

# **Stichting NHL Stenden Hogeschool**

## **Deeltijdopleidingen Management en Commerce**

### **Generiek**

#### **Beperkte opleidingsbeoordeling Cluster Management & Commerce Experiment leeruitkomsten**

Ad Ondernemerschap en Retail Management Duaal

Ba Ondernemerschap en Retail Management Duaal

Ad Leisure & Events Management Deeltijd

Ad Logistiek en Economie Duaal

Ad Hotelmanagement Deeltijd en Duaal

Ba Hotelmanagement Deeltijd en Duaal

Master International Hospitality and Service Management Deeltijd



## Samenvatting

In februari 2020 zijn zeven flexibele opleidingen met deeltijd- en duaalvarianten (op Ad-, Bachelor- en Masterniveau) behorend tot het cluster Management en Commerce van NHL Stenden Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleidingen nemen deel aan het Experiment Leeruitkomsten en zijn conform het daarbij behorende beoordelingskader beoordeeld.

Het panel beoordeelt alle opleidingen behorend tot het cluster als **positief**.

De zeven opleidingen zijn alle in 2017 gestart met flexibel deeltijdonderwijs. En met succes: het aantal studenten dat deelneemt aan flexibel deeltijdonderwijs is sindsdien sterk gestegen. De deeltijd- en duale opleidingen hadden bij de start van het experiment de ambitie uitgesproken om de instroom van deeltijd- en duale studenten met 40 procent te laten stijgen van 2015 tot 2020. Deze ambitie is naar verwachting waargemaakt.

Het panel heeft zeven opleidingen gezien die ieder op hun eigen wijze invulling geven aan het flexibele onderwijsconcept. Ondanks de verschillen ziet het panel de belangrijkste uitgangspunten van de visie van NHL Stenden Hogeschool op flexibel onderwijs herkenbaar terug. Alle opleidingen bieden gepersonaliseerd onderwijs, waarbij studenten in een blend van werkplekleren, contactonderwijs en online leren waar mogelijk gezamenlijk werken aan adequaat geformuleerde leeruitkomsten. Ook het hogeschoolbrede Design Based Education-onderwijsconcept wordt steeds meer zichtbaar in de aanpak van het onderwijs; bij de één meer dan bij de ander.

Over het algemeen geldt dat het panel blij verrast was met de flexibiliteit die de opleidingen hebben kunnen organiseren. Daar zijn uiteraard verschillen in per opleiding. In het algemeen ziet het panel dat opleidingen zich inspannen om zoveel mogelijk aan te sluiten op de mogelijkheden en behoeften van individuele studenten. Positief zijn verder de over het algemeen intensieve contacten met het werkveld en de grote betrokkenheid tussen docenten en de studenten die zij begeleiden.

Het panel ziet dat opleidingen zich met enthousiasme nog volop ontwikkelen naar meer flexibiliteit, meer samenwerking met het werkveld en nieuwe manieren van onderwijs en toetsing. Borging van de behaalde resultaten en nieuw ontwikkelde procedures is daarbij belangrijk. Het panel vindt het essentieel dat flexibele deeltijdopleidingen net als bij de start van het experiment van elkaar blijven leren. Het panel zou daarom graag zien dat NHL Stenden Hogeschool een platform faciliteert waarmee opleidingen zowel positieve als minder positieve ervaringen met elkaar kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel stelt vast dat alle beoordeelde opleidingen goed aansluiten bij de landelijk vastgestelde beroepsprofielen en eindkwalificaties. De opleidingen voldoen qua niveau aan de eisen, die nationaal en internationaal aan het Ad-niveau (NLQF-5), Bachelorniveau (NLQF-6) of Masterniveau (NLQF-7) mogen worden gesteld.

Het panel heeft bij alle opleidingen kunnen vaststellen dat de geformuleerde leeruitkomsten zijn afgeleid van de beoogde leerresultaten en studenten in staat stellen om het beoogde eindniveau te kunnen behalen. De leeruitkomsten van de verschillende opleidingen voldoen alle in de basis aan de eisen die daarvanuit het beoordelingskader aan worden gesteld. Ze zijn over het algemeen – de één meer dan de ander - leerwegaafhankelijk, specifiek en meetbaar, transparant, herkenbaar voor het werkveld en over het algemeen duurzaam geformuleerd. Ook hier zijn verschillen per opleiding zichtbaar. Zo varieert de betrokkenheid van het werkveld bij de opleidingen voor wat betreft de formulering en de invulling van de leeruitkomsten. Het panel beveelt de opleidingen aan om met elkaar de ervaringen over de formulering van leeruitkomsten en de betrokkenheid van het werkveld uit te wisselen, met het doel om van elkaar te leren.

### **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

De opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel stelt vast dat alle opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce op hun eigen wijze invulling hebben gegeven aan de flexibele leeromgeving. Het panel heeft een breed palet aan variatie gezien. De Ad- en bacheloropleidingen ORM en Hotelmanagement slagen er goed in om studenten op een flexibele wijze met volle inzet van werkplekleren op te leiden. Daarbij maken zij gebruik van bestaande competenties aan hun leeruitkomsten te werken. Andere opleidingen bieden studenten de mogelijkheid om bijvoorbeeld de studie te versnellen en zijn bezig om de mogelijkheden tot flexibel onderwijs verder te benutten. Dat geldt voor de Ad-opleiding Logistiek en Economie en de Masteropleiding IHSM.

Alle opleidingen hebben een heldere intakeprocedure en leggen met hun studenten op een adequate manier de gekozen leerarrangementen en persoonlijke leerroute vast. Dat gebeurt met een onderwijsovereenkomst die wordt ondertekend door student en opleiding bij deeltijdopleidingen of een tripartite overeenkomst waar ook het werkveld mede ondertekent. meetekent.

Het panel heeft veel waardering voor de docenten en hun betrokkenheid bij de studenten die zij begeleiden. De verschillende docententeams die het panel heeft ontmoet, zijn met enthousiasme bezig met het door ontwikkelen van hun leeromgevingen. Docenten houden over het algemeen goed contact met het werkveld.

Het panel stelt tevens vast dat de opleidingen op een zorgvuldige wijze hun kwaliteitsborging hebben ingericht, onder meer met module-evaluaties. Studenten voelen zich goed gehoord en zien dat de opleidingen verbeterpunten oppakken en aanpassingen doen waar nodig.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleidingen slagen er over het algemeen goed in om hun systeem van toetsing te laten aansluiten bij het flexibel onderwijs. Bij de toetsing staat het aantonen van leeruitkomsten centraal, de vorm en het moment van toetsing zijn flexibel, waarbij ook hier de opleidingen van

elkaar verschillen. Het panel ziet dat de flexibiliteit groeit en adviseert de opleidingen om met elkaar ervaringen uit te wisselen.

Het panel heeft de verschillende toetsplannen van de opleidingen bestudeerd en stelt vast dat deze het totaal van de aan te tonen leeruitkomsten afdekken. Beoordelingscriteria of rubrics en toetsmatrijzen zijn herkenbaar van de leeruitkomsten afgeleid, al is er bij sommige opleidingen ruimte voor verbetering op dat punt.

Elke opleiding biedt studenten de mogelijkheid om eerder verworven competenties of diploma's te valideren. De werkwijze kan per opleiding verschillen. Het proces blijkt complex te zijn, waardoor een beperkt aantal studenten uiteindelijk kiest voor validering.

Het panel ziet dat de opleidingen adequaat aandacht besteden aan de professionalisering van examinatoren met BKE- en SKE-trainingen. Ook de examen- en toetscommissies zijn over het algemeen goed betrokken bij de valideringen en de borging van de kwaliteit van toetsing.

#### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel heeft deze standaard beoordeeld op een beperkt aantal eindwerken van de verschillende Ad-opleidingen, toetsen bij de bacheloropleidingen en eindwerken bij de Masteropleiding IHSM.

De kwaliteit van de eindwerken en de toetsen geven het panel het vertrouwen dat de opleidingen in staat zijn om studenten op het passende niveau te laten afstuderen. Het panel heeft bij specifieke opleidingen een aantal kritische opmerkingen over de eindwerken.

Het werkveld en (het beperkt aantal) alumni dat het panel heeft gesproken zijn allen positief over het niveau van de afgestudeerden en het leerrendement dat studenten behalen.

Het panel onderschrijft deze positieve waardering.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
<b>Schets van de opleidingen Cluster Management en Commerce</b>	<b>10</b>
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>14</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>25</b>
<b>Kwaliteitszorg</b>	<b>25</b>
<b>Ad Ondernemerschap en Retail Management</b>	<b>33</b>
<b>Ba Ondernemerschap en Retail Management</b>	<b>42</b>
<b>Ad Leisure &amp; Events Management</b>	<b>52</b>
<b>Ad Logistiek en Economie</b>	<b>62</b>
<b>Ad Hotelmanagement</b>	<b>71</b>
<b>Bachelor Hotelmanagement</b>	<b>82</b>
<b>Master International Hospitality and Service Management</b>	<b>91</b>
<b>Eindoordeel over de opleidingen</b>	<b>101</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>102</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>105</b>
1.    Bezoekprogramma	106
2.    Bestudeerde documenten	107



# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de zeven bestaande flexibele deeltijd en duale opleidingen behorende tot het Cluster Management en Commerce van NHL Stenden Hogeschool. Het betreft een beoordeling in het kader van het Experiment Leeruitkomsten dat in 2016 is gestart.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd, is samengesteld door NQA, in opdracht van NHL Stenden Hogeschool en in overleg met de deelnemende opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), het *Beoordelingskader Bestaande Experiment Leeruitkomsten (2019)* en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 12 en 13 februari 2020.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. W.M.J.M. Roovers (voorzitter, domeindeskundige)

De heer E.T.M. Hendriks (domeindeskundige)

Mevrouw E.T. Leurs MSc (domeindeskundige)

Mevrouw ir. A.W.R.M. Verkooijen (domeindeskundige)

Mevrouw ir. M.A. Loncke (domeindeskundige)

De heer ing. J.P. Spruijt (domeindeskundige)

De heer D.J. Driever (studentlid).

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, Mevrouw G.I. Reynaert MA MEd en Mevrouw drs. L.C. te Marvelde traden op als auditors van NQA, waarbij mevrouw Bomhof de rol van leadauditor vervulde.

Voor de opleidingsbeoordelingen hebben het cluster en de daarbij behorende opleidingen een zelfevaluatie-rapport en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leeruitkomsten heeft het panel een aantal afstudeerdossiers en toetsmateriaal bestudeerd.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In dit overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren), examencommissies en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezoeken is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in



de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopspreekuur).

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 15 mei 2020

Panelvoorzitter

De heer drs. W.M.J.M. Roovers

Lead-auditor

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

# Schets van de opleidingen Cluster Management en Commerce

NHL Stenden Hogeschool is in 2018 ontstaan door fusie van NHL en Stenden Hogeschool. Eén van de ambities van de nieuwe hogeschool is om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Noord-Nederland tot een veerkrachtige regio. Het vergroten van het opleidingsniveau is daarvoor cruciaal: de regio kent een relatief laag opleidingsniveau en heeft te maken met vergrijzing. NHL Stenden Hogeschool wil in de regio functioneren als kennisknooppunt en kennisontwikkeling stimuleren.

Bovenstaande ambitie is voor de toenmalige fusiepartners NHL en Stenden Hogeschool een van de overwegingen geweest om in 2015 een subsidieaanvraag in te dienen om te kunnen deelnemen aan het Experiment Leeruitkomsten uit het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Na de fusie van beide hogescholen heeft de nieuw ontstane NHL Stenden Hogeschool een nieuw hogeschoolbreed onderwijsconcept geadopteerd – Design Based Education – dat veel overeenkomsten vertoont met het flexibele onderwijsconcept.

Bij Design Based Education staat een complexe vraag uit de praktijk en de leervraag van studenten centraal. Door samenwerking tussen studenten, docenten werkveld en onderzoekers volgens een aanpak ontleend aan Design Thinking, wil NHL Stenden Hogeschool een actuele, op de praktijk afgestemde leeromgeving creëren. Daarbij wil de hogeschool gebruik maken van de ervaringen en de uitkomsten van het experiment om het totale onderwijs – deeltijd én voltijd – te vernieuwen.

In 2016 is gestart met de ontwikkeling van zeven flexibele opleidingen in deeltijd en/of duaal. Het aantal opleidingen dat deelneemt aan het experiment gegroeid naar 42. De generieke uitgangspunten zijn vastgelegd door het programmteam Flexibel Onderwijs.

Het programmteam is facilitator van de deelnemende opleidingen en biedt ondersteuning in onder meer professionalisering van docenten en de kwaliteitszorg. De opleidingen zelf zijn verantwoordelijk voor de inhoud van het flexibele onderwijsprogramma.

Het flexibele onderwijsconcept stoelt op twee pijlers: gepersonaliseerd leren en co-creatie.

De pijler gepersonaliseerd leren beschrijft de mogelijkheden voor studenten om hun studie zoveel mogelijk af te stemmen op hun persoonlijke situatie en aanwezige kennis en ervaring. Daarbij staat de leervraag van studenten centraal.

De pijler co-creatie heeft betrekking op de sociaalconstructivistische visie op leren. Mensen geven volgens deze visie zelf betekenis aan hun omgeving waarbij sociale processen een belangrijke functie vervullen. Binnen de context van flexibel onderwijs hebben opleiding, werkveld en student invloed op het leerproces van studenten.

Met deze principes als uitgangspunten hebben opleidingen hun beoogde leerresultaten vertaald naar leerwegaafhankelijke leeruitkomsten en toetsen. Vervolgens is gewerkt aan blended learning werkvormen, passende studentbegeleiding en de invulling van werkplekleren en vormen van community. Ook de toetsing is vormgegeven volgens deze principes.

## Opleidingen

In totaal zijn in het kader van deze visitatie zeven opleidingen beoordeeld: vier Ad-opleidingen, twee bacheloropleidingen en een masteropleiding.

Het gaat om de opleidingen: Ad en Bachelor Ondernemerschap en Retail Management, de Ad Leisure en Eventsmanagement, de Ad Logistiek en Economie, de Ad en Bachelor Hotelmanagement en tot slot de Master International Hospitality and Service Management. De opleidingen worden duaal en/of in deeltijd aangeboden.

Opleiding	Variant
Ad Ondernemerschap en Retail Management	duaal
Bachelor Ondernemerschap en Retail Management	duaal
Ad Leisure en Eventsmanagement	deeltijd
Ad Logistiek en Economie	duaal
Ad Hotelmanagement	deeltijd en duaal
Bachelor Hotelmanagement	deeltijd en duaal
Master International Hospitality and Service Management	deeltijd

Al deze opleidingen zijn in het studiejaar 2017-2018 gestart met het Experiment Flexibele Leeruitkomsten. Dat betekent dat ten tijde van de visitatie nog niet bij alle opleidingen eindwerken beschikbaar waren. De accreditatie richt zich daarom op het beschikbare pallet van eindwerken: beroepsproducten gericht op de vereiste beroepsbekwaamheid als starter op de arbeidsmarkt. Bij de beschrijving van standaard 4 van alle afzonderlijke opleidingen gaat het rapport daar verder op in.

## Basisgegevens opleidingen

Naam opleiding in CROHO	Ad Ondernemerschap en Retail Management
Oriëntatie en niveau	Hbo Ad
Graad	Niet van toepassing
Aantal studiepunten	120
Locatie	Leeuwarden/Amsterdam
Onderwijstaal	Nederlands
Registratienummer in CROHO	80010

Naam opleiding in CROHO	Bachelor Ondernemerschap en Retail Management
Oriëntatie en niveau	Hbo Bachelor
Graad	Bachelor of Science
Aantal studiepunten	240
Locatie	Leeuwarden
Onderwijstaal	Nederlands
Registratienummer in CROHO	35523

Naam opleiding in CROHO	Ad Leisure en Events Management
Oriëntatie en niveau	Hbo Ad
Graad	Niet van toepassing
Aantal studiepunten	120
Locatie	Leeuwarden
Onderwijstaal	Nederlands
Registratie nummer in CROHO	80040

Naam opleiding in CROHO	Ad Logistiek en Economie
Oriëntatie en niveau	Hbo: Ad
Graad	Niet van toepassing
Aantal studiepunten	120
Locatie	Emmen
Onderwijstaal	Nederlands
Registratie nummer in CROHO	80115

Naam opleiding in CROHO	Ad Hotelmanagement
Oriëntatie en niveau	Hbo Ad
Graad	Niet van toepassing
Aantal studiepunten	120
Locatie	Leeuwarden/Emmen
Onderwijstaal	Nederlands
Registratie nummer in CROHO	80041

Naam opleiding in CROHO	Bachelor Hotelmanagement
Oriëntatie en niveau	hbo Bachelor
Graad	Bachelor of Arts
Aantal studiepunten	240
Locatie	Leeuwarden
Onderwijstaal	Engels
Registratie nummer in CROHO	34411

Naam opleiding in CROHO	Master International Hospitality and Service Management
Oriëntatie en niveau	Hbo Master
Graad	Master of Arts
Aantal studiepunten	60
Locatie	Leeuwarden
Onderwijstaal	Engels
Registratie nummer in CROHO	70134

# Beoordeling NVAO-standaarden

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

*De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.*

*Experiment Leeruitkomsten:*

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De leeruitkomsten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegonafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.*

### Conclusie

Het panel stelt vast dat alle beoordeelde opleidingen goed aansluiten bij de (over het algemeen landelijk) vastgestelde beroepsprofielen en eindkwalificaties. De opleidingen voldoen qua niveau aan de eisen die nationaal en internationaal aan het Ad-niveau (NLQF 5), Bachelorniveau (NLQF 6) of Masterniveau (NLQF 7) mogen worden gesteld.

De visie van NHL Stenden Hogeschool gericht op gepersonaliseerd leren en co-creatie is herkenbaar in de wijze waarop de verschillende opleidingen hun onderwijs hebben ingericht. Datzelfde geldt ook het voor het concept van Design Based Education. Wel ziet het panel verschillen tussen opleidingen.

Het panel heeft bij alle opleidingen kunnen vaststellen dat de geformuleerde leeruitkomsten zijn afgeleid van de beoogde leerresultaten en studenten in staat stellen om het beoogde eindniveau te kunnen behalen. De leeruitkomsten van de verschillende opleidingen voldoen allen in de basis aan de eisen die daarvanuit het beoordelingskader aan worden gesteld. Variatie is er bijvoorbeeld in de wijze waarop het werkveld betrokken is geweest bij de formulering van de leeruitkomsten. Het panel beveelt de opleidingen aan om met elkaar de ervaringen over de formulering van leeruitkomsten en de betrokkenheid van het werkveld uit te wisselen, met het doel om van elkaar te leren.

Het panel concludeert dat de opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce allen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard.

### Onderbouwing

#### Visie op flexibel onderwijs

In de *Flexgids 2018* omschrijft het programmateam Flexibel Onderwijs NHL Stenden Hogeschool haar visie op Flexibel onderwijs en het onderwijsontwerp dat daaruit voortvloeit voor alle aan het experiment deelnemende opleidingen. Ook de beoordeelde opleidingen van het cluster Management en Commerce zijn conform deze visie vormgegeven.

Conform deze visie baseert NHL Stenden Hogeschool het flexibel onderwijs op twee pijlers: het gepersonaliseerd leren en co-creatie (zie ook Schets van de opleiding).

Het panel heeft de onderwijskundige visie bestudeerd en vindt dat deze visie uitstekend past bij de experimentele opzet van het experiment leeruitkomsten. Het principe van gepersonaliseerd leren biedt ruimte voor individuele leertrajecten van deeltijd- en duale studenten. Het principe van co-creatie draagt bij aan een rijke leeromgeving, waarbinnen studenten hun opleiding kunnen doorlopen op een wijze die past bij hun persoonlijke leerstijl en al eerder ontwikkelde kennis en vaardigheden.

Het panel heeft het onderwijsconcept van de opleidingen behorend bij het cluster Management en Commerce beoordeeld op beide pijlers van de onderwijskundige visie en stelt vast dat de uitgangspunten van gepersonaliseerd leren en co-creatie herkenbaar in het onderwijsconcept van deze opleidingen zijn doorgevoerd.

### **Beoogde leerresultaten**

Alle Ad- en bacheloropleidingen hebben hun beoogde leerresultaten op eindniveau afgeleid van in de landelijk overleg vastgestelde eindkwalificaties. De beoogde leerresultaten van de Ad-opleidingen zijn afgeleid van de bachelorprofielen en bevinden zich op NLQF-niveau 5. De beoogde leerresultaten van de bacheloropleidingen zijn op NLQF-niveau 6 geformuleerd. De masteropleiding International Hospitality and Service Management (verder Ma IHSM) heeft een eigen set eindcompetenties ontwikkeld op EQF-7 niveau in nauwe samenwerking met de Universiteit van Derby. De eindcompetenties zijn vervolgens gerelateerd aan internationale standaards zoals de FIBAA (Foundation for the International Business Administration Accreditation) en de Britse norm voor professionele masters. Het panel vindt de eindcompetenties passend voor het master-niveau van deze opleiding.

Het panel constateert dat alle beoogde leerresultaten van de te beoordelen opleidingen voldoen aan wat er nationaal en internationaal geëist mag worden van het beoogde opleidingsniveau op Ad-, bachelor- of masterniveau.

### **Vertaling in leeruitkomsten**

De opleidingen hebben vervolgens hun beoogde leerresultaten vertaald in leerwegaafhankelijke leeruitkomsten. Daarbij hebben alle deeltijd en duale opleidingen hun competenties en BoKS elementen omgezet in leeruitkomsten van verschillende omvang, ondergebracht in modules van 15 of 30 EC. Modules zijn opgebouwd uit één of meer samenhangende leeruitkomsten. Door de leeruitkomsten bij thematische modules van 15 of 30 EC onder te brengen, voldoen de deeltijdopleidingen Management en Commerce aan de eisen van het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs (2016). Conform het beoordelingskader behoren leeruitkomsten te zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren.

De deeltijdopleidingen van NHL Stenden Hogeschool omschrijven leeruitkomsten als een meetbaar resultaat van een leerervaring, op basis waarvan vastgesteld kan worden in welke mate, tot op welk niveau en volgens welke standaard een bepaalde kwalificatie is ontwikkeld (ZER 2018). De leeruitkomst omschrijft:

- Beroepshandelen: welke handelingen een student moet uitvoeren;
- Beroepsproduct(en): bewijzen waarin het beroepshandelen zichtbaar wordt;
- Beoordelingscriteria: de eisen waaraan het handelen en de bewijzen moeten voldoen.



Het panel vindt dat NHL Stenden Hogeschool hiermee een uitstekende operationalisering biedt van het concept 'leeruitkomst'.

Bij de concrete formulering van de leeruitkomsten is gewerkt volgens de Tuning-systematiek<sup>1</sup>, waarbij leeruitkomsten in een vast format worden omschreven. Bij de ontwikkeling van de leeruitkomsten zijn de examencommissies van de afzonderlijke opleidingen betrokken.

### **Leeruitkomsten per opleiding**

Het panel heeft de modules, leeruitkomsten en beoordelingscriteria bestudeerd van de acht te beoordelen opleidingen bestudeerd en constateert dat deze voldoen aan de eisen die het experiment aan de leeruitkomsten stelt. Die eisen hebben betrekking op (a) leerwegaafhankelijkheid, (b) representativiteit voor de beoogde leerresultaten van de opleiding, (c) herkenbaarheid voor het werkveld, (d) specifieke en meetbare-formuleringen (e) transparantie, (f) samenhang en (g) duurzaamheid.

De visie van NHL Stenden Hogeschool is herkenbaar ingevoerd, waarbij er bewust ook veel professionele ruimte gegeven is aan de docenten per opleiding, om daarmee het eigenaarschap en betrokkenheid te vergroten. De leeruitkomsten blijken herkenbaar voor het werkveld en vertegenwoordigen de juiste inhoud.

