

Besluit

Besluit strekkende tot het verlengen van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 1 december 2009 als bedoeld in artikel 5a.12a. van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) van de postnitiële opleiding hbo-master Master of ICT and Business Innovation van Avans Hogeschool BV tot en met 29 oktober 2017

| | | |
|-------------------------|------------------------|---|
| datum | | |
| 30 oktober 2015 | Gegevens | |
| Onderwerp | Naam instelling | : Avans Hogeschool BV |
| Besluit | Naam opleiding | : hbo-master Master of ICT and Business Innovation (62 EC; postnitiële) |
| hbo-master ICT and | Datum aanvraag | : 28 november 2014 |
| Business Innovation van | Variant opleiding | : deeltijd |
| Hogeschool Avans BV | Locaties opleiding | : Breda, Hilvarenbeek, Amsterdam |
| (003495) | Datum goedkeuren | : 22 september 2014 |
| uw kenmerk | Datum goedkeuren | : 22 september 2014 |
| 15-053/CT/MvdB | panel | |
| ons kenmerk | Datum locatiebezoek | : 10 oktober 2014 |
| NVAO/20152769/AH | Datum visitatierapport | : 28 november 2014 |
| bijlagen | Datum paneladvies | |
| 3 | over herstelplan | : 29 juni 2015 |
| | Datum aanbidding | |
| | herstelplan | : 30 juni 2015 |

Aanvullende informatie

De opleiding heeft op 30 juni 2015 een herstelplan ingediend met een verzoek tot het verlengen van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 1 december 2009 als bedoeld in artikel 5a.12a van de WHW. Het panel heeft op 29 juni 2015 een oordeel over het herstelplan gegeven.

Beoordelingskaders

- Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcr. 2010, nr 21523)2769
- WHW, artikel 5a.12a
- Accreditatiebesluit WHW, artikel 2 (Stb. 2011, nr 536).

Advies van het visitatiepanel

Samenvatting bevindingen en overwegingen van het panel.

De deeltijdse Masteropleiding ICT and Business Innovation van Avans Hogeschool BV richt zich op studenten met een ICT-achtergrond die willen doorgroeien naar strategische posities in een onderneming of organisatie.

Beoogde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over een recent herijkte set eindkwalificaties die het panel wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie voldoende geconcretiseerd vindt. De eindkwalificaties bevatten zowel richtinggevend verwijzingen naar het onderzoekend vermogen van de afgestudeerde als zijn kunde om de externe, internationale context in zijn analyses te betrekken.

Het panel vindt de validering van de nieuwe set eindkwalificaties nog te beperkt, temeer daar de opleiding een uniek, niet landelijk vastgesteld, profiel hanteert. Omdat het panel constateert dat het profiel op zichzelf voldoet aan de eisen die aan de Beoogde Eindkwalificaties van een Masteropleiding in ICT en Innovatie dienen te worden gesteld, komt het panel in zijn afweging op Standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

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. De gebruikte literatuur is zowel van recente datum alsook voldoende internationaal van karakter.

Het recent herontwikkelde programma vindt het panel qua inhoud actueel, maar een meer gestructureerde aanpak om het programma voortdurend actueel te houden is noodzakelijk. Omdat het panel het aspect van actualisering/validering al heeft meegewogen in zijn oordeel over Standaard 1, beoordeelt het Standaard 2 als 'goed'.

Het panel stelt vast dat er programmatisch sprake is van (i) een samenhangend curriculum dat aansluit op de beoogde eindkwalificaties, (ii) de internationale oriëntatie spreekt uit de ingezette internationale literatuur, (iii) onderzoek in het programma is geïntegreerd is, maar dat de opleiding nog te sterk stuur op de te hanteren methodologie. Het panel beoordeelt Standaard 3 dan ook als 'voldoende'.

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 panel is van oordeel dat de wijze waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven, het voor de studenten zonder meer mogelijk maakt de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het panel beoordeelt standaard 4 dan ook als 'goed'. De opleiding heeft haar toelatingsprocedure en –vereisten helder vastgelegd en gecommuniceerd naar de studenten. De eisen zijn helder en adequaat, maar worden niet altijd consequent toegepast. Het panel beoordeelt Standaard 5 daardoor als 'voldoende'.

De studielast die het Masterprogramma met zich meebrengt, is van een gangbare zwaarte. De opleiding houdt zicht op het studieverloop van haar studenten en zet maatregelen in die het ontstaan van studieachterstanden voorkomen. Ook voor studenten met een studiebeperking is er aandacht. Het paneloordeel over Standaard 6 luidt dan ook 'goed'.

Personeel

De opleiding heeft een pragmatisch personeelsbeleid dat voorziet in een consequente kwaliteitsborging van het (onderwijsgevend) personeel. Er zijn eisen geformuleerd ten aanzien van de kwalificaties van docenten en de wijze waarop het personeel wordt begeleid en beoordeeld. Avans+ voorziet in scholing, die ook toegankelijk is voor niet-kerndocenten.

Pagina 3 van 7 De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel is geborgd door middel van een poule-systeem. Uit zowel de panelgesprekken als de cv's van de docenten blijkt dat zij zijn gekwalificeerd en geëquipeerd om het onderwijs binnen de MBI te verzorgen. Didactisch is er nog ruimte voor verbetering en de onderlinge, inhoudelijke afstemming tussen docenten kan verder worden versterkt. Doorslaggevend voor zijn oordeel vindt het panel de sterke waardering die de studenten voor de inhoudelijke kwaliteit van hun docenten uitspreken en de wijze waarop de docenten het programma gezamenlijk dragen. Het oordeel over de Standaarden 8, 9 en 10 luidt dan ook 'goed'.

Voorzieningen

Avans+ beschikt over een sober, maar voldoende geoutilleerde onderwijsleeromgeving, waarin het MBI-programma adequaat kan worden verzorgd. Studenten hebben digitaal toegang tot een bibliotheek. De gesprekspartners tonen zich tijdens de audit tevreden over de geboden faciliteiten. Het panel honoreert Standaard 11 met een 'voldoende'. De studiebegeleiding geschiedt op een zorgvuldige en – voor Masters – passende wijze. De informatievoorziening via Blackboard is op orde. Met name de kwaliteit en effectiviteit van de geleverde studiecoaching brengt het panel op Standaard 12 tot het oordeel 'goed'.

Kwaliteitszorg

De opleiding sluit met haar kwaliteitscyclus aan op het kwaliteitszorgsysteem zoals dit in het Kwaliteitshandboek van Avans+ is beschreven. Het is duidelijk welke evaluatie-instrumenten de opleiding inzet, met welke frequentie en welk doel. Om effectieve verbeteracties te kunnen formuleren, dient de opleiding de streefwaarden nader te preciseren. Het panel beoordeelt Standaard 13 als 'voldoende'.

Hoewel de opleiding de uitkomsten uit evaluaties nog meer planmatig kan vertalen naar verbeteracties, neemt het panel waar dat de opleiding de evaluatie-uitkomsten in de praktijk hanteert om verbeteringen door te voeren. Het panel komt derhalve op Standaard 14 uit op een 'voldoende'.

Het panel stelt vast dat vooral de studenten en docenten betrokken zijn bij de interne kwaliteitszorg, laatstgenoemden pas zeer recent.

Het panel ziet dat de opleiding bezig is de relevante belanghebbenden bij de kwaliteitszorg te betrekken, maar neemt ook waar dat dit proces traag verloopt. Met name het werkveld/de alumni en de examencommissie heeft de opleiding nog niet of onvoldoende bij haar interne kwaliteitszorgcyclus betrokken. Soms is hun betrokkenheid er informeel wel, maar nog onvoldoende zichtbaar of tastbaar. Het panel beoordeelt Standaard 15 dan ook als 'onvoldoende'.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het systeem van toetsen en beoordelen dient te worden versterkt, met name waar het het functioneren van de examencommissie, de transparantie in het beoordelen en de borging van het afstuderen betreft. Het panel kwalificeert een groter aantal dan het toegestane percentage thesissen als onvoldoende en komt dan ook op Standaard 16 tot het oordeel 'onvoldoende'.

Algehele conclusie:

Met minimaal een 'voldoende' op de Standaarden 1 t/m 14 en een 'onvoldoende' op de Standaarden 15 en 16 komt het panel op basis van de beslisregels van de NVAO voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'onvoldoende'.

Het panel adviseert de NVAO de opleiding een hersteltermijn toe te kennen waarbinnen zij de geconstateerde gebreken kan remediëren.

