

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
ICT & Business Innovation
deeltijd

Avans Hogeschool B.V.

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
ICT & Business Innovation
deeltijd

Avans Hogeschool B.V.

CROHO nr. 70119

Hobéon Certificering

Datum

28 november 2014

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn, MBA
Dr. W. van Vuuren, MSc
Dr. Ing. J.P.P. Ravensteijn, MSc
E. Zomer, MSc

Secretaris

H.R. van der Made

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	35
6.	AANBEVELINGEN	37
BIJLAGE I	Scoretabel	39
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	41
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	43
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	45
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	51

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Avans Hogeschool B.V.
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Rechtspersoon voor Hoger Onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	N.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master of ICT & Business Innovation (MBI)
registratienummer croho	70119
domein/sector croho	ICT
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master of ICT
aantal studiepunten	62EC
afstudeerrichtingen	-
onderwijsvorm	Competentiegericht onderwijs
locatie	Hoofd- en leslocatie: Breda, leslocaties: Hilvarenbeek en Amsterdam
variant	Deeltijd
relevante lectoraten	-
datum audit / opleidingsbeoordeling	10 oktober 2014
contactpersoon	De heer S. de Waal (product manager bedrijfskundige Masters) sdeweaal@avansplus.nl

Basisgegevens **hbo-masteropleiding ICT & Business Innovation**, deeltijd¹.

bron: Kritische Reflectie
peildatum: 1 september 2014

instroom (aantal)	2010	2011	2012	2013
▪ deeltijd	8	6	14	6
rendement (percentage) ²		2009	2010	2011
▪ deeltijd		(6)100%	(8)100%	(5)83%
docenten (aantal + fte)	aantal		fte	
▪ deeltijd				
opleidingsniveau docenten (percentage) ³	Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd	1	3	5	
docent-student ratio ⁴				
▪ deeltijd	6,33			
contacturen (aantal) ⁵	1 ^e jaar	2 ^e jaar		
▪ deeltijd	3,5	3,5		

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012.

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

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

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

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

2. SAMENVATTING

Inleiding

De deeltijdse Masteropleiding ICT & Business Innovation van Avans+ 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 auditteam wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie voldoende geconcretiseerd vindt. De eindkwalificaties bevatten zowel richtinggevende 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'.

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 stuurt 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.

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'.

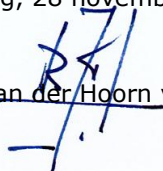
Algehele conclusie:

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.

Den Haag, 28 november 2014

R.J.M. van der Hoorn voorzitter



H.R. van der Made, 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.

Karakteristiek van de opleiding

De opleiding kenmerkt zich door persoonlijk en kleinschalig onderwijs. Het aantal studenten in de opleiding is beperkt, de studiegroepen zijn nooit groter dan 16 studenten.

De Masteropleiding ICT & Business Innovation van Avans+ bestaat bijna 10 jaar. De start was in oktober 2005. Sindsdien is het opleidingsprogramma op een aantal punten gewijzigd. Zo had bijvoorbeeld de eerste opleiding in 2005 teveel een bedrijfsmatig karakter waardoor het een MBA met een specialisatie op ICT leek: de opleiding heeft toen nadrukkelijker de keuze gemaakt voor I-domein gerelateerde Masterclasses. Dat betekent dat de opleiding zich met name richt op studenten met een ICT-achtergrond die willen doorgroeien naar strategische posities in een onderneming/organisatie. Vanuit dit concept is de opleiding in 2008-2009 geaccrediteerd op grond van een Toets Nieuwe Opleiding (TNO).

Ontwikkelingen na de visitatie in 2009 (TNO)

Uitkomsten TNO

Het toenmalige panel stelde vast dat de opleiding een breed spectrum van werkveldvertegenwoordigers had geconsulteerd bij de ontwikkeling van het beroeps- en opleidingsprofiel. Een aantal van de geïnterviewde werkveldvertegenwoordigers heeft zitting in de OpleidingsAdviesRaad (OAR). Het panel vond dat deze OAR nog versterkt zou kunnen worden met leden afkomstig uit de zorgsector, het openbaar bestuur en de non-profit sector. De opleiding stelde in haar reactie hiermee bezig te zijn en wilde de OAR in zijn nieuwe samenstelling voor de zomer van 2009 installeren.

Ook stelde het panel dat de wijze waarop actuele ontwikkelingen een plaats in het programma krijgen meer aandacht behoeft en meer gestructureerd benaderd kan worden.

Daarnaast vroeg het panel meer aandacht voor het innovatieve aspect in de derde masterclass (ICT en Strategisch Management van Technologie en Innovatie) en voor een meer gestructureerde aanpak van de vierde masterclass (ICT en Dynamiek in Commerciële Relaties).

Het onderhavige panel heeft deze aandachtspunten expliciet in zijn beoordeling betrokken.

Interne audit

De opleiding heeft in 2013 een interne audit laten uitvoeren op basis van een eigen kwaliteitskader dat het NVAO-accreditatiekader voor de Uitgebreide Opleidingsbeoordeling impliceert.

Het interne auditteam kwam tot de aanbeveling om de onderliggende onderwijskundige keuzes en principes voor het programma beter vast te leggen en te verantwoorden, te beginnen met een herziening van het met het werkveld afgestemd beroepsprofiel dat als fundament dient voor heldere, aangescherpte eindkwalificaties.

Ook vroeg het auditteam om een duidelijkere relatie aan te brengen tussen de eindkwalificaties, de geformuleerde leerdoelen, de prestatie-indicatoren en de toetsingscriteria.

De opleiding heeft op grond van de uitkomsten van de interne audit in 2013 een aantal verbeteracties uitgevoerd, die zij in haar Kritische Reflectie heeft toegelicht en waaraan het onderhavige auditteam voorafgaand en tijdens de audit expliciet aandacht heeft geschonken. De beoordeling van deze verbeteracties door het auditteam is opgenomen bij de van toepassing zijnde standaarden in dit rapport.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

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 (bachelor–master) en oriëntatie (hbo–wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Bevindingen

Er bestaat voor een Master of ICT & Business Innovation (MBI) geen landelijk afgestemd beroepsprofiel. Voor Bachelor of ICT-opleidingen is dit wel het geval. De MBI-opleiding van Avans+ heeft dan ook zelf een beroeps- en opleidingsprofiel gedefinieerd dat in het verlengde ligt van de bachelor of ICT. Ten opzichte van de set eindkwalificaties die de opleiding in 2009 nog hanteerde, is deze in 2012/2013 volledig herijkt.

De opleiding leidt Masters met een ICT-achtergrond op tot Informatiemanagers. Deze functionarissen, die overigens ook vele andere benamingen dragen (bijv. Information resource manager, Delivery manager, Programmamanager, Hoofd Informatisering, ICT-adviser, etc.), maken deel uit van het managementteam en zijn geen uitvoerend-ICT-specialist.

Voornaamste doel van de functie is het optimaliseren van de koppeling tussen ICT en business, en het inzetten van mensen, middelen en materialen die dat doel dienen. Het gaat om een strategische positie in een organisatie. De term *Business Innovation* in de titel van de opleiding is dan ook op te vatten als het vermogen van de Informatiemanager bij te dragen aan bedrijfskundige vernieuwing door aansluiting te vinden bij de tactische en strategische keuzes van zijn organisatie en dit te bewerkstelligen vanuit zijn kennis over de laatste technologische ontwikkelingen op ICT-gebied.

De MBI-afgestudeerde van Avans+ werkt primair in bedrijven en organisaties met een personele omvang van 200 tot 500 werknemers, in het MKB dus. In grotere organisaties komt de functie voor op afdelings-, divisie- of plantniveau en is de leidinggevende vaak een Chief Information Officer (CIO).

Beoogde eindkwalificaties

Vijf beroepskritische situaties heeft de opleiding gehanteerd als kapstok voor de uitwerking van de door haar beoogde zes eindkwalificaties en een set van onderliggende competenties. Deze zijn integraal opgenomen in de Bijlage I bij dit rapport.

Als kritische beroepssituatie formuleert de opleiding bijvoorbeeld dat 'de informatiemanager een belangrijke taak heeft bij de keuze voor inzet van ICT en Informatievoorziening' en dat 'deze keuzes niet alleen op productieniveau gevolgen hebben, maar ook in de gehele bedrijfsvoering'. Het toevoegen van waarde door de Informatiemanager op het gebied van duurzaamheid (*sustainable business innovation*) definieert de opleiding daarmee tot een van de kerntaken van de Informatiemanager.

Dit uitgangspunt leidt vervolgens tot de Kerntaak (eindkwalificatie) twee: 'De Informatiemanager ontwikkelt op basis van interne en externe analyses algemeen en specifiek beleid dat ten grondslag ligt aan een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering van de Informatieverzorging én de relatie naar *business innovation*.'

Het auditteam vindt de eindkwalificaties inhoudelijk, wat betreft de oriëntatie op het beroep, relevant en voldoende richtinggevend voor een Master of ICT & Business Innovation. Daarbij dient wel te worden opgemerkt dat de term 'informatiemanager' in de breedste zin des woords moet worden opgevat.

Niveau

De opleiding heeft de Dublin Descriptoren voor het Mastersniveau gehanteerd bij het formuleren van de eindkwalificaties en bij de concretisering van deze eindkwalificaties binnen de verschillende Masterclasses. Aan het panel heeft zij met voorbeelden inzichtelijk gemaakt hoe het niveau dat de Dublin Descriptoren beschrijven, is verdisconteerd in de beoogde eindkwalificaties; het auditteam vindt dat de vijf kerntaken op zichzelf goed te verbinden zijn met de internationale niveau-indicatoren.

Onderzoek

De oriëntatie van de MBI-student op het ontwikkelen van onderzoekend vermogen is geëxpliciteerd in de eindkwalificaties twee en vier, waarin respectievelijk wordt beoogd dat de student op basis van interne en externe analyses beleid ontwikkelt (2) en hij bijdraagt aan continue ontwikkeling van de onderneming door innovatiekansen te (onder)zoeken (4). Het panel vindt de oriëntatie op onderzoek voldoende in de eindkwalificaties verwerkt.