#### **Ad- en bacheloropleiding Ondernemerschap en Retail Management**

*De Ad- en bacheloropleiding hebben hun competentieprofiel afgeleid van het Landelijk beroepsprofiel ORM en vertaald naar leeruitkomsten op Ad- en bachelorniveau. Vervolgens is het onderwijsprogramma onderverdeeld in thema's van 15 of 30 EC, waar per thema twee, drie of vier leeruitkomsten zijn ondergebracht. Deze leeruitkomsten zijn geformuleerd volgens drie sporen: persoonlijke ontwikkeling, taakgerichte kennisgebieden (BoKS) en professionele ontwikkeling. Het panel stelt vast dat zowel de beoogde leerresultaten als de leeruitkomsten voldoen aan de basiskwaliteit.*

#### **Ad-opleiding Logistiek en Economie**

*De Ad Logistiek en Economie heeft haar beoogde leerresultaten afgeleid van het landelijke Beroeps- en opleidingsprofiel Logistiek en vertaald naar eigen leeruitkomsten. Een eigen beroeps- en opleidingsprofiel voor de associate degree is op dit moment in ontwikkeling.*

*Het onderwijsprogramma bestaat uit 8 modules van 15 EC. Deze modules kennen dezelfde opbouw, en bestaan uit een aandeel kennis (5 EC), persoonlijke ontwikkeling (5 EC), en werkplekontwikkeling (5 EC). Aan iedere module zijn meerdere leeruitkomsten gekoppeld. De eerste (introductie)module en de eindmodule staan vast; de opleiding hanteert een zogenoemd kop-staart-principe. De tussenliggende modules kunnen onafhankelijk en in elke volgorde gevolgd worden. Het panel stelt vast dat zowel de beoogde leerresultaten als de leeruitkomsten voldoen aan de basiskwaliteit.*

<sup>1</sup> een internationaal project dat hoger onderwijsinstellingen helpt om hun leeruitkomsten op elkaar af te stemmen

### **Ad-opleiding Leisure en Event Management**

*De Ad Leisure en Events Management heeft haar beoogde leerresultaten afgeleid van het landelijke het landelijke beroepsprofiel van de bacheloropleiding Leisure & Events Management 2015 (voorheen Leisure Management). Voor de Ad Leisure en Events Management zijn de tien competenties uit het landelijk beroepsprofiel omgezet naar eindkwalificaties op Ad-niveau, die vervolgens zijn vertaald naar eigen leeruitkomsten. Een eigen opleidingsprofiel voor de associate degree is op dit moment in ontwikkeling.*

*De opleiding bestaat uit acht modules van 15 EC, met elk één programma-leeruitkomst, die het totaal aan eindkwalificaties afdekken. Iedere module kent, naast de programma-leeruitkomst, drie leeruitkomsten van 5 EC die hiervan zijn afgeleid. De eindmodule staat vast. Alle andere modules kunnen onafhankelijk van elkaar en in elke volgorde gevolgd worden. Het panel stelt vast dat zowel de beoogde leerresultaten als de leeruitkomsten voldoen aan de basiskwaliteit.*

### **Ad- en Bacheloropleidingen Hotelmanagement**

*De Ad- en Bacheloropleidingen hebben hun beoogde leerresultaten afgeleid van de landelijk vastgestelde Professional Education Profiles (PEP) Hotelmanagement 2017-2022 en vertaald naar Ad- en Bachelorniveau. Vervolgens is het onderwijsprogramma onderverdeeld in thematisch samenhangende modules van 15 EC, waarin per thema drie leeruitkomsten van ieder 5 EC zijn ondergebracht. Deze leeruitkomsten zijn geformuleerd volgens drie sporen: expertiseontwikkeling, werkplekontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Bij de formulering van de leeruitkomsten zijn werkveldvertegenwoordigers betrokken geweest. Bovendien heeft de opleiding ervoor gekozen om de leeruitkomsten aan te laten sluiten bij de competenties die binnen de Horeca CAO zijn gekoppeld aan de referentiefunctiebeschrijvingen. Het panel stelt vast dat zowel de beoogde leerresultaten als de leeruitkomsten voldoen aan de basiskwaliteit.*

### **Masteropleiding International Hospitality and Service Management (Ma IHSM)**

*De Ma IHSM heeft een eigen set eindcompetenties ontwikkeld op EQF 7 niveau in nauwe samenwerking met de Universiteit van Derby. De competenties richten zich meer op algemene academische vaardigheden, het doen van strategische analyses en onderzoeksvaardigheden en minder op de beroepspraktijk. De opleiding is ontwikkeld als 'kopstudie' op hospitality en Service Management opleiding. Het contact met het werkveld is beperkt.*

*Ma IHSM heeft de huidige competenties vertaald in leeruitkomsten die zijn ondergebracht in verschillende modules. Deze modules bieden nog weinig ruimte om de onderwijsvisie van NHL Stenden Hogeschool te implementeren.*

*Met ingang van het studiejaar 2020-2021 wordt de samenwerking met de University of Derby beëindigd. MA-IHSM is bezig om het curriculum te vernieuwen, waarbij de onderwijsvisie van NHL Stenden Hogeschool op deeltijd meer tot haar recht zal komen.*

*Het panel beoordeelt de huidige beoogde leerresultaten op eindniveau. Ook de huidige leeruitkomsten voldoen aan de basiskwaliteit die daarvan verwacht mag worden.*

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

*Experiment Leeruitkomsten:*

*De leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoeften en omstandigheden van (een groep) studenten. De opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn om de leeruitkomsten te behalen. De opleiding laat zien hoe zij rekening houdt met verschillen tussen (groepen) studenten in kennis, ervaring, tijd, loopbaandoelen en omstandigheden.*

*Docenten (instructeurs, begeleiders e.d.) zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden, bijvoorbeeld bij de keuze voor en vormgeving van leeractiviteiten.*

*De student voldoet aan de wettelijke instroomeisen. Uit een intake assessment kan blijken dat de student de opleiding versneld kan doorlopen. Onvolledige opleidingen bepalen op grond van toelatingsonderzoek of de student toelaatbaar is en voor welk traject de student in aanmerking komt.*

*De opleiding en de student maken vooraf expliciete, inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent. Daarmee is inzichtelijk hoe de student in staat is de leeruitkomsten te realiseren. Als een praktijkorganisatie betrokken is leggen opleiding, student en praktijkorganisatie de afspraken vast in een overeenkomst. Een tripartite overeenkomst is verplicht voor duale opleidingen en wenselijk voor deeltijdse opleidingen. Hierin komen onder meer aan de orde: de beschrijving van de inhoud van de leeractiviteiten binnen de eenheid, de aard en frequentie van de begeleiding en de wijze van toetsing en, indien van toepassing, afspraken tussen de opleiding en de praktijkorganisatie over bijscholing van praktijkbegeleiders. De student is mede-eigenaar van het leerproces en daarmee van de invulling van de overeenkomst en afspraken.*

### Conclusie

Het panel heeft gezien dat alle opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce op hun eigen wijze invulling hebben gegeven aan de flexibele leeromgeving. Het panel heeft daar in een breed palet aan variatie gezien.

Alle opleidingen hebben een heldere intakeprocedure en leggen met hun studenten op een adequate manier de gekozen leerarrangementen en persoonlijke leerroutes vast: in de deeltijdvariant in een onderwijsovereenkomst getekend door student en opleiding en in de duale variant in een tripartite overeenkomst met aanvullend de werkgever.

Het panel heeft veel waardering voor de docenten en hun betrokkenheid bij de studenten die zij begeleiden. De verschillende docententeams die het panel heeft ontmoet, zijn met enthousiasme bezig met het door ontwikkelen van hun leeromgevingen. De verbinding met het werkveld is over het algemeen adequaat.

Het panel stelt tevens vast dat de opleidingen op een zorgvuldige wijze hun kwaliteitsborging hebben ingericht, met module-evaluaties. Studenten voelen zich goed gehoord en zien dat de opleidingen verbeterpunten oppakken en aanpassingen doen waar nodig.

Het panel stelt vast dat de opleidingen behorend aan het cluster Management en Commerce **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

## Onderbouwing

### Opzet programma's

Het panel heeft gezien dat de deeltijd- en duale opleidingen zo zijn gestructureerd dat studenten een eigen flexibele invulling van het onderwijs kunnen kiezen, passend bij hun eigen omstandigheden.

De deeltijd- en duale opleidingen zijn opgezet als diplomatrajecten of leerplannen. De meeste opleidingen kennen propedeutische modules van 15 of 30 EC en bieden daarnaast een aantal keuzemogelijkheden om in de hoofdfase modules van 15 of 30 EC te volgen (inclusief een of twee afstudeermodules). Als studenten een module hebben afgerond (hetzij door validatie, hetzij door toetsing), dan kunnen ze daarvoor een certificaat ontvangen. Bij het behalen van modules met een totaal van 240 EC (bachelorprogramma's), 120 EC (Ad-programma's) of 60 EC (masterprogramma) ontvangen studenten een diploma.

Opleidingen verschillen onderling in de mogelijkheden die zij studenten bieden om de volgorde van modules aan te passen aan hun voorkeuren. De Ad en bachelor ORM kennen geen propedeutische modules, maar wel een vaste eindmodule. Bij de Ad Logistiek en Economie volgen studenten een vaste introductiemodule en eindigen de studie met een vaste eindmodule. Verder is de volgorde van de tussenliggende modules vrij.

Studenten Hotelmanagement kunnen ook binnen modules verschillende leertrajecten volgen, waarbij een deel van de leeruitkomsten via validatie wordt aangetoond en de overige leeruitkomsten in eigen gekozen volgorde kunnen worden aangetoond.

Overigens stelt het panel vast dat de meeste studenten kiezen voor een vaste volgorde waarin zij de modules volgtijdelijk doorlopen.

Conform het hogeschoolbeleid (vastgelegd in de OER) kennen de opleidingen een bindend studieadvies (BSA) voor de propedeutische fase, met een norm van tenminste 50 EC. Voor opleidingsvarianten Experimenten Leeruitkomsten deeltijd wordt na het tweede jaar en voor opleidingsvarianten Experimenten Leeruitkomsten duaal na het eerste jaar van inschrijving een studieadvies gegeven. Aan deze varianten wordt bij een negatief studieadvies geen afwijzing verbonden. Wel voeren coaches van de opleidingen individuele gesprekken met studenten om de voortgang te bespreken.

Het panel vindt dat alle opleidingen uit het cluster erin geslaagd zijn om een heldere opzet van hun programma te kiezen, waarin de cultuur van het werkveld is meegenomen. Het panel vindt verder het beleid ten aanzien van de BSA's zorgvuldig en adequaat gelet op het flexibele karakter van de opleidingen.

## **Instream en intakeprocedure**

De opleidingen Management en Commerce staan open voor studenten die voldoen aan de wettelijke instroomeisen voor de Ad-, bachelor en masteropleidingen. De meeste opleidingen hanteren twee instroommomenten per jaar: september en februari. Er zijn uitzonderingen. De opleiding Ad Hotelmanagement kent vier instroommomenten per jaar. De masteropleiding IHSM heeft alleen een instroommoment in september.

Aspirant-studenten kunnen informatiebijeenkomsten bijwonen en zich verder oriënteren middels individuele gesprekken. Na aanmelding houden de opleidingen een individueel intakegesprek met studenten waarin met hen de mogelijkheden van het flexibel studeren wordt verkend. Tijdens dat gesprek komen eveneens de eventuele mogelijkheden om eerder verworven competenties of diploma's te valideren ter sprake (zie verder standaard 3). Verder is de werkplek waar de aspirant-student werkt onderwerp van gesprek. De kwaliteit van de werkplek en de mogelijkheid voor studenten om binnen deze werkplek leeruitkomsten te kunnen aantonen, wordt daarbij onderzocht. Eventueel wordt hiertoe een werkplekscan uitgevoerd.

Een aantal opleidingen stelt eisen aan de werkplek, zoals de Ad ORM, de Ad- en bacheloropleidingen Hotelmanagement en de Ad Logistiek en Economie. Andere opleidingen hanteren geen formele werkplekeis, zoals de Ad opleiding Leisure en Event Management en de Masteropleiding IHSM. Als de werkplek niet voldoet, zoeken de opleidingen samen met de studenten naar passende oplossingen.

Het panel heeft met de opleidingen gesproken over de instroom en intakeprocedures en vindt deze zorgvuldig vormgegeven, met aandacht voor de individuele situatie en (werk)ervaringen van studenten.

Bij de start van een studie sluiten de opleidingen met alle studenten een individuele onderwijsleerovereenkomst af. Deze wordt bij deeltijdopleidingen ondertekend door opleiding en student. Bij duale opleidingen is er sprake van een tripartite overeenkomst en tekent de werkgever mee. Dat geldt bijvoorbeeld voor de Ad Logistiek en Economie en de opleidingen Hotelmanagement.

Onderdeel van de onderwijsleerovereenkomst is het zogenaamde persoonlijke leerarrangement per student. Het leerarrangement wordt samen met student en studiecoach opgesteld en vermeldt keuzen over (1) volgorde van modules, (2) tempo (aantal modules of leerovereenkomsten waaraan student tegelijkertijd wil werken) (3) de gewenste blend in didactische werkvormen (werkplekleren, contactonderwijs, online leren) en (4) de gewenste begeleiding. Bij een tripartite overeenkomst worden ook afspraken gemaakt over de begeleiding van bedrijfscoaches.

Het leerarrangement wordt per semester opgesteld. Het arrangement heeft het karakter van een werkdocument en kan tussendoor gewijzigd worden indien omstandigheden daarom vragen.

Om de administratieve last van het actualiseren van onderwijsovereenkomsten te beperken, is een aantal opleidingen gestart met de digitalisering van de persoonlijke leerarrangementen. Daarbij nemen studenten het initiatief om de wijzigingen aan te brengen in overleg met studiecoaches. De eerste ervaringen zijn positief.

Het panel vindt de digitalisering van onderwijsovereenkomsten en persoonlijke arrangementen een goede ontwikkeling om enerzijds de afspraken helder vast te kunnen leggen en anderzijds ruimte te bieden voor aanpassingen. Het panel ziet dat het goed kunnen hanteren van onderwijsovereenkomsten ook elders in het land tot vragen leidt en geeft NHL Stenden Hogeschool de suggestie mee om ervaringen uit te wisselen met andere hogescholen.

De opleidingen bieden allen op eigen wijze ondersteuning aan studenten om zich de nieuwe flexibele manier van leren eigen te maken. Daar kiest iedere opleiding haar eigen vorm van begeleiding in. Een mooi voorbeeld vindt het panel de 'onboardingsdagen' van de Ad- en bacheloropleidingen van de Hotelschool waarbij de opleidingen studenten kennis laat maken met de nieuwe manier van werken.

## Inhoud

De inhoud van de leeruitkomsten en de modules verschilt uiteraard per opleiding. Voor wat betreft de ontwikkeling van onderzoekend vermogen, ziet het panel dat de opleidingen daarvoor meer en meer aansluiten bij het onderwijsconcept van DBE (zie schets opleiding).

Binnen de opleidingen is er wisselend aandacht voor internationalisering, passend bij de aard van de opleidingen. NHL Stenden Hogeschool vindt het belangrijk dat studenten in verschillende culturen effectief kunnen communiceren en respectvol om kunnen gaan met de verschillen. Verschillende opleidingen maken gebruik van internationale literatuur en media, besteden aandacht aan culturele diversiteit in de beroepscontext en actualiteiten op internationaal gebied. Andere opleidingen zoals de opleidingen ORM zijn meer regionaal georiënteerd.

*De opleidingen Hotelmanagement (Ad- en bachelor) en de masteropleiding IHSM zijn het meest internationaal gericht. De opleidingen worden verzorgd in het Engels en kennen specifieke leeruitkomsten gericht op het werken in een internationale en interculturele context.*

## Leeromgeving

De opleidingen van het Cluster Management en Commerce faciliteren het leren van studenten door een combinatie van online leren, contactonderwijs en werkpleklernen.

De wijze waarop opleidingen invulling geven aan deze combinatie verschilt, waarbij het panel goede voorbeelden heeft gezien, zoals het online leren bij de Ad- en bacheloropleiding Hotelmanagement en contactonderwijs bij de Ad Leisure en Event Management. Daartegenover zijn er ook voorbeelden waarbij de invulling van de verschillende vormen van de blend nog doorontwikkeld kunnen worden, zoals het online leren bij de master IHSM en de Ad Logistiek en Economie. Ook kan het contactonderwijs bij verschillende andere opleidingen nog beter worden benut.

Het panel vindt het vooral belangrijk dat opleidingen met elkaar ervaringen gaan uitwisselen en van elkaar de best practices vernemen om die vervolgens te gebruiken als input voor hun eigen ontwikkeling.

### *Online leren*

Eén van de principes van het NHL Stenden flexibel onderwijsconcept is collaborative learning: het leren met en van elkaar. Dat gebeurt niet alleen op contactdagen maar in toenemende mate

online, zeker bij opleidingen waar studenten op verschillende locaties in binnen en buitenland werken, zoals bij Hotelmanagement.

Daarbij maakt NHL Stenden gebruik van het platform Blackboard, waar studenten informatie en kennis in de vorm van handleidingen en e-learning modules kunnen ophalen, (deel) producten kunnen inleveren en bespreken.

Het gebruik van online leren verschilt per opleiding. Bij de Ad- en Bacheloropleiding Hotelmanagement wordt veel gebruik gemaakt van de mogelijkheden die Blackboard biedt. Bij andere opleidingen zoals de Ad Logistiek en Economie is het gebruik veel minder.

### *Contactonderwijs*

Het aantal contactdagen verschilt per opleiding. De inhoud kan variëren van trainingen (Ad-ORM), workshops (Ma IHSM) tot bijeenkomsten, gestuurd door leervragen van studenten (bacheloropleiding Hotelmanagement). Soms zetten opleidingen skypesessies in, wanneer studenten gelet op hun werkzaamheden niet op vaste dagen naar een centrale lesplek kunnen afreizen.

Het animo voor de contactdagen is wisselend. De bacheloropleiding Hotelmanagement ziet de aanwezigheid van studenten op de contactdagen dalen, terwijl de 'lesdagen' van de opleiding Logistiek en Economie juist drukbezocht worden. Er is een onderscheid hoe opleidingen de contactdagen inrichten, variërend van een aanbod gestuurd lesrooster tot vraag gestuurde en just in time workshops o.a. verzorgd vanuit onderzoeksgroepen.

De opleidingen zouden graag de mogelijkheid hebben om contactdagen op meerdere locaties in het land te organiseren om daarmee studenten te faciliteren om deze contactdagen te kunnen bezoeken. Dat geldt bijvoorbeeld voor de opleidingen ORM en Hotelmanagement. Formeel biedt de WHW daar echter niet de ruimte voor.

Het panel vindt dat de contactdagen voor veel studenten van toegevoegde waarde kunnen zijn in hun leerproces. Tegelijkertijd stelt het panel vast dat opleidingen wisselend in staat zijn om de contactdagen aantrekkelijk te maken voor studenten. Het panel adviseert daarom de deeltijdopleidingen samen op zoek te gaan naar mogelijkheden om de contactdagen verder door te ontwikkelen en van meerwaarde te laten zijn voor studenten.

### *Werkplekleren*

Een relevante praktijkleeromgeving is een voorwaarde voor studenten om leeruitkomsten aan te tonen waarmee zij modules kunnen afronden.

In het intakegesprek bij de start van de opleiding worden daarvoor de mogelijkheden nagegaan al dan niet via een werkplekscan. Aandachtspunten zijn het type bedrijf, de omvang, de werkzaamheden, de doorgroeimogelijkheden en het opleidingsniveau van de begeleider van studenten in de werkomgeving (de bedrijfscoach).

De eisen die opleidingen stellen aan de werkplek zijn verschillend. De Ad-opleiding Leisure en Event Management stelt geen formele eisen aan de werkplek, maar biedt indien nodig wel ondersteuning aan studenten om een geschikte praktijkervaringsplek te verkrijgen. Andere opleidingen zijn kritischer ten aanzien van de werkplek van studenten en de mogelijkheden die er zijn voor studenten om de leeruitkomsten daar te kunnen aan tonen. Het panel vindt het belangrijk dat opleidingen de kwaliteit van de werkplek van studenten bewaken op leerpotentie

en daar waar die onvoldoende aanwezig is, met studenten op zoek gaan naar alternatieven. Het panel ziet dat de opleidingen daar ook daadwerkelijk invulling aan geven en is daar positief over.

Het panel ziet dat de opleidingen bedrijfscoaches informeren over hun rol met behulp van handleidingen en trainingen. Docenten van opleidingen gaan regelmatig op bezoek op de werkplek. Diverse opleidingen organiseren regiobijeenkomsten. Het panel waardeert deze inspanningen van opleidingen om bedrijfscoaches te blijven betrekken. Het panel vindt het belangrijk dat opleidingen alert blijven op de scholing van bedrijfscoaches, die mogelijk minder bekend zijn met het werken met leeruitkomsten en leerwegaafhankelijke toetsing. Opleidingen mogen niet te snel veronderstellen dat de bedrijfscoaches over voldoende informatie en vaardigheden over deze wijze van opleiden beschikken. Bij diverse opleidingen, zoals de opleidingen ORM, heeft het panel gehoord dat bedrijfscoaches graag meer geschoold willen worden en meer betrokken willen worden bij de invulling van de leeruitkomsten.

### *Samenwerkend leren (collaborative learning)*

Het panel ziet dat opleidingen de samenwerking tussen studenten actief stimuleren om tot gezamenlijk leren te komen. Zo kennen de opleidingen ORM leerteams, waar studenten nauw met elkaar samen werken aan beroepsproducten om leeruitkomsten aan te tonen. Studenten werken samen op de trainingdagen of via de online leeromgeving. Het panel juicht de inspanningen die opleidingen leveren om tot samenwerkend leren te komen toe. Alle studenten die het panel gesproken heeft, vinden juist het kunnen samenwerken met andere studenten van grote meerwaarde voor hun eigen leerproces. Hoewel de opleidingen studenten de mogelijkheid bieden om leerwegaafhankelijk onderwijs te volgen, kiezen de studenten daar beperkt voor.

### *Begeleiding*

Bij de start van de opleiding krijgt de student een studietoestel toegewezen. Studietoestels helpen studenten bij het maken van keuzen in hun persoonlijke leerarrangement. Tijdens het eerste gesprek tussen student en studietoestel wordt besproken welke ervaring en kwalificaties studenten al meenemen naar de opleiding en welke mogelijkheden de werkplek van studenten eventueel biedt om leeruitkomsten aan te tonen. Uit de gesprekken met studenten blijkt dat de studietoestels een belangrijke rol vervullen in de persoonlijke begeleiding van studenten. Studietoestels hebben over het algemeen goed zicht op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. Het panel concludeert hieruit dat studietoestels een goede bijdrage leveren aan het gepersonaliseerde leren van studenten.

### **Docenten**

Het panel heeft bij alle opleidingen enthousiaste en betrokken docententeams aangetroffen, die met elkaar hard aan het werk zijn om de studenten zo goed mogelijk te begeleiden in hun persoonlijke leerarrangement.

Docenten hebben veelal een meer coachende rol en vervullen minder de rol van expert in het aanbieden van kennis. De invulling van de nieuwe rol kan verschillen per persoon en per opleiding. De mate van flexibiliteit bepaalt of er wordt afgeweken van de traditionele docentenrol. Wel ziet het panel dat het belang van feedback en formatieve toetsing groeit bij het flexibele onderwijsconcept. Het panel vindt een coachende rol van een docent naast de student gericht op het stimuleren en begeleiden van het leerproces goed passen bij de student die zelfstandig werkt aan zijn eigen leeruitkomsten.



De rol van docent als kennisoverdrager op een experniveau mag daarbij niet teloor gaan. Het panel vindt dat het gaat om het zoeken van de juiste balans tussen de rollen van de docent als vakdidacticus en pedagoog.

### **Voorzieningen**

Studenten van de deeltijd- en duale opleidingen maken gebruik van Blackboard als online leeromgeving. Op de leeromgeving staan roosters voor het contactonderwijs, webinars, ander onderwijsmateriaal zoals modulehandleidingen. Ook hebben de studenten de mogelijkheid om onderling te chatten. Studenten zijn tevreden over de onderwijsleeromgeving en hebben daarin goed hun weg kunnen vinden.

Naast de chatmogelijkheid via Blackboard, maken studenten ook gebruik van andere online contactmogelijkheden zoals WhatsApp en Skype.

### **Kwaliteitszorg**

Het panel stelt vast dat de deeltijdopleidingen van NHL Stenden Hogeschool veel aandacht besteden aan zowel de formele als de informele kwaliteitszorg.

Formeel ontvangen studenten na het afronden van iedere module een digitale module-evaluatie. Daarnaast organiseren de opleidingen twee keer per jaar gesprekken met studenten op basis van de module-evaluaties en eventuele specifieke vragen van opleiding.

Verder vinden er veel informele evaluaties plaats in gesprekken tussen studenten en docenten. Alle input die vanuit studenten en docenten komt, leidt tot bijstellingen en aanscherpingen van modules en werkwijzen.

Daarnaast evalueren de opleidingen regelmatig de modules met het docententeam. Verder betreft de opleiding meer en meer vertegenwoordigers van het werkveld bij de evaluatie van de modules en de leeruitkomsten aan de hand van een QualityScan met onderwerpen als oriëntatie en intake, onderwijsleeromgeving, toetsing, validering en waarden, de professionals (coaching en begeleiding) en de onderwijslogisitek.

Het panel is tevreden over de wijze waarop de kwaliteitszorg is georganiseerd.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### *Experiment Leeruitkomsten:*

*De opleiding hanteert een passende vorm van toetsing van de leeruitkomsten. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid. De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken, proactieve rol. Zij hanteert een adequate methode om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen.*

### Conclusie

Het panel is van mening dat de opleidingen er over het algemeen goed in slagen om hun systeem van toetsing te laten aansluiten bij het flexibel onderwijs. Bij de toetsing staat het aantonen van leeruitkomsten centraal, de vorm en het moment van toetsing zijn flexibel, waarbij ook hier de opleidingen van elkaar verschillen. Alle opleidingen doen zichtbaar ervaring op met de nieuwe manier van toetsen. Het panel ziet dat de flexibiliteit groeit en adviseert de opleidingen om met elkaar ervaringen uit te wisselen.

