. In de eerste plaats biedt het de mogelijkheid om het ontwikkeltraject van binnen naar buiten op te bouwen en om deelnemers daarmee te leren om elk van de thema's vanuit strategisch perspectief te benaderen. Masterclass 1 zal de meeste deelnemers als vertrekpunt vertrouwd en herkenbaar voorkomen, omdat ze allemaal al werkzaam zijn binnen een bedrijf/organisatie. Als de basis voor het strategisch denken en handelen is gelegd in masterclass 1, kan die vervolgens worden toegepast en verder uitgewerkt in termen van verandering en leiderschap (masterclass 2) en met het vizier naar buiten gericht in masterclass 3 (markt en innovatie). In de masterthesis komen vervolgens alle inhoudelijke thema's geïntegreerd samen.

Elke masterclass wordt afgesloten met een business-project. De business-projecten kennen ook een opbouw in moeilijkheidsgraad.

Weging en Oordeel

Het auditteam stelt vast dat de eindkwalificaties op een heldere en adequate manier vertaald zijn naar leerdoelen in de programma's. Het didactisch concept van de opleiding is helder uitgewerkt en consistent door de gehele opleiding verweven. Het auditteam is onder de indruk van de wijze waarop het didactisch concept op onderwijskundige wijze is vertaald in het programma. Het auditteam komt bij standaard 3 tot het oordeel 'goed'.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om 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. 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.

Bevindingen

MSM beschouwt leren als een interactief proces. Het leren van elkaar via uitwisseling van kennis, het delen van ervaringen en onderlinge consultaties zijn kenmerkend voor haar didactische benadering, die goed aansluit op het leren van volwassenen. De deelnemers van de MSM zijn werkzaam in de praktijk en er kan een professionele houding worden verwacht. De studenten kiezen doorgaans zelf voor een ontwikkeltraject in deeltijd, zijn intrinsiek gemotiveerd en bovendien gewend om in het bedrijf waar ze werken benaderd te worden als professional. Voor het leerproces betekent dit in de eerste plaats dat de deelnemer daar zelf verantwoordelijkheid voor neemt of leert nemen.

In de praktijk kenmerkt het didactisch concept van de opleiding zich door de volgende terugkerende elementen: (i) werkplekleren, (ii) begeleide werkcolleges waarin aan Business Cases en Projecten wordt gewerkt en (iii) stelselmatige sturing op persoonlijke ontwikkeling en zelfstandigheid.

Het panel vindt het didactisch concept van het Masterprogramma goed passen voor de doelgroep, de volwassen student, die zijn ervaring en werkzaamheden op de eigen werkplek meebrengt en verbindt met de (nieuwe) kennis, vaardigheden en attitudes die hij in de Masterclasses krijgt aangereikt. De wisselwerking tussen de studenten met hun verschillende werkervaringen, het werken aan groepsgewijze (Small) Business Projecten, het werken aan individuele Business Cases, die veelal op de eigen werkplek worden uitgevoerd, verrijken en verdiepen de leerervaring, zo bevestigden ook de studenten tijdens de audit.

Via Blackboard kunnen studenten begeleid worden, van informatie worden voorzien en kunnen ze hun studievoortgang bijhouden.

Indien er sprake is van deelnemers met een functiebeperking, dan worden de consequenties daarvan tijdens de intake van de betreffende deelnemer besproken. Avans+ heeft zich in deze verder geconformeerd aan de bepalingen, zoals vastgelegd in de wettelijke regelgeving en de consequenties ervan vertaald in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) van de MSM.

Weging en Oordeel

De opleiding hanteert een heldere en – voor de doelgroep – passende visie op leren. Het didactisch concept en de daarbinnen gekozen werkvormen zijn daar een goede uitwerking van en stellen de studenten in staat hun praktijkervaring te verbinden en te verdiepen met het aangeboden onderwijs. Het auditteam is van oordeel dat de wijze waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven het voor de studenten goed mogelijk maakt de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het auditteam komt bij standaard 4 tot het oordeel 'goed'.

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.