Internationalisering

De oriëntatie van de Masterstudent op de internationale context van het vakgebied heeft de opleiding verdisconteerd in de eindkwalificaties twee en drie, waarin van de afgestudeerde wordt verlangd dat hij 'op basis van *externe* analyses beleid ontwikkelt' (2) en 'op basis van *externe* ontwikkelingen de noodzaak tot veranderingen in de bedrijfsvoering signaleert' (3). Het is het panel uit de informatie van de opleiding gebleken dat met 'extern' nadrukkelijk ook 'internationaal' wordt geïmpliceerd.

Vergelijking met overeenkomstige opleidingen

De opleiding heeft een profiel- en programmavergelijking uitgevoerd met verschillende binnenlandse en buitenlandse pendanten van de masteropleiding. Het panel heeft daar met belangstelling kennis van genomen. Uit de door de opleiding gemaakte vergelijking blijkt dat de Engelse en Amerikaanse opleidingen maar zeer beperkt de combinatie maken van ICT en business. Duitse en veel Nederlandse opleidingen daarentegen doen dit wel, hoewel veel van deze opleidingen vaak een meer technologische insteek hebben. Het panel merkt hier op dat er in de praktijk in Europa weldegelijk business georiënteerde informatiekunde Masters bestaan en dat de opleiding bij een volgende benchmark deze nog zorgvuldiger in ogenschouw kan nemen. Avans+ beschouwt het als kenmerkend voor haar masteropleiding dat zij informatie-vraagstukken op het raakvlak van zowel ICT als Business benadert vanuit de strategische oriëntatie van organisaties.

Validering

De opleiding heeft haar herijkte opleidingsprofiel bij een relatief beperkte groep werkveldvertegenwoordigers 'tegen het licht gehouden'. Bij de ontwikkeling en validering van het profiel is een vier-/vijftal docenten betrokken, die tezamen de kern van het opleidingsteam vormen. Doordat zij allen beschikken over recente werkervaring binnen het domein waartoe de opleiding opleidt, zijn zij qualitate qua goed in staat om de relevantie van profiel en inhoud van de opleiding te beoordelen, maar hebben zij – naar het oordeel van het panel – te weinig distantie van de opleiding om tot een werkelijk kritische beschouwing te komen.

Het auditteam zag dan ook graag een bredere consultatie uitgevoerd worden door de opleiding met een meer representatieve vertegenwoordiging van het afnemende werkveld.

Het panel heeft bovendien vastgesteld dat de opleiding er al langere tijd niet in slaagt om een representatieve vertegenwoordiging uit het werkveld in de vorm van bijvoorbeeld een Werkveldadviesraad (WAR) aan haar te binden en geeft de opleiding dan ook in overweging om alternatieve methoden in te zetten, teneinde het opleidingsprofiel en –programma van de MBI van regelmatige actuele input te voorzien uit het afnemende werkveld. Het daarbij betrekken van het alumninetwerk vindt het panel zeer aan te bevelen.

Weging en oordeel

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

Het auditteam vindt daarentegen de validering van de nieuwe set eindkwalificaties, temeer daar het een uniek en niet landelijk vastgesteld profiel betreft, nog te beperkt.

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'.

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

De opleiding wordt in deeltijd uitgevoerd. Studenten die de opleiding volgen, beschikken allen over een relevante werkomgeving waarin zij de praktijkopdrachten die voortvloeien uit het onderwijs kunnen uitvoeren. Omgekeerd brengen de studenten de ervaring en kennis vanuit de eigen werkomgeving in in de verschillende masterclasses. Tijdens de studiebijeenkomsten leren studenten aan de hand van individuele en groepsopdrachten theorieën, modellen en standaarden toe te passen bij het oplossen van complexe en interdisciplinaire vraagstukken. Het panel heeft daarvan in het lesmateriaal goede voorbeelden aangetroffen. Doordat de studenten in de praktijk werkzaam zijn, is de wisselwerking tussen de theorielessen en de eigen beroepspraktijk stevig en vanzelfsprekend verankerd. Dat de kern van het docentenkorps nog actief werkzaam is binnen het domein waarvoor het MBI-programma opleidt, versterkt nog eens deze wisselwerking. Studenten bevestigen tijdens de audit de relevantie van het programma voor de ontwikkeling van hun beroep en de vergroting van hun vaardigheden daarin.

Uit de beschrijvingen van de verschillende modules maakt het auditteam op dat de ingezette literatuur relevant en actueel is. Ook is sprake van een substantieel aandeel literatuur uit het Angelsaksische taalgebied. Bovendien blijkt uit de modulebeschrijvingen dat regelmatig in de masterclasses onderwerpen vanuit een internationale invalshoek worden benaderd en dat daartoe ook cases worden ingezet die aan de internationale beroepspraktijk zijn ontleend, zoals de docenten tijdens de audit met voorbeelden bevestigen.

De wijze waarop de studiebijeenkomsten zijn ingericht, zorgt ervoor dat studenten van meet af aan hun al in de vooropleiding aangebrachte basishouding ten aanzien van onderzoek verder ontwikkelen en verdiepen. Uitgangspunt voor de bijeenkomsten vormt doorgaans een case, een 'praktijkprobleem' waaraan een onderzoeksvraag is gekoppeld, die de studenten individueel of groepsgewijs op een onderzoekende wijze, systematisch moeten beantwoorden. Naar mate de opleiding vordert, wordt van de student meer eigen invulling verwacht en zijn de opdrachten minder voorgestructureerd. Door deze werkwijze binnen de opleiding consequent toe te passen, internaliseert de student deze onderzoekbenadering als modus operandi binnen de eigen werkomgeving, zo bleek uit het gesprek dat het auditteam met de studenten voerde.

In lijn met hetgeen het panel al opmerkt onder Standaard 1, kent de opleiding weliswaar een hechte relatie met het bedrijfsleven – vooral doordat het leren op de werkplek een integraal onderdeel vormt van het programma – maar heeft de opleiding nog te weinig mechanismen in werking om de actualiteit van het curriculum structureel te borgen.

Zo is er ten tijde van de audit feitelijk geen Werkveldadviesraad met een externe werkveldvertegenwoordiging of enig alternatief waardoor stelselmatig actuele input vanuit het werkveld aan het programma wordt geleverd. De opleiding gaat er, naar het oordeel van het auditteam, nu teveel vanuit dat actualisering als vanzelfsprekend plaatsvindt door de betrokkenheid van docenten, docentonderzoekers en de bedrijven ('sponsors'/bedrijfscoaches) waarin de studenten werkzaam zijn. Veel is daarbij ook afhankelijk van de relaties die de projectleider Masteropleidingen van Avans+ met de omgeving opbouwt en onderhoudt. Het panel vindt een systematischer borging van het actualiteitsgehalte van de opleiding noodzakelijk.

Weging en oordeel

Het programma is inhoudelijk stevig 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 is weliswaar actueel, maar een meer gestructureerde aanpak om het programma ook daadwerkelijk actueel te houden in lijn met hetgeen het panel al over de validering van de beoogde eindkwalificaties onder Standaard 1 opmerkte, is noodzakelijk.

Omdat het panel het aspect van actualisering/validering al heeft meegewogen bij het oordeel over Standaard 1, laat het dit nu buiten beschouwing en komt het auditteam ten aanzien van Standaard 2 tot het oordeel 'goed'.

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

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

Bevindingen

Het Masterprogramma bestaat uit vier Masterclasses van 12EC ieder en een afstudeerproject van 6EC. Iedere Masterclass is samengesteld uit één of twee vakmodulen met verschillende inhoudelijke thema's en twee doorlopende modulen, die in elke Masterclass staan geprogrammeerd: 'Methoden & Technieken van Onderzoek' en 'Persoonlijke Effectiviteit'.

Deze vormen als het ware doorlopende leerlijnen. Een schematisch overzicht van het programma is opgenomen in de bijlage II bij dit rapport.

De zes eindkwalificaties heeft de opleiding vertaald naar leerdoelen voor de afzonderlijke modulen. Het panel heeft alle modulen van de verschillende Masterclasses bestudeerd en komt tot de conclusie dat de geformuleerde leerdoelen zich goed laten verbinden met de beoogde eindkwalificaties. Ook constateert het panel dat de inhoud van alle Masterclasses tezamen de volledige set eindkwalificaties in voldoende mate afdekt. Naar het oordeel van het panel zou de opleiding de transparantie in de opzet van het curriculum nog kunnen bevorderen door: (i) bijvoorbeeld in de vorm van een matrix inzichtelijk te maken aan welke eindkwalificaties de afzonderlijke modulen bijdragen en (ii) in alle modulebeschrijvingen eenzelfde systematiek te volgen, onder meer t.a.v. de beschrijving van de leerdoelen en de toetsingscriteria.

Daarnaar gevraagd, herkennen de studenten in hun opleiding het Masterniveau dat zij beogen te bereiken. Als kenmerkende dimensies benoemen zij een bredere scope van werken, een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied, het beschikken over meer reflectieve vaardigheid en het veel beter strategisch kunnen denken en werken.

Samenhang

In beginsel zijn de vier Masterclasses in een betrekkelijk willekeurige volgorde te doorlopen. Van belang is wel dat de student in alle gevallen start met Masterclass 1, omdat de inhoud van deze Masterclass nadrukkelijk aansluit op het eindniveau van een bachelor. Ook het afstudeerproject dient in alle gevallen aan het einde van de studie te worden uitgevoerd, omdat hierin de inhoud uit de vier Masterclasses samenkomt en de student hiermee moet laten zien alle zes de eindkwalificaties op het beschreven niveau te hebben behaald.