Het panel heeft de verschillende toetsplannen van de opleidingen bestudeerd en stelt vast dat deze het geheel van de aan te tonen leeruitkomsten afdekken. Beoordelingscriteria of rubrics en toetsmatrizen zijn herkenbaar van de leeruitkomsten afgeleid, al is er bij een aantal opleidingen ruimte voor verbetering op dat punt.

Elke opleiding biedt studenten de mogelijkheid om eerder verworven competenties of diploma's te valideren. De werkwijze kan per opleiding verschillen. Het proces blijkt complex te zijn, waardoor een beperkt aantal studenten uiteindelijk kiest voor validering.

Het panel ziet dat de opleidingen adequaat aandacht besteden aan de professionalisering van examinatoren met BKE- en SKE-trainingen. Ook de examen- en toetscommissies zijn over het algemeen goed betrokken bij de valideringen en de borging van de kwaliteit van toetsing.

De opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Onderbouwing

#### Leerwegonafhankelijke toetsen

In overeenstemming met de principes van het Experiment Leeruitkomsten hebben de deeltijdopleidingen een systeem van leerwegonafhankelijk toetsen ingevoerd. De opleidingen toetsen de leeruitkomsten en eindkwalificaties zonder de weg daarnaartoe vast te leggen. Wanneer een student alle leeruitkomsten van een module voldoende heeft kunnen aantonen, dan ontvangt hij een certificaat. Wanneer hij de modules met certificaten heeft afgerond, ontvangt hij het Ad-, bachelor of masterdiploma.

De basis voor leerwegaafhankelijk toetsen zijn de leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn zo geformuleerd dat studenten op verschillende manieren de uitkomsten kunnen aantonen. Beoordelingscriteria en toetsmatrijzen zijn rechtstreeks van de leeruitkomsten afgeleid.

Toetsing vindt plaats op verschillende manieren:

- Door het afleggen van toetsen zoals aangedragen door de opleiding, bijvoorbeeld kennistoetsen
- Door het afleggen van een toets, waarbij de student zelf een toetsvorm kiest
- Overleggen van bewijsstukken van eerdere opleiding, werkervaring of op basis van informeel leren (valideren).

Het panel heeft de toetsplannen van de opleidingen bekeken en vindt deze passend voor het flexibele onderwijsconcept. De leerwegaafhankelijkheid van toetsen is goed geborgd door de wijze waarop de leeruitkomsten zijn geformuleerd. Ook dekken de toetsplannen het geheel van de aan te tonen leeruitkomsten af.

### **Toetspraktijk bij de opleidingen**

Het panel ziet verder dat de variatie in toetsvormen verschilt. Bij ORM bijvoorbeeld kunnen studenten kiezen tussen het afleggen van toetsen die door de opleiding worden aangedragen of door een zelfgekozen vorm van toetsing. De Ad- opleiding Leisure and Event Management maakt net als andere opleidingen gebruik van beroepsproducten, tentamens en assessments. Ook beroepsproducten kunnen in verschillende vormen worden uitgevoerd zoals rapportages, presentaties, vlogs en infographics. Daarnaast ziet het panel ook dat verschillende opleidingen portfolio's kiezen als toetsvorm. Bij de opleidingen Hotelmanagement kan de variatie in toetsvormen nog groeien, vindt het panel.

Het panel hoort in de gesprekken met de opleidingen dat er steeds meer ruimte komt om toetsen op meerdere momenten af te leggen of andere bewijsmateriaal in de vorm van bijvoorbeeld beroepsproducten in te leveren. Het panel juicht deze ontwikkeling toe en adviseert de opleidingen om ook hierbij van elkaars ervaringen te leren.

De opleidingen hanteren over het algemeen van de leeruitkomsten afgeleide beoordelingscriteria om de verschillende toetsen te beoordelen. Bij een aantal opleidingen is nog winst te behalen in de transparantie van de beoordeling en de onderbouwing daarvan.

Om tot een valide en betrouwbare beoordeling te komen, organiseren de verschillende opleidingen kallibratiesessies. De frequentie daarvan verschilt per opleiding. Bij de Ad ORM bijvoorbeeld zijn er wekelijks kallibratiesessies, waarbij de examencommissie aanschuift. Andere opleidingen kalibreren minder frequent. Het panel ziet dat de uitkomsten van de kallibratiesessies niet gestructureerd worden vastgelegd in verslagen. Ook ontbreekt bijvoorbeeld bij de opleidingen Hotelmanagement en de master IHSM een heldere beoordelaarsinstructie. Het panel vindt dat de opleidingen Hotelmanagement en de master IHSM meer aandacht mogen besteden aan interbeoordelaarsbetrouwbaarheid.

## Validering van eerdere leerervaringen

Deeltijd- en duale studenten kunnen leeruitkomsten aantonen door eerdere leerervaringen te laten valideren. De deeltijdopleidingen maken daarbij onderscheid tussen drie verschillende vormen van valideren:

- Standaardvalidering op basis van één of meer (door de opleiding omschreven) behaalde getuigschriften. Hiervoor verleent de examencommissie vrijstelling
- Individuele validering van eerder formeel maar ook informeel leren
- Validering van eerder informeel en non-formeel leren meenemen in de toetsing van de diverse modules (dus niet bij aanvang studie) afhankelijk van wat elke student inbrengt.

Het valideren van eerder formeel en informeel en non formeel leren is complex. Studenten vinden het lastig en tijdrovend om bewijsmateriaal te kunnen aanleveren om daarmee voor validering in aanmerking te komen. Ook examencommissies worstelen met het dilemma tussen het zoeken naar overtuigende bewijslast en het geven van vertrouwen.

Toch heeft het panel diverse studenten gesproken die blij zijn met de mogelijkheid om eerdere ervaringen te kunnen valideren. Wel constateert het panel dat er nog hindernissen zijn in het toekennen van de daarbij behorende studiepunten. Dit geldt met name voor de Ad- en bacheloropleidingen Hotelmanagement (zie voorbeeld).

### **Voorbeeld Ad- en bachelor Hotelmanagement:**

*De opleidingen Ad- en bachelor Hotelmanagement hebben leeruitkomsten van 5 EC die in samenhang in modules van 15 EC zijn ondergebracht. Studenten kunnen de leeruitkomsten van 5 EC valideren op basis van eerder verworven competenties. Studenten met veel praktijkervaring in de horeca bijvoorbeeld kunnen vaak alle leeruitkomsten gericht op werkplekontwikkeling al aantonen. De daarbij behorende punten worden pas toegekend als zij ook de andere leeruitkomsten gericht op expertiseontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling binnen specifieke modules hebben afgerond. Vanuit hogeschoolbeleid is het niet mogelijk om studiepunten toe te kennen aan leeruitkomsten met een kleinere omvang dan EC. Studenten vinden dit weinig motiverend en zouden graag zien dat ook leeruitkomsten van 5 EC worden toegekend. Het panel is het daarmee eens en verzoekt NHL Stenden Hogeschool haar richtlijnen omtrent de omvang van het minimale aantal toe te kennen studiepunten nog eens te overwegen.*

## **Borging van toetskwaliteit**

NHL Stenden Hogeschool heeft er expliciet voor gekozen om toetsing en de borging voor de kwaliteit van toetsing binnen de verschillende opleidingen onder te brengen.

Dat betekent dat bij het cluster Management en Commerce het panel met vijf examencommissies en toetscommissies heeft gesproken (zie de rapportages over de afzonderlijke opleidingen).

Het panel stelt vast dat examen- en toetscommissies zich nog proactiever kunnen opstellen bij bijvoorbeeld het formaliseren en eenduidig interpreteren van de leeruitkomsten. Wel ziet het panel dat de examencommissies goed betrokken zijn bij de validering van de leeruitkomsten.

Het panel beveelt aan dat de examencommissies hun ervaringen delen en gezamenlijk de proactieve rol verder vormgeven, om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen. Hierbij kan ook gebruik gemaakt worden van de kennis en ervaringen van examencommissies van andere Hogescholen, die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

*Experiment Leeruitkomsten*

- *De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.*

### Conclusie

Het panel heeft deze standaard beoordeeld op een beperkt aantal eindwerken van de verschillende Ad-opleidingen, toetsen bij de bacheloropleidingen en eindwerken bij de masteropleiding IHSM.

De kwaliteit van de eindwerken en de toetsen geven het panel het vertrouwen dat de opleidingen in staat zijn om studenten op het passende niveau te laten afstuderen. Het panel heeft daarbij wel een aantal kritische opmerkingen over de eindwerken van de masteropleiding.

Het werkveld en (het beperkt aantal) alumni dat het panel heeft gesproken zijn allen positief over het niveau van de afgestudeerden en het leerrendement dat studenten behalen.

Het panel onderschrijft deze positieve waardering.

Het panel is van oordeel dat de opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Onderbouwing

#### Eindwerken of tussenproducten

Het panel heeft het oordeel over deze standaard moeten baseren op een beperkt aantal eindwerken en toetsen.

Opleiding	Beoordeelde eindwerken of toetsen
Ad ORM	Vier eindwerken
Bachelor ORM	Vier toetsen/beroepsproducten
Ad Leisure en Event Management	Vier modulewerken
Ad Logistiek en Economie	Vier eindwerken
Ad Hotelmanagement	Vier eindwerken
Bachelor Hotelmanagement	Vier toetsen/beroepsproducten
Master IHSM	Vier eindwerken

De Ad Leisure en Event Management had op het moment van de visitatie nog geen afstudeerwerken, omdat de opleiding te maken heeft gehad met een forse uitstroom van studenten bij de start van het experiment (zie verder de rapportage over deze opleiding). Het panel heeft daarom het oordeel over deze opleiding moeten baseren op tussenproducten. De kwaliteit daarvan acht het panel toereikend.

De eindwerken die het panel heeft bestudeerd bij de andere Ad-opleidingen zijn passend bij het Ad-niveau. Ook de toetsen en beroepsproducten van de bacheloropleidingen vond het panel passend bij wat van bachelorstudenten verwacht mag worden. Het panel heeft er dan ook vertrouwen in dat de bacheloropleidingen in staat zullen zijn om studenten op het daartoe passende niveau te laten afstuderen.

Wel heeft het panel wat kritische opmerkingen over de eindwerken van de masteropleiding. Het panel vond dat de inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken sterker uit de verf had mogen komen. Ook vond het panel de beoordelingen niet even transparant. De opleiding is zich bewust van de verbeterpunten en heeft daartoe inmiddels maatregelen genomen, gericht op verbetering van het afstudeerproces en de -beoordeling.

### **Kwaliteit afgestudeerden en studenten in opleiding**

Het panel heeft met diverse Ad- en Masterafgestudeerden en met studenten in opleiding gesproken. Het panel is onder de indruk van de kennis en vaardigheden waarover de (afgestudeerde) studenten beschikken. Alumni en studenten maken tijdens en na de opleiding dankzij het onderwijs stappen in hun loopbaan. Werkveldvertegenwoordigers geven aan blij te zijn met het niveau van de afgestudeerden. Ook zien werkveldvertegenwoordigers de kwaliteit van de studenten die gevorderd zijn in hun bacheloropleiding stijgen. Het werkveld vindt de deeltijdopleidingen dan ook van toegevoegde waarde voor hun (toekomstige) medewerkers.

## Rapportages per opleiding



# Ad Ondernemerschap en Retail Management

## Algemeen

De Ad opleiding Ondernemerschap en Retail Management (ORM) is in 2017 gestart met de flexibele opleiding. Deze flexibele variant borduurt voort op de duale opleiding die voor het eerst in 1995 is begonnen. Het programma is opgebouwd uit 8 thema's van ieder 15 EC.

## Standaard 1

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

## Beroepsbeeld

De opleiding Ad ORM beoogt studenten op te leiden tot zelfstandig ondernemer of een ondernemende retailmanager. De zelfstandig ondernemer is starter of bedrijfsopvolger in het MKB, is marktgericht en kan een product of dienst op de markt brengen en behouden. De ondernemende retailmanager is gericht op het werken in een beroepsomgeving gericht op het leveren van producten en diensten aan eindconsumenten. De beroepsbeoefenaar op Ad-niveau werkt en denkt op operationeel en tactisch niveau. Hij legt de verbinding tussen operatie, visie en strategie van de onderneming, en is in staat om deze visie en strategie te vertalen naar het handelen. Hij werkt doorgaans binnen bestaande kaders en structuren, geeft invulling aan de uitvoering hiervan en is daarbij gericht op het realiseren van de doelen die gesteld zijn voor zijn bedrijfsonderdeel. Hij kan schakelen in aanpak en werkwijze als de omgeving verandert en kan zowel routinematige als niet-routinematige problemen oplossen. De beroepsbeoefenaar op Ad-niveau verbindt de strategie met de uitvoerder omdat hij van beide rollen de taal spreekt. Mogelijke functies zouden kunnen zijn: een ervaren verkoopmedewerker, afdelingsmanager, floormanagement en een assistent-vestigingsmanager.

## Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft haar beroepsprofiel en competentieprofiel afgeleid van het Landelijk beroepsprofiel ORM. Dit profiel beschrijft de functies in de branche met daarbij behorende competenties en leeruitkomsten. Bij het bepalen van de beoogde leerresultaten van de opleiding mag volgens het panel het werkveld intensiever betrokken worden. Werkveldpartners geven aan graag mee te willen denken en zouden graag jaarlijks voor afstemming van de leeruitkomsten bij elkaar willen komen.

Het beroepsprofiel maakt onderscheid in twee profielen, waar de opleiding in beoogt op te leiden: de zelfstandig ondernemer en de ondernemende retailmanager. De competenties zijn geclusterd in drie typen: interpersoonlijke competenties, intra-persoonlijke competenties en taakgerichte competenties, waarin twaalf competenties zijn verdeeld. Onder interpersoonlijke competenties vallen: communiceren en adviseren; samenwerken en leidinggeven. Onder intra-persoonlijke competenties vallen: flexibiliteit, waardengeoriënteerd handelen; leervermogen en resultaatgericht handelen. Onder taakgerichte competenties vallen: commercieel handelen; plannen, organiseren en beheren; creatief en innovatief handelen; ondernemen en onderzoeken en analyseren. De interpersoonlijke en intra-persoonlijke competenties zijn ingekaderd door de internationale Dublin descriptoren. Het panel concludeert dat er een sterke focus ligt op de

persoonlijk ontwikkeling. Dit komt volgens het panel overeen met de wensen van het werkveld. Hier is het panel positief over. Tegelijkertijd vraagt het landelijk profiel competenties die inhoudelijk van aard zijn. Op dit punt ziet het panel ruimte voor ontwikkeling.

### **Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten**

De opleiding kent twaalf competenties, te weten commercieel handelen, ondernemen, creatief en innovatief handelen, plannen, organiseren en beheren, onderzoeken en analyseren, communiceren en adviseren, samenwerken, leidinggeven, leervermogen en resultaatgericht handelen, flexibiliteit, en waardengeoriënteerd handelen. Deze competenties zijn als volgt doorvertaald naar acht thema's van 15 EC: *persoonlijke ontwikkeling, organisatie en consument, marketing en communicatie, werken als ervaren medewerker, persoonlijke ontwikkeling, HRM en productiviteit, change management and leadership*, en *werken als beginnend leidinggevende*. Aan ieder thema zijn drie samenhangende leeruitkomsten gekoppeld. De Body of Knowledge and Skills (BoKS) is hierin opgenomen. Voor de beschrijving van de leeruitkomsten is gebruik gemaakt van de Tuning systematiek om vast te stellen in welke mate, op welk niveau en volgens welke standaard competenties ontwikkeld zijn op basis van de meetbare resultaten van de leerervaring. De formulering van de leeruitkomsten zijn afgestemd op de NHL Stenden richtlijnen van de *Handreiking Leeruitkomsten: Construeren, kalibreren en evalueren*, 2019. Pas als alle leeruitkomsten behorend bij een thema zijn afgerond, krijgt de student 15 EC toegekend. Het panel heeft het geheel van de leeruitkomsten bestudeerd en vindt deze overzichtelijk en samenhangend gerangschikt in de thema's. De Ad-opleiding heeft in een programmamatrix geborgd dat alle beoogde leerresultaten in leeruitkomsten zijn vertaald. Het uitwerken van leeruitkomsten in de beschrijving van gedragscriteria geeft handvatten voor de beoordeling. Het panel heeft de programmamatrix bestudeerd en stelt vast dat de geformuleerde leeruitkomsten de beoogde leerresultaten op NLQF-5 niveau adequaat afdekken.

### **Kwaliteit leeruitkomsten**

Het panel heeft de leeruitkomsten bestudeerd en daarbij vastgesteld dat de leeruitkomsten leerwegaafhankelijk zijn geformuleerd. Een voorbeeld is de eerste leeruitkomst *zelfkennis* van het thema Persoonlijke ontwikkeling: Je benoemt de kwaliteiten van jezelf en anderen en je vertaalt op basis van reflectie ontwikkelpunten in concrete acties om te groeien in je persoonlijke ontwikkeling. Hieraan zijn twee gedragsindicatoren gekoppeld: 1. Je benoemt je persoonlijke kwaliteiten en het bijbehorende gedrag. Je reflecteert op je gedrag en kwaliteiten en je benoemt het effect van jouw gedrag op anderen. Je vertaalt leervragen in concrete acties. 2. Je benoemt de kwaliteiten en het bijbehorende gedrag van anderen en je benoemt het effect van het gedrag van anderen op jou. De competenties die binnen deze leeruitkomst getoetst worden zijn communiceren en adviseren, leidinggeven en leervermogen.

Bij de formulering van de leeruitkomsten heeft de opleiding het werkveld betrokken via de Raad van Advies (RvA). In de RvA zijn professionals uit het beroepenveld betrokken en zijn zij bevroegd hierover bevroegd. Daarnaast vond er afstemming plaats tussen studietoelichters en bedrijfscoaches. Volgens het panel zijn er kansen om het werkveld actiever te betrekken bij de formulering, verbetering en herziening van de leeruitkomsten verder te benutten. Overleg vindt regelmatig maar informeel plaats tijdens de contactmomenten tussen studietoelichters en bedrijfscoaches. Het panel raadt aan om dit systematisch aan te pakken en besprekingen vast te leggen. Alles overziend voldoet de opleiding op de standaard aan basiskwaliteit. De opleiding leidt volgens het panel adequaat op voor het domein.

## Standaard 2

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Opzet programma

Binnen de flexibele opleiding Ad ORM volgt de student geen vast onderwijsprogramma. De student toont leerresultaten aan door een eigen leerweg te kiezen en te bepalen aan welke leeruitkomsten zij in een periode van tien weken willen werken. De student mag de leeruitkomsten in eigen volgorde en in eigen tempo aantonen, met uitzondering van de thema's *proeve van bekwaamheid* en *change management en leadership* die gekoppeld zijn aan het eindniveau. Ze hebben de mogelijkheid om te versnellen of te vertragen. De weg naar leeruitkomsten kan per student variëren en is onder meer afhankelijk van de vraag en mogelijkheden van de student, de mogelijkheden van werkpleklers en de mogelijkheden die de opleiding kan bieden. De combinatie van deze drie bepaalt de invulling van de leerroute van de student. De opleiding beoogt een samenwerkingsverband tussen de opleiding, de lerende en het werkveld.

Volgens het panel is de visie van de opleiding op flexibilisering helder en is het duidelijk hoe flexibiliteit in de Ad opleiding ORM Ad een plek krijgt. Daar waar de opleiding specifiek voor een organisatie, bijvoorbeeld DEEN, Albert Heijn en Kwantum, een programma faciliteert, wordt het programma lineair aangeboden. Het zijn de bedrijfsgroepen zelf die kiezen voor lineair onderwijs, zo constateert het panel. Hierdoor wordt de potentie die flexibilisering biedt niet volledig benut. Het panel raadt de opleiding aan de bedrijfsgroepen hierin te adviseren.

### Instroom en intake

De flexibele opleiding Ad ORM onderscheidt twee instroommomenten, september en februari. Studenten dienen daarbij te voldoen aan de formele toelatingseisen voor hoger onderwijs. Voor toelating tot de opleiding Ad ORM is een havo-, vwo-, of mbo-diploma niveau 4 nodig. Indien niet aan de toelatingseisen wordt voldaan, maar de kandidaat 21 jaar of ouder is, dan mag er een toelatingsexamen worden afgelegd. De studenten moeten een zogeheten werkplekscan laten invullen door de werkgever. In de werkplekscan verantwoordt de werkgever de mogelijkheden van de werkplek, de werkzaamheden en de begeleiding voor de studie. Daarnaast wordt alvast een screening gedaan van eventuele (delen van een) hbo-vooropleiding en de werkervaring van de student in relatie tot de leerwegaafhankelijke mogelijkheden van het programma en de inschatting van de studieduur.

### Inhoud

Het panel heeft vastgesteld dat de BoKS waarmee studenten tijdens hun Ad-opleiding worden toegerust, voldoet aan de eisen die daaraan vanuit de beoogde leerresultaten worden gesteld. De leeruitkomsten van de opleiding Ad ORM zijn geformuleerd in drie sporen: persoonlijke ontwikkeling, taakgerichte kennisgebieden (BoKS) en professionele ontwikkeling die in de onderstaande tabel worden weergegeven.

Persoonlijke ontwikkeling thema's	Taakgerichte kennisgebieden thema's (BoKS)	Professionele ontwikkelings thema's	
A. Persoonlijke en professionele ontwikkeling (1) 15 EC	B. Organisatie en Consument 15 EC	C. Marketing en Communicatie 1 15 EC	D. Werken als ervaren medewerker 15 EC
E. Persoonlijke ontwikkeling (2) 15 EC	F. HRM en Productiviteit 15 EC	G. Change Management and Leadership 15 EC	H. Werken als beginnend leidinggevende 15 EC

Een voorbeeld van een leeruitkomst binnen taakgerichte kennisgebieden is *klantinnovatie*. Met deze leeruitkomst brengt de student het (consumenten)gedrag, de wensen, behoeftes en emoties van de doelgroep van de organisatie in kaart door middel van een kwalitatief onderzoek om een klantinnovatie te ontwerpen. Een voorbeeld van een leeruitkomst binnen professionele ontwikkeling is *ondernemen*. Met deze leeruitkomst toont de student aan over een ondernemende houding en prestatiemotivatie te beschikken waardoor hij persoonlijke waarde toevoegt aan de organisatie. Een voorbeeld van een leeruitkomst binnen persoonlijke en professionele ontwikkeling is *groeien in persoonlijk leiderschap*. Met deze leeruitkomst laat de student aantoonbare groei in zijn persoonlijk leiderschap zien en toont hij de wijze waarop deze ontwikkeling tot stand gekomen is.

Het panel heeft waardering voor de manier waarop de leeruitkomsten zijn verbonden aan de thema's en hoe de leeruitkomsten navolgbaar zijn geformuleerd in drie sporen. Wel is het panel van mening dat er naast aandacht voor het persoonlijk ontwikkelmodel evenredig aandacht mag zijn voor de vakinhoudelijke kennis. Fundamentele en actuele kennis is belangrijk als startpunt om verder te ontwikkelen. Het huidige programma kan volgens het panel hier meer nadruk op leggen. Volgens het panel kunnen de fundamentele en actuele kennis door de docenten vanuit een expert-rol aangedragen worden. Vanuit deze basiscontext kunnen de docenten vanuit een coachende rol de studenten stimuleren om de verdieping en actualisering op te zoeken. In de huidige opzet gaan studenten zelf opzoek naar kennis en hebben de docenten een coachende rol en veelal geen expert-rol. Het panel is van mening dat de expert-rol van de docent naar voren gehaald mag worden om meerwaarde te creëren.

### *Internationalisering*

De opleiding incorporeert internationalisation@home elementen in het curriculum. Enkele gedragsindicatoren behorend bij de leeruitkomsten van het tweede deel van de opleiding zijn gericht op de internationale context. Er wordt in het programma aandacht besteed aan interculturele vaardigheden in het onderwijs en ook in het werkplekleren middels de competentie waardengeoriënteerd handelen. Op dit moment loopt er een pilot samenwerking met de Vives University of Applied Sciences in West-Vlaanderen en kunnen studenten meedoen aan een internationaal project dat 'ten days Bangkok' heet. Het panel is hier positief over.

### **Leeromgeving**

De Ad opleiding ORM volgt de principes van sociaal constructivisme. Dit beoogt de opleiding te realiseren door de mogelijkheid te bieden om studenten op de werkplek, tijdens groepsbijeenkomsten en via onlinekanalen de (peer)feedback van andere studenten of van de bedrijfscoach te benutten. De context van de werkplek van de student bepaalt het uitvoeren van het onderzoek en de opdrachten behorende bij een leeruitkomst. De flexibele duaal student komt tweewekelijks naar de opleiding voor de trainingdagen met mede studenten, onder begeleiding van de docent. Studenten gaan zelf op onderzoek uit en leren wat zij willen leren. Zij geven aan dat zij zelf de agenda voor de trainingdag samenstellen en zelf roulerend het voorzitterschap

uitvoeren. Het panel is hiervan onder de indruk. De docenten hebben hierin een coachende faciliterende rol en worden studiecoaches genoemd.