Bevindingen

De opleiding heeft de volgende instroomeisen vastgelegd in het opleidingskader: minimaal drie jaar relevante werkervaring, een afgeronde relevante hbo- of wo-bachelor opleiding en werkzaam (ten minste 0,6 fte) zijn in een relevante functie. In de opleidingskaders is uitgewerkt wat onder een relevante functie wordt verstaan, namelijk een uitvoerende, adviserende en/of leidinggevende functie in het bedrijfsleven, retail, dienstverlening of non-profit. Voor MSM geldt dat de student werkervaring als leidinggevende en/of professional heeft met betrokkenheid bij de strategie van de organisatie of van een organisatieonderdeel. Relevante vooropleidingen voor MSM zijn: management, economie en recht, commerciële economie, bedrijfseconomie, management in de zorg, personeel en arbeid, technische bedrijfskunde, militaire bedrijfskunde, bedrijfskundige informatica en small business & retail management.

Iedere student krijgt voor aanvang een intakegesprek. Bij de intake wordt uitgebreid stilgestaan bij de werkomgeving van de student. Er moet een geschikte werkplek zijn waarin de student de opdrachten/projecten vanuit de opleiding onder begeleiding van een sponsor/bedrijfsbegeleider kan uitvoeren. De opleiding zal aan de hand van gestelde eisen vaststellen of de werkplek voldoet. Ook stelt de opleiding eisen aan de beheersing van het Engels, hetgeen zij definieert op vwo-eindniveau, en wordt de student bevraagd op zijn onderzoekservaring en zijn motivatie om zijn onderzoekcompetenties op Masterniveau te ontwikkelen.

Wie niet geheel aan de toelatingscriteria voldoet, kan worden toegelaten door middel van een assessment waaraan een uitgebreid portfolio ten grondslag ligt. Met name het tevoren gevolgde vakgericht onderwijs en de beroepservaring van de student worden dan getoetst.

De studenten met wie het auditteam sprak, bevestigden de formeel vastgelegde instroomprocedure en de eisen die de opleiding daarbij stelt. Ook de studentendossiers die tijdens de audit ter inzage lagen, gaven een transparant beeld van de gevolgde intakeprocedure. Het auditteam oordeelt dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

Weging en Oordeel

De opleiding heeft haar toelatingsprocedure en -vereisten helder vastgelegd en gecommuniceerd naar de studenten. De eisen zijn naar het oordeel van het auditteam ook adequaat. Het auditteam komt bij standaard 5 tot het oordeel 'goed'.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang er van is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

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

Bevindingen

De docenten van de opleiding zijn door Avans+ aangetrokken op basis van hun expertise van een desbetreffende module of programma onderdeel. De docenten zijn allen werkzaam in de praktijk waarover zij doceren en zijn daardoor op de hoogte van actuele ontwikkelingen. Daarnaast worden docenten via de werkveldadviesraad op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen. 90% van alle docenten die verbonden zijn aan de MSM van Avans+ heeft een vooropleiding die hoger ligt dan het hbo-masterniveau.

Het team van MSM bestaat uit docenten, coaches/begeleiders, de projectleider en het backoffice van Avans+. Overleggen tussen de verschillende partijen gebeurt zowel formeel als informeel. Docentbijeenkomsten vinden meerdere keren per jaar plaats en vlak voor de start van een module heeft de projectleider contact met de in te zetten docent.

Docenten hebben kennis van nieuwe ontwikkelingen vanuit hun eigen beroepspraktijk, blijkt uit het gesprek met het auditteam. Daarnaast houden zij het vak bij door vakliteratuur te bestuderen en door het mede ontwikkelen van lesmateriaal voor de opleiding. Doordat de studenten werkzaam zijn in het beroepenveld blijven de docenten door interactie met hen ook op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen.

Uit de resultaten van de evaluaties en het gesprek met het auditteam blijkt dat de studenten positief zijn over de docenten en dat zij de verbinding met de beroepspraktijk ruimschoots weten te leggen.