De samenhang binnen het programma wordt vooral tot stand gebracht door de twee doorlopende leerlijnen 'Methoden en Technieken van Onderzoek' en 'Persoonlijke Effectiviteit'. Studenten gaven tijdens de audit te kennen dat de programmaonderdelen inderdaad in een verschillende volgorde worden – en ook *kunnen* worden – gevolgd, zonder dat dit de cohesie in het programma aantast. Daarbij merkt het panel op dat studenten die het curriculum al grotendeels in een afwijkende volgorde hadden doorlopen pas later de samenhang zagen.

Internationalisering

Het internationale aspect binnen het programma bestaat in de kern uit het veelvuldig gebruik van internationale (Engelstalige) literatuur en de verwijzing naar of behandeling van casus met een internationale dimensie, zoals blijkt uit de verschillende modulebeschrijvingen van het programma en een aantal cases die het panel tijdens de audit heeft ingezien.

De door de opleiding ingezette literatuur vindt het panel overigens van het juiste niveau; tijdens de audit geven docenten bovendien goede voorbeelden van de wijze waarop docenten artikelen en aanvullende literatuur in hun onderwijs inzetten.

Innovatie

Gevraagd naar de zichtbaarheid van de innoverende doelstelling van het programma, stellen de studenten dat zij dit binnen het curriculum vooral tot uitdrukking zien komen in Masterclass III 'ICT en Strategisch Management van Technologie en Innovatie'. 'In deze Masterclass zit veel out of the box denken', stellen zowel de studenten als de docenten tijdens de audit. Een van de business cases waaraan zij bijvoorbeeld tijdens deze Masterclass werken, is een bedrijf dat geconfronteerd wordt met de opkomst van cloud-services en hierin een passende, strategische keuze moet maken tussen alle mogelijkheden en onmogelijkheden.

Studenten geven tijdens de audit aan nog meer aandacht in het programma te willen zien voor het aansturen van mensen en het ontwikkelen van innovatief leiderschap.

Onderzoek

Bestudering van de inhoud van het curriculum leert het panel dat de opleiding onderzoek op een gedegen wijze in het programma heeft geïntegreerd. Er is dan ook sprake van een echte onderzoekleerlijn 'Methoden en Technieken' die uitmondt in de thesis. Wel maakt het panel opmerkingen over de sturing van de opleiding ten aanzien van het gebruik van de methodologie, hetgeen ook zichtbaar is in de eindwerken (zie Standaard 3).

Studenten refereren tijdens de audit aan verschillende Masterclasses waarin zij onderzoek hebben uitgevoerd. Soms wordt daarbij het studiemateriaal aangeleverd, maar in veel gevallen dient men ook zelf op zoek te gaan. Bij elk business project dat studenten binnen de Masterclasses uitvoeren, dient een literatuurstudie te worden verricht. Ook, zo stelde het panel vast, komt het zoeken naar een goede wetenschappelijke paper, bijvoorbeeld door middel van Google Scholar, binnen de onderzoekleerlijn aan de orde en weten studenten duidelijke selectiecriteria en aandachtspunten hiervoor te benoemen. Bestudering door het panel van door studenten gemaakte opdrachten leidt nog wel tot de conclusie dat gedurende de opleiding de geleidelijke opbouw van het gebruik van literatuur een aandachtspunt is. Dat geldt evenzeer de weging met betrekking tot de betrouwbaarheid van een bron.

In de documentatie en tijdens de audit refereert het management van de opleiding aan het door hen ingestelde 'lectoraat' met lector. De verschillende auditgesprekken, niet in de laatste plaats het gesprek met de recent benoemde 'lector', maakten duidelijk dat het hier geen lectoraat en lector in de gangbare betekenis binnen het HBO betreft, maar eerder een functie en functionaris die het onderzoekend gehalte in het programma moet bewaken en verder versterken, en de ontwikkelingen uit het werkveld naar het curriculum moet vertalen. Het panel vindt dit inhoudelijk een goede zaak, maar beveelt de opleiding ofwel een heus lectoraat met kenniskring in te richten, dan wel de term lectoraat/lector voor de huidige onderzoekfunctie niet te bezigen, omdat dit andere verwachtingen wekt.

Weging en oordeel

Het panel stelt vast dat er sprake is van (i) een samenhangend programma dat aansluit op de beoogde eindkwalificaties, (ii) de internationale oriëntatie voldoende geborgd is door de inzet van de juiste literatuur, (iii) onderzoek een geïntegreerd deel van het programma vormt, maar dat de opleiding nog te sterk stuurt op het hanteren van standaard methodologie en studenten derhalve nog te weinig boven de stof staan. Het panel beoordeelt Standaard 3 dan ook als 'voldoende'.

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

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

Bevindingen

Avans+ 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. Het onderwijs is constructivistisch van aard en wordt zodanig aangeboden dat telkens de leercyclus van Kolb wordt doorlopen. Deze leertheorie gaat uit van vier fasen (concreet ervaren, reflectief observeren, abstract conceptualiseren en actief experimenteren) die – in een wisselende volgorde – doorlopen moeten worden om tot een evenwichtig leerproces te komen.

Deze didactische benadering sluit goed aan bij de verschillende leerstijlen van studenten en zorgt ervoor dat zij telkens opnieuw worden aangezet tot het reflecteren op eigen handelen en denken, dat zij moeten analyseren en conceptualiseren, zich een oordeel moeten vormen en tot interventies leren komen.

Het onderwijs wordt aangeboden in hoor- en werkcolleges, in het kader waarvan de student veelvuldig papers schrijft en presenteert, zowel groepsopdrachten als individuele opdrachten uitvoert, projectmatig werkt, zowel mondeling als schriftelijk reflecteert, casus uitwerkt en bespreekt, en gebruik leert maken van *best practices*.

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

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 en het gezamenlijk werken aan individuele Business Cases en groepsgewijze (Small) Business Projecten, die veelal op de eigen werkplek worden uitgevoerd, verrijken en verdiepen de leerervaring, zo bevestigden ook de studenten tijdens de audit.

De student draagt in belangrijke mate verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces, daarbij gesteund door zijn docent Persoonlijke Effectiviteit (PE).

Het panel is onder de indruk van de wijze waarop de persoonlijke ontwikkeling van iedere student wordt aangestuurd. Tijdens de audit gaf een docent PE een aantal aansprekende voorbeelden van de wijze waarop hij studenten laat reflecteren op het eigen handelen en eraan bijdraagt dat zij 'leren te leren' en hun professionele performance op een hoger plan brengen. Ook de studenten die het panel tijdens de audit sprak, waren hierover zeer te spreken.

Tot slot vormt het gebruik van het digitale platform Blackboard een belangrijk vormgevend aspect van het programma. Naast alle informatie over de inhoud van colleges, communiceren de studenten(in discussiegroepen) met medestudenten en docenten, en kunnen zij tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

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 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'.

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 toelatingsprocedure vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling en haar toelatingseisen vermeld op de website van Avans+.

Een student die in de MBI instroomt heeft minimaal drie jaar ervaring in de ICT op operationeel/inhoudelijk niveau. Als vooropleiding is vereist een HBO-opleiding ICT (HBO-I, HBO-BI of een qua niveau en inhoud vergelijkbare opleiding).

De beginnende student dient één of meerdere inhoudelijke functies in de ICT als werkervaring te hebben en heeft een substantiële ervaring met (het leiden van) ICT-projecten.

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. 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 wordt dan getoetst.

De studenten met wie het panel 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. Tegelijkertijd constateerde het panel tijdens de audit dat er studenten waren ingestroomd zonder de vereiste ICT-vooropleiding op HBO-bachelorniveau. Gelet op het door de opleiding geschetste profiel (ICT als basis om managerial vaardigheden te ontwikkelen), vindt het panel een dergelijke vooropleiding wel wenselijk.

Weging en oordeel

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 dan ook als 'voldoende'.

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

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

Bevindingen

Zoals in vrijwel alle deeltijdopleidingen het geval is, vergt de combinatie van werk en studie veel van de student: het doet een stevig beroep op zijn planningsvaardigheden en zijn vermogen tot zelfmanagement.

De MBI-opleiding gaat er vanuit dat de gemiddelde student zo'n 12 tot 15 uur studeert, inclusief de studiebijeenkomsten van (omgerekend) 3 uur per week. Studenten zeggen tijdens de audit zo'n 15 tot 20 uur per week aan hun studie te besteden en dat het programma qua tijd en zwaarte goed te doen is. 'Soms is het pittig, want er zijn pieken. Maar de uitdaging om alles te combineren en in goede banen te leiden, geeft ook wel weer een bepaalde energie. De uren die ervoor staan, moet je echter wel maken.'

Het opleidingsmanagement heeft in de studie een aantal mechanismen ingebouwd waardoor de studievoortgang wordt bewaakt en begeleid. Aan de 'voorkant', tijdens de intakegesprekken, worden al mogelijke 'studievertragende factoren' gedetecteerd, zoals hobby's en nevenactiviteiten, voldoende Engelse leesvaardigheid (omdat veel literatuur Engelstalig is) en de mogelijkheid om op de eigen werkplek empirisch onderzoek te doen. Indien een student tijdens de studie zijn werk verliest, wordt hem geadviseerd de lopende Masterclass af te ronden en de opleiding pas weer te vervolgen indien hij over een nieuwe werkomgeving beschikt.

Ten tijde van de audit onderzoekt Avans+ hoe werkplekbegeleiders nog beter gefaciliteerd kunnen worden om het werkplekleren meer te laten renderen, zonder voorbij te gaan aan de eigen verantwoordelijkheid van de student om zelf telkens sponsors te mobiliseren die hem faciliteren in zijn leerproces. Het panel is positief over deze actie van de hogeschool.

Met behulp van de studievoortgangsregistratie houden zowel de studiebegeleider als het opleidingsmanagement de vinger aan de pols, zodra een student een achterstand dreigt op te lopen. De Onderwijs- en Examenregeling (OER) voorziet erin dat de student uitstel kan aanvragen voor tentamens, maar ook voor studieonderdelen. Doordat de volgorde waarin de Masterclasses kunnen worden doorlopen niet volledig vastligt, wordt de flexibiliteit bevordert. Het opleidingsmanagement maakt in geval van uitstel concrete afspraken met de student over nieuwe deadlines en de wijze waarop hij achterstanden inloopt. Studenten met een functiebeperking, zoals bijvoorbeeld dyslexie of dyscalculie, kunnen bij de opleidingsexamencommissie een verzoek indienen om tentamens op een aangepaste wijze te laten afnemen.