Het panel raadt aan om de studenten tijdens de trainingsdagen, naast vraaggestuurd te leren ze uit te dagen om de trainingsdag op het gebied van content naar een hoger niveau te tillen. Hierdoor kan er meer kennis en content gegenereerd worden. Het panel is van mening dat in de werkvorm ruimte is voor creativiteit. Dit kan door de docent aangereikt, gekaderd en gestimuleerd worden. De regie mag van de student komen, maar de student moet weten wat er aan mogelijkheden zijn. De studenten zijn volgens het panel goed in staat om leervragen te formuleren.

#### *Online leren*

Online leren vindt onder andere plaats via de digitale leeromgeving Blackboard. Blackboard maakt het mogelijk om afstandslernen te faciliteren. Studenten kunnen er handleidingen ophalen, deelproducten delen met andere studenten en eindproducten uploaden. In de ogen van het panel kan de opleiding aandacht schenken aan de documentatie van de ontwikkeling van de student. De opleiding heeft goed zicht op de ontwikkeling van de student, maar dat mag beter gedocumenteerd worden. Dit is te zien aan het online portfolio die de student bijhoudt. Het systeem van feedback en feed-forward door de studiecoaches kan transparanter om de navolgbaarheid te borgen.

#### *Werkplekleren en samenwerkend leren*

De opleiding faciliteert het leren door middel van een combinatie van werkplekleren, samenwerkend leren en contactonderwijs. Deze blend van leeractiviteiten wordt ondersteund door de eigen studiecoach van een student en door online leren binnen Blackboard. Voor de aangeboden trainingsdagen kan de student kiezen uit de locatie in Leeuwarden of in Amsterdam. De trainingsdagen vinden een keer per twee weken plaats. Studenten geven in meerdere onderzoeken aan dat zij persoonlijk contact met een studiecoach en medestudenten belangrijk vinden. Daarnaast waarderen ze de ruimte die geboden wordt om gepersonaliseerd invulling te geven aan hun manier van leren, zowel binnen de studie als op de werkplek.

Met alle studenten wordt bij aanvang van de studie een tripartite Onderwijsarbeidsovereenkomst (OAO) opgesteld tussen opleiding, student en werkgever waarin afspraken staan over de begeleiding door een bedrijfscoach en de ontwikkelruimte voor de student op de werkplek. Het leerarrangement wordt in de Onderwijs Overeenkomst (OO) per semester opgesteld in overleg met de studiecoach en werkgever, maar kan wijzigingen indien in de persoonlijke of werk gerelateerde context van de student verandering plaatsvindt.

#### *Begeleiding*

De begeleiding binnen de opleiding Ad ORM vindt plaats door een bedrijfscoach en een studiecoach (docent). De bedrijfscoach begeleidt de student op de werkplek en heeft gemiddeld wekelijks coachgesprekken met student. Bij iedere leeruitkomst wordt feedback gevraagd van de bedrijfscoach. Dit geldt ook voor het eindwerk. De bedrijfscoach kan zowel bij de toetsing als bij de validering van de leeruitkomsten van de professionele ontwikkeling een adviserende rol uitoefenen. In de ogen van het panel kunnen de opdrachten voor iedere leeruitkomst in de praktijk passender worden afgestemd met het werkveld. Bedrijfscoaches geven aan hier meer in te willen samenwerken. De communicatie verloopt volgens de bedrijfscoach nu vooral via de student. Het panel raadt de opleiding aan om de afstemming met de bedrijfscoaches te formaliseren. De bedrijfscoaches geven aan behoefte te hebben aan scholing. Zij willen beter

mee kunnen denken in de flexibiliteit en zouden meer grip willen op het programma van de opleiding. Het panel raadt de opleiding aan gehoor te geven aan scholingswensen van de bedrijfscoaches.

## **Docenten**

De docenten van de opleiding Ad ORM hebben een coachende en faciliterende rol en worden studiecoaches genoemd. Volgens het panel is de coachende rol van de docent mogelijk een aandachtspunt, omdat de expert-rol zich op de achtergrond bevindt. Het panel is positief over het uitnodigen van specialisten (met als doel kennis en expertise te compenseren), maar ziet hier ook een expliciete rol weggelegd voor de docenten in de expert-rol. Het panel heeft grote waardering voor de betrokkenheid van de docenten bij de opleiding. Zij kennen de studenten heel goed en hebben een persoonlijke band. Dit wordt herkend in de persoonlijke contacten van studiecoaches en studenten, de persoonlijke coaching en de eventuele doorverwijzing naar professionele hulp door het decanaat. Naast deze betrokkenheid wordt het team gekenmerkt door professionaliteit in opleiding (Master, of studierend hiervoor), brede inzetbaarheid, achtergrond in het werkveld en/of nog deels werkzaam in dat werkveld als ondernemer en adviseur. Een keer per twee weken vergadert het team van studiecoaches voor intervisie en bespreken zij de lopende zaken. Sinds de start van het flexprogramma zijn door het team diverse individuele en teamtrainingen gevolgd, gericht op de didactische ontwikkeling (BKE en SKE en onderzoekend vermogen binnen de Ad). Enkelen van de Examencommissie en de Toetscommissie zijn het bezit van de SKE-kwalificatie. Alle studiecoaches en examinatoren hebben een Masterdiploma en een BKE-certificaat of zijn studierend hiervoor. De opleiding heeft de ambitie dat alle studiecoaches en examinatoren voor september 2020 BKE-gecertificeerd zijn. Het panel motiveert de opleiding om dit streven te halen.

## **Voorzieningen.**

De opleiding heeft geen bijzondere voorzieningen.

## Standaard 3

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Leerwegonafhankelijke toetsen

De leeruitkomsten van het programma kunnen leerwegonafhankelijk getoetst worden. De student kiest of/in welke mate hij gebruik wil maken van de facilitering van lesdagen, lokalen en studiecoaches. Tevens bepaalt de student in welke mate hij relevante kennis, ervaring en attitude wil laten valideren door eerder verworven opleiding- (onderdelen) en/of werkervaring. Als de student kiest voor (een deel van) het aangeboden programma en de studiecoaching, dan kan hij gedurende het proces om de leeruitkomsten aan te tonen gebruik maken van formatieve feedback door studiecoach en bedrijfscoach en van de peerfeedback van medestudenten.

#### *Toetsvormen*

De summatieve toetsing van de leeruitkomsten kan via een diversiteit aan toetsvormen gekozen worden, waarbij een deel van de toetsing vrij is van vorm, zoals een rapport, presentatie, infographic, of een vlog. De leeruitkomsten worden beoordeeld met beoordelingsformulieren met Rubrics, onafhankelijk van de toetsvorm. Afspraken hierover worden met de studiecoach gemaakt en in de OO vastgelegd. De student heeft zodoende bij de meeste leeruitkomsten de keuze uit: Het afleggen van toetsen die door de opleiding worden aangedragen; Het afleggen van een toets waarbij door de student zelf de toetsvorm wordt gekozen; Het overleggen van bewijsstukken vanuit eerdere opleidingen, werkervaring of op basis van informeel leren (valideren). De gehanteerde methoden en instrumenten van toetsing zijn volgens het panel geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De diverse gehanteerde vormen mogen van het panel geëxpliciteerd worden: de vormen zijn vrij, maar zorg dat studenten gebruik maken van alle vormen, en niet alleen de voorkeursvorm. Dit om de betrouwbaarheid van toetsing te borgen.

### Toets- en beoordelingspraktijk

De docenten in het team Ad Flexonderwijs kalibreren om de week over beroepsproducten. Om te borgen dat examinatoren zo objectief mogelijk toetsen en beoordelen wordt het vier-ogenprincipe gehanteerd en wordt er regelmatig informeel overleg gevoerd. Het panel is positief over de manier waarop het team op adequate wijze nieuwe kennis deelt over toetsing. Zo is het team reeds in gesprek over de laatste inzichten over Rubrics en bediscussiëren zij gezamenlijk of dat wel een goede manier is om eindwerken te beoordelen.

Het panel heeft de leeruitkomsten, gedragscriteria en de bijhorende Rubrics bestudeerd en concludeert dat zij afdoende handvatten bieden in de boordeling. Bij iedere leeruitkomst wordt ook het werkveld betrokken. Er wordt feedback gevraagd aan de bedrijfscoach. Dit geldt ook voor het eindwerk. De bedrijfscoach kan zowel bij de toetsing als bij de validering van de leeruitkomsten van de professionele ontwikkeling een adviserende rol uitoefenen.

Het panel heeft inconsistentie vastgesteld bij de Rubrics en toetsmatrijzen en concludeert dat niet alle beoordelingen even herleidbaar en navolgbaar zijn. Dit geldt voor de producten die inzichtelijk waren voor het panel en die bekeken zijn. De summatieve toetsen zijn beperkt voorzien van feedback. Studenten geven aan afdoende feedback te krijgen op tussenproducten

via Black Board. De opleiding is hier mee bezig en het panel motiveert de opleiding om dit door te pakken. Voor de kwaliteitsborging zou het goed zijn als de geleverde leeruitkomsten navolgbaar zijn, zo oordeelt het panel.

### **Validering van eerdere leerervaringen**

Studenten kunnen ervoor kiezen om leeruitkomsten aan te tonen door reeds verworven competenties te verzamelen en daarvoor bewijsstukken in te zetten. De werkwijze staat beschreven in een valideringsdocument en wordt benoemd in de programmagids van de opleiding. De opleiding maakt hierbij onderscheid tussen standaardvalidering van eerder aangetoond formeel leren. Dit kan worden aangetoond met diploma's en getuigschriften. Validering na de studiestart van eerder informeel en non-formeel leren. Dit kan worden aangetoond middels een valideringsportfolio met bewijsstukken. Het bewijsmateriaal kan bij validering allerhande vormen hebben. Voor alle soorten materiaal geldt een vijftal voorwaardelijke eisen: de bewijslast moet gekenmerkt worden door variatie, relevantie, authenticiteit, actualiteit en kwaliteit, conform VRAAK-criteria. De aangeleverde bewijsstukken worden daarbij beoordeeld op basis van de Tuning elementen en de geldende beheersingsniveaus en in het valideringsportfolio vastgelegd. Studenten kunnen daarbij gebruik maken van een coach. Indien nodig wordt dit aangevuld met een assessment en een criterium gericht interview om te beoordelen of de aangetoonde leeruitkomsten zijn behaald. Bewijsvoering van eerder informeel en non-formeel leren, kunnen worden meegenomen binnen de toetsing. Dit kan worden aangetoond met bewijsstukken in een portfolio of opdrachtenmap. Studenten geven aan dat validering nog niet veel door studenten wordt aangevraagd en menen dat de opleiding in een experimentele fase zit. Het panel moedigt de opleiding aan om het validatieproces verder door te ontwikkelen en onder de aandacht te brengen bij de studenten.

### **Borging**

In het borgingsproces kent de opleiding Ad ORM drie gremia, de toetscommissie, de examencommissie en de afstudeercommissie. De examencommissie is minimaal een keer per themaperiode aanwezig bij de kalibreersessies die door het team Ad Flexonderwijs worden georganiseerd. Gevalideerde leeruitkomsten worden steekproefsgewijs door de examencommissie geëvalueerd op een correcte beoordelingsprocedure. Gevalideerde leeruitkomsten mogen uitsluitend door de secretaris of de voorzitter van de examencommissie worden doorgevoerd. De afstudeercommissie die gemandateerd is namens de examencommissie ziet toe op de correcte uitvoering van de beoordeling van de eindwerken.



## Standaard 4

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Aantonen eindniveau

In oktober 2019 zijn de eerste afgeronde diplomatrajecten voor de Ad ORM behaald. Het panel heeft vier proeven van bekwaamheid en vier eindwerken *change management and leadership bestudeerd*. Het eindwerk betreft een verandertraject op operationeel of tactisch niveau, een implementatie van het traject en een reflectie op de rol als projectleider. Het panel heeft een goede indruk van het niveau van Ad.

Om het Ad-diploma te behalen moeten studenten alle leeruitkomsten met een voldoende kunnen aantonen via toetsing of via validering. Eén leeruitkomst is aangemerkt als proeve van bekwaamheid (PvB) waarbij de student een product/portfolio ontwerpt waarin hij bewijst de twaalf competenties te beheersen op NLQF-niveau 5 en de onderlinge samenhang ervan aantoont. De PvB bestaat uit drie eindwerken, te weten een portfolio, een presentatie en een criteriumgericht interview. De student komt in aanmerking voor het afleggen van de PvB indien hij alle onderdelen van het Ad-programma afgerond heeft. De beoordeling van de PvB vindt plaats door twee examinatoren, waarbij de eerste beoordelaar de studietoets is van de student. Het eindcijfer komt voort uit beide beoordelingen, waarbij kalibratie tussen beide examinatoren plaatsvindt. Wanneer de examinatoren niet tot een gezamenlijk oordeel komen dan wordt een derde examiner ingeschakeld. Het oordeel van de derde examiner is bindend.

Het panel is positief over de praktijkgerichtheid van de eindwerken. In de producten is progressie van de student duidelijk zichtbaar en zijn de producten direct toepasbaar in de werkcontext van de student. Vertegenwoordigers van de alumni hebben dit gedemonstreerd en het panel was hier enthousiast over. De opleiding heeft aangetoond dat de producten representatief zijn voor de eindkwalificaties van de opleiding.

Het werkveld geeft aan tevreden te zijn over de kwaliteit van de studenten en afgestudeerden. Zij geven aan dat de afgestudeerden met een voorsprong het beroepenveld ingaan. Een teamleider van een supermarkt geeft aan dat zijn collega is doorgestroomd naar de Bachelor en assistent wordt. Het panel is hier positief over en concludeert dat studenten van de Ad opleiding ORM banen aangeboden krijgen en zicht hebben op promotie.

# Ba Ondernemerschap en Retail Management

## Algemeen

De bacheloropleiding Ondernemerschap en Retail Management (Ba ORM) is in transitie naar een flexibeler programma. In studie jaren 2018-2019 en 2019-2020 zijn vijf (90 EC) uit veertien thema's beschreven in een volgtijdelijke route of studietraject op maat. Vanaf 2020 wordt beoogd de flexibiliteit van het programma te vergroten en de opbouw van de bachelor in drie fasen in te richten: de propedeuse fase (60 EC), de hoofdfase (150 EC) en de afstudeerfase (30 EC).

## Standaard 1

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

## Beroepsbeeld

De opleiding Ba ORM beoogt studenten op te leiden tot zelfstandig ondernemer of een ondernemende retailmanager. De zelfstandig ondernemer is starter of bedrijfsopvolger in het MKB, is marktgericht en kan een product of dienst op de markt brengen en behouden. De ondernemende retailmanager is gericht op het werken in beroepsomgeving gericht op het leveren van producten en diensten aan eindconsumenten. De beroepsbeoefenaar op bachelorniveau werkt tactisch en strategisch en geeft richting aan de onderneming. Hij is de stuwende kracht achter innovaties en bepaalt de visie en de richting die de onderneming in gaat. Op bachelorniveau is de beroepsbeoefenaar verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de eigen onderneming, van een (middelgrote) vestiging of hij bekleedt een adviesfunctie op het hoofdkantoor. Hij neemt de regie in teamverband en stuurt op hoofdlijnen aan. De bachelor ORM volgt de ontwikkelingen in de (internationale) omgeving en weet deze te vertalen naar beleid en plannen voor de (eigen) onderneming. Mogelijke functies zouden kunnen zijn: adviseur, zelfstandig ondernemer, projectmanager, vestigingsmanager, formulemanager, inkoopmanager, cluster- of regiomanager.

## Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft haar beroepsprofiel en competentieprofiel afgeleid van het Landelijk beroepsprofiel ORM. Dit profiel beschrijft de functies in de branche met daarbij behorende competenties en leeruitkomsten. Bij het bepalen van de beoogde leerresultaten van de opleiding mag volgens het panel het werkveld intensiever betrokken worden. Werkveldpartners geven aan graag mee te willen denken en zouden graag jaarlijks voor afstemming van de leeruitkomsten bij elkaar willen komen.

Het beroepsprofiel maakt onderscheid in twee profielen, waar de opleiding in beoogt op te leiden: de zelfstandig ondernemer en de ondernemende retailmanager. De competenties zijn geclusterd in drie typen: interpersoonlijke competenties, intra-persoonlijke competenties en taakgerichte competenties, waarin twaalf competenties zijn verdeeld. Onder interpersoonlijke competenties vallen: communiceren en adviseren; samenwerken en leidinggeven. Onder intra-persoonlijke competenties vallen: flexibiliteit, waardengeoriënteerd handelen; leervermogen en resultaatgericht handelen. Onder taakgerichte competenties vallen: commercieel handelen; plannen, organiseren en beheren; creatief en innovatief handelen; ondernemen en onderzoeken

en analyseren. De interpersoonlijke en intra-persoonlijke competenties zijn ingekaderd door de internationale Dublin descriptoren. Het panel concludeert dat er een sterke focus ligt op de persoonlijk ontwikkeling. Dit komt volgens het panel overeen met de wensen van het werkveld. Hier is het panel positief over. Tegelijkertijd vraagt het landelijk profiel competenties die inhoudelijk van aard zijn. Op dit punt ziet het panel ruimte voor verbetering.

### **Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten**

De opleiding kent twaalf competenties, te weten commercieel handelen, ondernemen, creatief en innovatief handelen, plannen, organiseren en beheren, onderzoeken en analyseren, communiceren en adviseren, samenwerken, leidinggeven, leervermogen en resultaatgericht handelen, flexibiliteit, en waardengeoriënteerd handelen. Deze competenties zijn als volgt doorvertaald naar veertien thema's van 15 of 30 EC: *persoonlijke ontwikkeling, organisatie en consument, marketing en communicatie, werken als ervaren medewerker, persoonlijke ontwikkeling, HRM en productiviteit, change management and leadership, werken als beginnend leidinggevende, branding and communication, concept design and creativity, strategy and leadership, performance management, sustainability en professional expertise*. Aan ieder thema zijn twee, drie of vier samenhangende leeruitkomsten gekoppeld. De Body of Knowledge and Skills (BoKS) is hierin opgenomen. Voor de beschrijving van de leeruitkomsten is gebruik gemaakt van de Tuning systematiek om vast te stellen in welke mate, op welk niveau en volgens welke standaard competenties ontwikkeld zijn op basis van de meetbare resultaten van de leerervaring. De formulering van de leeruitkomsten zijn afgestemd op de NHL Stenden richtlijnen van de *Handreiking Leeruitkomsten: Construeren, kalibreren en evalueren*, 2019. Pas als alle leeruitkomsten behorend bij een thema zijn afgerond, wordt aan de student de 15 of 30 EC toegekend. Het panel heeft het geheel van de leeruitkomsten bestudeerd en vindt deze overzichtelijk en samenhangend gerangschikt in de thema's. De Ba-opleiding heeft in een programmamatrix geborgd dat alle beoogde leerresultaten in leeruitkomsten zijn vertaald. Het uitwerken van leeruitkomsten in de beschrijving van gedragscriteria geven handvatten voor de beoordeling. Het panel heeft de programmamatrix bestudeerd en stelt vast dat de geformuleerde leeruitkomsten de beoogde leerresultaten op bachelorniveau adequaat afdekken.

### **Kwaliteit leeruitkomsten**

Het panel heeft de leeruitkomsten bestudeerd en daarbij vastgesteld dat de leeruitkomsten leerwegonafhankelijk zijn geformuleerd. Een voorbeeld is de eerste leeruitkomst *zelfkennis* van het thema Persoonlijke ontwikkeling: Je benoemt de kwaliteiten van jezelf en anderen en je vertaalt op basis van reflectie ontwikkelpunten in concrete acties om te groeien in je persoonlijke ontwikkeling. Hieraan zijn twee gedragsindicatoren gekoppeld: 1. Je benoemt je persoonlijke kwaliteiten en het bijbehorende gedrag. Je reflecteert op je gedrag en kwaliteiten en je benoemt het effect van jouw gedrag op anderen. Je vertaalt leervragen in concrete acties. 2. Je benoemt de kwaliteiten en het bijbehorende gedrag van anderen en je benoemt het effect van het gedrag van anderen op jou. De competenties die binnen deze leeruitkomst getoetst worden zijn communiceren en adviseren, leidinggeven en leervermogen.

Bij de eerste formulering van de leeruitkomsten heeft de opleiding het werkveld betrokken via de Raad van Advies (RvA). In de RvA zijn professionals uit de retailbranche betrokken en zijn zij hierover bevestigd. Daarnaast vond er afstemming plaats tussen studiecoaches en bedrijfscoaches. Volgens het panel zijn er kansen om het werkveld actiever te betrekken bij de formulering, verbetering en herziening van de leeruitkomsten verder te benutten. Overleg vindt

regelmatig maar informeel plaats tijdens de contactmomenten tussen studiecoaches en bedrijfscoaches. Het panel raadt aan om dit systematisch aan te pakken, besprekingen vast te leggen en dit als instrument voor doorontwikkeling te gebruiken. Alles overziend voldoet de opleiding op de standaard aan basiskwaliteit. De opleiding leidt volgens het panel adequaat op voor het domein.

## Standaard 2

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Opzet programma

Binnen de flexibele opleiding Ba ORM volgt de student geen vast onderwijsprogramma. De student toont leerresultaten aan door een eigen leerweg te kiezen en te bepalen aan welke leeruitkomsten zij in een periode van tien weken willen werken. De student mag de leeruitkomsten in eigen volgorde en in eigen tempo aantonen, met uitzondering van de thema's *sustainability* en *professional expertise* uit de hoofdfase die gekoppeld zijn aan het eindniveau. Ze hebben de mogelijkheid om te versnellen of te vertragen. De weg naar leeruitkomsten kan per student variëren en is onder meer afhankelijk van de vraag en mogelijkheden van de student, de mogelijkheden van werkpleklers en de mogelijkheden die de opleiding kan bieden. De combinatie van deze drie bepaalt de invulling van de leerroute van de student. De opleiding beoogt een samenwerkingsverband tussen de opleiding, de lerende en het werkveld.

Volgens het panel is de visie van de opleiding op flexibilisering helder en is het duidelijk hoe flexibiliteit in de bacheloropleiding ORM een plek krijgt. Daar waar de opleiding specifiek voor een organisatie, bijvoorbeeld DEEN, Albert Heijn en Kwantum, een programma faciliteert, wordt het programma lineair aangeboden. Het zijn de bedrijfsgroepen zelf die kiezen voor lineair onderwijs, zo constateert het panel. Hierdoor wordt de potentie die flexibilisering biedt niet volledig benut. Het panel raadt de opleiding aan de bedrijfsgroepen hierin te adviseren.

### Instroom en intake

De flexibele opleiding Ba ORM onderscheidt twee instroommomenten, september en februari. Studenten dienen daarbij te voldoen aan de formele toelatingseisen voor hoger onderwijs. Voor toelating tot de opleiding BA ORM is een havo-, vwo-, of mbo-diploma niveau 4 nodig. Indien niet aan de toelatingseisen wordt voldaan, maar de kandidaat 21 jaar of ouder is, dan mag er een toelatingsexamen worden afgelegd. De studenten moeten vooraf een zogeheten werkplekscan laten invullen door de werkgever. In de werkplekscan verantwoordt de werkgever de mogelijkheden van de werkplek, de werkzaamheden en de begeleiding voor de studie. Daarnaast wordt alvast een screening gedaan van eventuele (delen van een) hbo-vooropleiding en de werkervaring van de student in relatie tot de leerwegaafhankelijke mogelijkheden van het programma en de inschatting van de studieduur.

### Inhoud

Het panel heeft vastgesteld dat de BoKS waarmee studenten tijdens hun bacheloropleiding worden toegerust, voldoet aan de eisen die daaraan vanuit de beoogde leerresultaten worden gesteld. De leeruitkomsten van de opleiding Ba ORM zijn geformuleerd in drie sporen: persoonlijke ontwikkeling, taakgerichte kennisgebieden (BoKS) en professionele ontwikkeling die in de onderstaande tabel worden weergegeven.

Persoonlijke ontwikkeling thema's		Taakgerichte thema's (BoKS)		Professionele ontwikkeling thema's
A. Persoonlijke ontwikkeling (1) 15 EC	B. Organisatie en Consument 15 EC	C. Marketing en Communicatie 1 15 EC	D. Werken als ervaren medewerker 15 EC	
E. Persoonlijke ontwikkeling (2) 15 EC	F. HRM en Productiviteit 15 EC	G. Change Management and Leadership 15 EC	H. Werken als beginnend leidinggevende 15 EC	
I. Branding and Communication 15 EC	J. Concept design and Creativity 15 EC	K. Strategy and Leadership 15 EC	L. Performance management 15 EC	
M. Sustainability 30 EC		N. Professional Expertise 30 EC		

Een voorbeeld van een leeruitkomst binnen taakgerichte kennisgebieden is *klantinnovatie*. Met deze leeruitkomst brengt de student het (consumenten)gedrag, de wensen, behoeftes en emoties van de doelgroep van de organisatie in kaart door middel van een kwalitatief onderzoek om een klantinnovatie te ontwerpen. Een voorbeeld van een leeruitkomst binnen professionele ontwikkeling is *ondernemen*. Met deze leeruitkomst toont de student aan over een ondernemende houding en prestatiemotivatie te beschikken waardoor hij persoonlijke waarde toevoegt aan de organisatie. Een voorbeeld van een leeruitkomst binnen persoonlijke en professionele ontwikkeling is *groeien in persoonlijk leiderschap*. Met deze leeruitkomst laat de student aantoonbare groei in zijn persoonlijk leiderschap zien en toont hij de wijze waarop deze ontwikkeling tot stand gekomen is.