De NVAO heeft Avans Hogeschool BV bij brief van 10 maart 2015 gemeld dat zij op grond van de negatief beoordeelde kwaliteit van de opleiding niet kan overgaan tot accreditatie van de opleiding. Zij heeft de instelling in de gelegenheid gesteld om een herstelplan in te dienen.

Bij brief van 30 juni 2015 heeft de instelling de NVAO verzocht in aanmerking te komen voor een hersteltraject. Bij de brief was gevoegd het herstelplan, getiteld "Herstelplan Master of ICT and Business Innovation (MBI) Avans+ 2015" (zie bijlage 3) alsmede de beoordeling van het plan door het panel. Het plan geeft een beschrijving van verbeterpunten naar aanleiding van de visitatie, overige verbeterpunten, verankering van de verbetermaatregelen in het eigen kwaliteitszorgsysteem, en een planning van het verbetertraject. Op grond daarvan wordt verzocht om toekenning van een periode van 24 maanden om daarmee in staat gesteld te worden om de voorgenomen verbeteringen vorm te geven, door te voeren en te evalueren.

Advies panel over het herstelplan

Het panel waardeert de integrale aanpak die Avans+ heeft gekozen om te verbeteren. Zij heeft zich in het plan niet uitsluitend gericht op de door het panel toegekende onvoldoendes, maar haar verbeterbeleid gericht op (i) een breed spectrum van aandachtspunten en aanbevelingen van het panel die soms direct gerelateerd zijn aan de toegekende onvoldoendes, maar die geregeld ook een breder karakter dragen, (ii) het geheel aan Bedrijfskundige Masteropleidingen dat Avans+ verzorgt. Het herstelplan krijgt door de laatstgenoemde focus een instellingsbrede uitwerking.

Het panel geeft een beschrijving van de punten waarop de opleiding in het herstelplan uitgebreid ingaat:

- de afstemming met het werkveld;
- de afstemming met de doelgroep en het beroepsprofiel;
- de invulling van het lectoraat;
- de kwaliteitszorgcyclus;
- de kalibreer- en afstemmingssessies met docenten;
- de inrichting van de examencommissie;
- de beoordelingen tot en met de eindfase;
- de kwaliteit van de terugkoppeling op geleverd werk;
- het onderdeel reflectie;
- de onderzoeksmethodologie;
- de extra curriculaire activiteiten/excursies;
- de verankering van de verbetermaatregelen in het eigen kwaliteitszorgsysteem.

Ook wordt de planning vermeld die de opleiding in haar plan presenteert.

Het panel is van oordeel dat de opleiding de juiste voorwaarden heeft gedefinieerd voor het herstel dat in de ogen van het panel noodzakelijk is. Het hecht eraan om, vanuit de tijdens de audit gevoerde gesprekken en de eerder bestudeerde documentatie alsmede gegeven de inhoud van het onderliggende verbeterplan, de opleiding nog een aantal met name genoemde aandachtspunten mee te geven.

Het panel spreekt in concluderende zin zijn waardering uit voor de gedegen wijze waarop de opleiding het herstel beoogt aan te pakken. Uiteindelijk telt het resultaat. Het panel vertrouwt erop dat dit zal leiden tot een opleiding waarover na juli 2016 een positief accreditatieadvies kan worden afgegeven.

Op basis van het herstelplan en het positieve advies van het panel daarover besluit de NVAO tot toepassing van het bepaalde in artikel 5a.12a van de WHW (herstelperiode). Naar het oordeel van de NVAO is met het herstelplan en het positieve oordeel daarover van het panel voldoende aannemelijk gemaakt dat de opleiding binnen de termijn van 24 maanden alsnog aan het kader zal voldoen. De NVAO leest zowel in het paneladvies als in het herstelplan dat de opleiding voortvarend is gestart met activiteiten die de kwaliteit van de opleiding verbeteren.

Besluit

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO de directeur van Avans Hogeschool BV te Breda in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 21 september 2015 naar voren te brengen. Bij brief van 12 oktober 2015 heeft de instelling laten weten geen opmerkingen te hebben.

De NVAO besluit tot verlenging van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 1 december 2009 van de **postinitiële** opleiding hbo-master Master of ICT and Business Innovation van Avans Hogeschool BV (62 EC; variant: deeltijd; locaties: Breda, Hilvarenbeek, Amsterdam) van Avans Hogeschool BV te Breda tot en met 29 oktober 2017.

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.12a, vierde lid, van de WHW dient het instellingsbestuur een aanvraag om een besluit tot vaststelling dat de opleiding alsnog aan het toepasselijke kader voldoet, uiterlijk in te dienen op 30 april 2017.

Den Haag, 30 oktober 2015

De NVAO
Voor deze:



Ma

Dr. A.H. Flierman
(voorzitter)

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

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

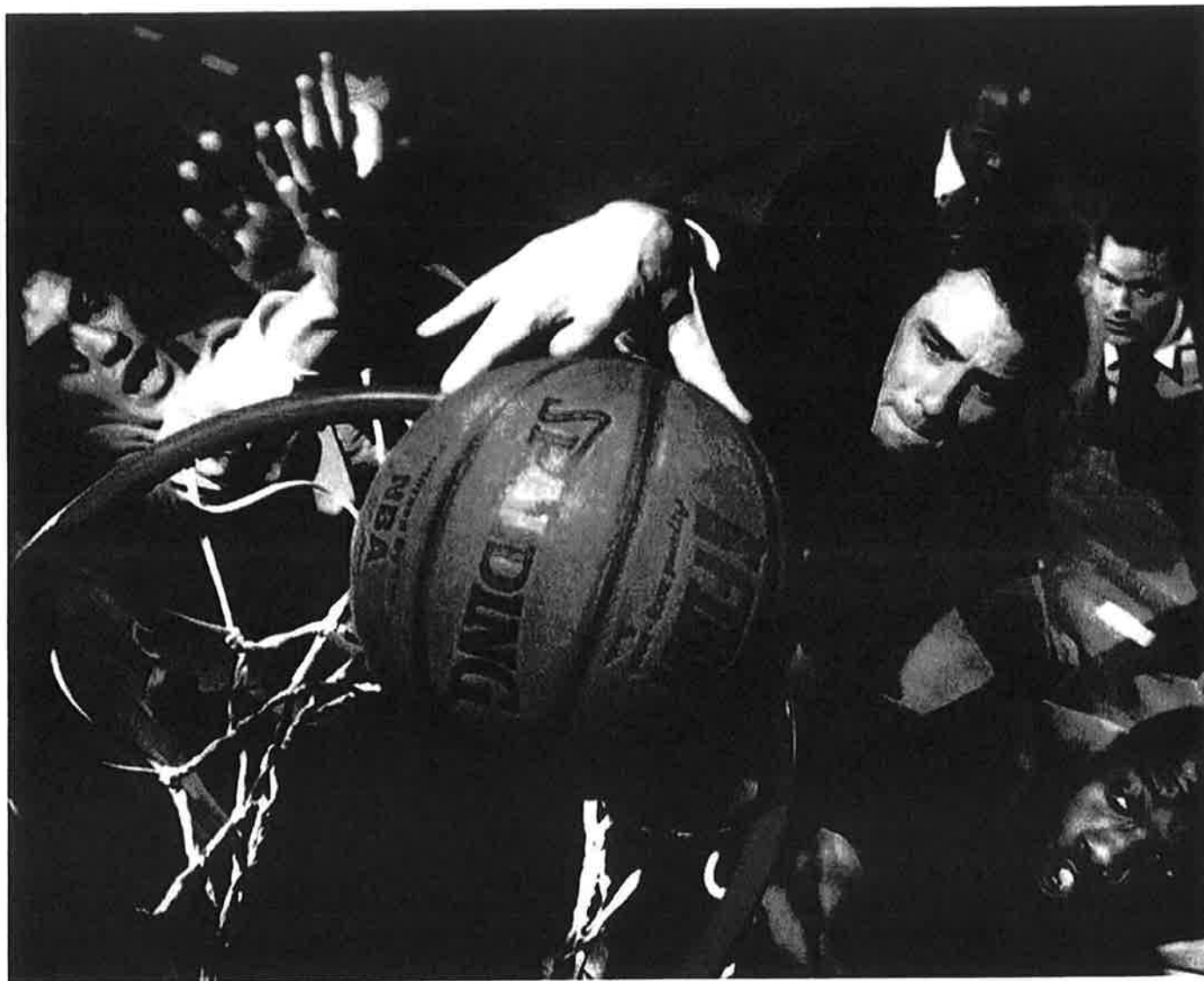
De standaarden krijgen het oordeel onvoldoende, voldoende, goed of excellent.
Het eindoordeel over de opleiding als geheel wordt op dezelfde schaal gegeven.