Ook blijkt tijdens de audit dat het groepsproces en de daarmee gepaard gaande sociale 'controle' en 'druk', evenals de zorgvuldige begeleiding, eraan bijdragen dat studenten met name tijdens de Business Projecten nauwelijks achterstanden oplopen. Zowel het relatief lage uitvalspercentage als het hoge slagingspercentage (zie hoofdstuk I, Basisgegevens) zijn voor het panel indicaties dat de opleiding de studeerbaarheid van het programma goed managet.

Weging en oordeel

De studielast die het Masterprogramma met zich meebrengt, is van een gangbare zwaarte. De opleiding heeft goed zicht op het studieverloop van haar studenten en zet maatregelen in die het ontstaan van studieachterstanden voorkomen en daardoor de studievoortgang bevorderen. Ook voor studenten met een studiebeperking is er aandacht. Het panel beoordeelt Standaard 6 dan ook als 'goed'.

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

Toelichting NVAO: hbo bachelor: 240 ec's. / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

wo bachelor: (: in beginsel minimaal) 180 ec's / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

Bevindingen

Het panel heeft op basis van het door de opleiding geleverde programmaoverzicht met de Masterclasses en de daarin opgenomen modules, en de bijbehorende studiebelastingurenverdeling vastgesteld dat het programma van de Masteropleiding 62EC omvat en een nominale studieduur kent van 2,5 jaar.

Oordeel

De deeltijdse Masteropleiding ICT & Business Innovation voldoet aan de wettelijke eis met betrekking tot de (minimale) omvang van Masterprogramma's.

Personeel

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid

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

Bevindingen

Het personeelsbeleid binnen Avans+ wordt vormgegeven op basis van:

- een centraal opgesteld *rolprofiel* voor iedere functiegroep. Hierin zijn de plaats van de functie, de functie-inhoud, de taakgebieden en de kwaliteitscriteria die aan de betrokken functionaris worden gesteld, opgenomen. Docenten worden op basis van een dergelijk rolprofiel geworven, aangenomen en ingezet; nieuwe docenten moeten eerst een proefles verzorgen om hun didactische bekwaamheid te tonen;
- een *performance cyclus*, waarin medewerkers/docenten beoordeeld worden op basis van hun rolprofiel en tevoren gemaakte prestatieafspraken. In het jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprek worden de uitkomsten uit studentenevaluaties betrokken.

Avans+ werft en selecteert docenten aan de hand van een viertal criteria: (i) hun didactische ervaring en bekwaamheid, (ii) relevante ervaring in de praktijk, (iii) een passende opleidingsachtergrond (doorgaans Master+-niveau/gepromoveerd), en (iv) het vermogen in teamverband te kunnen opereren.

Avans+ heeft geen docenten in vaste dienst, maar put voor haar opleidingen uit een poule van gekwalificeerde ZZP-docenten. Dit maakt het mogelijk dat een opleiding altijd kan beschikken over een docententeam van voldoende omvang met de juiste expertise.

De MBI-opleiding streeft naar een relatief beperkt team van kerndocenten met een grotere functieomvang. Kerndocenten zijn inhoudelijk verantwoordelijk voor onderdelen/Masterclasses van de opleiding en zijn daardoor intensiever bij het programma betrokken dan de schil van de meer 'uitvoerende docenten'.

De uitvoering van het onderwijs, de begeleiding van bestaande en de introductie/briefing van nieuwe docenten gebeurt door de zogenoemde inhoudelijk overall-verantwoordelijk Productmanager, die tezamen met de twee meer operationeel georiënteerde opleidingsmanagers het MT van de Mastersopleidingen binnen Avans+ vormt. Een docent die structureel onvoldoende scoort wordt, na in staat te zijn gesteld door middel van scholing zijn performance te verbeteren, vervangen door een meer gekwalificeerde docent.

Op het gebied van professionalisering organiseert Avans+ op centraal niveau verschillende trajecten. Voorbeelden daarvan zijn: (i) de deskundigheidsbevordering van de examencommissies, waarbij een selecte groep van interne medewerkers onder externe begeleiding wordt getraind tot toetsdeskundigen en zij hun deskundigheid vervolgens overdragen aan collega-docenten, (ii) een project 'onderwijsinnovatie' waarin docenten worden gestimuleerd te experimenteren met nieuwe leermethoden als 'flipping the classroom', het gebruik van social media en e-learning, en (iii) jaarlijkse scholingsbijeenkomsten (3 tot 5) voor werkplekbegeleiders, medewerkers en docenten waarin actuele onderwijsthema's worden besproken.

Weging en oordeel

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 omvang van het docerend personeel is geborgd door middel van een poule-systeem. Het panel kwalificeert Standaard 8 als 'goed'.

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

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

Bevindingen

Om de feitelijk aanwezige kwaliteit binnen het docentenkorps dat de opleiding uitvoert te beoordelen, heeft het panel de cv's van docenten bestudeerd en tijdens de audit met een zestal van de in totaal negen docenten die de opleiding verzorgen, gesproken.

Uit de cv's blijkt dat de docenten inhoudelijk gekwalificeerd zijn om de Masteropleiding in ICT en Business Innovation te verzorgen: zij beschikken met elkaar over de juiste vakexpertise die nodig is om het opleidingsprogramma inhoudelijk te dragen. Daarnaast zijn zij – in overeenstemming met het geformuleerde beleid – minimaal in het bezit van een Masterdiploma en is een ruime meerderheid bovendien gepromoveerd of hiermee bezig.

Vrijwel alle docenten hebben een verbinding met het bedrijfsleven, zij het in meer of minder mate actueel. Een viertal docenten combineert ook daadwerkelijk het lesgeven met een senior-adviesfunctie in het werkveld, anderen hebben het verzorgen van onderwijs bij verschillende – vaak particuliere – hbo-instellingen tot hun profemie gemaakt. Dat neemt niet weg dat zij tijdens het auditgesprek aantonen over voldoende actuele kennis van ontwikkelingen in het werkveld te beschikken. Aan de orde komen daarbij ondermeer het gebruik van internationale cases uit het Case Clearing House en de inzet van een studieboek uit de VS, dat de docent vertaalt naar de Nederlandse context, een werkwijze die door de studenten zeer wordt gewaardeerd. Ook blijkt uit de gesprekken dat docenten relaties onderhouden met bedrijven en onderwijsinstellingen in ondermeer Suriname, Zuid-Afrika en Vlaanderen.

De studenten toonden zich uitermate positief over de kwaliteit van hun docenten: 'Ze weten waar het over gaat en brengen hun ervaring vanuit het werkveld voortdurend in hun lessen in. De ene docent is meer docent dan de ander en er is zeker een verschil in didactische aanpak, maar de inhoud is altijd goed.' Studenten geven wel aan dat de consistentie in de didactische aanpak tussen docenten verbetering behoeft.

Desgevraagd sluiten de docenten hierop aan. Zij vinden dat de opleiding nog een slag kan maken waar het de onderlinge afstemming en de integratie tussen vakken en de afzonderlijke Masterclasses betreft. 'Dat vereist meer overleg tussen de docenten,' stellen zij. 'Dit gebeurt de laatste tijd wel steeds vaker, maar moet worden doorgezet.' Uit het gesprek dat het panel met de docenten voerde, komen verschillende andere programmatische aspecten aan de orde, zoals de behoefte de kritische beroepssituaties in het werkplekleren sterker op de voorgrond te plaatsen en hun mate van betrokkenheid bij het programma als geheel. Uit het auditgesprek maakt het panel op dat er sprake is van een inhoudelijk gedreven docententeam dat zich sterk verbonden heeft met de kwaliteit van het programma en de studenten die erin studeren. 'Zij hanteren een persoonlijke benadering, hebben een open oor en maatwerk is mogelijk,' aldus de studenten. De studentenevaluaties die het panel met betrekking tot de docenten tijdens de audit heeft gezien, bevestigen het beeld uit de gesprekken.

Weging en oordeel

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 worden versterkt.

Doorslaggevend voor zijn oordeel vindt het panel de sterke waardering die de studenten voor hun docenten uitspreken en de wijze waarop de docenten het programma gezamenlijk dragen. Het paneloordeel op Standaard 9 luidt dan ook 'goed'.

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

Bevindingen

Uit de Kritische Reflectie van de opleiding blijkt dat de hogeschool Avans+ werkt met een 125-tal medewerkers in vaste dienst die zich hoofdzakelijk richten op de organisatorische realisatie van de verschillende (Master)programma's.

Avans+ maakt voor het te verzorgen onderwijs gebruik van een bestand van ZZP-docenten. In totaal zijn dit er ongeveer 400, wat organisatorisch als voordeel heeft dat de hogeschool over veel flexibiliteit beschikt bij de capaciteitsplanning.

Bij de MBI zijn ca. 15 docenten betrokken. Ten tijde van de audit zijn er daarvan 9 ingezet. Dit is ruimschoots voldoende om het onderwijs met de benodigde kwaliteit te verzorgen.

Weging en oordeel

De opleiding beschikt te allen tijde over voldoende gekwalificeerd personeel om het MBI-programma te verzorgen. Het oordeel over Standaard 10 luidt dan ook 'goed'.

Voorzieningen

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

Bevindingen

Avans+ heeft haar hoofdvestiging in Breda. In dit gebouw verzorgt de hogeschool de meeste colleges voor HBO- en post-HBO-studenten. Ook de MBI-opleiding verzorgt Avans+ in Breda. Daarnaast – en voor zover het aantal aanmeldingen uit andere regio's dit vereist – maakt de hogeschool voor haar opleidingen ook gebruik van centraal gelegen en voor onderwijs geëigende locaties als conferentieoorden en hotels. Ten tijde van de audit wordt het MBI-programma uitsluitend in Breda uitgevoerd.