Het panel is enthousiast over de onderzoekende houding die vanaf het eerste moment in de opleiding wordt aangeleerd. Studenten leren direct vragen te stellen en zich onderzoekend op te stellen. Hiermee wordt de onderzoekende houding onderdeel van het gedrag van de student. Het panel heeft waardering voor de manier waarop de leeruitkomsten zijn verbonden aan de thema's en hoe de leeruitkomsten navolgbaar zijn geformuleerd in drie sporen. Wel is het panel van mening dat er naast aandacht voor het persoonlijk ontwikkelmodel evenredig aandacht mag zijn voor de vakinhoudelijke kennis. Fundamentele en actuele kennis is belangrijk als startpunt om verder te ontwikkelen. Het huidige programma kan volgens het panel hier meer nadruk op leggen. Het panel adviseert de bacheloropleiding de studenten te motiveren om de kans te grijpen meer ruimte te nemen voor vakinhoudelijke diepgang. Dit kan volgens het panel door deels basiskennis en -theorie aan te reiken en door studenten te stimuleren zich meer te verdiepen in huidige trends en ontwikkelingen in het vakgebied. Leer de student uit te dagen om het maximale uit de trainingdagen te halen en de verdieping aan te gaan, zo oordeelt het panel. Fundamentele en actuele kennis kan in de ogen van het panel ook door de docenten vanuit een expert-rol aangedragen worden. Vanuit deze basiscontext kunnen de docenten vanuit een coachende rol de studenten stimuleren om de verdieping en actualisering op te zoeken. In de huidige opzet gaan studenten zelf op zoek naar kennis en hebben de docenten een coachende rol en veelal geen expert-rol. Het panel is van mening dat de expert-rol van de docent naar voren gehaald mag worden om meerwaarde te creëren.

### *Internationalisering*

De opleiding incorporeert internationalisation@home elementen in het curriculum. Enkele gedragsindicatoren behorend bij de leeruitkomsten van het tweede deel van de opleiding zijn gericht op de internationale context. Er wordt in het programma aandacht besteed aan interculturele vaardigheden in het onderwijs en ook in het werkplekleren middels de competentie waardengeoriënteerd handelen. Op dit moment loopt er een pilot samenwerking met de Vives University of Applied Sciences in West-Vlaanderen en kunnen studenten meedoen aan een internationaal project dat 'ten days Bangkok' heet. Het panel is hier positief over.

## Leeromgeving

De Ba opleiding ORM volgt de principes van sociaal constructivisme. Dit beoogt de opleiding te realiseren door de mogelijkheid te bieden om studenten op de werkplek, tijdens groepsbijeenkomsten en via onlinekanalen de (peer)feedback van andere studenten of van de bedrijfscoach te benutten. De context van de werkplek van de student bepaalt het uitvoeren van het onderzoek en de opdrachten behorende bij een leeruitkomst. De flexibele duaal student komt tweewekelijks naar de opleiding voor de trainingdagen met medestudenten, onder begeleiding van de docent. Studenten gaan zelf op onderzoek uit en worden eigenaar van hun eigen leerproces. Zij geven aan dat zij zelf de agenda voor de trainingdag samenstellen en zelf roulerend het voorzitterschap uitvoeren. Het panel is hiervan onder de indruk. De docenten hebben hierin een coachende faciliterende rol en worden studiecoaches genoemd.

Het panel raadt aan om de studenten tijdens de trainingdagen, naast vraaggestuurd te leren ze uit te dagen om de trainingdag naar een hoger niveau te tillen. Hierdoor kan er meer kennis en content gegenereerd worden. Het panel is van mening dat in de werkvorm ruimte is voor creativiteit. Dit kan door de docent aangereikt, gekaderd en gestimuleerd worden. De regie mag van de student komen, maar de student moet weten wat de mogelijkheden zijn. De studenten zijn volgens het panel goed in staat om leervragen te formuleren.

### *Online leren*

Online leren vindt plaats via de digitale leeromgeving Blackboard. Blackboard maakt het mogelijk om afstandsleren te faciliteren. Studenten kunnen er handleidingen ophalen, deelproducten delen met andere studenten en eindproducten uploaden. In de ogen van het panel kan de opleiding aandacht schenken aan de documentatie van de ontwikkeling van de student. De opleiding heeft goed zicht op de ontwikkeling van de student, maar dat mag beter gedocumenteerd worden. Dit is te zien aan het online portfolio die de student bijhoudt. Het systeem van feedback en feed-forward door de studiecoaches kan transparanter om de navolgbaarheid te borgen.

### *Werkplekleren en samenwerkend leren*

De opleiding faciliteert het leren door middel van een combinatie van werkplekleren, samenwerkend leren en contactonderwijs. Deze blend van leeractiviteiten wordt ondersteund door de eigen studiecoach van een student en door online leren binnen Blackboard. Voor de aangeboden trainingdagen kan de student kiezen uit de locatie in Leeuwarden of in Amsterdam. De trainingdagen vinden een keer per twee weken plaats. Studenten geven in meerdere onderzoeken aan dat zij persoonlijk contact met een studiecoach en medestudenten belangrijk vinden. Daarnaast waarderen ze de ruimte die geboden wordt om gepersonaliseerd invulling te geven aan hun manier van leren, zowel binnen de studie als op de werkplek.

Met alle studenten wordt bij aanvang van de studie een tripartite Onderwijsarbeidsovereenkomst (OAO) opgesteld tussen opleiding, student en werkgever waarin afspraken staan over de begeleiding door een bedrijfscoach en de ontwikkelruimte voor de student op de werkplek. Het leerarrangement wordt in de Onderwijs Overeenkomst (OO) minimaal eenmaal per jaar opgesteld in overleg met de studiecoach en werkgever, maar kan wijzigen indien in de persoonlijke of werk gerelateerde context van de student verandering plaatsvindt.

### *Begeleiding*

De begeleiding binnen de opleiding Ba ORM vindt plaats door een bedrijfscoach en een studiecoach (docent). De bedrijfscoach begeleidt de student op de werkplek en heeft gemiddeld wekelijks coachgesprekken met student. Bij iedere leeruitkomst wordt feedback gevraagd van de bedrijfscoach. Dit geldt ook voor het eindwerk. De bedrijfscoach kan zowel bij de toetsing als bij de validering van de leeruitkomsten van de professionele ontwikkeling een adviserende rol uitoefenen. In de ogen van het panel kunnen de opdrachten voor iedere leeruitkomst in de praktijk passender worden afgestemd met het werkveld. Bedrijfscoaches geven aan hier gezamenlijk op te willen trekken. De communicatie verloopt volgens de bedrijfscoach nu vooral via de student. Het panel raadt de opleiding aan om de afstemming met de bedrijfscoaches te formaliseren. De bedrijfscoaches geven aan behoefte te hebben aan scholing. Zij willen beter mee kunnen denken in de flexibiliteit en zouden meer grip willen op het programma van de opleiding. Het panel raadt de opleiding aan gehoor te geven aan scholingswensen van de bedrijfscoaches.

### **Docenten**

De docenten van de opleiding Ba ORM hebben een coachende en faciliterende rol en worden studiecoaches genoemd. In de ogen van het panel mogen de docenten meer balans vinden tussen de rol van coach en de rol van inhoudsdeskundige. Het panel is positief over het uitnodigen van specialisten met als doel kennis en expertise te compenseren, maar ziet hier ook een expliciete rol weg gelegd voor de docenten. Het panel heeft grote waardering voor de betrokkenheid van de docenten bij de opleiding. Zij kennen de studenten heel goed en hebben een persoonlijke band. Dit wordt herkend in de persoonlijke contacten van studiecoaches en studenten, de persoonlijke coaching en de eventuele doorverwijzing naar professionele hulp door het decanaat. Naast deze betrokkenheid wordt het team gekenmerkt door professionaliteit in opleiding (Master, of studierend hiervoor), brede inzetbaarheid, achtergrond in het werkveld en/of nog deels werkzaam in dat werkveld als ondernemer en adviseur. Een keer per twee weken vergadert het team van studiecoaches voor intervisie en bespreken zijn de lopende zaken. Sinds de start van het flexprogramma zijn door het team diverse individuele en teamtrainingen gevolgd, gericht op de didactische ontwikkeling (BKE en SKE). Enkelen van de Examencommissie en de Toetscommissie zijn het bezit van de SKE-kwalificatie. Alle studiecoaches en examinatoren hebben een Masterdiploma en een BKE-certificaat of zijn studierend hiervoor. De opleiding heeft de ambitie dat alle studiecoaches en examinatoren voor september 2020 BKE-gecertificeerd zijn. Het panel motiveert de opleiding om dit streven te halen.

### **Voorzieningen.**

De opleiding heeft geen bijzondere voorzieningen.



## Standaard 3

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Leerwegonafhankelijke toetsen

De leeruitkomsten van het programma kunnen leerwegonafhankelijk getoetst worden. De student kiest of/in welke mate hij gebruik wil maken van de facilitering van lesdagen, lokalen en studiecoaches. Tevens bepaalt de student in welke mate hij relevante kennis, ervaring en attitude wil laten valideren door eerder verworven opleidings- (onderdelen) en/of werkervaring. Als de student kiest voor (een deel van) het aangeboden programma en de studiecoaching, dan kan hij gedurende het proces om de leeruitkomsten aan te tonen gebruik maken van formatieve feedback door studiecoach en bedrijfscoach en van de peerfeedback van medestudenten.

#### *Toetsvormen*

De summatieve toetsing van de leeruitkomsten kan via een diversiteit aan toetsvormen gekozen worden, waarbij een deel van de toetsing vrij is van vorm, zoals een rapport, presentatie, infographic, of een vlog. De leeruitkomsten worden beoordeeld met beoordelingsformulieren met Rubrics, onafhankelijk van de toetsvorm. Afspraken hierover worden met de studiecoach gemaakt en in de OO vastgelegd. De student heeft zodoende bij de meeste leeruitkomsten de keuze uit: Het afleggen van toetsen die door de opleiding worden aangedragen; Het afleggen van een toets waarbij door de student zelf de toetsvorm wordt gekozen; Het overleggen van bewijsstukken vanuit eerdere opleidingen, werkervaring of op basis van informeel leren (valideren). De gehanteerde methoden en instrumenten van toetsing zijn volgens het panel geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De diverse gehanteerde vormen mogen van het panel geëxpliciteerd worden: de vormen zijn vrij, maar zorg dat studenten gebruik maken van alle vormen, en niet alleen de voorkeursvorm. Dit om de betrouwbaarheid van toetsing te borgen.

### Toets- en beoordelingspraktijk

De docenten in het team Ba Flexonderwijs kalibreren om de week over beroepsproducten. Om te borgen dat examinatoren zo objectief mogelijk toetsen en beoordelen wordt het vier-ogenprincipe gehanteerd en wordt er regelmatig informeel overleg gevoerd. Het panel is positief over de manier waarop het team op adequate wijze nieuwe kennis deelt over toetsing. Zo is het team reeds in gesprek over de laatste inzichten over Rubrics en bediscussiëren zij gezamenlijk of dat wel een goede manier is om eindwerken te beoordelen.

Het panel heeft de leeruitkomsten, gedragscriteria en de bijhorende Rubrics bestudeerd en concludeert dat zij afdoende handvatten bieden in de beoordeling. Bij iedere leeruitkomst wordt ook het werkveld betrokken. Er wordt feedback gevraagd aan de bedrijfscoach. Dit geldt ook voor het eindwerk. De bedrijfscoach kan zowel bij de toetsing als bij de validering van de leeruitkomsten van de professionele ontwikkeling een adviserende rol uitoefenen.

Het panel heeft inconsistentie vastgesteld bij de Rubrics en toetsmatrijzen en concludeert dat niet alle beoordelingen even herleidbaar en navolgbaar zijn. Dit geldt voor de producten die inzichtelijk waren voor het panel en die bekeken zijn. De summatieve toetsen zijn beperkt voorzien van feedback. Studenten geven aan dat zij feedback krijgen op tussenproducten via Blackboard. De opleiding is hier mee bezig en het panel motiveert de opleiding om dit door te

pakken. Voor de kwaliteitsborging zou het goed zijn als de geleverde leeruitkomsten navolgbaar zijn, zo oordeelt het panel.

### **Validering van eerdere leerervaringen**

Studenten kunnen ervoor kiezen om leeruitkomsten aan te tonen door reeds verworven competenties te verzamelen en daarvoor bewijsstukken in te zetten. De werkwijze staat beschreven in een valideringsdocument en wordt benoemd in de programmagids van de opleiding. De opleiding maakt hierbij onderscheid tussen standaardvalidering van eerder aangetoond formeel leren. Dit kan worden aangetoond met diploma's en getuigschriften. Validering na de studiestart van eerder informeel en non-formeel leren. Dit kan worden aangetoond middels een valideringsportfolio met bewijsstukken. Het bewijsmateriaal kan bij validering allerhande vormen hebben. Voor alle soorten materiaal geldt een vijftal voorwaardelijke eisen: de bewijslast moet gekenmerkt worden door variatie, relevantie, authenticiteit, actualiteit en kwaliteit, conform VRAAK-criteria. De aangeleverde bewijsstukken worden daarbij beoordeeld op basis van de Tuning elementen en de geldende beheersingsniveaus en in het valideringsportfolio vastgelegd. Studenten kunnen daarbij gebruik maken van een coach. Indien nodig wordt dit aangevuld met een assessment en een criterium gericht interview om te beoordelen of de aangetoonde leeruitkomsten zijn behaald. Bewijsvoering van eerder informeel en non-formeel leren, kunnen worden meegenomen binnen de toetsing. Dit kan worden aangetoond met bewijsstukken in een portfolio of opdrachtenmap. Studenten geven aan dat validering nog niet veel door studenten wordt aangevraagd en menen dat de opleiding in een experimentele fase zit. Het panel moedigt de opleiding aan om het validatieproces verder door te ontwikkelen en onder de aandacht te brengen bij de studenten.

### **Borging**

In het borgingsproces kent de opleiding Ba ORM drie gremia, de toetscommissie, de examencommissie en de afstudeercommissie. De examencommissie is minimaal per themaperiode aanwezig bij de kalibreersessies die door het team Ba Flexonderwijs worden georganiseerd. Gevalideerde leeruitkomsten worden steekproefsgewijs door de examencommissie geëvalueerd op een correcte beoordelingsprocedure. Gevalideerde leeruitkomsten mogen uitsluitend door de secretaris of de voorzitter van de examencommissie worden doorgevoerd. De afstudeercommissie die gemandateerd is namens de examencommissie ziet toe op de correcte uitvoering van de beoordeling van de eindwerken.

## Standaard 4

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Aantonen eindniveau

De bacheloropleiding ORM heeft nog geen afstudeerwerken beschikbaar, omdat er ten tijde van de visitatie nog geen afstudeerders waren. De beoogde bachelor afstudeerfase betreft een afstudeerwerkstuk, de werkbeoordeling, een logboek en een assessmentgesprek dat voortkomt uit een vraagstuk uit de beroepspraktijk waarvoor een tactisch-strategische oplossing voor gevonden dient te worden. Middels de eindwerken in de afstudeerfase beoogt de student te voldoen aan de twaalf competenties op NLQF-6 niveau.

Het panel heeft verschillende tussenproducten en toetsen bestudeerd afkomstig van vier studenten. Het panel heeft een positieve indruk van de bachelor. In de producten is progressie van de student duidelijk zichtbaar en zijn de producten direct toepasbaar in de werkcontext van de student. Op basis van de steekproef uit de tussenproducten heeft het panel er vertrouwen in dat het bachelorniveau behaald wordt. De studenten tonen aan dat ze bekwaam zijn.

Het panel verwacht dat de eindproducten representatief zullen zijn voor de eindkwalificaties van de opleiding. De leervraag is adequaat aangetoond en er is vertrouwen dat dit in het eindwerk beantwoord wordt. Het fundament is er, het vertrouwen is er ook. Studenten krijgen banen aangeboden en hebben zicht op promotie. Alles overziend heeft de opleiding aangetoond dat de producten representatief zijn voor de eindkwalificaties van de opleiding.

# Ad Leisure & Events Management

## Algemeen

De Nederlandstalige Associate degree Leisure & Events Management (deeltijd) bereidt studenten voor op (ondersteunende) functies op tactisch niveau. Hierbij kan gedacht worden aan assistent-projectmedewerkers, assistent-evenementcoördinatoren et cetera. Een afgestudeerde Ad'er Leisure en Events Management is iemand die *imagineering* (het creëren van betekenisvolle belevenissen) beheerst en uitvoering kan geven aan assistent-managementtaken binnen de beleveniseconomie. Dit in tegenstelling tot een bachelor in hetzelfde werkveld; die is juist een manager en netwerker met een sterke visie op de creatieve industrie.

## Standaard 1

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

## Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten (eindkwalificaties) van de opleiding zijn ontleend aan het landelijke beroepsprofiel van de bacheloropleiding Leisure & Events Management 2015 (voorheen Leisure Management). Voor de Ad Leisure en Events Management zijn de tien competenties uit het landelijk beroepsprofiel vertaald naar eindkwalificaties op Ad-niveau. De opleiding heeft daarbij rekening gehouden met drie factoren die een rol spelen bij het verschil tussen een Associate degree en een bacheloropleiding: de leercontext, de mate van zelfstandigheid en de complexiteit van de taken.

## Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten

De opleiding heeft de beoogde leerresultaten vertaald naar acht modules van 15 EC, met elk één programma-leeruitkomst. Iedere module kent, naast de programma-leeruitkomst, drie leeruitkomsten van 5 EC die hiervan zijn afgeleid.

De opleiding werkt momenteel aan de verdere ontwikkeling van de modules en de leeruitkomsten. Zo worden vanuit het meest recente landelijke opleidingsprofiel van de gezamenlijke hbo-bacheloropleidingen Leisure en Events Management (2018-2024) de kenniscomponenten uitwerkt in een gezamenlijke Body of Knowledge and Skills (BoKS). Vervolgens zullen aan de hand van deze BoKS de kenniscomponenten van de modules en leeruitkomsten van de Associate degree worden herijkt. Daarnaast wordt het landelijke profiel vertaald naar een eigen opleidingsprofiel, waarin de visie van de Ad Leisure en Events Management nog duidelijker naar voren komt. Daarbij zullen de vaardigheden en attitudes behorend bij de verschillende competenties verder worden uitgediept en aangescherpt. Deze vaardigheden en attitudes zullen dan ook specifiekere worden verwerkt in de leeruitkomsten. De komende jaren zal de opleiding de leeruitkomsten blijven ontwikkelen op basis van gesprekken met het werkveld, brancheorganisaties en evaluaties met studenten en alumni.

Het panel heeft de programmamatrix bestudeerd en stelt vast dat de geformuleerde leeruitkomsten alle beoogde leerresultaten op EQF-5 niveau afdekken. Het heeft ook vastgesteld

dat de leeruitkomsten leerwegaafhankelijk geformuleerd zijn. Het panel heeft een opleiding aangetroffen die sterk in ontwikkeling is. Het heeft daar begrip voor; het is een gevolg van de fusie tot NHL Stenden Hogeschool en de daarbij behorende introductie van Design Based Education (DBE). Maar het is ook een gevolg van de zeer recente introductie van een nieuw landelijk opleidingsprofiel voor de aanpalende bacheloropleidingen. Het panel stelt vast dat de opleiding zeer vrij, en geheel in de geest van het experiment, is gestart met de inrichting van de flex-opleiding. Op dit moment wordt meer structuur aangebracht. Het panel complimenteert het opleidingsteam met de ontwikkelingsrichting van de opleiding, de goede uitwerking van de leeruitkomsten, en de zichtbare wens om DBE in de leeruitkomsten en het programma te verankeren. Het valt het panel in positieve zin op dat in het beroepsprofiel van de hbo-bacheloropleidingen melding wordt gemaakt van het beroepsprofiel van de Ad'er. Dit is een goede aanzet voor de ontwikkeling van een eigen beroepsprofiel.

### **Kwaliteit leeruitkomsten**

De modules en bijbehorende leeruitkomsten van de Associate degree zijn en worden in samenwerking met het werkveld ontwikkeld.

Op basis van gesprekken met verschillende brancheorganisaties en lectoraten (Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie, en Scenarioplanning) zijn de wensen en behoeften in de vorm van actuele herkenbare thema's uit de branche in kaart gebracht. Verschillende organisaties hebben hieraan bijgedragen, zoals het European Tourism Futures Institute (ETFI), de Nederlandsche Vereniging voor Handel en Industrie op het Gebied van Scheepsbouw en Watersport (HISWA), de Vereniging van Recreatieondernemers Nederland (RECRON), en het Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH).

De opleiding heeft vervolgens - in samenwerking met haar werkveldpartners - aan de hand van de actuele thematiek en de eindkwalificaties van de opleiding de modules en behorende leeruitkomsten ontwikkeld. Ook de inhoud van de modules is gedeeltelijk met werkveld ontwikkeld, zoals de modules "De Gast van Morgen" en "Het Bedrijf van de Toekomst". Deze zijn tot stand gekomen in samenwerking met ETFI en CELTH. Het resultaat van de modules en leeruitkomsten worden altijd afgestemd met de verschillende branche-organisaties, lectoraten en de Raad van Advies.

Het panel heeft uitgebreid gesproken met verschillende betrokkenen over de behoefte van het werkveld aan het Ad Leisure en Events Management. Het concludeert dat de human capital agenda van de branche een belangrijke drijfveer is voor de opleiding; de Ad opleiding kan een rol spelen in het opscholen van medewerkers om de innovatiekracht in de sector te vergroten. Er bestaan warme contacten met onderzoeksgroepen, lectoraten en bovenregionale brancheverenigingen. Maar de contacten in de regio zijn nog bescheiden. De opleiding geeft aan een tweesporenbeleid te (willen) volgen, waarbij ze enerzijds de landelijke behoeften afstemt op de opleiding (via de branche) en anderzijds de regio bedient. Het panel benadrukt dat de regionale inbedding en focus van de opleiding nog enige versterking verdienen en dat het in het belang van het Ad is om goed oog te hebben voor de regionale behoeften. Daarbij dient evenwel aangetekend dat de structuur van de sector, dat zich bijvoorbeeld kenmerkt door seizoenswerk, niet direct aansluit bij diplomagericht opleiden. Het is dan ook de uitdrukkelijke wens van de Ad Leisure en Events Management om in te gaan zetten op opleiden middels deelcertificaten.

## Standaard 2

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Opzet en inhoud programma

De Ad Leisure en Events Management (gestart in september 2017) bestaat uit vier propedeutische modules (eerste studiejaar) en vier hoofdfasemodules (tweede studiejaar). Het uitgangspunt van de opleiding is dat de laatste module (de proeve van bekwaamheid) vaststaat en dat de overige modules in iedere volgorde en onafhankelijk van elkaar gevolgd kunnen worden.

Voor de hoofdfase geldt dat nog niet alle lesmaterialen van de overige modules zijn ontwikkeld. De opleiding wil de verkregen informatie uit de evaluaties van de modules uit de propedeutische fase en de opgedane kennis en ervaring van de afgelopen twee jaar, met daarbij de huidige ontwikkelingen binnen het werkveld meenemen in de ontwikkeling van deze lesmaterialen. De komende maanden zal de opleiding de lesmaterialen gezamenlijk met het werkveld ontwikkelen. De proeve van bekwaamheid van de Ad (eindmodule) is wel grotendeels ontwikkeld en bevat een rapport en presentatie waarbij de student door middel van praktijkvoorbeelden aantoont een drietal beroepscompetenties te hebben behaald.

#### *Overzicht van de opleiding*

Modules studiejaar 1: De Gast van Morgen, De Bedrijfscan, Ondernemerschap, en Corporate Storytelling in the Purpose Economy.

Modules studiejaar 2: Het Bedrijf van de Toekomst, Concepting Leisure, Operations, Risico's & Veiligheid, en Rendement (eindopdracht).

De opleiding onderscheidt vijf verschillende leerlijnen. In de vaardighedenlijn ontwikkelen en oefenen studenten vaardigheden die aparte aandacht behoeven, zoals talen, managementvaardigheden, bedrijfseconomie en –administratie, interculturele-, onderzoeks-, informatie- en schrijfvaardigheden. De lessen vinden veelal plaats in een workshopsetting. In de integrale theoretische leerlijn werken studenten aan specifieke beroepsproducten. Kennisontwikkeling vindt plaats via moduleopdrachten, hoorcolleges, flitscolleges, werkcolleges en werkveldbezoeken. De opleiding schrijft mogelijke vakliteratuur voor die studenten kunnen gebruiken voor opdrachten. Daarnaast kunnen de studenten zelf op zoek gaan naar geschikte literatuur. In de integrale praktijk leerlijn staat de competentieontwikkeling in de beroepspraktijk centraal. Hier wordt gewerkt aan betekenisvolle opdrachten uit de praktijk. De reflectieve lijn is gericht op versterking van het zelfsturend en zelflerend vermogen. In de eerder genoemde leerlijnen werken studenten aan (in leerdoelen) geconcretiseerde competenties; in deze leerlijn richt de student zich expliciet op zelfsturing van competentieontwikkeling via een persoonlijk ontwikkelingsplan, via diverse vormen van feedback en via de opbouw van een portfolio.