Weging en Oordeel

Het auditteam stelt op basis van bestudering van de cv's van de docenten en gesprekken tijdens het visitatiebezoek vast dat de docenten voldoen aan het docentprofiel masteropleidingen. Alle docenten zijn werkzaam in het relevante beroepenveld. Daarnaast zijn alle docenten ten minste op masterniveau, veelal op academisch niveau, geschoold. Ze houden het vakgebied bij en zijn op de hoogte van relevante ontwikkelingen in het beroepenveld, zo blijkt uit de gesprekken met het auditteam en het bestuderen van cv's. Het auditteam komt bij standaard 6 tot het oordeel 'voldoende'.

4.4. Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De MSM wordt momenteel georganiseerd vanuit de locatie van Avans+ te Breda. Eventuele andere uitvoeringslocatie(s) zijn afhankelijk van het aantal aanmeldingen, in combinatie met de toepassing van de criteria voor een maximale en minimale groepsgrootte. Avans+ maakt zowel gebruik van haar eigen vestiging in Breda als van externe opleidingslocaties. In alle gevallen gaat het om beproefde en geëvalueerde opleidingslocaties. Zowel extern als intern bij Avans+ bieden de accommodaties verschillende ruimten voor bijeenkomsten, presentaties en groepswork. De kwaliteit van de opleidingslocatie is structureel onderdeel van de evaluatie bij deelnemers, docenten en projectleider.

Voor een groot deel van de opdrachten geldt de eigen werkomgeving van iedere deelnemer als leeromgeving. De kwaliteit en geschiktheid van de werkomgeving voor opleidingsdoeleinden is onderwerp van gesprek tijdens de intake en wordt geborgd door de verklaring die de werkgever daarover aan Avans+ overlegt.

Alle studenten hebben toegang tot de Avans Hogeschool Xplora Bibliotheek. Iedere student krijgt een eigen lenerspas zodat zij tijd- en plaatsongebonden hun afstudeeronderzoek kunnen uitvoeren en online literatuur en publicaties raadplegen. De publicaties zijn deels digitaal beschikbaar of kunnen direct via de website worden aangevraagd. De bibliotheek Xplora is 'fysiek' aanwezig en voor studenten toegankelijk op de locatie in Breda, alwaar zij met een lenerspas toegang hebben tot een uitgebreide selectie bronnen. Xplora is voor de studenten ook de bron waarin wetenschappelijke papers worden geraadpleegd. Het panel is over de kwaliteit van de voorhanden bronnen positief.

De opleiding maakt gebruik van de digitale leeromgeving Blackboard waarop studenten relevant studiemateriaal aantreffen en waarmee zij zowel met docenten als medestudenten kunnen communiceren. Algemene informatie is beschikbaar via de Portal. Studenten hebben aangegeven dat Blackboard en de Avans Portal goed benaderbaar zijn zowel op school als vanuit thuis/werk.

Weging en Oordeel

Het auditteam heeft voor de visitatie toegang gekregen tot Blackboard en de Avans Portal en heeft geconstateerd dat de studenten hierdoor van uitgebreide informatie worden voorzien. Ook studenten hebben aangegeven dat zij op een goede en eenvoudige manier toegang hebben. Naast de digitale voorzieningen stelt het auditteam ook vast dat de fysieke voorzieningen toereikend zijn om de opleiding te verzorgen. Het auditteam komt bij standaard 7 tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.
--

Bevindingen

Studiebegeleiding en informatievoorziening maken integraal deel uit van het didactisch concept van Avans+. Voor de inschrijving van de deelnemer vindt informatievoorziening plaats via de website, brochuremateriaal en informatie die door Avans+ mondeling wordt verstrekt tijdens de intakeprocedure. Nadat de deelnemer zich heeft ingeschreven, kan deze via Blackboard kennis nemen van alle andere voor de opleiding relevante documenten (studiegids, roosters, planningen, onderwijs- en examenreglement). Vervolgens start de deelnemer met het ontwikkeltraject. Bij elke module/elk programma-onderdeel wordt de deelnemer inhoudelijk begeleid door de betreffende docent. Bij de uitvoering van opdrachten in de praktijk (beroepsproducten en business-projecten) wordt steeds de werkbegeleider betrokken.