Audiovisuele apparatuur, kopieerfaciliteiten, computers en presentatiemiddelen zijn voldoende voorhanden, zowel op de hoofdlocaties als ingehuurde locaties. Daarnaast wordt van de studenten verwacht dat zij zelf beschikken over computerfaciliteiten voor het benaderen van Internet en Blackboard.

Alle studenten kunnen toegang krijgen tot de Avans Hogeschool Xplora Bibliotheek. Studenten kunnen gedurende de tijd dat zij colleges volgen, gebruikmaken van lenerspassen van het opleidingsmanagement.

Gedurende de afstudeerfase krijgt iedere student 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 zich digitaal toegang kunnen verschaffen 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.

In de deeltijdse opleiding maakt de werkomgeving van de student feitelijk ook geregeld deel uit van de (onderwijs)leeromgeving. Voor een gedeelte van de opdrachten geldt immers de eigen werkomgeving als object van onderzoek. Ook om die reden is de kwaliteit en geschiktheid van de werkomgeving voor opleidingsdoeleinden onderwerp van gesprek tijdens de intake (zie ook Standaard 2 en 5).

Als onderdeel van de audit heeft het panel een rondgang gemaakt door de hoofdvestiging in Breda en vastgesteld dat de huisvesting en de daarin opgenomen materiële voorzieningen toereikend zijn voor de uitvoering van het programma. Het panel kwalificeert de fysieke onderwijsleeromgeving als 'van basiskwaliteit'. Zowel de docenten als de studenten zijn er tevreden over.

Weging en oordeel

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 beoordeelt Standaard 11 met een 'voldoende'.

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

Bevindingen

Feitelijk begint de studiebegeleiding al voordat de student aan de opleiding is begonnen.

Persoonlijke ontwikkeling

Al gedurende het intakegesprek dat de student voert met de Product Manager wordt gesproken over de achtergrond van de deelnemer: zijn kennis en ervaring, functie, ambitie en de geschiktheid van de eigen werkplek voor de onderzoekspraktijk.

Na inschrijving neemt de student deel aan een online persoonlijkheidsanalyse die uitmondt in een zogenoemd Persoonlijk Opleidings Advies (POA). Door de persoonlijkheidsanalyse krijgt de student zicht op zijn kwaliteiten en voorkeuren ten aanzien van communicatie, leiderschap en coaching. De resultaten worden door de docent Persoonlijke Effectiviteit individueel teruggekoppeld en omgezet in een effectieve leerstrategie die rekening houdt met de talenten, valkuilen, wensen en behoeften van de betreffende student.

Deze persoonlijke benadering vindt de opleiding een belangrijke voorwaarde om de student de verantwoordelijkheid te laten nemen en de zelfstandigheid te laten betrachten die van hem wordt verwacht. Bij de Kick Off (openingssessie) van de opleiding worden wederzijdse verwachtingen inzichtelijk gemaakt en wordt het persoonlijk leerproces in gang gezet.

Het panel is ronduit onder de indruk van de wijze waarop het coachingstraject onder regie van de docent Persoonlijke Effectiviteit wordt vormgegeven. Uit de audit is gebleken dat hij gedurende de gehele opleiding scherp en met een op CGI⁶-gebaseerde gesprekstechniek op het vastgestelde ontwikkelingsplan van de student stuurt en hem uitdaagt om op het eigen functioneren in de beroepscontext te reflecteren. Studenten zijn dan ook buitengewoon lovend over de manier waarop zij inzicht verwerven in de voor hen meest effectieve leerstrategie en de wijze waarop zij bij het behalen van meer persoonlijke effectiviteit worden gecoacht. Ook stellen de studenten dat de wisselende samenstelling in de Masterclasses voor het eigen functioneren telkens weer nieuwe input oplevert.

Informatievoorziening

Via Blackboard hebben de studenten toegang tot alle relevante informatie over hun opleiding, zoals de volledige beschrijvingen van de Masterclasses en modules, de praktijkopdrachten, de toetseisen, de te bestuderen literatuur, de OER, roosters, cijfers e.d.. Ook ontvangen studenten een rappel per e-mail indien zij deadlines dreigen te overschrijden. Het panel vindt de informatie helder en overzichtelijk geordend.

Als verbeterpunt noemen de studenten dat via de elektronische leeromgeving de leermaterialen innovatiever aangeboden zouden kunnen worden, bijvoorbeeld door middel van Apps, ondermeer omdat in de op Blackboard geplaatste pdf's en hand-outs de animaties en afbeeldingen niet meer als zodanig terug te zien zijn. Het panel vindt dit een goede suggestie.

Weging en oordeel

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'.

⁶ CGI = Criterium Gericht Interview

Kwaliteitszorg

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

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

Bevindingen

Avans+ hanteert een kwaliteitshandboek waarin de kwaliteitszorginstrumenten die zij inzet, staan beschreven. Uit het Kwaliteitshandboek blijkt dat de kwaliteitscyclus die Avans+ uitvoert, gericht is op (i) de kwaliteit van de processen (wat doen we en wie doet wat?), (ii) de inhoudelijke kwaliteit (wanneer doen we het goed?) en (iii) de kwaliteit van de methoden (hoe borgen we dat het gebeurt?). Als bijlage bij het Kwaliteitshandboek is een overzicht van evaluatie-instrumenten opgenomen met daarbij de onderwerpen die worden geëvalueerd, met welke frequentie en voor wie de evaluatie input oplevert:

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

De opleiding (Avans+) hanteert een 20-tal kwaliteitscriteria. Deze kwaliteitscriteria impliceren de 16-standaarden van de Uitgebreide Opleidingsbeoordeling van de NVAO.

Op basis van deze kwaliteitsindicatoren heeft Avans+ in juli 2013 een interne audit uitgevoerd. De beschreven Kwaliteitsindicatoren zijn naar de waarneming van het panel soms wel, maar heel vaak ook niet voorzien van concrete, SMART-geformuleerde, streefwaarden.

Zo bracht het panel tijdens het gesprek met het management de vraag naar voren welke KPI's de opleiding (Avans+) feitelijk hanteert om haar performance te meten, zonder daar een helder antwoord op te krijgen. Het panel vindt het noodzakelijk dat de opleiding (Avans+) concretere streefwaarden formuleert voor ieder van de door haar gehanteerde kwaliteitsindicatoren.

Weging en oordeel

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'.

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

Bevindingen

Uit de waarnemingen van het panel zoals geformuleerd onder Standaard 13 blijkt dat de opleiding systematisch evalueert of daartoe de intentie heeft (zie Standaard 15).

Het panel heeft voorafgaand en tijdens de audit geen concreet Verbeterplan aangetroffen waarin prioriteiten en te nemen stappen zijn vastgelegd. Het panel beveelt de opleiding aan een dergelijk Verbeterplan wel als sturingsinstrument te hanteren.

Het panel ziet echter wel op grond van de beschrijvingen in de Kritische Reflectie dat concrete verbeteracties – op basis van gehouden evaluaties – worden benoemd en ook worden uitgevoerd. Bij iedere standaard in haar KR heeft de opleiding in een korte reflectie de reeds doorgevoerde en nog door te voeren verbeteringen geadresseerd. Een voorbeeld hiervan is dat de in 2013 uitgevoerde interne audit een aantal onvolkomenheden heeft opgeleverd, bijvoorbeeld ten aanzien van de inhoud en vormgeving van het programma, die het opleidingsmanagement aan de hand van een aantal concrete verbetermaatregelen heeft verholpen. Ook hebben evaluaties onder studenten ertoe bijgedragen dat docenten nu bij aanvang van iedere Masterclass expliciet aandacht besteden aan de relatie de eigen Masterclass en de andere Masterclasses, waardoor de door de studenten beleefde samenhang is versterkt.

Weging en oordeel

Hoewel de opleiding de uitkomsten uit evaluaties nog planmatiger kan benaderen, neemt het panel waar dat de opleiding feitelijk deze uitkomsten hanteert om verbeteringen door te voeren. Het panel beoordeelt derhalve Standaard 14 als 'voldoende'.

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

Bevindingen

In haar Kritische Reflectie beschrijft de opleiding op welke wijze zij de relevante partijen betreft bij de interne kwaliteitszorg (zie ook Standaard 13).

De opleiding kent geen opleidingscommissie, wel vindt eenmaal per jaar het opleidingsoverleg plaats. Daarin hebben twee docenten, twee studenten en twee leden van het MT zitting. Doel is vooral uitwisseling van informatie en ook de uitkomsten van de (studenten)evaluaties worden in het overleg besproken en zo nodig voorzien van verbeteracties. Het panel heeft geen notulen van deze bijeenkomsten ingezien.

Avans+ kent een gemeenschappelijke, centrale OpleidingsExamenCommissie (OEC) voor al haar Bedrijfskundige Masters. Deze examencommissie is recent (juli 2014) ingericht. Daarnaast werkt Avans+ sinds kort met opleidingsspecifieke examencommissies, zo ook voor de MBI. Ten tijde van de audit heeft de examencommissie nog geen Jaarverslag afgescheiden en de notulen van de eerste vergadering hebben een hoog mededelingengehalte. Het is de bedoeling van de opleiding om de OEC met name via haar jaarverslag input te laten leveren voor verbetermaatregelen.

Docenten houden minimaal eens per jaar een docentenoverleg. Recent (september 2014) heeft het eerste, goed bezochte, overleg plaatsgevonden. De aard van de bespreking is nog beperkt evaluatief, zo blijkt uit de notulen van de bijeenkomst. Het is de bedoeling van Avans+ dat onder leiding van de productmanager in dit overleg de inhoud van het curriculum kritisch onder de loep wordt genomen en verbetermaatregelen worden voorgesteld. De kerndocenten en de opleidingscoördinatoren komen gedurende het jaar, ook onder leiding van de productmanager, frequenter bij elkaar. Zij bewaken en verbeteren waar nodig tussentijds de uitvoering van het programma. Signalen vanuit studenten en docenten zijn daarvoor veelal de aanleiding. Minimaal eens per jaar voert de productmanager bovendien met iedere docent over de modules die hij heeft verzorgd een evaluatiegesprek, waarin de docent wordt uitgenodigd verbetervoorstellen te doen.