Overigens bestaat er een nauwe verwantschap tussen de deeltijdse Associate degree (flex) en de voltijdse bacheloropleiding. De Ad is een plek waar volop ontwikkeld en onderwijskundig geëxperimenteerd wordt. De uitkomsten hiervan komen ook ten goede aan de voltijdse bacheloropleiding. Het panel is positief over deze manier van werken, die voordelig zal uitpakken voor beide opleidingstrajecten.

## **Instream en intake**

Wanneer een student zich aanmeldt, wordt voor of bij de start van de opleiding een intakegesprek gehouden. In dit gesprek wordt aan de hand van een intakeformulier de doelen, wensen en behoeften van de student geïnterviewd. Daarbij worden individuele talenten en mogelijkheden zo realistisch mogelijk in kaart gebracht. Dit resulteert in een leerarrangement.

Evaluaties wijzen uit dat het opstellen van een realiseerbaar leerarrangement en het goed informeren van aankomende studenten cruciaal is. Een flink percentage studenten uit het eerste cohort (2017) is door diverse redenen uitgevallen. Zo bleek voor sommigen de combinatie werk/studie/privé problematisch. Ook het flexibele onderwijsconcept van de opleiding vereist een bepaalde studiehouding. Het is van belang dat de opleiding de aankomende studenten daarover goed en uitgebreid informeert. Het panel concludeert dat de opleiding in het verleden heeft aangenomen dat de studenten het concept van de opleiding direct begrijpen en aankunnen. De opleiding heeft zelf vastgesteld dat dit niet het geval is en dat studenten meer begeleiding en adequaat verwachtingsmanagement nodig hebben. Ook docenten moeten goed doordrongen zijn van hun rol binnen de flex-opleiding. Die is wezenlijk anders dan binnen een reguliere opleiding. Studenten uitten hun frustratie over het gebrek aan sequentiële structuur, begeleiding, sociale cohesie, feedback en informatie in de begintijd van de opleiding. Maar zij gaven bij het panel ook aan dat de opleiding openstaat voor feedback, dat er verbeteringen zijn aangebracht, dat momenteel intensievere coaching beschikbaar is, en dat de sfeer in positieve zin is verbeterd. Hieruit blijkt het lerend en zelfreinigend vermogen van de opleiding, aldus het panel. De intensieve coaching is evenwel mogelijk omdat de opleiding een geringe instroom heeft. Wanneer de instroom stijgt, zal de huidige werkwijze wellicht niet vol te houden zijn voor het docententeam volgens het panel.

De beperkte instroom is een zorgpunt voor het panel. De opleiding is ooit gestart als een duale opleiding die met name studenten van een enkele werkgever bediende. Nu de opleiding deze partner niet langer bedient, moet de overstap gemaakt worden naar andere studentengroepen. De opleiding geeft aan de werkveldpartners in de regio wel geïnteresseerd zijn om opdrachten te leveren voor de opleiding. Maar er lijkt minder enthousiasme voor een tweejarig opleidingstraject. De opleiding koerst dan ook stevig af op het aanbieden van deelcertificaten in de hoop de instroom te vergroten en beter aan te sluiten bij de behoeften van het werkveld en haar medewerkers (zie standaard 1). Een andere optie die de opleiding actief verkent, is om zelf actiever vraagstukken uit de regio te zoeken en zich tijdelijk (in labs) te huisvesten om op locatie aan deze vraagstukken te werken. Dit beschouwt het panel als een interessante optie.

## **Leeromgeving**

Het leerarrangement, bij de studenten bekend als onderwijsovereenkomst, is een belangrijk houvast voor het leertraject. Studenten geven aan dat dat zij het arrangement als een studieplanningsdocument gebruiken. Het geeft ook richting aan (begeleidings)gesprekken tussen studenten en coaches. Het panel stelt vast dat het leerarrangement in de praktijk gebruik wordt zoals het bedoeld is. Het aanpassen van het leerarrangement vindt vooralsnog vaak informeel plaats. Aan de hand van gesprekken en korte vraagsessies tijdens lesdagen wordt het arrangement gezamenlijk door coach en student aangepast. Omdat er veel administratieve handelingen noodzakelijk zijn bij het aanpassen van het leerarrangement, wordt het aangepaste leerarrangement meestal niet formeel vastgesteld.

### *Werkplekieren*

De Ad Leisure & Events Management hanteert geen formele werkplekeis. Overigens geldt wel dat de opleiding sterk adviseert om vanaf de start op zoek te gaan naar een werk(ervarings)plaats, zodat de praktijkgerichte blokken van de modules kunnen worden behaald. De opleiding speelt, indien nodig, een rol in het koppelen van studenten aan de juiste contexten: als een leeruitkomst niet binnen de eigen werkkring te behalen is biedt de opleiding ondersteuning zodat studenten alsnog een rijke leeromgeving kan krijgen, bijvoorbeeld via stagebedrijven uit de voltijdse opleiding. Het panel heeft uitgebreid gesproken met betrokkenen over het ontbreken van een werkplekeis. Het begrijpt dat de eigenheid van de sector betekent dat er veel kleinschalige bedrijven zijn, al dan niet met een seizoensmatig karakter. Daardoor zijn werkplekken niet altijd geschikt of beschikbaar om leeruitkomsten aan te tonen. Het is wel cruciaal dat er een omgeving is waarbij de leeruitkomsten aangetoond kunnen worden, en het panel is van mening dat de opleiding dit ook voortdurend kritisch in de gaten moet houden. Ook de examencommissie speelt hier een belangrijke rol in (zie standaard 3).

### *Contactonderwijs*

De lesdagen (om de twee weken) worden gebruikt om met en van elkaar te leren. De lesdagen worden in beginsel in Leeuwarden georganiseerd, maar het panel was verheugd te horen dat studenten ook bij elkaar op de werkplek lesdagen organiseren. De behoefte van de student is leidend bij de invulling van de lesdag. Een week voor de lesdag is er contact tussen studenten en de opleiding over de invulling van de les en over wat de student zelf naar de les gaat brengen. De lesdagen starten met DBE-sessies waarin de voortgang en behoeften van studenten worden besproken. Dan volgen zogenaamde inspiratiecolleges door vakdocenten ter ondersteuning van de modules waar studenten op dat moment aan werken. Ook worden gastsprekers uitgenodigd en kunnen studenten modules afronden, bijvoorbeeld door een presentatie te verzorgen. Docenten geven aan een zekere structuur (per blok) aan te houden. Het panel waardeert de invulling van de lesdagen, die in de geest van flexibel en gepersonaliseerd onderwijs invulling krijgen. Co-creatie komt goed tot uiting bij deze manier van werken. De opleiding toont aan dat zij uitstekend in de geest van het experiment handelt; zij maakt daarbij goed gebruik van de handelingsruimte die de hogeschool biedt. De creativiteit en eigenheid (de couleur locale) van de branche is op een goede manier vertaald naar het didactische concept, aldus het panel.

De opleiding verwachtte aanvankelijk dat studenten veel van elkaar zouden leren over het belang van leisure, de verschillende sectoren binnen leisure en de leisure industrie. Echter door het kleine aantal studenten ontstaat het risico op het gebrek aan verscheidenheid van bedrijven in de verschillende sectoren van de industrie. Daarom wordt er (dit jaar) in een aantal theoretische blokken extra lesmateriaal ontwikkeld om aandacht schenken aan de leisure industrie en het ontstaan en het belang van leisure in de maatschappij. Op deze manier krijgen studenten voldoende kennis aangereikt over deze onderdelen en kunnen zij voldoen aan de leeruitkomsten op dit gebied.

### *Online leren*

Online leren vindt plaats via de digitale leeromgeving Blackboard. Studenten kunnen er handleidingen ophalen, deelproducten delen met andere studenten en eindproducten uploaden. Het is de wens van studenten dat zij online (Blackboard of e-mail) wel wat sneller van feedback worden voorzien, zodat zij geen studievertraging oplopen.



## **Docenten**

Alle docenten (coaches) die betrokken zijn bij de Ad Leisure en Events Management hebben een masteropleiding afgerond en zijn onderwijsbevoegd. Voor verdere professionalisering ten behoeve van de flexibele opleiding zijn en worden binnen de hogeschool diverse kennisdelingssessies georganiseerd rondom verschillende thema's binnen het flexibele onderwijs. De afgelopen jaren zijn door docenten verschillende coachingstrajecten gevolgd. Voor de start in september 2017 hebben een aantal docenten deelgenomen aan trainingen (de docent als coach, digitale didactiek), en/of workshops (de dag van de flex).

In het kader van de veranderende rol van de docent en de fusie tot NHL Stenden Hogeschool hebben de docenten ook teamdagen en trainingen gevolgd met betrekking tot DBE en/of coaching. Ook zijn er trajecten opgezet die binnenkort worden uitgevoerd om hierover meer te leren van elkaar. Met betrekking toetsbekwaamheid, hebben vier van de zes docenten/coaches, assessoren, en toetsontwikkelaars de Basiskwalificatie Examinering (BKE) afgerond. De twee anderen volgen ten tijde van de visitatie een combinatie van de BKE en SKE (Seniorkwalificatie Examinering). Niet iedere docent voelt zich thuis bij het onderwijsconcept, daarom worden alleen die docenten ingezet die passen bij de eisen die flexibel onderwijs aan hen stelt.

Het panel heeft een zeer betrokken en bevlogen docententeam aangetroffen. Ze maken deel uit van het docententeam dat ook betrokken is bij de voltijdse bacheloropleiding, en dat vindt het panel positief. Het geeft de mogelijkheid om kwesties af te stemmen met een grotere groep docenten in dezelfde sector, bijvoorbeeld over de betekenis en ontwikkeling van DBE in het curriculum. De werkdruk van de docenten is een zorgpunt van het panel. De huidige werkdruk ligt, bij een beperkte instroom, al (te) hoog. De docenten zien de invoering van DBE als een goede ontwikkeling voor het verlagen van de werkdruk, omdat de beoordeling van studenten dan meegenomen zal worden in de onderwijssessies. Dat voorkomt dat docenten nog op een ander moment feedback moeten geven. De docenten staan ook stil bij de volgende fase van de ontwikkeling waarin zij bepaalde werkzaamheden wellicht uit kunnen besteden. Dit zal volgens het panel echter nog niet voldoende zijn om de werkdruk te verlagen, zeker wanneer de instroom gaat stijgen. Het raadt de opleiding dan ook aan om na te denken over haar organisatie bij verdere groei. Het adviseert haar om bij collega-flexopleidingen te rade te gaan en van elkaar te leren.

## **Voorzieningen**

De opleiding heeft geen bijzondere voorzieningen.

## **Kwaliteitszorg**

De opleiding heeft ook een opleidingscommissie, maar daar zit op dit moment geen deeltijdstudent in. Om de Ad-studenten toch invloed te laten hebben wordt er veel met hen besproken en geëvalueerd. Zo wordt iedere module formeel geëvalueerd en vinden er vrijwel elke lesdag gesprekken en informele evaluaties plaats mede met betrekking tot de toetsen/opdrachten en de inhoud van de lesdagen. Het panel heeft mooie voorbeelden gehoord over het functioneren van de opleidingscommissie en beschouwt haar als betrokken. Ze heeft ook goede interventies gepleegd voor de flexibele deeltijdopleiding. Maar het panel vindt desondanks dat de opleidingscommissie actief een deeltijdstudent zou moeten (willen) werven.

## Standaard 3

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Leerwegaafhankelijke toetsen

In het toetsplan van de opleiding staat beschreven dat zij een aantal uitgangspunten heeft vastgesteld voor de toetsing en beoordeling. Zo wil ze 1) een methodemix inzetten om competenties effectief te toetsen; 2) toetsen in realistische context; 3) toetsen om van te leren (effectief formatief); en 4) een balans tussen groeps- en individuele toetsen/beoordelen. De opleiding heeft een overzicht opgesteld waarin per module schematisch is weergegeven hoe de programma-leeruitkomsten en daarvan afgeleide leeruitkomsten zijn gekoppeld aan toetsopties en indicatoren. Daarbij staat ook nog aangegeven welke leeruitkomsten bijdragen aan welke eindkwalificatie/competentie en in welke mate.

De opleiding zet verschillende toetsvormen in (de methodemix), om daarmee zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over de ontwikkeling van de competenties door de studenten. Het afnemen van meerdere soorten toetsen geeft een onderbouwd beeld en komt de algehele validiteit en betrouwbaarheid ten goede. De opleiding gebruikt verschillende toetsvormen die passen bij de leeruitkomsten en de werkvormen. Met uitzondering van de eindmodule, hebben de studenten de vrijheid om zelf te bepalen met welke toetsvorm(en) zij de leeruitkomsten willen afronden.

De opleiding maakt gebruik van de drie types assessments: performance, knowledge en product assessment. Voorbeelden van toetsopties zijn:

- Performance assessment - portfolio, presentatie, video, website
- Knowledge assessments - kennistoets, basistoets Engels
- Product assessments - rapport, video, website

De student kan ervoor kiezen om een module als geheel te laten valideren of om leeruitkomsten van een module los van elkaar te laten beoordelen/valideren. De student kan zelf voorstellen doen voor bijvoorbeeld beroepsproducten waarmee hij de module/leeruitkomsten wil aantonen. Voor elke (programma) leeruitkomst zijn daarnaast twee toetsopties door de opleiding ontwikkeld.

De kennistoetsen, die de opleiding hanteert, zijn gericht op de basiskennis die studenten moeten bezitten op alle voor de AD-opleiding relevante kennisgebieden (BOKS) afgeleid van het beroepsprofiel. De kennistoets wordt vier keer per jaar afgenomen als een toets met 80 items in gesloten vraagvorm met driekeuze antwoordmogelijkheden. De norm is 55.

Om te waarborgen dat studenten niet steeds dezelfde toetsvorm kiezen, zijn in het Onderwijs- en Examenreglement de volgende maatregelen opgenomen: "Van elke toetsvorm, te weten: rapport, video, website en presentatie, dient de student in jaar 1 elke vorm minstens één keer uitgevoerd en behaald te hebben in het Nederlands. Daarnaast dient de student in jaar 2 elke toetsvorm minstens één keer uitgevoerd en behaald te hebben in het Engels."

Het panel vindt het toetsprogramma zorgvuldig opgebouwd.

Studenten werken (samen) aan opdrachten in een leer-/werkomgeving. Om competenties te kunnen toetsen, moeten de toetsen gerelateerd zijn aan het werkveld. Integratieve toetsen, zoals moduleopdrachten, zijn afgeleid van de taken die een startende Ad'er zal moeten kunnen uitvoeren. Voor een aantal beroepsproducten is een toets ontwikkeld aan de hand van een specifiek bedrijf of organisatie. Een voorbeeld hiervan is de user persona van "de Gast van Morgen", die kan worden uitgevoerd voor CELTH. Dit ondervangt het risico dat studenten op hun werkplek bepaalde opdrachten niet kunnen uitvoeren. Verder vereist het didactisch concept dat studenten samen kunnen werken en leren. Dit toetst de opleiding aan de hand van groepsbeoordelingen.

De opleiding toetst niet alleen summatief, maar regelmatig ook formatief. In DBE-sessies worden studenten gestimuleerd feedback te geven en krijgen, zowel aan elkaar als van de coach. Ook moeten studenten steeds reflecteren op de ontwikkeling van hun eigen competenties. Dit is gekoppeld aan hun persoonlijke ontwikkelingsplan, dat leidt tot een portfolio. Studenten ontvangen mondelinge en schriftelijke feedback, soms ook in cijfers. Hoewel de studenten veel feedback ontvangen, gebeurt dit vaak nog informeel. Hier kan de opleiding een slag in maken en zo het leereffect vergroten.

Studenten geven aan dat de toetspraktijk verbeterd is. Docenten houden zich bijvoorbeeld beter aan de nakijktermijnen dan voorheen. Studenten zijn ook goed te spreken over de mogelijkheden die zij hebben om een toetsvorm te kiezen en zij weten ook van tevoren welke eisen aan de verschillende vormen worden gesteld. Ook docenten vinden de keuzemogelijkheden voor studenten een goede optie. Zij geven aan dat er een aanzienlijke overlap is tussen de toetsen uit de voltijdse bacheloropleiding en de deeltijdse Ad. Dat geeft voor de docenten enige houvast. De toetsvormen zijn gekoppeld aan beroepsproducten.

Het panel heeft de beoordeling van enkele producten bestudeerd en concludeert dat de becijfering voor externe partijen (inclusief de examencommissie) op punten onvoldoende inzichtelijk is. Omdat er feedback veelal informeel wordt gegeven, lijkt er weinig op papier te staan.

### **Validering van eerdere leerervaringen**

De student kan ervoor kiezen om een module als geheel te laten valideren of om leeruitkomsten van een module los van elkaar te laten beoordelen (of valideren). De student kan zelf voorstellen doen voor (bijvoorbeeld) beroepsproducten waarmee hij de module/leeruitkomsten wil aantonen. Voor elke (programma)leeruitkomst zijn daarnaast twee toetsopties door de opleiding ontwikkeld. Tot nu toe heeft de opleiding een verzoek tot validering ontvangen. Dit verzoek is afgewezen omdat de bewijslast niet voldeed. Validering staat dan ook nog in de kinderschoenen. Maar het is begrijpelijk, de opleiding trekt over het algemeen jonge mensen aan, met beperkte werkervaring.

### **Borging**

De opleiding past het vierogenprincipe toe bij de constructie en de beoordeling van beroepsproducten, assessments en tentamens. Tijdens presentaties zijn altijd minimaal twee beoordelaars aanwezig. Met enige regelmaat wordt de beoordeling van beroepsproducten gekalibreerd, om te borgen dat examinatoren de criteria op dezelfde wijze toepassen. Deze kalibraties vinden plaats in een informele sfeer. Als studenten een opdracht inleveren wordt deze allereerst door de assessoren beoordeeld, waarna deze gezamenlijk om tafel gaan om de

beoordelingen te bespreken. Ook vindt er kalibratie plaats tussen de assessoren van de voltijdse en de deeltijdse opleiding. Hierin worden beroepsproducten van de verschillende opleidingsvarianten met elkaar vergeleken en/of door elkaar beoordeeld en besproken om zo een goed en gelijkwaardig eindniveau te waarborgen.

De verantwoordelijkheid voor de borging van de toetskwaliteit is belegd bij de examencommissie. De leden van de examencommissie zijn allemaal in bezit van de Seniorekwalificatie Examinering, of zijn bezig die te behalen. De examencommissie zet de diensten van een toetscommissie in. De toetscommissie heeft een substantiële bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de opleiding. Zo zijn de leeruitkomsten, de indicatoren en de toetsopties voorgelegd aan de toetscommissie en zijn deze vervolgens besproken en aangescherpt/aangepast. Daarnaast is de toetscommissie betrokken bij de ontwikkeling van rubrics. Deze worden steekproefsgewijs door de toetscommissie gecontroleerd en van feedback voorzien. Op basis van deze feedback worden door de ontwikkelaars aanpassingen gedaan, waarna de rubrics pas voor de studenten zichtbaar zijn. Ook adviseert de toetscommissie de examencommissie over opgestelde toetsen, beoordelingsformulieren en beoordelingen. Het panel beschrijft de examencommissie als kundig, actief en betrokken. Ze staat garant voor continuïteit en visie. Het panel waardeert dat de examencommissie vanaf de start van de opleiding nauw betrokken is bij de ontwikkeling ervan. Ze is goed op de hoogte van de wensen van de opleiding en de specifieke kwesties waarmee de opleiding geconfronteerd wordt. Het opstellen en gebruik van geschikte rubrics voor een flexibele deeltijdopleiding is een taaie materie. Het panel waardeert dat de examencommissie voornemens is te reflecteren op de inzet en de geschiktheid van dit instrument.

## Standaard 4

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Ten tijde van de visitatie zijn nog geen studenten van de Ad Leisure en Events Management afgestudeerd. Ook zijn er nog geen modules op eindniveau afgerond. Dit is toe te schrijven aan de aanzienlijke uitval van studenten uit het eerste cohort. Studenten die gestart zijn in september 2018 zijn bezig met het afronden van het laatste blok van het eerste jaar. Voor de hoofdfase (tweede studiejaar) geldt dat nog niet alle studiematerialen ontwikkeld zijn. Hoewel de opzet van de eindopdracht (proeve van bekwaamheid) al wel is ontwikkeld, is het bijbehorende moduleboek nog niet afgerond.

Het panel heeft zich ingespannen om een beeld te krijgen van het niveau van de huidige studenten door afgeronde eerstejaars modules te bestuderen. Uit deze materialen blijkt dat de studenten vrij zelfstandig werken aan opdrachten die passen bij het niveau van een eerstejaars Ad'er. De opdrachten zijn relevant, beroepsgericht en representatief voor het werkveld. Het niveau van de producten en de studenten voldoen daarmee aan de verwachtingen van het panel.

Waar eerder al geschreven werd over een nauwe verwantschap tussen de deeltijdse Associate degree (flex) en de voltijdse opleiding, waarbij de deeltijd de experimenteerruimte is, geldt dat de voltijdse variant laat zien dat er bewezen ervaring is met het afstuderen op niveau. Het panel is positief om deze wijze van borging voor beide opleidingstrajecten in te zetten.

# Ad Logistiek en Economie

## Algemeen

De Nederlandstalige Associate degree Logistiek en Economie (dual) is in 2013 gestart als variant van de bacheloropleiding Logistiek en Economie. De opleiding is met cohort 2017-2018 gestart met de pilot voor flexibel onderwijs (Leven Lang Leren). De Ad Logistiek en Economie leidt studenten op tot logistiek projectcoördinator. Dit houdt in dat de opleiding studenten voorbereidt om logistieke stromen, zoals goederen-, mensen-, geld-, en informatiestromen, te beheersen en bij te dragen aan een optimale organisatie van de gehele keten.

## Standaard 1

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn afgeleid van het landelijke *Beroeps- en opleidingsprofiel Logistiek*. Dit beroeps- en opleidingsprofiel is opgesteld door een projectgroep van het Landelijk Platform Logistiek HBO (het samenwerkingsverband van alle Nederlandse logistieke bacheloropleidingen in het hbo), met een afvaardiging vanuit de opleidingen en de Topsector Logistiek. De aansluiting met het werkveld is hiermee gewaarborgd. Een ander belangrijk gremium om de aansluiting met het werkveld te bewaken is de Werkveld Adviescommissie (WAC). Het profiel van de Ad Logistiek & Economie is ook afgestemd met de WAC. De verdere ontwikkeling van de opleiding staat op de agenda bij iedere WAC-vergadering.

Afgevaardigden van het werkveld, waarmee het panel sprak, toonden zich zeer tevreden over het bestaan en de invulling van de Ad. Veel logistici zijn werkzaam op mbo-4 niveau. Het logistieke werkveld verandert snel. Er is in toenemende mate sprake van robotisering, ketensamenwerking, cybersecurity, duurzaamheid en globalisering. Logistieke processen worden steeds verder geautomatiseerd waardoor routinematige werkzaamheden niet meer door werknemers worden uitgevoerd. De taken die overblijven zijn niet routinematig en vragen van medewerkers dat zij over vaardigheden beschikken als probleemoplossend vermogen, analytisch vermogen, procesdenken en verandermanagement. Hiervoor zijn medewerkers nodig met een Ad-niveau. Het werkveld geeft aan dat de opleiding, samen met hen, dit niveau als duidelijk uitgangspunt heeft en de leeruitkomsten daarop afstemt. Het panel oordeelt dat de opleiding evident warme, vruchtbare contacten onderhoudt met het (regionale) werkveld en goed oog heeft voor innovatie in de logistiek. Het opleidingsprofiel is bijzonder helder en er is duidelijk sprake van co-creatie, aldus het panel.

### Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten

Het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel Logistiek is gericht op de bacheloropleidingen *Logistics Management* en *Logistics Engineering*. Een eigen beroeps- en opleidingsprofiel voor de Associate degree is nog in ontwikkeling. De Ad Logistiek & Economie heeft vooruitlopend op die ontwikkeling eigen leeruitkomsten geformuleerd die zijn afgeleid van de beoogde leerresultaten voor de bacheloropleiding. Het panel waardeert de manier waarop de vertaalslag van de bachelor naar de associate degree is gemaakt. Dit is op een zorgvuldige en inzichtelijke manier vorm gegeven.