- R.J.M. van der Hoorn MBA (voorzitter), één van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen;
- dr. W. van Vuuren MSc (lid), is gepromoveerd op het gebied van de technische bedrijfskunde. Hij is ruim acht jaar werkzaam binnen het hoger onderwijs als universitair docent aan de Technische Universiteit Eindhoven en als universitair hoofddocent binnen de Business School van Canterbury Christ Church. 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;
- dr. Ing. J.P.P. Ravensteijn MSc (lid), is gepromoveerd op het gebied van Informatiekunde. Hij is circa vijftien werkzaam bij Hogeschool Utrecht in verschillende functies. Sinds juni 2013 is hij lector Procesinnovatie en Informatiesystemen;
- E. Zomer MSc (student-lid), student aan de hbo-opleiding Master of Informatics van Hogeschool Utrecht, waar hij op het moment van de audit is afgestudeerd. Daarnaast is hij als adviseur informatiemanagement werkzaam bij de Politie in Oost-Nederland.

Het panel werd ondersteund door H.R. van der Made, secretaris (gecertificeerd).

Bijlage 3: Herstelplan hbo-masteropleiding Master of ICT and Business Innovation van Avans Hogeschool BV

avans⁺
improving professionals



**Herstelplan Master of ICT and Business Innovation (MBI) Avans⁺
2015**

Herstelplan

voor de opleiding

Master of ICT and Business Innovation

-Brin-Isat 27WV-70119-

0 Inleiding

Op 1 december 2014 heeft Avans⁺ de NVAO verzocht de opleiding Master of ICT and Business Innovation te accrediteren. In het bijgevoegde visitatierapport, opgesteld door Hobéon, werden de standaarden 15 en 16 echter met een onvoldoende beoordeeld. Het panel heeft de opleiding op grond van de beslisregels uit het toepasselijke beoordelingskader daarmee in haar totaliteit als onvoldoende beoordeeld.

De NVAO heeft Avans⁺ in haar schrijven d.d. 10 maart 2015 te kennen gegeven op basis van de negatief beoordeelde kwaliteit van de opleiding niet te kunnen overgaan tot het verlenen van accreditatie. Wel werd Avans⁺ de mogelijkheid geboden een herstelplan in te dienen, waarin de opleiding weergeeft welke verbetermaatregelen zij gaat nemen (of reeds heeft genomen) teneinde tegemoet te komen aan alle kritiekpunten en/of aanbevelingen van het panel met betrekking tot de standaarden 15 en 16.

Bij deze doet Avans⁺ u dit herstelplan toekomen. Wij hopen en verwachten hiermee aan te tonen op adequate wijze de gewenste en noodzakelijke verbeteringen te kunnen doorvoeren. Uiteraard is Avans⁺ bereid en in staat om aanvullende inlichtingen te verschaffen omtrent haar werkzaamheden indien dit gewenst is.

Hobéon heeft in haar schrijven van 29 juni 2015, met nummer HC/15.136 een positief advies gegeven. Wij vertrouwen op een goed eindresultaat, daar werken we aan.



Drs. Coen Toebosch
Algemeen directeur Avans⁺

Inhoudsopgave

| | | |
|---|---|----|
| 0 | Inleiding | 3 |
| 1 | Algemene gegevens Master of ICT and Business Innovation | 5 |
| 2 | Bevindingen accreditatie Master ICT and Business Innovation | 7 |
| | 2.1 Beoogde eindkwalificaties | 7 |
| | 2.2 Programma | 7 |
| | 2.3 Personeel | 8 |
| | 2.4 Voorzieningen | 8 |
| | 2.5 Kwaliteitszorg | 8 |
| | 2.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties | 9 |
| | 2.7 Algehele conclusie | 9 |
| | 2.8 Bevindingen en voorgenomen werkwijze | 9 |
| 3 | Verbeterpunten naar aanleiding van de accreditatie | 11 |
| | 3.1 T.a.v. de afstemming met het werkveld | 11 |
| | 3.2 T.a.v. de afstemming de doelgroep en het beroepsprofiel | 12 |
| | 3.3 T.a.v. de invulling van het lectoraat | 12 |
| | 3.4 T.a.v. de kwaliteitszorgcyclus | 13 |
| | 3.5 T.a.v. de kalibreer- en afstemmingssessies met docenten | 14 |
| | 3.6 T.a.v. de inrichting van de examencommissie | 14 |
| | 3.7 T.a.v. de beoordelingen tot en met de eindfase | 16 |
| | 3.8 T.a.v. de kwaliteit van de terugkoppeling op geleverd werk | 16 |
| | 3.9 T.a.v. het onderdeel reflectie | 17 |
| | 3.10 T.a.v. de onderzoeksmethodologie | 17 |
| | 3.11 T.a.v. extra-curriculaire activiteiten/excursies | 18 |
| 4 | Overige verbeterpunten | 20 |
| 5 | Verankering van de verbetermaatregelen in het eigen kwaliteitszorgsysteem | 22 |
| 6 | Planning | 24 |
| 7 | Meer informatie | 25 |

1 Algemene gegevens Master of ICT and Business Innovation

| Administratieve gegevens van de opleiding: | |
|--|---|
| Gegevens instelling | Avans Hogeschool B.V. (handelsnaam Avans ⁺) Heerbaan 14 – 40, 4817 NL Breda Postbus 2087, 4800 CB Breda Telefoon: 076-5258800 E-mail: info@avansplus.nl |
| Gegevens bevoegd gezag | Dhr. drs. Coen Toebosch, Directeur Avans ⁺ Telefoon: 076-5258853 E-mail: ctobosch@avansplus.nl |
| Gegevens opleidingsmanager | Dhr. Sjon de Waal, Product Manager Bedrijfskundige Masters Telefoon: 06-53897905 E-mail: sdewaal@avansplus.nl |
| Gegevens medewerker Back Office | Mw. Joaine Buijs Telefoon: 076-5258825 E-mail: jbuijs@avansplus.nl |

| Kwantitatieve en kwalitatieve gegevens van de opleiding: | |
|--|---------------------------------------|
| Naam opleiding: | Master of ICT and Business Innovation |
| Niveau (post bachelor–bachelor–master): | HBO-Master |
| Afstudeerrichtingen (Indien van toepassing): | NVT |
| Aantal contacturen: | 400 |
| Groepsgrootte (minimaal-maximaal): | 6-18 |
| Studiebelastinguren: | 1736 SBU |
| Doorlooptijd: | 30 maanden |
| Beoogd aantal startmomenten (per jaar): | 2 |

| Aanvullende gegevens geaccrediteerde opleidingen: | |
|--|---------------------------|
| Registratie CROHO: | 70119 |
| Geaccrediteerd op: | 1-12-2009 |
| (Her)accreditatie voor: | 3-7-2017 |
| Visitatiegroep | HBO Master Business IT |
| Oriëntatie (hbo-wo): | HBO |
| Aantal studiepunten in EC's: | 62 |
| Locaties en varianten (voltijd-deeltijd-duaal): | Houten – Breda (deeltijd) |
| Staf-studentratio: | 1:10 |

2 Bevindingen accreditatie Master ICT and Business Innovation

Samengevat stelt het auditpanel bestaande uit:

R.J.M. van der Hoorn, MBA (voorzitter)
Dr. W. van Vuuren, MSc
Dr. Ing. J.P.P. Ravensteijn, MSc
E. Zomer, MSc
H.R. van der Made (secretaris)

In haar visitatierapport, opgesteld op 28 november 2014, het volgende:

2.1 Beoogde eindkwalificaties

De deeltijdse Masteropleiding of ICT and Business Innovation van Avans+ richt zich op studenten met een ICT-achtergrond die willen doorgroeien naar strategische posities in een onderneming of organisatie.

De opleiding beschikt over een recent herijkte set eindkwalificaties die het auditteam wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie voldoende geconcretiseerd vindt. De eindkwalificaties bevatten zowel richtinggevend verwijzingen naar het onderzoekend vermogen van de afgestudeerde als zijn kunde om de externe, internationale context in zijn analyses te betrekken. Het auditteam vindt de validering van de nieuwe set eindkwalificaties nog te beperkt, temeer daar de opleiding een uniek, niet landelijk vastgesteld, profiel hanteert. Omdat het auditteam constateert dat het profiel op zichzelf voldoet aan de eisen die aan de Beoogde Eindkwalificaties van een Masteropleiding in ICT en Innovatie dienen te worden gesteld, komt het panel in zijn afweging op Standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

2.2 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. De gebruikte literatuur is zowel van recente datum alsook voldoende internationaal van karakter. Het recent herontwikkelde programma vindt het panel qua inhoud actueel, maar een meer gestructureerde aanpak om het programma voortdurend actueel te houden is noodzakelijk. Omdat het panel het aspect van actualisering/validering al heeft meegewogen in zijn oordeel over Standaard 1, beoordeelt het Standaard 2 als 'goed'.