Studenten evalueren de opleiding stelselmatig na afloop van iedere module. Hun evaluatie gebeurt zowel schriftelijk (via het evaluatieformulier op Blackboard) als mondeling (via persoonlijke gesprekken) en heeft betrekking op onder andere de gebruikte materialen, de werkvormen, de studiebelasting, de lesruimte en op de kwaliteit van de docenten. Ten tijde van de audit lagen de resultaten van de afgenomen studentenevaluaties ter inzage. Deze evaluaties leveren bruikbare informatie ter verbetering op. De resultaten, zo bleek tijdens de audit, worden teruggekoppeld naar de studenten.

Door het organiseren van events wil Avans+ alumni bij de opleiding betrekken. Op welke wijze de opleiding de input van haar alumni wil gebruiken voor verbetering en actualisering van het programma is het panel niet duidelijk. Door het relatief korte bestaan van de opleiding is er nog maar een beperkt aantal alumni op de arbeidsmarkt; het panel vindt het wenselijk dat de opleiding op dit punt beleid ontwikkelt.

De opleiding heeft recent een Werkveldadviesraad (WAR) in het leven geroepen. Deze Raad heeft volgens de opleiding als doel *'Het uitwisselen van kennis over actuele ontwikkelingen (branche, sector- en/of bedrijfsspecifieke vraagstukken) alsmede nieuwe wetenschappelijke of theoretische inzichten die van invloed zijn op de leerdoelen, methodiek en inhoud van de opleiding(en).'* Het panel heeft de 'oprichtingsakte' ingezien. Daaruit blijkt dat de WAR bestaat uit een viertal leden die tevens docent zijn en op min of meer intensieve wijze een relatie onderhouden met het werkveld. Het panel vindt dat de Werkveldadviesraad – indien dit de vorm is die de opleiding/Avans+ kiest om vanuit het werkveld input en validatie te verkrijgen – uit werkvelddeskundigen moet bestaan die niet direct bij de opleiding zijn betrokken, juist ook met het oog op een kritische externe blik.

Van belang in dezen is wel de input van de bedrijfsmentor/sponsor, die de door de student uitgevoerde onderzoeksopdrachten op relevantie van de uitkomsten/aanbevelingen beoordeelt en daarover een review schrijft. Dit levert de opleiding nuttige informatie op over het niveau waarop de studenten acteren.

Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat vooral de studenten en docenten betrokken zijn bij de interne kwaliteitszorg, waarvan de 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/alumni en de examencommissie heeft de opleiding nog niet of onvoldoende bij haar interne kwaliteitszorgcyclus betrokken. Soms is hun betrokkenheid er wel, maar nog onvoldoende zichtbaar of tastbaar. Het panel beoordeelt Standaard 15 dan ook als 'onvoldoende'.

Toetsing en *gerealiseerde* eindkwalificaties

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

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

Bevindingen

Systeem van toetsing en beoordeling

De beheersing van de aangeboden kennis en vaardigheden toetst de opleiding op verschillende manieren. Er worden summatieve, mondelinge assessments afgenomen, waarin de student met name zijn communicatieve vaardigheden toont, maar ook schrijft hij veelvuldig papers en rapportages waaruit moet blijken dat hij de behandelde theoretische concepten en modellen kan toepassen in een specifieke of de eigen praktijksituatie. Ook schriftelijke theorie-examens maken deel uit van het toetsrepertoire. In de leerlijn Persoonlijke Effectiviteit bouwt de student een portfolio op. Zijn ontwikkeling wordt hierin formatief getoetst aan de hand van uit te voeren reflectieopdrachten. Het panel heeft als onderdeel van de audit een brede selectie van toetsen en portfolio's ingezien en beoordeelt deze als adequaat. Uit de gesprekken met de docenten en de recent geïnstalleerde examencommissie maakt het panel op dat de opleiding verdere maatregelen doorvoert ten aanzien van het hanteren van het vier-ogenprincipe bij zowel de toetsconstructie als de beoordeling, en het verder afstemmen van de in te zetten toetsvorm op het vooraf verzorgde onderwijs. Het panel is hier positief over.

Afstuderen

De student sluit de opleiding af met een thesis. De afstudeerfase omvat 6EC. De student schrijft daarbinnen een thesis en voert daarover, na goedkeuring, een verdedigingsgesprek.

Doordat het programma een doorlopende lijn in Methoden en Technieken van Onderzoek kent, en de student binnen iedere Masterclass onderzoek(projecten) uitvoert, bereidt hij zich fasegewijs voor op het afstudeeronderzoek.

In de Masterclass 4 wordt aandacht besteed aan het vooronderzoek. De student maakt dan een verkort Plan van Aanpak. Vanuit het vooronderzoek bepaalt de student hoe hij zijn onderzoek gaat organiseren: welk vraagstuk hij wil oplossen, welke urgentie er bestaat ten aanzien van het op te lossen vraagstuk, welke (aanvullende) literatuur hij moet bestuderen, wat de kern en de scope van het onderzoek is, welke competenties hij moet inzetten, welke onderzoeksmethoden hij nodig heeft en welke acties/implementatie hij dient uit te voeren in de eigen praktijk. Een goedgekeurd Plan van Aanpak is voorwaarde voor uitvoering van het eigenlijke onderzoek dat hij in het kader van Masterclass V uitvoert op basis van de door de opleiding verstrekte Thesishandleiding.

Het panel heeft de modulebeschrijvingen en de Thesishandleiding die betrekking hebben op de afstudeerfase bestudeerd en vindt dat deze voldoende duidelijk maken wat er van de student wordt verwacht. Wel stelt het panel vast dat de thesishandleiding studenten de mogelijkheid biedt hun onderzoek uit alleen een literatuurstudie te laten bestaan. Het panel vindt dat dit ten koste gaat van het praktijkgerichte karakter.

Met de thesis en de verdediging moet de student aantonen over de competenties te beschikken die vereist zijn om in de beroepskritische situaties (beoogde eindkwalificaties) effectief te handelen. De student wordt bij het uitvoeren van zijn onderzoek en het opstellen van zijn thesis vanuit de opleiding begeleid door een docent-afstudeerbegeleider.

Op de werkplek spelen de bedrijfsbegeleider en -mentor een coachende rol, met name bij de formulering van het te onderzoeken praktijkprobleem.

Na beoordeling van de thesis door de vakinhoudelijk begeleider (docent) en een door de examencommissie aangestelde externe deskundige (gecommitteerde) en de thesis tenminste met een voldoende is beoordeeld, kan de student opgaan voor de verdediging. Daarin presenteert hij in maximaal 30 minuten de belangrijkste bevindingen uit zijn onderzoek, bij voorkeur aan de hand van te formuleren stellingen, waarna hij met de beide examinatoren debatteert en hun vragen beantwoordt. De verdediging duurt ca. 50 minuten.

De opleiding heeft de procedure en de beoordelingscriteria voor de thesisfase helder verwoord in een afzonderlijk document en in de Thesishandleiding behorend bij Masterclass V. Het panel vindt de beoordelingssystematiek bij het afstuderen op zichzelf geschikt voor het vaststellen van het eindniveau, maar ook voor vereenvoudiging, en dus verbetering, vatbaar.

De opleiding beoordeelt namelijk de integrale beheersing van de zes beoogde eindkwalificaties op een nogal ingewikkelde, indirecte wijze. Dat doet zij door de onderliggende 15 competenties waaraan de student in de opleiding werkt afzonderlijk te beoordelen en te wegen. Het zou echter de voorkeur verdienen aan de zes eindkwalificaties (beroepskritische situaties) direct een aantal heldere beheersingsindicatoren met beoordelingscriteria te verbinden en de beoordeling op grond daarvan uit te voeren. Immers, als dit op een correcte wijze gebeurt, toont de student daarmee ook aan over de onderliggende competenties te beschikken.

Ook merkt het panel op dat de feitelijke beoordeling van de thesis en het eindexamen/de verdediging op een weinig transparante wijze geschiedt: er is – althans op schrift – nauwelijks sprake van enige ondersteunde uitleg van de beoordelaars met betrekking tot hoe men tot een oordeel (cijfer) is gekomen en met name waar studenten punten hebben laten liggen. Het panel vindt een betere onderbouwing van de afgegeven oordelen noodzakelijk. Van de studenten vernam het panel overigens dat een toelichting door de examinatoren wel mondeling wordt gegeven.

Examencommissie

Avans+ heeft een Centrale Examencommissie voor alle Bedrijfskundige Masters die in juli 2014 is ingesteld, en de MBI een afzonderlijke examencommissie voor het eigen opleidingsprogramma. De Centrale Examencommissie bestaat uit zeven leden, de meesten zijn docent, maar ook externe leden. De voorzitter van de opleidingsexamencommissie heeft tevens zitting in de Centrale Examencommissie.

Tijdens de audit heeft het panel gesproken met de examencommissie voor de MBI, die nog maar zeer recent is ingesteld en nog bezig is zich te oriënteren op een juiste invulling van de taken en verantwoordelijkheden die de WHW, en in het verlengde daarvan: de OER, van een examencommissie vereist. Ten tijde van de audit is er een start gemaakt met een borgingsprogramma toetsen en examineren, en hebben de leden van de examencommissie een training achter de rug.

Het panel vindt dat de opleiding op zichzelf de juiste expertise in de commissie heeft verzameld, maar dat zij vaart moet maken met het in positie brengen van de opleidingsexamencommissie conform de WHW; het panel tekent daarbij aan dat de rol van (ambtelijk) secretaris, cf. de intentie van de wetgever, niet vervuld zou moeten worden door de productmanager, c.q. het opleidingsmanagement. Ook een nadere taakafbakening en afstemming tussen de Centrale Examencommissie en de opleidingsexamencommissie vindt het panel noodzakelijk.