De leeruitkomsten van de opleiding zijn uitgewerkt in een informatiedossier. Hierin staat beschreven hoe de leeruitkomsten (per module) zijn gekoppeld aan de vereiste competenties, met toevoeging van het gewenste niveau en de wijze van toetsing. Voor de niveuaanduiding van de Associate degree wordt gebruik gemaakt van de Dublin Descriptoren zoals omschreven in de short cycle. Het panel heeft het informatiedossier bestudeerd en stelt vast dat de leeruitkomsten alle beoogde leerresultaten, zoals ontleend aan het beroeps- en opleidingsprofiel Logistiek, EQF-5 niveau afdekken. De ontwikkeling van de opleiding is volgens het panel goed zichtbaar.

### **Kwaliteit leeruitkomsten**

Het panel heeft de leeruitkomsten bestudeerd en daarbij vastgesteld dat de leeruitkomsten leerwegonafhankelijk zijn geformuleerd. Leeruitkomst 3.2 dient hier als voorbeeld: "Je brengt op een gestructureerde wijze een knelpunt van een proces van de eigen organisatie in kaart en geeft een mogelijke oplossing(en)." Deze leeruitkomst kan aangetoond worden door de student door 1) met behulp van theorie en modellen een knelpunt binnen een proces van de eigen organisatie te beschrijven, en 2) een onderbouwde mogelijke oplossing(en) voor het beschreven knelpunt te geven. Verder is iedere leeruitkomst gekoppeld aan de kerncompetenties die gelden volgens het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel. Het panel waardeert de deugdelijk uitgewerkte leeruitkomsten, die helder en inzichtelijk worden gepresenteerd en onderbouwd.

## Standaard 2

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Opzet en inhoud programma

De opleiding wordt aangeboden in samenwerking met drie mbo-opleidingen Transport en Logistiek in Noord Nederland (Hoogeveen, Heerenveen en Emmen). De opleiding bestaat uit 8 modules van 15 EC. Deze modules kennen dezelfde opbouw, en bestaan uit een aandeel kennis (5 EC), persoonlijke ontwikkeling (5 EC), en werkplekontwikkeling (5 EC). De eerste (introductie)module en de eindmodule staan vast. De tussenliggende modules kunnen onafhankelijk en in elke volgorde gevolgd worden. De vakken Managementvaardigheden en Engels lopen als rode draad door de modules heen. Deze wordt aangeboden in workshops. Engels wordt ook ondersteund via afstandsleren.

Er zit een opbouw in het programma. Tijdens het eerste jaar van de opleiding wordt de keten vanuit het perspectief van de (eigen) organisatie gevolgd. Vanuit organisatieperspectief worden de verschillende functies binnen een organisatie behandeld, en de omgeving waarbinnen de organisatie actief is. Het eerste leerjaar wordt afgesloten met een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van logistiek en supply chain management. Het eerste jaar richt zich ook op de persoon van de student. Er wordt gestart met time management en schriftelijke en mondelinge communicatie. In de loop van het jaar verschuift het accent naar de relatie tot andere personen. Het programma richt zich dan op managementvaardigheden en werken in projecten. Gedurende de het eerste jaar wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden. Studenten geven zelf aan dat zij gepersonaliseerd leren of gedragsontwikkeling eigenlijk niet goed herkennen of überhaupt bewust ambiëren. Ze richten zich met name op de inhoudelijke, theoretische aspecten van de opleiding. Er liggen kansen voor de opleiding om dit aspect van het opleidingstraject meer voor het voetlicht te brengen bij hun studenten.

In het tweede leerjaar ligt de nadruk meer op de toekomstige rol als projectcoördinator. Vanuit de theorie wordt dieper ingegaan op de rol die een afgestudeerde Ad'er binnen projecten kan invullen. Aan de hand van vakken als verandermanagement en projectmanagement wordt de student geleerd op welke wijze projecten gecoördineerd kunnen worden binnen een logistieke context. De student werkt in zijn persoonlijke ontwikkeling toe naar het niveau van startend projectcoördinator. Hij of zij ontwikkelt ook de vaardigheden op het gebied van projectmanagement en leiderschap. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan onderzoek; hoe de student een onderzoeksopzet moet maken en op welke wijze hij onderzoek van anderen moet interpreteren. Het tweede leerjaar wordt afgesloten met een eindopdracht. De student schrijft een projectplan ter voorbereiding op een project dat in de praktijk kan worden uitgevoerd. Naast het projectplan reflecteert de student op zijn rol als projectcoördinator in een persoonlijk portfolio. Dit portfolio vormt de basis voor een eindgesprek waarin de student dient aan te tonen dat hij een competent projectcoördinator is.

De opleiding heeft ervoor heeft gekozen een vaste introductiemodule aan te bieden net als een vaste eindmodule. De tussenliggende modules kunnen in elke sequentie onafhankelijk van elkaar gevolgd worden. De studenten geven herhaaldelijk aan bij het panel dat zij prijs stellen op een duidelijke (jaar)planning en concrete studie-aanwijzingen. Het goed uitgewerkte moduleboek biedt hen houvast. Ze volgen graag een duidelijk opleidingstraject. Dit lijkt op het eerste oog



haaks te staan op het idee van flexibilisering. Maar uit de gesprekken bleek dat studenten wel degelijk hun studie kunnen versnellen en hun eigen accenten kunnen aanbrengen. Ze zijn hier ook van op de hoogte. Het panel oordeelt op basis van de documentatie en de gesprekken dat de huidige interpretatie van flexibel onderwijs voldoet, maar nog wel wat klassiek is. Echter, de opleiding werkt hard aan de ontwikkeling van een duale opleiding naar een duale flex-opleiding en staat open voor verandering en suggesties voor verdere ontwikkeling die past bij haar doelgroep. Het panel ziet dat ze daarbij op een goede manier rekening houdt met de couleur locale van de opleiding en haar studenten. Dit past goed bij de invulling die de hogeschool wil geven aan de ontwikkeling van haar flex-opleidingen.

De Flexgids 2018 van de hogeschool beschrijft verschillende varianten van gepersonaliseerd leren en flexibel opleiden. De Ad Logistiek en Economie bevindt zich volgens het panel in de ontwikkeling van variant 2 (standaard voor maatwerk: het curriculum ligt vast en er is beleid vastgesteld voor het maken van uitzonderingen) naar variant 3 (standaardisatie op maat: er is binnen het curriculum sprake van een vaststaand onderwijsarsenaal (ten behoeve van leeruitkomsten), op basis waarvan studenten hun leerarrangement kunnen samenstellen). Variant 3 is waar de hogeschool minimaal naar streeft bij de uitwerking van gepersonaliseerd leren. Het panel is van mening de Ad Logistiek en Economie goed op weg is om dit doel te bereiken en stimuleert haar om deze positieve ontwikkeling door te zetten.

### **Instroom en intake**

De opleiding richt zich primair op studenten die al een logistieke functie hebben, zoals teamleider, logistiek manager, transportplanner, voorraadbeheerder, productieplanner, et cetera. Ze is bedoeld voor de medewerkers die werkzaam zijn in de dagelijkse operatie maar die graag meer kunnen en willen.

Met iedere student vindt een intakegesprek plaats. Dit gesprek vindt plaats op basis van een ingevulde (eenmalige) werkplekscan, waarmee wordt getoetst of de werkplek en de functie van de student rijk genoeg is voor het realiseren van de leeruitkomsten. De opleiding geeft aan dat een bedrijf met een omvang van minimaal 25 personeelsleden een omgeving biedt die voldoet. De opleiding is bijzonder duidelijk over de eisen rond de werkplek en is ook bereid om werkplekken af te wijzen en/of aanvullende eisen te stellen aan een specifieke werkplek. Zo moet een werkgever bijvoorbeeld bereid zijn toegang te geven tot data. Anders voldoet de werkplek niet en wordt de student mogelijk bij een ander bedrijf geplaatst. Het panel waardeert de duidelijke visie van de opleiding op werkplekleren en de samenwerking met de werkgevers van de studenten. Zij houdt daarbij ook een gezonde balans voor de studenten tussen werk, privé en opleiding goed in de gaten. De leerdoelen van de student worden adequaat vastgelegd in een tripartiete overeenkomst tussen de student, bedrijfscoach en opleidingscoach.

### **Leeromgeving**

Het opleidingstraject start met het bepalen van de leerdoelen voor het eerste semester. Samen met de coach formuleert iedere student drie leerdoelen die gekoppeld zijn aan leeruitkomsten naar keuze. Deze onderwijsarbeidsovereenkomst (het leerarrangement) lijkt vooralsnog niet echt te leven bij de studenten.

### *Contactonderwijs*

De lesdagen (een keer per twee weken, 20 dagen per jaar) worden gebruikt om met en van elkaar te leren. Ieder blok duurt tien weken en heeft vijf lesdagen. Tijdens een lesdag wordt een programma aangeboden dat een week van tevoren bekend wordt gemaakt. Iedere lesdag is

volgens de studenten op dezelfde manier opgebouwd en bestaat uit vier lessen van anderhalf uur. De vijfde lesdag staat altijd in het teken van het maken van tentamens. Lesdagen worden door studenten ook gebruikt om samen te werken aan leeruitkomsten, elkaar te coachen en van feedback te voorzien. Deelname aan lesdagen is vrijwillig, maar de opkomst en participatie is hoog. Lesdagen vinden plaats op verschillende locaties, in Leeuwarden, Emmen en Groningen.

Tijdens de lesdagen zou in principe sprake moeten zijn van vraaggestuurd onderwijs. De lesdagen bieden voor studenten de mogelijkheid om met elkaar aan het werk te gaan en geven ook ruimte om te werken aan de persoonlijke ontwikkeling. Maar, zo geeft de opleiding aan, de invulling van de lesdagen kan beter worden afgestemd op de behoefte van de studenten. Zo zouden zij beter betrokken kunnen worden bij de invulling van de lesdagen door hen eerder te vragen naar hun behoeftes. Op dit moment is iedere periode een docent leidend in het organiseren van het onderwijs. Aan het einde van een lesdag geven studenten direct feedback op de invulling van de dag. Het panel onderschrijft dat het een goede ontwikkeling zou zijn wanneer studenten meer van tevoren hun lesbehoefte kenbaar kunnen maken.

### *Werkplekieren*

De werkplek speelt een cruciale rol in de leeromgeving van de student. Via opdrachten worden theorie en praktijk (de eigen werksituatie) gekoppeld. Dit betekent dat de kennis die is opgedaan tijdens de lesdagen wordt toegepast in de dagelijkse werkzaamheden. Op deze manier kan de student werken en leren beter combineren.

Ieder semester vindt minimaal één coachingsgesprek plaats op de werkplek van de student. Tijdens deze gesprekken worden verwachtingen en het leren van de student afgestemd en geëvalueerd. Om bedrijfscoaches goed te betrekken wordt ieder jaar een startbijeenkomst georganiseerd waarin ze worden voorbereid op de rol die ze vervullen binnen het leerproces van de student. De bedrijfscoaches spelen een zeer belangrijke rol in het opleidingstraject. De bedrijfscoaches geven bij het panel aan goed betrokken te zijn bij de opleiding en input te kunnen leveren. Ze weten wat de opleiding van hen verwacht ten aanzien van coaching en beoordeling. Ze geven ook aan dat ze een duidelijke ontwikkeling zien bij de studenten. Niet alleen qua kennis en kunde, maar ook qua persoonlijke groei. Het niveau van de opleiding voorziet, volgens de bedrijfscoaches, in een duidelijke behoefte van het werkveld. De studenten en alumni geven aan ook tevreden te zijn met (de rol van) hun bedrijfscoaches. Daarbij werden met name de samenwerking en de wijze waarop de coaches ontwikkelmogelijkheden signaleren genoemd. Het panel ziet de hogeschoolbrede pijler co-creatie dan ook duidelijk terug bij de Ad Logistiek en Economie.

### *Online leren*

Het lesmateriaal wordt aangeboden via Blackboard. Dit stelt studenten in staat om zelfstandig en op afstand te werken. Een deel van de coaching en alle communicatie met studenten verloopt ook via Blackboard. Studenten kunnen zo zelf de regie voeren over hun studie. De docenten (coaches) zijn een vast dagdeel van de week vrij geroosterd om met de studenten te communiceren. De volledige functionaliteit van Blackboard wordt op dit moment nog niet gebruikt om het afstandsleren te ondersteunen. Het wordt nu vooral gebruikt als eenvoudig communicatiemiddel terwijl het meer mogelijkheden biedt, zoals het opzetten van leer-gemeenschappen. Dit geeft bijvoorbeeld mogelijkheden om het verzorgen van feedback op een (meer) gestructureerde manier vorm te geven.

## **Docenten**

Het panel heeft een betrokken, kundig en enthousiast docententeam aangetroffen. Het team is stevig en bereid om verandering en ontwikkeling te omarmen. Het panel noemt met name de open en transparante houding van de docenten met wie zij sprak als positief punt. Het team optimaliseert de leeruitkomsten en het programma, en is bewust van de ontwikkelfase waarin zij zich bevindt.

Het docententeam heeft complementaire expertise op gebied van financiën, projectmanagement, transport, inkoop, verandermanagement en productielogistiek. Naast vakkennis is een vertegenwoordiging van het team ook aanwezig geweest bij de door het project Flexibel Onderwijs georganiseerde Lunch & Learn bijeenkomsten over flexibel onderwijs. Deze kennis is gedeeld in het team. Een derde van de docenten die lesgeven in de Ad Logistiek & Economie heeft een mastergraad of doctoraaldiploma, en een derde van de docenten is in bezit van een Basiskwalificatie Examinering.

De lesdagen worden verzorgd door vakdocenten die zowel werkzaam zijn bij NHL Stenden als bij de partnerinstelling in het mbo. Door deze samenwerking is het mogelijk om mbo-docenten in te zetten; dat sluit goed aan bij het profiel van de studenten. Maar ook de docenten die met name ervaring hebben in het hbo leren veel van hun mbo-collega's. Docenten die werkzaam zijn in het mbo zijn bijvoorbeeld zeer goed in staat om leerwinst in de praktijk te beoordelen door afname van portfoliogesprekken. Hbo-docenten die de theorie als startpunt gebruiken kunnen door samenwerking met mbo-docenten hun werkpraktijk optimaliseren en vice versa. De mbo-docenten worden uitstekend begeleid en gecoached om les te geven in de Ad. Het panel beoordeelt deze samenwerking als zeer vruchtbaar voor alle partijen.

Desalniettemin vergt de ontwikkeling van de Ad Logistiek en Economie veel toewijding en inspanning van het (kleine) docententeam van vijf kerndocenten. Dit leidt tot werkdruk. Daar komt bij dat ook systemen bijvoorbeeld niet direct aansluiten op de behoeftes van de flex-opleiding. Zo is er geen systeem om leerarrangementen, verslagen en afspraken op een goede manier vast te leggen. Ook past de rol van de docent/coach in flex-onderwijs niet bij iedere docent. Om een succesvolle docent te zijn in de flex-opleiding is het zaak dat iedere docent goed grip heeft op het volledige programma, en plezier schept in het vinden van de balans tussen groepswork en individuele behoeftes. Het panel is onder de indruk van de stappen die het team zet, en moedigt de docenten aan vooral door te gaan op de ingeslagen weg.

## **Voorzieningen**

De opleiding heeft geen bijzondere voorzieningen, met uitzondering van de reguliere voorzieningen op het gebied van studielandschappen, mediatheek, studieloopbaanbegeleiding en decanaat.

## Standaard 3

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Leerwegonafhankelijk toetsen

De verantwoordelijkheid voor de toetskwaliteit en het vaststellen van het toetsprogramma is belegd bij het management van de Academie Economics & Logistics.

De opleiding maakt gebruik van verschillende toetsvormen, waaronder assessments, kennistoetsen, opdrachten, en presentaties. Een deel van de toetsmomenten ligt vast (literatuur- en kennistoetsen), maar de meeste toetsmomenten zijn programma- en leerwegonafhankelijk. Dit houdt in dat studenten in overleg met hun coach het moment van toetsing zelf bepalen. Veel van de leeruitkomsten worden getoetst in de praktijk; voor de meeste opdrachten geldt dat deze worden uitgevoerd op de werkplek of zijn gekoppeld aan de context van de eigen organisatie. De bedrijfscoaches gaven bij het panel aan dat er op dit moment weinig contact is met de opleiding over toetsen en beoordelen; het contact hierover verloopt nu voornamelijk via de studenten zelf. Het panel onderschrijft de constatering van de opleiding dat de rol van de bedrijfscoach in de toekomst meer impact kan hebben door de feedback van de bedrijfscoach op een meer gestructureerde wijze te verzamelen en door de student te laten verwerken. Hier is op dit moment nog geen vaste systematiek voor.

Studenten maken gebruik van portfolio's om hun ontwikkeling bij te houden. De opleiding geeft aan dat zij in wil zetten op het gebruik van één ontwikkelportfolio waarin de gehele ontwikkeling van de student zicht wordt. De inhoud van het portfolio biedt handvatten voor het voeren van ontwikkelgesprekken waarin studenten feedback krijgen.

De beoordelingskaders zijn per leeruitkomst onderverdeeld in toetskaders. Deze bestaan uit scoreoverzichten (rubrics). Het panel heeft de leeruitkomsten en de bijhorende rubrics bestudeerd en concludeert dat zij voldoende handvatten bieden in de beoordeling. Voor alle onderdelen van het onderwijsprogramma is vooraf bekend op welke wijze er wordt beoordeeld en wat er wordt beoordeeld. De beoordeling, ook van de leeruitkomsten die worden gerealiseerd op de werkplek, wordt altijd door examinatoren van NHL Stenden uitgevoerd. De opleiding vraagt het werkveld wel om advies bij het beoordelen van projectopdrachten. De beoordeling van eindwerken vindt plaats volgens het vier-ogenprincipe. Daarnaast kalibreert de opleiding de (beoordeling van de) eindwerken met het docententeam en met de leden van de werkveldadviescommissie.

Studenten geven aan tevreden te zijn over de toetsing. Ze stellen prijs op structuur en duidelijkheid en het feit dat de toetsvormen vaststaan. Daarom is het goed uitgewerkte moduleboek, waarin onder andere de toetsing staat beschreven, voor hen een belangrijke houvast. De meeste studenten kiezen ervoor een vast traject te volgen en lijken nog wat bescheiden in het aangaan van leerwegonafhankelijke toetsing. Echter, de opleiding biedt studenten deze keuze wel. Zij kunnen hun opleidingstraject bijvoorbeeld versnellen door zelf inlevermomenten van toetsen te kiezen. De studenten vinden de toetsing over het algemeen eerlijk en de nakijktermijn wordt door de examinatoren over het algemeen goed nageleefd. Studenten ontvangen feedback en feedforward. Maar het valt het panel op dat dit een redelijk

informeel karakter lijkt te hebben. Het panel meent dat het leereffect vergroot wordt als de opleiding hier extra aandacht aan besteedt.

### **Validering van eerdere leerervaringen**

Tijdens het intakegesprek wordt een inschatting gemaakt of de student eerder verworven kennis kan valideren. Studenten kunnen leeruitkomsten aantonen door reeds verworven competenties te verzamelen en daarvoor bewijsstukken in te zetten. De werkwijze hiervoor staat beschreven in een Valideringsgids. Studenten die gebruik willen maken van validering stellen een portfolio samen en kunnen daarbij gebruik maken van een coach. Twee assessoren beoordelen de aangetoonde leeruitkomsten met een gestructureerd interview. Volgens de opleiding heeft tot nu toe geen enkele student gebruik gemaakt van de optie om kennis te valideren of om elders verworven competenties te verzilveren. Dat is opvallend, aldus het panel. Maar het lijkt te passen bij de studentenpopulatie. De (aankomende) studenten hebben over het algemeen een beperkte werkervaring.

### **Borging**

De verantwoordelijkheid voor de borging van de toetskwaliteit is belegd bij de examencommissie. De examencommissie maakt gebruik van een toetscommissie die steekproefsgewijs toetsen beoordeelt waarmee onderwijsenheden worden afgesloten. De toetscommissie beoordeelt de toetsen op compleetheid, consistentie met het onderwijsmateriaal, op validiteit en betrouwbaarheid. De toetscommissie werkt met een vaste checklist waarbij zij deze punten vooraf aan het toetsmoment beoordeelt. Vervolgens wordt deze feedback teruggestuurd naar de docent. Van de docent wordt verwacht deze feedback te verwerken in zijn toets. Bij het opstellen van een toets wordt het vier-ogenprincipe gehanteerd.

Examinatoren en leden van de examencommissie en de toetscommissie worden of zijn geschoold. Scholing op het gebied van toetsing maakt onderdeel uit van de Basis Didactische Bekwaamheid (BDB). De eisen van Basiskwalificatie examinering (BKE) zijn opgenomen in het programma van de BDB.

Het panel waardeert dat de examencommissie actief meedenkt met de opleiding over de ontwikkeling van leerwegaafhankelijke toetsing. Zij doet dit duidelijk met respect voor de uitgangspunten van het experiment. Het panel stimuleert de examencommissie (en andere betrokkenen) wel om bij andere flex-opleidingen na te gaan hoe deze omgaan met leerwegaafhankelijk toetsen. De opleiding geeft aan, net als de examencommissie, dat de toetsing in de flex-opleiding volop in ontwikkeling is. Het panel is van mening dat de opleiding geholpen kan worden in haar ontwikkeling door best practices bij andere flex-opleidingen op te halen en na te gaan of die, met respect voor de doelgroep en de geest van het experiment, zinvol kunnen zijn voor de Ad Logistiek en Economie.

## Standaard 4

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel heeft vier eindopdrachten van de Ad Logistiek en Economie bestudeerd. De eindopdracht is gericht op het operationaliseren van een project in de eigen organisatie. De student stelt een projectplan op waaruit blijkt op welke wijze het project kan bijdragen aan het realiseren van een verbetering op het primaire proces in de organisatie. Studenten moeten in staat zijn om problemen binnen het primaire proces te inventariseren en analyseren, mogelijke oplossingsrichtingen te operationaliseren en kaders te ontwerpen voor het evalueren van de verwachte resultaten. Gedurende het schrijven van het projectplan gebruiken zij relevante en actuele wetenschappelijke literatuur voor de onderbouwing van gemaakte keuzes, resulterend in een onderzoeksartikel. Het projectplan is overdraagbaar en is gericht op operationaliseren en uitvoeren.

De eindopdracht bestaat uit verschillende deelproducten die allemaal apart becijferd worden: het projectplan voor de opdrachtgever; het onderzoeksartikel; een leerverhaal waarin de student reflecteert op zijn rol als projectleider; en een eindgesprek op basis van het leerverhaal en projectplan. In het moduleboek voor de eindopdracht is duidelijk beschreven wat van de studenten verwacht worden en hoe de verschillende onderdelen beoordeeld worden.

Het panel is positief over de praktijkgerichtheid van de eindopdrachten. Het panel heeft wel nadrukkelijk stil gestaan bij het literatuuronderzoek en de meerwaarde hiervan. Docenten geven, aan dat studenten graag toepassingsgericht bezig te zijn. De opleiding dwingt de studenten met een literatuuronderzoek om hun opgedane theoretische kennis actief in te zetten. Het panel kan zich vinden in deze redenering.

Het werkveld geeft aan tevreden te zijn over de kwaliteit van de studenten en afgestudeerden. Zij geven aan dat de afgestudeerden zijn gegroeid en ook promoties hebben gemaakt. Het panel is hier positief over en concludeert dat studenten van de Ad Logistiek en Economie het juiste niveau bereiken en aantoonbaar in aanmerking komen voor een volgende carrièrestap. Alumni en studenten geven aan dat er vooralsnog weinig behoefte aan lijkt te zijn aan doorstroom naar de bacheloropleiding Logistiek. De Ad Logistiek en Economie lijkt momenteel dan ook goed te voorzien in de behoefte van logistieke werkgevers en werknemers in de regio Noord-Nederland.

# Ad Hotelmanagement

## Algemeen

De Ad opleiding Hotelmanagement is in 2013 gestart met een deeltijd en een duale variant. De opleiding leidt studenten op tot hospitality specialisten op tactisch niveau, als supervisor of beginnend leidinggevende op de werkvloer. De opleiding heeft Nederlands als voertaal en kent zowel een duale als deeltijdvariant in tegenstelling tot de bachelorvariant.

De Ad-opleiding heeft dezelfde leeruitkomsten en opzet als de eerste twee jaar van de bacheloropleiding Hotelmanagement. De opleiding streeft ernaar om in overleg met het werkveld een meer eigen invulling aan de Ad-opleiding te geven. De doelstelling om te starten met de opleiding kwam vanuit de werkgevers. Nu ziet de opleiding ook een groeiend aantal aanmeldingen van 17- en 18-jarige studenten die kiezen voor de deeltijdvariant. Op dit moment studeren 84 AD studenten Duaal de opleiding en vier studenten AD Deeltijd.

## Standaard 1

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn afgeleid van de landelijk vastgestelde Professional Education Profiles (PEP) Hotelmanagement 2012-2016 geactualiseerd in de PEP 2017-2022. In deze PEP's zijn 24 Programme Learning Outcomes (PLO's) vastgesteld op bachelorniveau. De PLO's kennen een niveaubeschrijving in drie niveaus, waarbij niveau 2 overeenkomt met het Ad-niveau (EQF niveau 5).

De opleiding Ad Hotelmanagement voldoet aan beide PEP's en hanteert de PLO's uit 2017 op niveau 2 als beoogde leerresultaten voor haar studenten.