Het panel stelt vast dat er programmatisch sprake is van (i) een samenhangend curriculum dat aansluit op de beoogde eindkwalificaties, (ii) de internationale oriëntatie spreekt uit de ingezette internationale literatuur, (iii) onderzoek in het programma is geïntegreerd is, maar dat de opleiding nog te sterk stuur op de te hanteren methodologie. Het panel beoordeelt Standaard 3 dan ook als 'voldoende'.

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 panel is van oordeel dat de wijze waarop de opleiding het programma heeft vormgegeven, het voor de studenten zonder meer mogelijk maakt de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het panel beoordeelt standaard 4 dan ook als 'goed'.

De opleiding heeft haar toelatingsprocedure en –vereisten helder vastgelegd en gecommuniceerd naar de studenten. De eisen zijn helder en adequaat, maar worden niet altijd consequent toegepast. Het panel beoordeelt Standaard 5 daardoor als 'voldoende'.

De studielast die het Masterprogramma met zich meebrengt, is van een gangbare zwaarte. De opleiding houdt zicht op het studieverloop van haar studenten en zet maatregelen in die het ontstaan van studieachterstanden voorkomen. Ook voor studenten met een studiebeperking is er aandacht. Het paneloordeel over Standaard 6 luidt dan ook 'goed'.

2.3 Personeel

De opleiding heeft een pragmatisch personeelsbeleid dat voorziet in een consequente kwaliteitsborging van het (onderwijsgevend) personeel. Er zijn eisen geformuleerd ten aanzien van de kwalificaties van docenten en de wijze waarop het personeel wordt begeleid en beoordeeld. Avans+ voorziet in scholing, die ook toegankelijk is voor niet-kerndocenten.

De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel is geborgd door middel van een poule-systeem. Uit zowel de panelgesprekken als de cv's van de docenten blijkt dat zij zijn gekwalificeerd en geëquipeerd om het onderwijs binnen de MBI te verzorgen. Didactisch is er nog ruimte voor verbetering en de onderlinge, inhoudelijke afstemming tussen docenten kan verder worden versterkt. Doorslaggevend voor zijn oordeel vindt het panel de sterke waardering die de studenten voor de inhoudelijke kwaliteit van hun docenten uitspreken en de wijze waarop de docenten het programma gezamenlijk dragen. Het oordeel over de Standaarden 7, 8, 9 en 10 luidt dan ook 'goed'.

2.4 Voorzieningen

Avans+ beschikt over een sober, maar voldoende geoutilleerde onderwijsleeromgeving, waarin het MBI-programma adequaat kan worden verzorgd. Studenten hebben digitaal toegang tot een bibliotheek. De gesprekspartners tonen zich tijdens de audit tevreden over de geboden faciliteiten. Het panel honoreert Standaard 11 met een 'voldoende'.

De studiebegeleiding geschiedt op een zorgvuldige en – voor Masters – passende wijze. De informatievoorziening via Blackboard is op orde. Met name de kwaliteit en effectiviteit van de geleverde studiecoaching brengt het panel op Standaard 12 tot het oordeel 'goed'.

2.5 Kwaliteitszorg

De opleiding sluit met haar kwaliteitscyclus aan op het kwaliteitszorgsysteem zoals dit in het Kwaliteitshandboek van Avans+ is beschreven. Het is duidelijk welke evaluatie-instrumenten de opleiding inzet, met welke frequentie en welk doel. Om effectieve verbeteracties te kunnen formuleren, dient de opleiding de streefwaarden nader te preciseren. Het panel beoordeelt Standaard 13 als 'voldoende'.

Hoewel de opleiding de uitkomsten uit evaluaties nog meer planmatig kan vertalen naar verbeteracties, neemt het panel waar dat de opleiding de evaluatie-uitkomsten in de praktijk hanteert om verbeteringen door te voeren. Het panel komt derhalve op Standaard 14 uit op een 'voldoende'.

Het panel stelt vast dat vooral de studenten en docenten betrokken zijn bij de interne

kwakeiteitszorg, laatstgenoemden pas zeer recent. Het panel ziet dat de opleiding bezig is de relevante belanghebbenden bij de kwakeiteitszorg te betrekken, maar neemt ook waar dat dit proces traag verloopt. Met name het werkveld/de alumni en de examencommissie heeft de opleiding nog niet of onvoldoende bij haar interne kwakeiteitszorgcyclus betrokken. Soms is hun betrokkenheid er informeel wel, maar nog onvoldoende zichtbaar of tastbaar. Het panel beoordeelt Standaard 15 dan ook als 'onvoldoende'.

2.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het systeem van toetsen en beoordelen dient te worden versterkt, met name waar het het functioneren van de examencommissie, de transparantie in het beoordelen en de borging van het afstuderen betreft. Het panel kwalificeert een groter aantal dan het toegestane percentage thesissen als onvoldoende en komt dan ook op Standaard 16 tot het oordeel 'onvoldoende'.

2.7 Algehele conclusie

Met minimaal een 'voldoende' op de Standaarden 1 t/m 14 en een 'onvoldoende' op de Standaarden 15 en 16 komt het panel op basis van de beslisseregels van de NVAO voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'onvoldoende'. Het panel adviseert de NVAO de opleiding een hersteltermijn toe te kennen waarbinnen zij de geconstateerde gebreken kan remediëren.

2.8 Bevindingen en voorgenomen werkwijze

Zoals weergegeven in de vorige paragraaf heeft het auditpanel de opleiding op de standaarden 15 en 16 met een onvoldoende beoordeeld. De kernoverwegingen die tot dit oordeel hebben geleid zijn in de integrale tekst uit het beoordelingsrapport als volgt beschreven;

Kwakeiteitszorg

Het panel ziet dat de opleiding bezig is de relevante belanghebbenden bij de kwakeiteitszorg te betrekken, maar neemt ook waar dat dit proces traag verloopt. Met name het werkveld/de alumni en de examencommissie heeft de opleiding nog niet of onvoldoende bij haar interne kwakeiteitszorgcyclus betrokken. Soms is hun betrokkenheid er informeel wel, maar nog onvoldoende zichtbaar of tastbaar. Het panel beoordeelt Standaard 15 dan ook als 'onvoldoende'.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het systeem van toetsen en beoordelen dient te worden versterkt, met name waar het het functioneren van de examencommissie, de transparantie in het beoordelen en de borging van het afstuderen betreft. Het panel kwalificeert een groter aantal dan het toegestane percentage thesissen als onvoldoende en komt dan ook op Standaard 16 tot het oordeel 'onvoldoende'.

De geconstateerde kritiepunten komen in belangrijke mate overeen met de bevindingen van een intern auditteam dat de opleiding in 2014 aan een audit onderworpen heeft. Avans⁺ onderschrijft de bevindingen dan ook, en heeft nadrukkelijk de ambitie de noodzakelijke en gewenste verbeteringen door te voeren.

Avans⁺ is daarbij de mening toegedaan dat de geconstateerde verbeterpunten evenzeer van toepassing zijn op andere geaccrediteerde opleidingen van Avans⁺. Daarom is gekozen voor een integrale benaderingen waarbij de noodzakelijke verbeteracties parallel in diverse geaccrediteerde opleidingen worden uitgevoerd. Hiertoe is een projectteam ingericht bestaande uit onderwijskundigen en opleidingsmanagers van de geaccrediteerde opleidingen. In een periode van 18 maanden (van 1 januari 2015 tot uiterlijk 1 juli 2016) zal het projectteam zorgdragen voor de

uitvoering van alle noodzakelijke verbeteracties. Hierbij wordt een aantal activiteiten gedelegeerd aan externe specialisten. De verantwoordelijkheid blijft echter bij het projectteam, dat periodiek verantwoording aflegt aan de directie van Avans⁺.

3 Verbeterpunten naar aanleiding van de accreditatie

Het auditpanel heeft, meer concreet, de opleiding ter verdere ontwikkeling de volgende aanbevelingen meegegeven:

3.1 T.a.v. de afstemming met het werkveld

1. *Voor de validatie van de eindkwalificaties kan de instelling van een Werkveldadviesraad met (werkelijk) externe leden nuttig zijn, maar ook andere, meer creatieve oplossingen voor het organiseren van stelselmatige externe input zijn denkbaar (bijv. de organisatie van jaarlijks terugkerende symposia), waarbij ook gedacht moet worden aan het betrekken van de alumni hierbij;*

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

De VBI/NVAO heeft geconcludeerd dat de afstemming met het werkveld teveel een ad hoc karakter heeft. Er is een Werkveld Advies Raad gevormd maar de intensiteit waarmee zij daadwerkelijk betrokken is bij de (inhoud van) de opleiding is nog onvoldoende.