Studenten zijn in principe zelf verantwoordelijk voor het aangeven van de behoefte aan studiebegeleiding; ze zijn volwassenen en werkzaam in verantwoordelijke functies. Het auditteam acht het positief als de opleiding, zoals voorgenomen, meer begeleiding inzet op het op een methodologisch verantwoorde manier begeleiden van praktijkgericht onderzoek en dan met name van de thesis. De begeleiding bestaat uit het houden van intakegesprekken, het geven van studieadviezen, informatievoorziening en coaching, het monitoren van de studievoortgang en procesbegeleiding bij de afstudeerfase.

Weging en Oordeel

De studiebegeleiding geschiedt op een zorgvuldige en – voor Masters – passende wijze. De informatievoorziening via Blackboard is op orde. Het auditteam komt bij standaard 8 tot het oordeel 'voldoende'.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

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 uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Kwaliteitszorg heeft voor Avans+ betrekking op het vaststellen van de technische, functionele en relationele kwaliteit van haar dienstverlening:

- De technische kwaliteit heeft betrekking op de kwaliteit van het onderwijskundig ontwerp van de ontwikkeltrajecten (werkvormen, opbouw, complexiteit, materialen, toetsing).
- De functionele kwaliteit heeft betrekking op de mate waarin het ontwikkeltraject voldoet aan de wensen en behoeften van de samenleving in het algemeen en de doelgroep(en) in het bijzonder.
- De relationele kwaliteit heeft betrekking op de wijze waarop de deelnemers en anderen betrokken zijn bij het ontwikkeltraject en hoe men de interactie met (medewerkers van) Avans+ ervaart.

Deze drie aspecten van kwaliteit komen samen in de zogenaamde klanttevredenheid. Avans+ beschouwt dat als de resultante van het verschil tussen de kwaliteit die de klant verwacht enerzijds en de kwaliteit die hij/zij ervaart anderzijds. Een klant is tevreden wanneer de ervaren kwaliteit gelijk of hoger is dan de verwachte kwaliteit. Het optimaliseren van klanttevredenheid vormt per definitie een speerpunt voor Avans+. De CEDEO-erkenning van Avans+ staat hier tevens borg voor.

Om informatie te verzamelen over al de drie aspecten vinden regelmatig evaluaties plaats bij:

- deelnemers (met name met betrekking tot onderwijs, docenten, toetsing en algemene klanttevredenheid);
- WAR/werkveldadviesraad (met name met betrekking tot actualiteit van het profiel, eindkwalificaties en ontwerp van het ontwikkeltraject);
- Examencommissie (met name met betrekking tot toetsing);
- docenten (met name met betrekking tot de uitvoering van 'hun' module/programma-onderdeel);
- bureaubezetting (met name met betrekking tot de organisatie en exploitatie van het ontwikkeltraject).

Deelnemersevaluatie vindt plaats per module of programma-onderdeel, in eerste instantie via het evaluatieformulier dat digitaal via Blackboard onder de deelnemers wordt verspreid. Tevens wordt de deelnemer geadviseerd bij ontevredenheid daar direct melding van te maken en niet te wachten op het evaluatieformulier. Naar aanleiding van de evaluatie kunnen ook mondeling gesprekken tussen projectleider en deelnemer/ deelnemersgroep worden ingepland. Studenten tonen zich tevreden over de kwaliteitszorg van de opleiding, zij voelen zich gehoord door de opleiding. Het auditteam zit op één lijn met de mening van de studenten en is ook tevreden.

Studenten worden wekelijks op hun tevredenheid over de docenten gepeild via studentenenquêtes en in zowel het tweede als het vierde kwartaal wordt de gehele opleiding door studenten geëvalueerd. Vervolgens wordt de uitslag mondeling besproken met de studenten. De afstudeerfase wordt later apart geëvalueerd. Studenten ontvangen de uitslagen van evaluaties en de daarop gebaseerde actiepunten via Blackboard.

De evaluaties zelf vormen input voor het kerndocentenoverleg en voor de werkveldadviesraad.