Het panel merkt hierbij op dat de leden van de examencommissie met wie het gesproken heeft, met name door hun (kern)docentschap en hun sterke commitment aan de opleiding een goed beeld hebben van de kwaliteit en het niveau van de toetsing, en het door de studenten gerealiseerde eindniveau. Ook zij benoemen, net als het panel, een versterking van het reflectief vermogen bij de studenten, met name ten aanzien van hun onderzoekaankpak en de geleverde onderzoekopbrengsten, als een belangrijk aandachtspunt.

Oordeel auditteam over het gerealiseerde niveau

Het panel heeft uit de lijst met 21 afstudeerwerken van de afgelopen twee studiejaar op de door de NVAO voorgeschreven wijze een selectie gemaakt van 15 thesissen en deze aan de hand van het eigen beoordelingskader van de opleiding beoordeeld.

De panelleden komen gezamenlijk tot de volgende bevindingen.

Wat opvalt is dat de scripties een sterk uiteenlopende omvang hebben: het panel vindt dat hieraan stringenter eisen moeten worden gesteld, temeer daar van een Masterstudent mag worden verwacht dat deze kort en bondig kan formuleren.

Er lijkt sprake te zijn van een strak voorgeschreven aanpak voor wat betreft de onderzoekopzet. In iedere scriptie komt het panel een overeenkomstige onderzoekopzet tegen voor wat betreft het conceptueel model en het onderzoekmodel. Het lijkt er hierdoor op dat de studenten niet 'boven de stof staan' voor wat betreft het kiezen van een eigen onderzoekaankpak al naar gelang de functie van het onderzoek en de aard van probleemstelling en onderzoeksvraag. Het panel vindt dat de opleiding voor het Masterprogramma te sterk steunt op de theorie van Verschuren & Doorewaard (2002).

De door de studenten gebruikte literatuur is veelal praktijk-georiënteerd of bestaat uit praktisch-wetenschappelijke werken. In de thesishandleiding van de opleiding stelt de opleiding echter: *'De master kan toegepast wetenschappelijk onderzoek binnen de branche opzetten en uitvoeren, gebruikmakend van relevante vakliteratuur'*, maar ook: *'Hij geeft bovendien blijk van een gevorderd begrip van en inzicht in de wetenschappelijke kennis'*. Dit laatste lijkt de auditoren niet mogelijk zonder goed inzicht te hebben (en in de thesis dus te tonen) van de relevante wetenschappelijke literatuur. Het panel is er voorstander van dit ook expliciet van de Masterstudenten te verwachten.

Daarnaast hamert de opleiding in haar Kritische Reflectie op het belang van de statistische (voor)kennis van de studenten. Het panel constateert echter dat hiervan in de scripties niets is terug te zien.

Ook voldoen veel van de thesissen naar het oordeel van het panel onvoldoende aan de wetenschappelijke *rigour*, zoals transparantie in argumentatie en keuzes, herhaalbaarheid, onderbouwing met wetenschappelijke literatuur e.d., de uitzonderingen daargelaten. Zo trof het panel ook een werkstuk aan waar maar liefst vijf hoofdstukken waren gewijd aan het theoretisch en verbindend kader, maar waar de feitelijke praktische toepassing daarentegen weer zeer beperkt was. Naar het oordeel van het panel, vereist dit van de thesisbegeleiding meer sturing.

Opvallend vond het panel het ook dat iedere thesis in het Nederlands is geschreven en dat een Engelstalige summary ontbreekt. Dit lijkt het panel een stap die in het kader van de voortschrijdende internationalisering – en zeker op het Masterniveau – gewenst is en relatief eenvoudig te zetten moet zijn.

De thesishandleiding vermeldt dat de studielast in de thesisfase 6EC is. Dit in ogenschouwen genomen, vindt het panel het praktische niveau van de thesissen op zich goed voor de beperkte tijd. Echter, dit gaat wel ten koste van het wetenschappelijke niveau.

Alles overziend, kwam het panel bij een drietal van de geselecteerde eindwerken tot een ander oordeel dan de examinatoren. Dat wil zeggen dat het panel twee van de 15 thesissen van onvoldoende niveau achtte en van één het oordeel aan de hoge kant. Opschalen vond het panel weinig zinvol, omdat het resterend aantal afgestudeerden waarvan het de thesis nog niet had beoordeeld, nog maar zes bedroeg.

Weging en oordeel

In de overweging dat het systeem van toetsen en beoordelen ten aanzien van met name (i) het functioneren van de examencommissie en (ii) de transparantie in het beoordelen nog versterking behoeft, en (iii) het panel een groter aantal dan het toegestane percentage thesissen als onvoldoende kwalificeert, komt het panel op Standaard 16 tot het oordeel 'onvoldoende'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

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

De directe invloed en betrokkenheid van het externe werkveld bij de opleiding dient Avans+ te vergroten. Dat geldt de validatie van de beoogde eindkwalificaties, de voortdurende dialoog over het actualiteitsgehalte van het programma en de ontwikkeling van een effectief alumnibeleid.

De actoren in de opleiding handelen vanuit een vanzelfsprekend bewustzijn voor te leveren kwaliteit, maar de systematische aanpak van de kwaliteitszorg vergt nog slagen waar het de 'check' en de 'act' van de PDCA-cyclus betreft en de betrokkenheid van alle belanghebbenden.

Op het gebied van toetsen en beoordelen zet de opleiding recent forse stappen, maar de examencommissie dient nog volledig in positie te komen met als hoogste prioriteit de borging van het systeem van toetsen en beoordelen, inclusief het afstuderen.

Met 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 om de geconstateerde gebreken te remediëren.

6. AANBEVELINGEN

Het auditteam wil de opleiding ter verdere ontwikkeling de volgende aanbevelingen meegeven:

- 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;
- 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;
- 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.
- 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;
- Het verdient aanbeveling om de kwaliteitszorgcyclus op alle gebieden binnen de opleiding rond maken, d.w.z. op alle terreinen dient een pdca-cyclus zichtbaar en navolgbaar te zijn;
- Het verdient aanbeveling de 'kalibreer- en afstemmingssessies' met docenten geïntensiveerd voort te zetten, ook om gaten en overlap in de verschillende modules te voorkomen;
- 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;
- 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;
- 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;
- De opleiding kan bij het afstuderen en op weg ernaar toe het onderdeel 'reflectie' nog versterken.
- 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;
- 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.

BIJLAGE I Scoretabel

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

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

Beroepskritische situaties

1. Informatie & Communicatie Technologie (ICT) en Informatie Voorziening (IV)

Management Situaties van ICT- en Informatievoorzieningsmanagement omvatten zowel algemene als bijzondere (bijvoorbeeld: ICT: structuur, architectuur en instrumenten; IV: fusies, samenwerken, overnames) strategische keuzes, waarbij Informatie essentieel is. De ICT richt zich op 'Behoeftte' en 'Afstoten/vervangen', de Informatievoorziening (IV) richt zich op investeren en exploiteren. De Informatiemanager is daarnaast verantwoordelijk voor het plannen en het aansturen van (een groep) medewerkers, monitoren en (bij-)sturen van de werkzaamheden daar waar mogelijk of noodzakelijk om mede de gestelde doelen van de organisatie te behalen. Dit kan vanuit een interne of externe verantwoordelijkheid.

2. Duurzaam ondernemen

Deze situaties betreffen het op wettelijke of vrijwillige basis toevoegen van waarde aan de organisatie in het kader van duurzaamheid. De zogenoemde Green ICT raakt alle lagen van de organisatie. De Informatiemanager heeft een belangrijke bijdrage bij de keuze voor inzet van ICT en IV. Dit heeft niet alleen op productniveau gevolgen, maar in de gehele bedrijfsvoering. Te denken valt hierbij aan kostenreducties, zoals introducties nieuwe werken, cloudopslag, digitaal werken met tablets (politiek) in plaats van papier. Dit wordt internationaal ook wel aangeduid met *sustainable business innovation*.

3. Verandering en innovatie

De huidige turbulentie in het bedrijfsleven, als gevolg van een groeiende omgevingscomplexiteit, is tegenwoordig continu in het nieuws. Op alle fronten zijn er ontwikkelingen die voor managers een onderdeel van hun dagelijkse omgeving zijn geworden. De Informatiemanager zal zich daar meer dan ooit, samen met andere managers, van bewust moeten zijn en daar een passend antwoord op moeten geven. De veranderingen in de business vragen om kennis van en toepassingen op het gebied van innovation, gericht op tactisch en strategische support van het management.

4. Advisering

In zijn advies is het de taak van de Informatiemanager om inzicht te geven van de maatschappelijke krachtenvelden en welke gevolgen deze hebben op de strategische keuzes van de organisatie met betrekking tot haar technologische, informatiserings- en marketingstrategieën en innovaties.

5. Kennismanagement

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

Beoogde Eindkwalificaties

De genoemde beroepskritische situaties hebben geleid tot de volgende zes eindkwalificaties/kerntaken:

Kerntaak 1: De Informatiemanager managet op effectieve en adequate wijze de bedrijfsvoering van de informatievoorziening (IV), door processen, systemen en structuren te plannen, te organiseren, te dirigeren en te controleren. Hierin zijn ICT en IV vertegenwoordigd.

Kerntaak 2: De Informatiemanager ontwikkelt op basis van interne en externe analyses algemeen en specifiek beleid dat ten grondslag ligt aan een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering van de Informatieverzorging én de relatie naar business innovation.

Kerntaak 3: De Informatiemanager signaleert op basis van interne en externe ontwikkelingen en zijn kennis van ICT, de noodzaak tot veranderingen in de bedrijfsvoering, en initieert, organiseert, dirigeert, coördineert en evalueert de hieruit voortkomende veranderprocessen binnen de organisatie samen met of voor het management.