De bestaande Werkveld Advies Raad was te weinig representatief en te weinig betrokken. Aan de lector van de opleiding is daarom gevraagd een nieuwe representatieve afspiegeling van het werkveld bereid te vinden als Werkveld Advies Raad (WAR) te gaan fungeren. Deze nieuwe WAR zal in de tweede helft van 2015 gevormd en actief zijn.

Er zijn normen opgesteld voor de minimale afstemming die met het werkveld dient plaats te vinden. Het beroepsprofiel en de daaruit voortkomende eindkwalificaties dienen door een representatieve afspiegeling van het werkveld te worden gelegitimeerd. Daarna dienen de eindkwalificaties en het curriculum tenminste 2x per jaar te worden herijkt. Bij voorkeur brengt de opleidingsmanager de WAR hiertoe 2x per jaar bijeen, maar dit herijken mag (mits goed gedocumenteerd) ook op afstand plaatsvinden. Iedere (inhoudelijke) tussentijdse wijziging dient te worden gelegitimeerd door het werkveld.

Er zijn normen opgesteld voor de verslaglegging van de via het werkveld verkregen inzichten. Van alle verkregen input, ongeacht de wijze waarop deze tot stand gekomen is, wordt verslag gelegd. Door de afdeling HRD wordt gemonitord of aan deze normen wordt voldaan, indien dit niet het geval is wordt tijdig actie ondernomen.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

Er wordt binnen andere opleidingen geëxperimenteerd met manieren om met gebruik van social media klankbordgroepen in te richten en te benutten. Het idee hierachter is het contact met oud-deelnemers na hun afstuderen vast te houden in zogenaamde Customer Life Cycles. Op deze manier blijven zij betrokken bij Avans⁺ en de opleiding. Indien deze experimenten succesvol blijken zullen ze worden geëxtrapoleerd naar andere opleidingen.

In het verleden zijn meerdere pogingen ondernomen om een actief alumni beleid vorm te geven, waarbij alumni met enige regelmaat worden uitgenodigd kosteloos deel te nemen aan

themabijeenkomsten of symposia. De animo voor deze bijeenkomsten blijkt telkens weer zeer beperkt. Er wordt momenteel onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van alumni. De resultaten hiervan zullen leiden tot alternatieve manieren om een actief alumni beleid vorm te geven en te implementeren.

3.2 T.a.v. de afstemming de doelgroep en het beroepsprofiel

2. *Het innovatieve aspect in de opleiding kan sterker worden benadrukt als onderdeel van het gekozen beroepsprofiel. Vraag daarbij is ook of informatiemanager de juiste titel is of dat de opleiding opleidt tot innovatiemanager. Een switch naar de behoeftes van het MKB is daarbij ook relevant;*

3. *Wees scherp op publicaties via instituten als het NGI-NGN, Automatiseringsgids etc. Zij publiceren vaak over trends die van invloed gaan zijn op het vakgebied, denk aan disruptive technology (innovatie!), invloed van robotica/domotica/3d-printing, invloed van de stijgende waarde van onze bedrijfsdata, etc.*

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Het beroepsprofiel van de opleiding is herijkt, waarbij input gevraagd is aan de lector en diverse vertegenwoordigers uit het werkveld (waaronder met name MKB). Hierbij is expliciet gevraagd naar de doelgroep, de taken en verantwoordelijkheden daarvan, de kritische beroepssituaties en de domeinspecifieke en domeinoverstijgend competenties waarover deze doelgroep dient te beschikken.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

Het beroepsprofiel en de daaruit voortkomende eindkwalificaties worden ter legitimatie voorgelegd aan een representatieve afspiegeling van het werkveld. Waar nodig zal hun input leiden tot aanpassing van dit beroepsprofiel en deze eindkwalificaties. Hierbij zal hen expliciet gevraagd worden hun oordeel uit te spreken over de juistheid van de doelgroep en de aan haar toebedeelde taken en verantwoordelijkheden.

Aan onderwijskundigen zal gevraagd worden een oordeel uit te spreken over de formulering van de eindkwalificaties en het binnen de opleiding gerealiseerde eindniveau. Waar nodig zal hun input leiden tot aanpassing van de formulering van deze eindkwalificaties en het gerealiseerde eindniveau.

3.3 T.a.v. de invulling van het lectoraat

4. *Indien de opleiding daadwerkelijk een lectoraat wil inrichten, is het aan te bevelen dat zij ervoor zorgt dat de lector deze rol ook echt kan vervullen, bijvoorbeeld door hem feitelijk als zodanig aan te stellen en te faciliteren; een andere – mogelijk meer haalbare optie – is de aanstelling van een (externe) adviseur op het gebied van onderzoek (versterking van het academisch fundament) binnen de opleiding;*

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Avans⁺ werkt momenteel in een beleidsnotitie nader uit op welke wijze zij invulling wil geven aan het lectoraat. Aan de lectoren van de Bedrijfskundige Masters zelf is gevraagd hiervoor input te leveren. Deze beleidsnotitie gaat als kader fungeren voor alle geaccrediteerde masteropleidingen. Samenvattend dienen de lectoren in de visie van Avans⁺ het academisch niveau van de opleiding, en de aansluiting van de opleiding met praktijkgericht onderzoek in het werkveld, te waarborgen. Daarbij wordt van hen verlangd dat zij zich actief inspinnen om het kennisniveau van hun mededocenten te verhogen. Voor elke geaccrediteerde master is inmiddels een lector aangesteld. De lector van de fysiotherapeutische masters is zeer actief en vervult een belangrijke adviserende rol, ten aanzien van delectoren van de Bedrijfskundige Masters. De lectoraten van de Bedrijfskundige Masters zijn nog minder sterk ontwikkeld, zij zullen de komende periode intensiever gefaciliteerd worden.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

Het is de intentie van Avans⁺ de lectoren van de Bedrijfskundige Masters periodiek bijeen te laten komen zodat zij kennis kunnen uitwisselen en gezamenlijk invulling aan hun rol kunnen geven. Van hun inzichten en aanbevelingen zal verslag worden gelegd. Tevens zullen zij de opdracht krijgen de kerndocenten te ondersteunen bij het implementeren van hun aanbevelingen in de betreffende programmaonderdelen.

3.4 T.a.v. de kwaliteitszorgcyclus

5. *Het verdient aanbeveling om de kwaliteitszorgcyclus op alle gebieden binnen de opleiding rond te maken, d.w.z. op alle terreinen dient een pdca-cyclus zichtbaar en navolgbaar te zijn;*

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

In de opleidingsbeoordeling van de MBI wordt gemeld dat de PDCA cyclus niet in alle gevallen consequent wordt doorlopen. Er vindt een breed scala aan activiteiten plaats (hetgeen door de VBI/NVAO wordt onderkend) maar de verslaglegging laat te wensen over. Op dit vlak is meer discipline vereist. De afdeling HRD zal er scherper op toezien dat adequaat verslag gelegd wordt van alle activiteiten die in het kader van de PDCA-cyclus plaatsvinden.

In het kader van het kwaliteitsbeleid dat vanaf 2013 is ontwikkeld en geïmplementeerd wordt van elke opleidingsmanager verlangd dat hij/zij in de vorm van een plan inzichtelijk maakt welke verbeteringen op korte, middellange en lange termijn worden nagestreefd. Hierbij kan de opleidingsmanager de bevindingen van een accreditatiepanel en/of de bevindingen uit een interne audit en/of bevindingen van docenten, deelnemers en andere betrokkenen als uitgangspunt nemen. Het verbeterplan wordt jaarlijks besproken in een evaluatiegesprek tussen de opleidingsmanager en de directeur operations. Op basis van dit gesprek worden prestatieafspraken vastgesteld die worden opgenomen in de beoordelingscyclus van de opleidingsmanager.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

Gebleken is dat intensieve evaluatie onder alle betrokkenen zeer veel relevante informatie oplevert, maar dat het voor de opleidingsmanagers moeilijk is deze informatie ook doelgericht aan te wenden om structurele verbeteringen binnen de opleidingen te realiseren. Dit vergt niet alleen operationele en inhoudelijke expertise, maar vooral ook onderwijskundige expertise en ervaring met (her)ontwerp van opleidingen. Veel opleidingsmanagers zijn primair vakinhoudelijk geschoold en niet onderwijskundig. Voor de meeste docenten geldt hetzelfde. Op korte termijn is deze lacune in te vullen door adequate ondersteuning te bieden door onderwijskundigen, maar op (middel)lange termijn dienen alle betrokkenen zelf in staat te zijn tot het maken van gefundeerde onderwijskundige keuzes m.b.t. programma inhoud, werkvormen, toetsing etc. In 2015 zal daarom verder gewerkt worden aan de deskundigheid van medewerkers op het vlak van onderwijs, toetsing en examinering. Dit zal geschieden in de vorm van persoonlijke begeleiding en ondersteuning.