Twee maal per jaar vindt een overleg met de kerndocenten plaats in juni en december, waarbij altijd een integrale evaluatie van het onderwijs wordt besproken. De resultaten van de deelnemersevaluatie worden door de projectleider teruggekoppeld aan de individuele docenten. Eventuele voorstellen over aanpassing van de toetsing binnen het ontwikkeltraject worden door de projectleider voorgelegd aan de examencommissie. In geval de examencommissie positief besluit, wordt dit doorgevoerd door de projectleider en/of de betreffende docent.

Het werkveld wordt systematisch in het kwaliteitszorgsysteem betrokken via participatie in de werkveldadviesraad. De opleiding ontvangt daarnaast input uit het werkveld van werkgevers van studenten door hun aanwezigheid bij de onderzoeksprojecten. Met het oog op de zichtbaarheid en opvolging van verbeteracties is een korte analyse van verbeteracties een goede aanvulling op het kwaliteitszorgsysteem.

Weging en Oordeel

Het auditteam stelt vast dat MSM een degelijk kwaliteitszorgsysteem heeft opgezet. De werking van het systeem leidt tot concrete verbeteringen. De opleiding heeft toetsbare streefdoelen opgesteld en naar aanleiding van periodieke evaluaties worden verbetermaatregelen getroffen. Het auditteam wil de opleiding meegeven dat een korte analyse van verbeteracties een goede aanvulling op het kwaliteitszorgsysteem is. Het auditteam komt bij standaard 9 tot het oordeel 'voldoende'.

4.6. Toetsing

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Bevindingen

Het toetsbeleid van Avans+ is richtinggevend voor de opbouw en opzet van de toetsen bij MSM. Uitgangspunt is dat toetsen betrouwbaar, valide en voor de studenten inzichtelijk zijn. Toetsing heeft in 2015-2016 een prominente plaats op de agenda van Avans+, niet alleen voor de MSM, maar ook in algemene zin. Er is een nieuw toetsinstrumentarium ontwikkeld en de functie van de diverse toetsgremia is zwaarder aangezet. Bovendien worden trainingen BKE en SKE georganiseerd om de diverse betrokkenen bij toetsing nauwkeuriger en specifiekere dan voorheen te instrueren op hun respectievelijke taken.

Het kader bij het ontwikkelen van alle toetsen is de MSM-matrix, in combinatie met de leerdoelen van de afzonderlijke modules en programma-onderdelen. De docenten van de MSM die optreden als examiner worden in 2016 (verder) BKE-getraind in het construeren van betrouwbare en valide toetsen.

Docenten hebben bij de ontwikkeling van toetsen de opdracht om voor een toetsvorm te kiezen die de praktijk zo dicht mogelijk benadert of daar zelfs in plaatsvindt. Om die reden kiest Avans+ - waar mogelijk - voor toetsing middels beroepsproducten, waarvoor Avans+ een vast format hanteert.

De opleiding heeft ten opzichte van de vorige accreditatie audit een duidelijke stap voorwaarts gemaakt in het toetsen en beoordelen, zo constateert het auditteam. Het auditteam heeft verschillende toetsen bekeken van de masterclasses. Het inhoudelijke niveau en de moeilijkheidsgraad van de toetsen is adequaat. Het praktijkgerichte en toegepaste karakter van de toetsen is een sterk punt.

Op organisatieniveau heeft Avans+ een Adviescommissie Toetsing en Examinering (ATE) ingesteld om beleid te formuleren ten aanzien van de kwaliteit en uitvoering van toetsing. Per opleiding is een Examen Commissie (EC) ingesteld om erop toe te zien dat de examinering en toetsing binnen de opleiding plaatsvindt in overeenstemming met dit beleid, de wettelijke bepalingen en de onderwijs- en examenregeling. Zo ontwikkelt de EC 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 EC door het uitvoeren van steekproeven de kwaliteit van de toetsen en de kwaliteit van de examinatoren (docenten). Het auditpanel geeft de EC in overweging mee vaker dan twee keer per jaar bijeen komt om haar ontwikkelingsagenda in de praktijk te realiseren.