Kerntaak 4: De Informatiemanager draagt bij aan de continue ontwikkeling van de organisatie door innovatiekansen, mede als gevolg van ICT ontwikkelingen te (onder)zoeken en te signaleren en deze op adequate wijze te implementeren in de bedrijfsvoering.

Kerntaak 5: De Informatiemanager signaleert kennisbehoefte binnen (delen van) de organisatie, bouwt een infrastructuur om essentiële kennis binnen de organisatie te vergaren, te borgen, te documenteren en over te dragen, en houdt deze infrastructuur in stand.

Kerntaak 6: De Informatiemanager streeft naar persoonlijke ontwikkeling als professional en stimuleert en faciliteert de professionele ontwikkeling van anderen.

Onderliggende competenties

Op basis van het hiervoor gedefinieerde beroeps- en opleidingsprofiel voor de Informatiemanager heeft Avans+ de volgende kerncompetenties van de Informatiemanager aan de door haar beoogde Eindkwalificaties (kerntaken) gekoppeld:

- Competentie 1.1: Meningsvorming
- Competentie 1.2: Vakvolwassenheid
- Competentie 2.1: Omgevingssensitiviteit
- Competentie 2.2: Organisationsensitiviteit
- Competentie 2.3: Visie
- Competentie 3.1: Leiderschap
- Competentie 3.2: Resultaat- en ontwikkelingsgerichtheid
- Competentie 4.1: Analytisch vermogen
- Competentie 4.2: Innovatiekracht
- Competentie 4.3: Technologische kennis
- Competentie 5.1: Kennisintegratie
- Competentie 5.2: Kennisvergaring
- Competentie 5.3: Systeemdenken
- Competentie 6.1: Reflecterend vermogen
- Competentie 6.2: Verbindend vermogen
- Competentie 6.3: Zelfinzicht

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Master of ICT and Business Innovation (MBI)			
Doorlopende leerlijn Methoden en technieken/incl. Thesis: (9 EC)	<p>Masterclass I: ICT Alignment (12EC)</p> <p>Onderwerpen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatievoorziening en ICT • ICT en impact op organisaties • Werken met ketens en communities • ICT en architectuur • ICT en organiseren • ICT en sourcing • Beveiliging, privacy, service en beheer • IT-Gouvernance en IT-management 	<p>Masterclass II: ICT en Business Management (12EC)</p> <p>Onderwerpen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capability (RPV, Core competence, MIS, BPM en BP • Redesign) • Partnerships (Waardesystemen, ERP) • Value configuration (Architectures) • Customer relationships • Distribution Channel, target groups • E-marketing • Finance (cost model, revenue model) 	Doorlopende leerlijn Persoonlijke Effectiviteit: (5 EC)
	<p>Masterclass III: ICT en Strategisch Management van Technologie en Innovatie (12EC)</p> <p>Onderwerpen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technologie Management en Innovatie • Innovatie in de praktijk • Open innovatie • Innovatie en IT-Governance • TRIZ • Innovatie en bedrijfsstrategie • Duurzaam innoveren • FOCISS Matrix 	<p>Masterclass IV: ICT en Dynamiek in Commerciële Relaties (12EC)</p> <p>Onderwerpen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing en inkoop vanuit procesperspectief • Klantwaardemodellen: <ul style="list-style-type: none"> - operational excellence - product leadership - customer intimacy • Internet, E-business en E-commerce • ICT en marketing gerelateerde ontwikkelingen: <ul style="list-style-type: none"> - gaming en branding - virtuele customer communities - datamining - marketing accountability • Klantinformatie en ethiek 	
Masterclass V: Thesis			

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling 10 oktober 2014 . t.b.v. hbo-masteropleiding ICT & Business Innovation – hogeschool Avans+, locatie: Breda.

Tijd	Gesprekspartners (namen inclusief functie)	Onderwerpen
08.00 – 08.15	Inloop & ontvangst auditteam	
08.15 – 09.00		vooroverleg
09.00 – 09.45	<p><u>Domeinmanagement</u> en <u>Opleidingsmanagement</u></p> <p>Drs. Coen Toebosch, algemeen directeur Avans+ Drs. Ludo de Bie, directeur Operations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisch beleid, visie, missie (MVS) - Ontwikkelingen in het werkveld / relatie beroepenveld - Marktpositie / positionering & profilering - Internationale focus - Visie op toegepast onderzoek / lectoraat & kenniskring - Kwaliteitszorg - Personeelsbeleid / Scholing - Resultaten / Onderwijsrendement - Kwaliteitsdocumenten
09.45 – 10.00		- intern overleg
10.00 – 11.15	<p><u>Coördinatoren</u></p> <p>Drs. Ludo de Bie, directeur Operations Dhr. Sjon de Waal, Product Manager Bedrijfskundige Masters</p> <p><u>Kwaliteitszorg</u></p> <p>Drs. Ronald Cloosterman, Hoofd Human Resource Development</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoudelijk opleidingskader en curriculum - Curriculumontwikkeling, -evaluatie en -bijstelling in het algemeen - Kenmerken van het programma (karakteristieken) - Samenhang programma (ook aansluiting instroom – propedeuse) - Praktijkcomponenten - Internationalisering - Toetsbeleid - Toegepast onderzoek - Programma studieloopbaanbegeleiding / Studeerbaarheid, studielast - Evaluatie van resultaten - Maatregelen tot verbetering - Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld - Monitoring & verantwoording
11.15 – 11.30		- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
11.30 – 12.30	<p><u>Leden examen- en toetscommissie</u></p> <p>Dr. Ed Landman, voorzitter, gedelegeerd vanuit Centrale Examen Commissie Dr. Ing. J.P.M. Wouters, lid Dhr. D. Smits MBA, lid</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taken en rollen van de examencommissie - Bevoegdheden, ook met het oog op de Wet Versterking Besturing - Relatie tot het management - Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen - (Relatie tot de) toetscommissie - Kwaliteitsborging afstudeerders
12.30 – 13.15	Lunch	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.15 – 14.15	Materiaalinzage	- bestudering documenten ter inzage

Tijd	Gesprekspartners (namen inclusief functie)	Onderwerpen
	Open spreekuur	
	Conference call met Lector Dr. Wim van der Zande RE MIM	<ul style="list-style-type: none"> - Toegepast onderzoek - Curriculumontwikkeling, -evaluatie en -bijstelling in het algemeen Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld
14.15 – 15.15	<u>Docenten/WAR</u> -Drs. Ron van Loon RA (Masterclass II) -Dhr Daniel Smits MBA (Masterclass III) -Prof. Dr. Jan Hoogervorst (Masterclass III) -Dr. Ing. Joost Wouters (Masterclass IV) -Dr. Ed Landman (Methoden & Technieken)	<ul style="list-style-type: none"> - Relatie met / input van beroepenveld - Ontwikkelingen beroepsdomein - Internationale focus - Programmaontwikkeling - Inhoud programma - Toetsen en beoordelen - Begeleiding - Professionele ruimte / scholing - werkdruk
15.15 – 15.30		- intern overleg
15.30 – 16.30	<u>Studenten/alumnus</u> -Maurice van Haperen (Masterclass I-V) -Johan Schuringa (Masterclass I-IV) -Albert van Heugten (Masterclass I-IV) -Hans Somers (Masterclass (III-V)) -Pascal Timmermans (alumnus)	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit docenten - Informatievoorziening - Aansluiting vooropleiding / toelating - Toetsen en beoordelen - Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages) - Studeerbaarheid / studielast - Materiële voorzieningen - Afstuderen - Betrokkenheid alumni bij kwaliteitszorg - Visie alumni op kwaliteit opleiding
16.30 – 16.45		- bepaling pending issues
16.45 – 17.45	Wie het betreft	- (indien van toepassing) pending issues
	Materiaalinzage	- bestudering documenten ter inzage
	Vorbereiding terugkoppeling	- intern overleg auditpanel
17.45	Terugkoppeling	

Werkwijze

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

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

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. Er is van het open spreekuur geen gebruik gemaakt.

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, 22 november 2011'.

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 basiskwaliteit 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 standaarden voor basiskwaliteit.

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

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

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

- Kritische reflectie opleiding
- Organigram instelling / Organigram opleiding.
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties / Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docent(en) en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
 - differentiatie in graad uitgedrukt in % van het totaal.
- Overzichtslijst van *alle* afstudeerwerkstukken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Overzicht van de contacten met het werkveld.
- Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie.
- Verslagen overleg in relevante commissies / organen.
- Documentatie over student- en docenttevredenheid.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Handboeken en overig studiemateriaal.
- Onderwijsbeleidsplan;
- Beleidsplan op het gebied van onderzoek in relatie tot de aangeboden opleidingen;
- Personeels(beleid)plan;
- Voorzieningenplan;
- Kwaliteitszorgplan;
- Beleidsplan ten aanzien van de toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken beoordeeld⁷:

Aantal	Studentnummer		
1	303112	9	327750
2	331410	10	374624
3	303106	11	357041
4	375959	12	382287
5	379301	13	353884
6	303161	14	376368
7	356273	15	376101
8	303186		

⁷ 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 VI Overzicht auditpanel

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

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
R.J.M. (Rob) van der Hoorn, MBA voorzitter	X		X	X	X	
Dr. W. (Wim) van Vuuren, MSc deskundige	X	X	X	X	X	
Dr. Ing. J.P.P. (Pascal) Ravesteijn, MSc deskundige		X	X	X	X	
E. (Eelco) Zomer, MSc studentlid						X
H.R. van der Made secretaris	X	X				

Korte functiebeschrijvingen
De heer Van der Hoorn is een van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen.
De heer Van Vuuren 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 bedrijfs-adviesactiviteiten. Nadien geeft hij als zelfstandig ondernemer advies aan het bedrijfsleven.
De heer Ravesteijn 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.
De heer Zomer is sinds 2012 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.
De heer Van der Made is NVAO gecertificeerd secretaris d.d. september 2010.

Op 25 september 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de HBO-Masteropleiding ICT and Business Innovation, van Avans+ Hogeschool BV, onder nummer 003300.

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



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