3.5 T.a.v. de kalibreer- en afstemmingssessies met docenten

6. Het verdient aanbeveling de 'kalibreer- en afstemmingssessies' met docenten geïntensiveerd voort te zetten, ook om gaten en overlap in de verschillende modules te voorkomen;

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Als norm is gesteld dat tenminste 2x per jaar een collectief docentenoverleg dient te worden georganiseerd waarin docenten de gelegenheid krijgen inzichten uit te wisselen, inhoudelijk af te stemmen en de aansluiting van hun programmaonderdeel met andere programmaonderdelen te optimaliseren. Daarnaast is als norm gesteld dat elk programmaonderdeel door de opleidingsmanager met de docent persoonlijk wordt geëvalueerd. Van de inzichten (c.q. afspraken) uit deze evaluaties dient door de opleidingsmanager verslag te worden gelegd. Ook de afstemming die o.l.v. de lectoren zal plaatsvinden met de kerndocenten zal leiden tot een betere aansluiting.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

Het docententeam zal in het najaar van 2015 in didactisch opzicht worden getraind in een programma dat "masterproof doceren" is gedoopt. Dit programma is reeds doorlopen door de docenten die zijn verbonden aan de Master of Specialized Physical Therapy van Avans⁺, en is door hen als zeer zinvol ervaren. Niet alleen de didactische kwaliteiten van docenten worden in dit programma verstrekt maar er wordt eveneens de ruimte geboden onderling inzichten uit te wisselen hetgeen ertoe leidt dat de eenduidigheid waarmee binnen programmaonderdelen wordt gewerkt (en de aansluiting van programmaonderdelen op elkaar) wordt verbeterd.

3.6 T.a.v. de inrichting van de examencommissie

7. De inrichting van de examencommissie dient te geschieden in overeenstemming met de intentie van de wetgever. Dat wil zeggen dat er geen betrokkenheid van het management is bij de examencommissie en er ook een extern lid zitting in heeft;

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Met ingang van 1 januari 2015 is de naam van de Centrale Examencommissie (CEC) gewijzigd in de Adviescommissie Toetsing en Examinering (ATE). De ATE houdt zich bezig met advisering ten aanzien van beleid inzake toetsing en examinering, en is niet betrokken bij het toezicht op de kwaliteit van toetsing en examinering binnen de opleidingen. De ATE vervult dan ook géén taken in het kader van de WHW. Deze worden volledig uitgevoerd door de OEC's.

Per opleiding is een OEC ingesteld die verantwoordelijk is het toezicht op kwaliteit en uitvoering van examens van de opleiding. De opleiding MBI maakt deel uit van het cluster Bedrijfskundige Masters (samen met 5 andere Bedrijfskundige Masters). Binnen het cluster ressorteren 6 OEC's onder verantwoording van 1 voorzitter. Voorzitter van deze examencommissies is dhr. Drs. Rob van Hattem die als extern onderwijskundige ook zitting heeft in het *Adviesorgaan Toetsing en Examinering*.

De OEC's worden vanuit de organisatie intensiever ondersteund. Zo wonen interne (onafhankelijke) deskundigen desgewenst OEC-bijeenkomsten bij, en informeren zij de leden en opleidingsmanagers over de manier waarop de WHW dient te worden geïnterpreteerd en toegepast. Hobéon heeft daarnaast in 2014 een selectie van interne medewerkers opgeleid tot deskundigen op het vlak van toetsing en examinering. De desbetreffende medewerkers zijn allen onderwijskundig geschoold en hebben dus kennis van en affiniteit met toetsing en examinering. In de training hebben zij hun expertise op dat vlak verder ontwikkeld, tot op een niveau dat vereist is om anderen te kunnen adviseren en ondersteunen. Deze medewerkers fungeren binnen Avans⁺ als aanspreekpunt voor collega's en docenten voor vragen m.b.t. toetsing en examinering. Tenminste elke product-markt-combinatie (een afdeling die een cluster van opleidingen in haar beheer heeft) beschikt over zo'n aanspreekpunt.

Er is besloten de opleidingsmanager niet langer als secretaris aan de OEC te verbinden, deze rol zal worden opgepakt door een backoffice-medewerker. Daarnaast zijn normen opgesteld voor het aantal keren dat een OEC tenminste bijeen dient te komen, en voor de verslaglegging van de door de OEC ondernomen activiteiten. Door de afdeling HRD wordt gemonitord of aan deze normen wordt voldaan, indien dit niet het geval is wordt tijdig actie ondernomen.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

De deskundigheidsbevordering van de Onderwijs Examencommissies op het gebied van toetsing en examinering is in 2015 (en daarna) een speerpunt. Op dit moment oriënteert Avans⁺ zich op de mogelijkheid aan alle examinatoren een BKE-traject (Basis Kwalificatie Examinering) aan te bieden. Daarnaast zullen inspanningen worden verricht om het inzicht in, en het gebruik van, centraal vastgestelde documenten zoals het *toetsbeleid*, de *OER*, het *kwaliteitshandboek* en de *notitie werkplekleren* te vergroten.

Ook de deskundigheid van opleidingsmanagers van geaccrediteerde opleidingen op het gebied van NVAO kaders en accreditatieprocessen kan verbeterd worden. Op dit moment zijn deze opleidingsmanagers vaak nog te veel afhankelijk van ondersteuning van derden. Het is de ambitie van Avans⁺ dat zij zelf meer leidend kunnen zijn bij accreditatieprocessen

3.7 T.a.v. de beoordelingen tot en met de eindfase

8. *Het verdient aanbeveling om de beoordelingen t/m de eindfase transparanter te maken en direct te koppelen aan kerntaken, c.q. de daaronder liggende leerdoelen van de modules/masterclasses; ook de toetsvormen kunnen nog een keer kritisch onder de loep genomen worden in het licht van de bijbehorende modules/masterclasses;*

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

De Adviescommissie Toetsing en Examinering heeft in opdracht van de directie het algemeen beleid m.b.t. toetsing en examinering binnen Avans⁺ vormgegeven. Dit toetsbeleid vormt het kader waarbinnen de toetsing en examinering binnen opleidingen door de opleidingsmanagers wordt vormgegeven. De heer Rob van Hattem, onderwijskundige en lid van de Adviescommissie Toetsing en Examinering is benoemd als voorzitter van de examencommissie voor de Bedrijfskundige Masters, en zal in deze rol actief richting geven aan de toetsing binnen de opleiding.

Aan de kerndocenten is opdracht gegeven de leerdoelen van de programmaonderdelen die zij verzorgen te herijken op basis van de (opnieuw vormgegeven en herijkte) eindkwalificaties. Hierbij worden zij bijgestaan door een onderwijskundige die de formulering, de haalbaarheid en het niveau borgt. Per leerdoel zullen duidelijke beoordelingscriteria worden opgesteld. Aan de hand van de beoordelingscriteria zal worden vastgesteld welke toetsvorm (formatief of summatief) passend is en welke cesuur dient te worden gehanteerd.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

De competenties zoals die zijn weergegeven in het beroepsprofiel zullen in het nieuwe toetsmodel niet meer afzonderlijk worden beoordeeld. In plaats daarvan worden de competenties geïntegreerd in de eindkwalificaties, die op hun beurt worden vertaald in leerdoelen die zijn uitgesplitst in beoordelingscriteria. Hierbij wordt er bewust voor gekozen de leerdoelen te formuleren op de hoogste niveaus van de taxonomie van Bloom, zodat de (summatieve) toetsing (en beoordeling) plaatsvindt op aspecten die direct te relateren zijn tot de eindkwalificaties van de opleiding.

3.8 T.a.v. de kwaliteit van de terugkoppeling op geleverd werk

9. *De opleiding kan nog meer aandacht besteden aan de kwaliteit van de terugkoppeling op geleverd werk van de studenten, met name voor wat betreft hun verbeter- en ontwikkelmogelijkheden;*

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Sinds 2014 wordt gewerkt met nieuwe beoordelingsformulieren waarin per criterium een gefundeerd oordeel gegeven kan worden. De beoordeling is daarmee volstrekt transparant gemaakt. Aan de examinatoren is expliciet duidelijk gemaakt dat van hen verwacht wordt dat zij gebruik maken van de mogelijkheid hun oordeel op het beoordelingsformulier te motiveren.