De samenstelling van de EC van de opleiding is volgens de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek vormgegeven, zo stelt het auditpanel vast. De EC bestaat uit één afgevaardigde uit de ATE (voorzitter, extern) en vier leden, waarvan twee extern en twee examinatoren die in de opleiding actief zijn qua toetsing.

Weging en Oordeel

De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van toetsing en de beoordeling. Het auditteam komt bij standaard 10 tot het oordeel 'voldoende'.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Aangezien er over de afgelopen twee jaar minder dan 15 eindwerken beschikbaar zijn, heeft het auditteam drie eindwerken en een zestal rapporten, naar aanleiding van de businessprojects, waarmee masterclasses worden afgesloten, bekeken. Deze negen werkstukken voldeden alle, naar de mening van het auditteam, aan het masterniveau. De onderzoekscomponent is in de thesissen door de studenten zorgvuldig uitgewerkt, er is aandacht voor het toepassen van theorie.

Er bestond bij Avans⁺ een grote onvrede over de kwaliteit van de theses uit de periode dat de opleiding door Avans Hogeschool werd geëxploiteerd. Doordat alle theses van de laatste twee jaar aan de maat waren en het auditpanel daar een belangrijke waarde aan hecht is het auditteam ervan overtuigd dat alle studenten die vanaf nu afstuderen een goed eindniveau kunnen aantonen.

Weging en Oordeel

Het auditteam beoordeelt de door hem bestudeerde theses als werkstukken die voldoen aan het basisniveau van een masteropleiding. De gerealiseerde eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen zijn daarmee in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties. Deze zaken in overweging nemende komt het auditteam tot het oordeel 'voldoende' bij standaard 11.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het auditpanel heeft een opleiding gezien met een sterk programma en een bevlogen docententeam dat voldoet aan de eisen. Het programma wordt uitgevoerd in een professionele, voldoende geoutilleerde context, die bijdraagt aan een passende onderwijsleeromgeving. De constante terugkoppeling in de praktijk door middel van (mini) business projecten is van een hoge toegevoegde waarde.

De directe invloed en betrokkenheid van het externe werkveld bij de opleiding is positief. Dat geldt ook voor de validatie van de beoogde eindkwalificaties en de voortdurende dialoog over het actualiteitsgehalte van het programma.

Op het gebied van toetsen en beoordelen heeft de opleiding recent forse stappen gezet, het auditteam steunt de opleiding in haar ambitie om hierin verder te groeien.

Het auditteam komt op basis van de beslisregels van de NVAO voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'voldoende'.

6. AANBEVELINGEN

- Het auditteam raadt de opleiding aan meer in te spelen op de interactie en kalibratie tussen docenten, begeleiders, management en externen. Betrek de diverse gremia bij een interne audit om van elkaar te leren en elkaar te horen.
- Het auditteam ziet dat de opleiding in de laatste jaren flinke stappen heeft gezet, het ondersteunt de opleiding in het voornemen om op de ingeslagen weg door te gaan. Zet in op verdere professionalisering van de docenten.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Avans+ hbo-masteropleiding Master of Strategic Management deeltijd	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	V
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	V
Standaard 3. Inhoud programma	G
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Aansluiting programma	G
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	V
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	V
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	V
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-masteropleiding Master of Strategic Management – Avans+