Deelnemers krijgen gedurende de opleiding inzage in de eindwerkstukken van oud-deelnemers, mits deze daar toestemming voor gegeven hebben, en in de beoordeling die daaraan is toegekend. Ook wordt hen gevraagd zelf eindwerkstukken te beoordelen volgens een aangeleverde set criteria. Op

deze manier raken zij vertrouwd met de wijze waarop de examinatoren de kwaliteit van eindwerkstukken beoordelen.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

Ook wordt deelnemers m.i.v. najaar 2015 inmiddels de mogelijkheid geboden een persoonlijk gesprek aan te gaan met de examinatoren over de kwaliteit van hun eindwerkstuk, nadat zij dit verdedigd hebben. Het doel hiervan is eventuele vragen te beantwoorden, standpunten toe te lichten en de oud-deelnemer zo handvatten te bieden om gelijksoortige vraagstukken in toekomstige situaties (nog) effectiever aan te pakken.

3.9 T.a.v. het onderdeel reflectie

10. De opleiding kan bij het afstuderen en op weg ernaar toe het onderdeel 'reflectie' nog versterken.

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Er is aan een tweetal kerndocenten opdracht gegeven de leerlijn Persoonlijke Effectiviteit, die integraal deel uitmaakt van elke professionele master van Avans⁺, opnieuw vorm te geven en te beschrijven. Hierbij worden zowel de betreffende eindkwalificatie, de bijbehorende leerdoelen, het leerprogramma en de toetsing kritisch beschouwd. Waar nodig of gewenst worden aanpassingen doorgevoerd. Het doel hiervan is deze leerlijn éénduidig binnen alle masters te implementeren.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

De leerlijn zal zich, nog meer dan nu al het geval is, richten op de vorming van een professionele attitude waarvan reflectie onmiskenbaar deel uitmaakt. Een reflectie op het afstudeerproces zal deel gaan uitmaken van de eindtoetsing van de leerlijn Persoonlijke Effectiviteit. De kwaliteit van de reflectie zal worden beoordeeld aan de hand van duidelijke beoordelingscriteria, waarin vooraf inzage geven is.

3.10 T.a.v. de onderzoeksmethodologie

11. De opleiding kan bij het afstuderen meer nadruk leggen op de wetenschappelijke literatuur en het behalen van een voldoende diepgang in de analyse (eventueel statistisch ondersteund); ook is het zaak meer ruimte te laten voor een gevarieerdere keuze in onderzoeksmethodologie; in het verlengde daarvan suggereert het panel de thesisfase te benutten om de student uit te dagen innovatief te zijn, het format los te laten en binnen de gegeven grenzen te doen wat hij/zij wil en kan.

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Er is aan een tweetal kerndocenten opdracht gegeven de leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek, die integraal deel uitmaakt van elke professionele master van Avans⁺, opnieuw vorm te geven en te beschrijven.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

In de hernieuwde opzet voor de leerlijn MTO blijft de methode Doorewaard leidend voor het ontwerp, maar verwerken we ook de inzichten van Saunders en van Baarda (kwantitatief – statistiek). Met name in de analysemodellen en de methode van empirisch onderzoek vullen deze twee de ontwerpcyclus van Doorewaard goed aan. De masterclass 3 wordt nu ingericht op volledige samenwerking met het businessproject. Het resultaat zal een boeiend project worden voor de studenten met een samenspel tussen MTO en strategie. Voordelen zijn dat de studenten in de groep een volledig onderzoek kunnen uitvoeren als voorbereiding op de individuele thesis en dat de leerlijn MC3 betrouwbaar en consistent maar vooral eenduidig voor de student ingericht wordt.

De consequentie hiervan is dat de leerlijn niet langer meer met 6 maar met 7 EC gewaardeerd zal worden. Dit is noodzakelijk vanwege de uitbreidingen richting kwantitatief onderzoek en de analysetechnieken.

3.11 T.a.v. extra-curriculaire activiteiten/excursies

12. Studenten vertelden het panel behoefte te hebben aan het creëren van gelegenheden om de groepscohesie te versnellen, bijvoorbeeld door gezamenlijk extra-curriculaire activiteiten/excursies, events (ter afsluiting of start van een masterclass) te organiseren.

Reeds gerealiseerde verbeteringen:

Op dit punt verkeert het opleidingsmanagement in dubio; In het verleden zijn meerdere pogingen ondernomen om deelnemers bij extra-curriculaire activiteiten (zoals excursies, symposia, lezingen) te betrekken maar de animo voor deze bijeenkomsten blijkt telkens weer zeer beperkt.

Er is binnen enkele masters reeds geëxperimenteerd met het, door groepen deelnemers, organiseren van een vakinhoudelijk event. Hiervan wordt verslag gelegd en de geleverde inspanning wordt aan de hand van vooraf vastgestelde criteria beoordeeld. De eerste bevindingen zijn positief; het werkveld wordt betrokken bij de leeractiviteiten (zij worden uitgenodigd als gast en/of spreker), andere deelnemers (ook oud-deelnemers) kunnen deelnemen aan het event (en kennis nemen van de materie die centraal wordt gesteld) en de organiserende deelnemers ervaren het organiseren van het event als een leerzame, zinvolle activiteit. Indien dit haalbaar is zal concept breder worden doorgevoerd binnen alle professionele masters van Avans⁺.

Voorgenomen verbetermaatregelen:

Er zal nader onderzoek worden gedaan naar de wensen en behoeften van deelnemers op dit vlak. Georganiseerde events zullen door alle betrokkenen worden geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek en de evaluaties zal het opleidingsmanagement hernieuwde pogingen doen om (al dan niet via de deelnemers zelf) extra-curriculaire activiteiten/excursies, events (ter afsluiting of start van een masterclass) te organiseren.

4 Overige verbeterpunten

Eén van de belangrijkste speerpunten blijft innovatie van onderwijs. Geconstateerd is dat de kwaliteit van onze dienstverlening weliswaar goed is, maar dat onze opleidingen nog erg traditioneel zijn vormgegeven. De huidige generatie deelnemers is (zeer) tevreden over onze dienstverlening maar op korte termijn zal zich een generatie aandienen die andere wensen en behoeften heeft. Het is de uitdaging tegemoet te blijven komen aan deze wensen en behoeften van een generatie deelnemers die tijd- en plaats onafhankelijk (met ondersteuning van ICT, vanuit een gelijkwaardige positie en rol) wil werken aan competentieontwikkeling.

In 2014 zijn projectgroepen gevormd die onderzoek hebben gedaan naar innovatiekansen en op basis daarvan eind 2014 een advies hebben uitgebracht aan de directie. In 2015 heeft de directie budget ter beschikking gesteld om de adviezen op te volgen in diverse pilots. Medewerkers zijn in de gelegenheid gesteld een zogenaamd microkrediet aan te vragen, het betreft hier een bedrag van maximaal € 5000 dat kan worden aangewend om een specifieke opleiding op specifieke punten te innoveren. Een regiegroep heeft 13 experimentaanvragen en 65 microkredieten ontvangen en besproken. Uiteindelijk is een totaalbudget van € 157.460 beschikbaar gesteld voor 13 experimenten en 26 microkredieten. De experimenten hebben betrekking op een breed scala aan activiteiten; onder meer gericht op digitaal (formatief) toetsen, ontwikkelen van digitale leermiddelen, trainingsactiviteiten voor docenten, de ontwikkeling van een module gericht op het “leren leren” etc..

De beoogde innovatie zal enorme consequenties hebben voor de profilering, de bedrijfsvoering en de dienstverlening van Avans⁺. Hierbij valt niet alleen te denken aan de primaire en secundaire (bedrijfs)processen, maar ook aan de noodzakelijke faciliteiten en materialen, de deskundigheid van medewerkers en docenten en de positionering ten opzichte van concurrenten. Het betreft hier een cultuuromslag die niet op korte termijn gerealiseerd zal zijn, maar die wel noodzakelijk is om de continuïteit van Avans⁺ op (middel)lange termijn te kunnen garanderen.

Daarbij is een aantal medewerker getraind door Jack Philips in het hanteren van zijn methodologie om ROI van opleidingsactiviteiten te berekenen. Er zal de komende periode worden nagegaan in hoeverre het mogelijk is evaluatie niet alleen op reactie- en leerniveau te laten geschieden, maar ook op het niveau van toepassing, impact en ROI (zie onderstaande indeling).

| Level | Omschrijving |
|--------------------|---|
| 1: reactieniveau | Hoe heeft de deelnemer de opleiding ervaren? Wat is zijn/haar mening over hetgeen hem/haar geboden is? |
| 2: leerniveau | In hoeverre heeft hij/zij zich de competenties eigen gemaakt? Beheerst hij/zij de materie? |
| 3: toepassing | Past hij/zij het geleerde ook daadwerkelijk toe in de praktijk? Doet hij/zij ook echt iets met datgene wat hij/zij geleerd heeft? |
| 4: business impact | Leidt de andere manier van werken ook daadwerkelijk tot betere bedrijfsresultaten? In termen van kostenbesparing, minder klachten, kortere doorlooptijd etc.. |

5: return on investment

Wegen de betere bedrijfsresultaten op tegen de kosten die gemaakt zijn om de mensen op te leiden? Rendeert de Investering in de opleiding?

5 Verankering van de verbetermaatregelen in het eigen kwaliteitszorgsysteem

De integrale benadering impliceert dat de hierboven beschreven verbetermaatregelen worden ingebed in het algemene kwaliteitsbeleid van Avans⁺. Dit kwaliteitsbeleid, zoals dat in 2013 in gang is gezet en is beschreven in het kwaliteitshandboek, heeft in de afgelopen jaren duidelijk zijn vruchten afgeworpen, en hierdoor is de motivatie om op de ingeslagen weg verder te gaan groot.

Het kwaliteitszorgsysteem richt zich op kwaliteitszorg in de meest brede zin, dat wil zeggen dat activiteiten worden verricht die tot doel hebben zowel de *technische*, de *functionele* als de *relationele* kwaliteit te bevorderen.

- De technische kwaliteit heeft betrekking op de kwaliteit van het onderwijskundig ontwerp van onze opleidingen. Denk hierbij aan de werkvormen, opbouw, complexiteit en toetsing.
- De functionele kwaliteit heeft betrekking op de mate waarin de opleiding voldoet aan de wensen en behoeften van de samenleving in het algemeen en onze doelgroep(en) in het bijzonder.
- De relationele kwaliteit heeft betrekking op de wijze waarop de deelnemer en anderen betrokkenen bij het opleidingsproces de interactie met (medewerkers van) Avans⁺ ervaart.

Daarnaast kan een onderscheid gemaakt worden tussen activiteiten die gericht zijn op *reparatie*, *onderhoud* en *innovatie*.

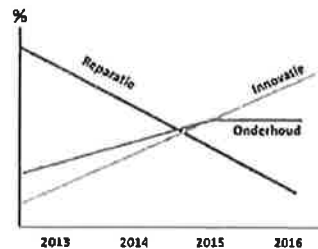
- Van reparatie is sprake wanneer activiteiten het gevolg zijn van het niet voldoen van een opleiding aan onze eigen kwaliteitsnormen. Dit kan geconstateerd zijn in evaluaties, audits of naar aanleiding van klachten of feedback van betrokkenen.
- Van onderhoud is sprake wanneer activiteiten erop gericht zijn te monitoren of (en in hoeverre) een opleiding nog steeds voldoet aan onze eigen kwaliteitsnormen.
- Van innovatie is sprake wanneer activiteiten erop gericht zijn nieuwe methoden of werkwijzen te implementeren waarmee onze dienstverlening verbeterd wordt.

Indien men beide dimensies aan elkaar relateert, ontstaat een diagram met 9 velden waarin de hieronder (in algemene zin) beschreven activiteiten worden ontplooid.. Meer concreet is e.e.a. uitgewerkt in diverse projectplannen.

| | <i>Technische kwaliteit</i> | <i>Functionele kwaliteit</i> | <i>Relationele kwaliteit</i> |
|------------------|--|---|---|
| Reparatie | Bieden van onderwijskundige ondersteuning aan opleidingsmanagers bij het herontwerpen en beschrijven van opleidingen conform interne en externe richtlijnen. | Herijken van eindkwalificaties en leerdoelen teneinde de inhoudelijke aansluiting van de opleiding met ontwikkelingen en behoeften in het werkveld te borgen. | Ondernemen van verbeteracties n.a.v. geconstateerde tekortkomingen binnen de opleiding. |
| Onderhoud | Monitoren in hoeverre onze opleidingen voldoen aan de 20 | Inrichten van een infrastructuur (met werkveldadviesraden) | De tevredenheid van deelnemers en werkgevers over onze |

| | | | |
|------------------|--|---|--|
| | intern vastgestelde kwaliteitsindicatoren. | om de tevredenheid van het werkveld over de opleiding te monitoren | dienstverlening monitoren middels evaluaties en face-to-face contact. |
| Innovatie | Experimenteren met (in technologisch en didactisch opzicht) innovatieve onderwijsmethoden. | Inhoudelijk herontwerpen van de opleiding, n.a.v. de herziene eindkwalificaties, gericht op het realiseren van een betere aansluiting met de wensen van het werkveld. | Verkennen innovatieve manieren om de effectiviteit van opleidingen op de niveaus 3,4 en 5 (KirkPatrick) te monitoren en beter tegemoet te komen aan actuele wensen en behoeften. |

In 2012 en 2013 heeft de nadruk nog sterk gelegen op *reparatie*. De meeste opleidingen voldeden (ten dele) niet aan de 20 kwaliteitsindicatoren die binnen Avans⁺ zijn opgesteld. In 2014 en 2015 vormt reparatie nog steeds een belangrijk aandachtspunt maar is het accent ook verlegd naar *onderhoud* en naar *innovatie*. Het is de ambitie van Avans⁺ dat het accent vanaf 2015 / 2016 en daarna nog verder zal verschuiven van reparatie naar innovatie, tot op het punt dat reparatie nog slechts incidenteel dient te geschieden. In onderstaand diagram is dit weergegeven.



6 Planning

Het projectteam zal in een periode van 18 maanden (van 1 januari 2015 tot uiterlijk 1 juli 2016) zorgdragen voor de uitvoering van alle noodzakelijke verbeteracties. Er is een uitgebreide planning opgesteld voor de te verrichten werkzaamheden en de te hanteren taakverdeling. In deze planning kan desgewenst inzage gegeven worden.

Het projectteam komt tenminste 1x per maand bijeen teneinde elkaar te consulteren en de voortgang te bewaken. Periodiek wordt verantwoording afgelegd aan de operationeel directeur.

De volgende ijkpunten zijn vastgesteld;

| <i>Datum</i> | <i>Ijkpunt</i> |
|---------------------------|--|
| 1 maart – 1 december 2015 | Herijking beroepsprofiel en eindkwalificaties i.s.m. een representatieve afvaardiging van het werkveld. Legitimatie beroepsprofiel en eindkwalificaties door een representatieve afvaardiging van het werkveld. |
| 1 september 2015 | Inhoudelijk herontwerp curriculum en didactisch model op basis van herijkte leerdoelen. |
| 1 september 2015 | Herontwerp leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek teneinde een adequate ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden te borgen. |
| 1 december 2015 | Herontwerp leerlijn Persoonlijke Effectiviteit teneinde een adequate ontwikkeling van de professionele attitude van deelnemers te borgen. |
| 1 maart 2016 | (Her)ontwikkeling toetsplan en toetsinstrumenten (inclusief cesuren, matrijzen en beoordelingscriteria) op basis van herijkte eindkwalificaties en leerdoelen. |
| Doorlopend | Ontwerp en inrichting infrastructuur (via lectoraten en werkveldadviesraad) teneinde de inhoudelijke afstemming met het werkveld en het academisch niveau te borgen. |
| Doorlopend | Inrichten en faciliteren opleidingsexamencommissie teneinde de kwaliteit van toetsing en examinering te borgen en bevorderen. |
| 1 juli 2016 | Informatievoorziening en deskundigheidsbevordering van onderwijsgevend personeel (op het gebied van toetsing en examinering en didactische vaardigheden). |

7 Meer informatie

Wij hopen en verwachten de NVAO er met dit herstelplan van te hebben overtuigd dat Avans⁺ in staat en bereid is de noodzakelijk geachte verbeteringen binnen een afzienbare periode te realiseren. Wij vragen de NVAO, binnen haar wettelijke mogelijkheden, aan de opleiding een herstelperiode van 24 maanden toe te kennen, zodat wij in staat gesteld worden de voorgenomen verbeteringen vorm te geven, door te voeren en te evalueren.

Indien u aanvullende informatie wenst omtrent de voorgenomen of reeds ondernomen verbetermaatregelen dan zijn wij uiteraard in staat en bereid u deze inlichtingen te verschaffen.

Dhr. Sjon de Waal
Telefoon: 06-53897905
E-mail : sdewaal@avansplus.nl