Programma – dag 1 – 7 september 2016 locatiebezoek

Tijd	Gesprekspartners (namen inclusief functie)	Onderwerpen
08.30 – 08.45	Inloop & ontvangst auditteam	
08.45 – 09.45	Vooroverleg auditpanel	vooroverleg
09.45 – 10.00	<u>Vertegenwoordigers instellingsbestuur</u> en <u>Onderwijsinstituut</u> Drs. Coen Toebosch , algemeen directeur Avans+ Drs. Ludo de Bie , directeur Operations	
10.00 – 10.45	<u>Projectleider</u> En <u>Kwaliteitszorg</u> Drs. Esther van Atteveld , Projectleider Bedrijfskundige Masters & Controlling Drs. Bart Stegewe , Onderwijskundige, afdeling HRD	
10.45 – 11.00	Pauze / Intern overleg panel	- intern overleg -bestudering documenten ter inzage
11.00 – 12.00	<u>Docenten</u> Drs. Rein Denekamp RM , lector Ph.D. Joost Wouters , Methoden en technieken Dhr Anthony van Ganzewinkel MBA BMA RAB , Business project Drs. Rob Versluijs , Persoonlijk Leiderschap Dr Ir Guust Swarte , kerndocent, Strategisch management, Dynamiek van innovatie Drs. Gaston Dollevoet , Organisatiekunde, Dynamiek van organisaties	
12.00 – 13.00	Lunch auditpanel	- intern overleg
13.00 – 14.00	Open spreekuur Materiaal inzage Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen	
14.00 – 14.45	<u>Examencommissie</u> Drs. Rob van Hattem , voorzitter Dhr Frank Thomas MBA , lid Drs Pieter Aartsma EMFC RC , lid	
14.45 – 15.00	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg -bestudering documenten ter inzage
15.00 – 15.45	Studenten	

Tijd	Gesprekspartners (namen inclusief functie)	Onderwerpen
15.45 – 16.00	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage - bepalen pending issues
16.00 – 16.30	Werkveld Advies Raad	
16.30 – 17.00	Alumni en praktijkbegeleiders	
17.00 – 18.00	Intern overleg auditpanel	- bepaling voorlopige beoordeling
18.00 -	Terugkoppeling	

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijd opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. 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 het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de deeltijd variant.

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

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel 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 auditpanel 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 auditpanel 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, 19 december 2014'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

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 kwaliteitsstandaarden.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie (indien een opleidingscommissie vereist is)
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bekeken ²:

Aantal	Studentnummer	Variant
1		MSM dt
2		MSM dt
3		MSM dt
4		MSM dt
5		MSM dt
6		MSM dt
7		MSM dt
8		MSM dt
9		MSM dt

² Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO Master in Business Administration
----------------------	---------------------------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemd cluster zijn ingezet.

Commissielid (Achternaam)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / coördinerend secretaris / secretaris/ logistiek coördinator)	Deskundigheden						Deelname bij					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken	Business School Nederland	Stichting LOI Hoger Onderwijs***	Stichting NTI Hogeschool	Hanzehogeschool Groningen***	Avans Hogeschool B.V.	Hogeschool NCOI
Dhr. R. van der Hoorn MBA CMC	Voorzitter	X				X		X		X		X	X
Mevr. M.K. Farmer MBA*	Lid		X	X	X			X		X		X	X
Dhr. Prof. dr. E.J.R. Koper	Lid			X						X			
Dhr. dr. W. van Vuuren Msc	Lid		X	X	X							X	X
Mevr. Dr. I.A. Matser	Lid	X		X	X			X					
Dhr. J. Martens	Studentlid					X		X				X	
Mevr. D. de Cock MBA	Studentlid			X						X			X
Mevr. I.M. Gies Broesterhuizen BEc	Secretaris					X				X			X
Dhr. F. Telwin MSc BA	Secretaris					X		X				X	

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. R. van der Hoorn MBA CMC	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.
Mevr. M.K. Farmer MBA	Mevrouw Farmer was tot recent werkzaam als Director Online Programs aan een hoger onderwijsorganisatie in Zwitserland en als hoogleraar HRM en Intercultureel management eveneens in Zwitserland. Zij heeft expertise op het gebied van business en management studies, informatievoorziening en management, communicatie en handel.
De heer dr. W. van Vuuren Msc	De heer 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 bedrijfsadviesactiviteiten. Nadien geeft hij als zelfstandig ondernemer advies aan het bedrijfsleven.
Dhr. J. Martens	De heer Martens is momenteel student MBA bij Hogeschool NCOI. Daarnaast is hij general manager continental europe (10-tal Europese landen waaronder België, Nederland, Duitsland, Hongarije, Oostenrijk) bij Snap-on.
Dhr. F. Telwin MSc BA	Gecertificeerd secretaris

Op 18 augustus 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Master of Strategic Management van Avans+, onder het nummer 004986.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. 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 onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



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