Het panel heeft de beoogde leerresultaten van de Ad bestudeerd en stelt vast dat deze voldoen aan het Ad-niveau.

### Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten

De Ad Hotelmanagement heeft de beoogde leerresultaten vertaald in leeruitkomsten van 5 EC, onderverdeeld naar acht thematisch blokken met ieder 15 EC (zie standaard 2). De leeruitkomsten zijn geformuleerd op drie zogenaamde sporen: expertise ontwikkeling (kennis) werkplekontwikkeling (vaardigheden) en persoonlijke ontwikkeling op twee niveaus: het niveau medewerker en het niveau supervisor. De leeruitkomsten hebben een omvang van 5 EC. Pas als alle leeruitkomsten behorend bij een thematisch blok zijn afgerond, krijgt de student de 15 EC toegekend.

Het panel heeft het geheel van de leeruitkomsten bestudeerd en vindt deze overzichtelijk en samenhangend gerangschikt in de thematische blokken. De Ad-opleiding heeft in een programmamatrijs geborgd dat alle beoogde leerresultaten in leeruitkomsten zijn vertaald. Het panel heeft de programmamatrijs bestudeerd en stelt vast dat de geformuleerde leeruitkomsten alle beoogde leerresultaten zoals ontleend aan de PEP uit 2017 op EQF-5 niveau afdekken.

## Kwaliteit leeruitkomsten

Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding de leeruitkomsten heeft geformuleerd. De leeruitkomsten hebben een leerwegaafhankelijk karakter en zijn daarom geschikt voor het flexibele deeltijdonderwijs, zoals het in het experiment is beoogd. Een voorbeeld is de eerste leeruitkomst van het blok Hospitality Basics: *Toon algemene kennis van de gastvrijheidsindustrie aan door middel van het analyseren van de interne activiteiten van het eigen leerbedrijf (inclusief missie en visie) en de externe omgeving.*

Bij de eerste formulering van de leeruitkomsten heeft de opleiding het werkveld nauw betrokken. Het panel heeft werkveldvertegenwoordigers uit de hotelbranche gesproken die regelmatig met de opleidingen van gedachten hebben gewisseld over de leeruitkomsten en daar input aan hebben geleverd. Verder heeft de opleiding ervoor gekozen om de leeruitkomsten aan te laten sluiten bij de competenties die binnen de Horeca CAO zijn gekoppeld aan de referentiefunctiebeschrijvingen.

Daarmee zijn de leeruitkomsten herkenbaar voor het werkveld. Het panel heeft daar veel waardering voor.

Het panel heeft verder de kwaliteit van de leeruitkomsten beoordeeld op de eisen die er vanuit het experiment aan worden gesteld, zoals meetbaarheid, transparantie, samenhang en duurzaamheid.

Daarbij heeft het panel gezien dat de leeruitkomsten zijn uitgewerkt in indicatoren. De hierboven genoemde leeruitkomst van Hospitality Basics heeft bijvoorbeeld de indicatoren (1) identificatie van relevante algemene omgevingsfactoren voor de eigen organisatie, (2) identificatie en beschrijving van missie, visie, formule en strategie, (3) kritisch oordeel over congruentie van bovengenoemde elementen en (4) analyse van de eigen organisatie.

Het panel vindt deze uitwerking eenduidiger en specifieker kan worden geformuleerd. Het heeft van studenten gehoord dat de interpretatie van leeruitkomsten soms tot meerdere uitleg leidt. Dat komt vooral bij toetsing naar voren. Het panel adviseert de opleiding nog eens goed naar de formulering en meetbaarheid van de leeruitkomsten te kijken.

Het panel heeft verder de samenhang tussen de verschillende leeruitkomsten in modules bekeken en is daar positief over.

Ook de duurzaamheid van de leeruitkomsten acht het panel voldoende geborgd, mede vanwege de intensieve betrokkenheid van het werkveld en de koppeling met de CAO-Horeca.



## Standaard 2

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Opzet programma

De Ad opleiding Hotelmanagement is in 2013 ontwikkeld door de toenmalige Stenden Hogeschool. Daarbij heeft het Working Based Learning concept gefungeerd als uitgangspunt. De opleiding heeft dit uitgewerkt in de drie sporen expertise ontwikkeling, werkplekontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Deze drie sporen zijn in acht thematische blokken vertaald op twee niveaus (zie schema).

Niveau	Modules met drie leeruitkomsten	Modules met drie leeruitkomsten	Modules met drie leeruitkomsten	Modules met drie leeruitkomsten
Niveau 1 Medewerker	Hospitality Basic	The Guest	Marketing	Entrepreneurship
Niveau 2 Supervisor	Human resources	Internal Control	Quality Control	Change Management

Studenten kunnen hun eigen leerweg kiezen en bepalen aan welke leeruitkomsten zij in een periode van tien weken willen werken. De student mag de leeruitkomsten in eigen volgorde en in eigen tempo aantonen.

Alle modules zijn beschikbaar bij de start van een periode. Dat biedt studenten goed de mogelijkheid om hun eigen route te kiezen voor het aantonen van de leeruitkomsten.

Studenten zijn blij met het modulaire karakter van de opleiding en het flexibele karakter ervan. Een van de studenten vertelde dat de opleiding met leeruitkomsten goed aansluit bij de praktijk. Zij vond het echt een opleiding voor doeners, die in hun eigen tijd en tempo kunnen werken aan leeruitkomsten die op dat moment relevant zijn. Het panel is dan ook positief over het flexibele karakter van de opleiding.

### Instroom en intake

Studenten stromen op vier momenten per jaar in: september, november, februari of april. De opleiding organiseert informatieavonden voor geïnteresseerden. Als een aspirant- student zich aanmeldt, volgt er een intakegesprek met de opleiding. Onderwerpen zijn de motivatie van de student, zijn of haar planning in het kader van de balans privé-werk-studie en het bedrijf waar hij of zij werkt. Tijdens het intakegesprek komen ook de mogelijkheden voor validering van eerder verworven leeruitkomsten aan bod (zie standaard 3). Bij de bespreking van de werkplek van de student, wordt verkend of deze geschikt is om de leeruitkomsten aan te tonen, binnen de bediening, front office of keuken. Ook moet er op de werkplek een bedrijfscoach beschikbaar zijn voor wekelijks contact met de student. Bij twijfel over de geschiktheid van de werkplek, zet de opleiding een werkplekscan in. Als de werkplek niet geschikt blijkt te zijn, kan de student de opleiding in deeltijd volgen en de leeruitkomsten bijvoorbeeld in het leerbedrijf van Stenden aantonen.

Voor veel studenten met werkervaring in de horeca en voor hun werkgevers is de duale variant van deze opleiding een uitkomst. Studenten vergroten het niveau van hun kennis en

vaardigheden op de werkvloer. Voor veel studenten is de mogelijkheid om bestaande kennis en ervaring te kunnen valideren een belangrijk pluspunt.

Daarnaast ziet de opleiding ook het aantal studenten voor de deeltijdopleidingen en 17- en 18-jarige studenten toenemen. Daar zit een stevige groei en vraagt om aanpassingen in didactiek. Deze groep studenten stelt andere eisen aan de begeleiding dan de volwassen groep studenten.

Bij de start van de opleiding wordt de studieplanning vastgelegd in Progress, in de vorm van een digitaal leerarrangement. Ook wordt er een onderwijsovereenkomst afgesloten bij een deeltijdtraject of een onderwijsarbeidsovereenkomst met werkgever, student en opleiding bij een duaal traject. Het panel heeft voorbeelden van onderwijsovereenkomsten gezien en vindt deze zorgvuldig vormgegeven.

Uit ervaring blijkt dat studenten moeite hebben om vanaf het begin van de studie al meteen een planning op langere termijn vast te leggen. Daarom heeft de opleiding ervoor gekozen om het introductieprogramma uit te breiden tot drie zogenaamde *onboardingsdagen*. Studenten vertellen dat de onboardingsdagen veel informatie geven over de opleiding, het werken met leeruitkomsten, de elektronische leeromgeving en de wijze waarop modules zijn ingedeeld. De onboardingsdagen zijn niet alleen toegankelijk voor studenten maar ook voor hun begeleiders op de werkvloer: de bedrijfscoaches.

Het panel ziet dat de Ad-opleiding veel inspanningen levert om studenten zo goed mogelijk te laten instromen. De Ad-opleiding staat daarbij open voor suggesties van studenten. Zo is er nu ruimte voor valideringsvragen op de onboardingsdagen, die er in de eerste versie niet was. Ook is het aantal onboardingsdagen uitgebreid van twee naar drie.

## **Inhoud**

Het panel heeft vastgesteld dat de BoKS waarmee studenten tijdens hun Ad-opleiding worden toegerust voldoet aan de eisen die daaraan vanuit de beoogde leerresultaten worden gesteld. De Ad-opleiding heeft een internationaal aspect, met het oog op het internationale karakter van het werkveld. Twee leeruitkomsten zijn geformuleerd op het beheersen van de Engelse taal.

De opleiding besteedt verder aandacht aan het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van Ad-studenten. Het panel stelt vast dat in twee leeruitkomsten onderzoekvaardigheden zijn opgenomen, zoals in het tweede jaar de basis onderzoeksvaardigheden in Internal Control en het onderzoeksproject waarmee de Ad-student zijn opleiding afrondt.

Het panel vindt dat de opleiding adequaat aandacht besteedt aan internationalisering en onderzoeksvaardigheden.

## **Leeromgeving**

Binnen het concept van Work Based Learning (WBL) krijgt de leeromgeving van studenten vorm op de werkplek en via blended learning met een mix van contactonderwijs en de online leeromgeving.

Studenten zijn blij met de mix, zo heeft het panel gehoord. De mix stelt hen in staat om zelf een weg te vinden in het programma. De voorkeur ligt wel bij het samenwerken met studiematjes die ongeveer hetzelfde leerarrangement doorlopen in hetzelfde tempo. Als dat niet lukt is zelfstandig

werken aan leeruitkomsten, steunend op online leren ook een mogelijkheid. Het panel is positief over de mix.

### *Werkplekleren*

De opleiding kiest voor WBL als specifieke invulling van het Design Based Education, het onderwijsconcept van NHL-Stenden. Studenten leren door ervaring in de praktijk en reflectie op die ervaring. Het opdoen van nieuwe theoretische inzichten en het uitproberen van deze inzichten brengen een student tot nieuwe werkwijzen op zijn werkplek.

De opleiding eist dan ook van studenten dat zij 24 uur per week in dienst zijn en dat er een bedrijfscoach op hbo-niveau beschikbaar is voor wekelijkse begeleiding. Als de student over geen geschikte werkplek beschikt, heeft de opleiding een eigen leerbedrijf beschikbaar waar studenten kunnen werken aan hun leeruitkomsten.

Work & Study coaches van de opleiding bezoeken jaarlijks de werkplekken van studenten. Contact met het werkveld is er verder door het organiseren van lesdagen op de verschillende werkplekken van studenten en door gastcolleges en workshops van werkveldvertegenwoordigers.

Het panel heeft met enthousiaste werkplekvertegenwoordigers en bedrijfscoaches gesproken. Bedrijfscoaches zijn aanwezig bij de onboardingsdagen en bij trainingen die vanuit de opleiding worden verzorgd. De contacten met de opleiding zijn kort: bij vragen reageert de opleiding adequaat. Daarnaast zien werkveldvertegenwoordigers regelmatig de Work&Studycoaches op de werkvloer.

Toch heeft het panel ook signalen gehoord dat niet alle bedrijfscoaches zich voldoende thuis voelen in deze wijze van onderwijs. Het panel vraagt daarom de opleiding alert te blijven op de training en begeleiding van (nieuwe) bedrijfscoaches en hen te blijven meenemen in de ontwikkelingen van de opleiding.

### *Contactonderwijs*

Iedere twee weken organiseert de opleiding zogenaamde coachingsdagen van 09.00 tot 17.00 uur: vijf dagen per thema. De contactdagen zijn studentcentred; docenten zijn vooral facilitator, coach of sparringpartner. Tijdens de contactdagen werken studenten met elkaar aan producten waarmee zij hun leeruitkomsten kunnen aantonen. Op de coachingsdagen is er tevens ruimte voor kennisoverdracht en vaardigheidstrainingen.

Studenten vinden het soms lastig om coachingsdagen te bezoeken vanwege de druk om ook op het werk aanwezig te moeten zijn. Toch zien Ad-studenten wel de meerwaarde van contactonderwijs. Studenten vinden het fijn om ervaring in te kunnen brengen en met studenten onderling te delen. Wel hoort het panel dat Ad-studenten nog meer dan nu de ruimte zouden willen hebben om samen te werken. Ook vinden zij dat de dagen soms vakinhoud ontberen. Graag zien studenten meer structuur in de opbouw van hun coachingsdagen.

### *Online leren*

Online leren vindt plaats via de digitale leeromgeving Blackboard. Blackboard maakt het mogelijk om afstandslernen te faciliteren. Studenten kunnen er handleidingen ophalen, deelproducten delen met andere studenten en eindproducten uploaden.

Studenten zijn daar positief over. Een van de alumni die het panel heeft gesproken gaf aan goed in staat te zijn geweest om met gebruik van de online leeromgeving haar leeruitkomsten te kunnen aantonen.

### *Samenwerkend leren*

Zowel binnen het contactonderwijs als in het online leren is een belangrijke plek weggelegd voor samenwerkend leren. Op de contactdagen ontmoeten studenten elkaar. Om het proces te structureren krijgen studenten de rol van voorzitter en notulist verdeeld en leren studenten technieken als mindmapping en brainstormen om hun gezamenlijke zoektocht naar het aantonen van leeruitkomsten te structureren.

Ook op Blackboard kunnen studenten interactief met elkaar communiceren en zo samen werken aan leeruitkomsten. Studenten en Work & Studycoaches kunnen feedback geven op deelproducten en de feedback vervolgens bespreken op de contactdagen.

Het panel ziet dat studenten graag samen leren en actief zoeken naar studiemaatjes om daarmee op te trekken. Het panel vindt dat de opleiding hen hier goed in faciliteert.

### *Begeleiding*

De begeleiding van studenten is in handen van work&study coaches (hierna w&s coaches). De coaches zijn het eerste aanspreekpunt voor studenten als het gaat om persoonlijke en opleidingsgerelateerde vragen. Zij begeleiden ook studenten bij de validering van hun leeruitkomsten (zie standaard 3).

De w&s coaches onderhouden contacten met de bedrijfscoaches op de werkplek en bezoekt minimaal een keer per jaar de werkplek van de student.

Studenten zijn over het algemeen positief over hun coaches. Goede begeleiding is belangrijk omdat deze manier van opleiden veel vraagt van de zelfdiscipline van studenten. Studenten geven aan soms te puzzelen met de werk-privébalans tijdens de opleiding. Coaches zijn daar ondersteunend in.

Studenten hebben het panel diverse voorbeelden gegeven van de betrokkenheid van hun coaches. Coaches geven goede begeleiding als je dat echt nodig hebt, en laten je los op momenten dat het kan, vertelde een van de studenten. Een alumna heeft het panel verteld dat zij overwoog om met de opleiding te stoppen maar dankzij de inzet van coach uiteindelijk toch heeft besloten om de opleiding voort te zetten en af te ronden. Wel zien de studenten dat sommige coaches de overstap naar de nieuwe manier van opleiden sneller maakten dan anderen coaches. De werkwijze van coaches verschilt, waarbij de opleiding de ruimte biedt voor een eigen aanpak. Ook daar heeft het panel waardering voor: studenten hebben baat bij verschillende vormen van begeleiding, afhankelijk van hun individuele behoeften en leerstijlen. Daarbij is het wel van belang dat de werkwijzes van de coaches niet teveel uiteen lopen en coaches regelmatig met elkaar afstemmen.

Het panel heeft met het opleidingsmanagement gesproken en ziet dat er voldoende aandacht is voor de begeleiding en professionalisering van coaches. Het panel is daar positief over.

### **Docenten**

De Ad-opleiding Hotelmanagement heeft een docententeam bestaande uit tien medewerkers: acht coaches die verschillende rollen vervullen zoals die van Work & Studycoach, een docent Engels en een docent Statistiek en Onderzoek. Deze laatste twee docenten zijn actief op de contactdagen.

Een deel van de docenten is actief binnen de voltijdopleiding. Alle docenten zijn in het bezit van een masteropleiding; zes docenten hebben een BKE-certificering, vier hebben een SKE-traJECT doorlopen.

Studenten zijn zeer positief over de docenten. Zij zijn betrokken en dragen de opleiding, zo heeft het panel van de studenten begrepen. Het panel complimenteert de opleiding dan ook met het betrokken en professionele docententeam.

### **Voorzieningen**

De opleiding heeft geen bijzondere voorzieningen.

### **Kwaliteitszorg**

De opleiding maakt gebruik van module evaluaties, na afloop van een module, waarbij studenten om input wordt gevraagd. Onderwerp is bijvoorbeeld de invulling van de coachingsdagen. Ook de uitkomsten van de QualityScan zijn regelmatig onderwerp van gesprek.

Op basis van de uitkomsten komt het tot verbetervoorstellen zoals bijvoorbeeld de instelling van de onboardingsdagen.

Het panel is positief over de kwaliteitszorg van de opleiding.

## Standaard 3

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Leerwegonafhankelijke toetsen

In het document Toetsvormen en Beoordelingen hebben de opleidingen Hotelmanagement hun toetsbeleid en toetspraktijk beschreven.

#### *Toetsvormen*

Kernpunt van de toetspraktijk bij de opleidingen Hotelmanagement is het gebruik van leerwegonafhankelijke toetsen en een variatie van toetsvormen.

De opleiding hanteert drie hoofdvormen van toetsen, waarmee studenten leerwegonafhankelijk hun leeruitkomsten kunnen aantonen: (1) beroepsproduct, (2) performance assessment en (3) knowledge assessment. De opleiding definieert een beroepsproduct als een opdracht die in het werkveld ook voorkomt, zoals een rapport of een presentatie. Een performance assessment beoordeelt het werken van een student in de praktijk, waarbij hij zijn leeruitkomsten laat zien bijvoorbeeld aan de hand van een portfolio. Een knowledge assessment is een kennistoets. Er zijn twee kennistoetsen: bij de leeruitkomst 'de middelen om te ondernemen' en de leeruitkomst 'basis onderzoekvaardigheden'.

Er is veel variatie mogelijk waarmee studenten hun leeruitkomsten wat betreft expertiseontwikkeling kunnen aantonen, zoals een rapport, presentatie, infographic of een vlog. De variatie in toetsvormen past goed bij het flexibele karakter van de opleiding vindt het panel. Die flexibiliteit is er vooral in toetsen gericht op expertise ontwikkeling en minder in de sporen werkplekontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. De opleiding zoekt naar meer variatie in toetsvormen ook in deze twee sporen. Het panel juicht dat toe.

#### *Beoordeling*

De leeruitkomsten worden beoordeeld met beoordelingsformulieren met scoring rubrics, onafhankelijk van de toetsvorm. De rubrics verwijzen naar de indicatoren van de leeruitkomsten en houden rekening met het niveau waarop studenten hun leeruitkomsten moeten aantonen. Bij de Ad zit dat op het niveau van zelfstandig werkend medewerker en (beginnend) leidinggevende/supervisor.

Het panel heeft de digitaal vormgegeven beoordelingsformulieren bekeken en vindt deze lastig navolgbaar voor buitenstaanders. Zo ontbreekt de argumentatie voor het toekennen van de EC's. Ook de vormgeving met de verschillende niveaus is lastig te volgen. Het panel geeft de overweging mee om nog eens te kijken naar de vormgeving van het beoordelingsformulier.

De beoordeling vindt plaats door een andere docent dan de eigen coach. Bij de beoordeling van de afstudeermodule zijn twee beoordelaars betrokken. Er vinden regelmatig kalibratiesessies plaats per module door het gehele team. Hoewel het panel deze werkwijze in beginsel zorgvuldig vindt, ziet het panel mogelijkheden tot het vergroten van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Het panel mist een heldere beoordelaarsinstructie. Ook vindt het panel het belangrijk dat uitkomsten van kalibratiesessies worden vastgelegd.

## **Toetspraktijk**

Uit gesprekken met studenten blijkt dat de formulering van de leeruitkomsten en de indicatoren soms tot verschillende interpretaties leiden van bedrijfscoach, w&s coach en student. Dan is de leeruitkomst in de ogen van de bedrijfscoach voldoende aangetoond, terwijl de w&scoach daarover van mening verschilt. Het panel vindt dat de formulering van leeruitkomsten tot zo min mogelijk ruis mag leiden (zie ook standaard 1). Ook geeft het panel de opleiding de overweging mee om bij de start van modules de interpretatie van leeruitkomsten expliciet ter sprake te brengen met student en bedrijfscoach.

## **Validering van eerdere leerervaringen**

Studenten kunnen ervoor kiezen om leeruitkomsten aan te tonen door reeds verworven competenties te verzamelen en daarvoor bewijsstukken in te zetten. De minimum omvang is 30 EC uit oogpunt van organiseerbaarheid en betaalbaarheid. De werkwijze staat beschreven in een Valideringsgids. Studenten die gebruik willen maken van validering stellen een portfolio samen en kunnen daarbij gebruik maken van een coach. Twee assessoren beoordelen de aangetoonde leeruitkomsten met een criterium gericht interview.

Het panel heeft studenten gesproken die blij waren met de mogelijkheid om eerdere ervaringen te valideren. Dat heeft bijvoorbeeld voor een student met dertien jaar werkervaring de opleiding aanzienlijk verlicht. Een groot deel van de leeruitkomsten gericht op werkplekontwikkeling heeft hij kunnen valideren.

Studenten vinden het jammer dat de punten behorend bij één leeruitkomst van 5 EC pas worden toegekend als ook de andere leeruitkomsten behorend tot dezelfde module zijn afgerond. Vanuit hogeschoolbeleid is het thans niet mogelijk om studiepunten toe te kennen aan leeruitkomsten met een kleinere omvang dan 15 EC. Studenten vinden dit weinig motiverend en zouden graag zien dat ook leeruitkomsten van 5 EC worden toegekend. Het panel is het daarmee eens en verzoekt NHL Stenden Hogeschool haar richtlijnen hierop aan te passen.

## **Borging**

Het panel heeft gesproken met vertegenwoordigers van de examen- en toetscommissie van de Ad- en bacheloropleiding Hotelmanagement. De examencommissie is verantwoordelijk voor de benoeming van examinatoren. Alle docenten/examinatoren hebben een BKE- of SKE-training met succes doorlopen. Het panel is positief over de toetskwaliteit van het team.

De examencommissie en toetscommissie zijn goed betrokken bij de deeltijd- en duaal opleidingen. De examen- en toetscommissies zijn betrokken bij zowel de voltijd- als de deeltijd- en dualopleidingen, op Ad- en bachelorniveau.

Speciaal voor de borging van de flexopleidingen heeft de examencommissie een extern lid geworven die deskundig is op dit terrein. De voorzitter van de toetscommissie was betrokken bij de opzet van de flexopleidingen. Via de agenda bewaken de commissies dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de flexopleidingen,

De examencommissie is goed betrokken bij de valideringsprocedures en het verlenen van vrijstellingen. Een lid van de examencommissie met deskundigheid in het valideren van eerder verworven competenties, heeft de eerste validatiesessies bijgewoond. Verder houdt de examencommissie scherp de relatie tussen leeruitkomsten en het te behalen eindniveau in de gaten.

Het panel heeft met de commissies gesproken over de toetskwaliteit. De examen- en toetscommissies zijn tevreden over de beschreven procedures en de zorgvuldige beoordeling. De commissies zijn net als het panel van mening dat de opleiding meer kan doen in de borging van de uitkomsten van de kalibratiesessies.



## Standaard 4

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Aantonen eindniveau

Om het Ad diploma te behalen moeten studenten alle leeruitkomsten met een voldoende kunnen aantonen hetzij via toetsing, hetzij via validering van eerdere leeruitkomsten.

De twaalf leeruitkomsten van het laatste jaar worden allen op Ad-eindniveau aangetoond.

Eén leeruitkomst is aangemerkt als afstudeeropdracht: een leeruitkomst binnen de module Quality Control waarbij studenten een toegepast onderzoek gericht op het eigen bedrijf moeten uitvoeren. In een leeruitkomst uit het blok Internal Control werken studenten aan een onderzoeksvoorstel, die tot het onderzoek bij Quality Control moet leiden. Dit zijn de enige twee leeruitkomsten die studenten verplicht in volgorde moeten aantonen.

De beoordeling van het afstudeerproduct vindt plaats door twee examinatoren, waarbij één verbonden is aan de voltijdopleiding. Het eindcijfer komt voort uit beide beoordelingen, waarbij kalibratie tussen beide examinatoren plaatsvindt.

Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding de beoogde leerresultaten op eindniveau toetst.

### Kwaliteit eindwerken/beroepsproducten

Op het moment van de visitatie waren er vijf eindwerken van Ad-studenten beschikbaar. Het panel heeft vier eindwerken bestudeerd. Ook heeft het panel van een student al het toetsmateriaal kunnen bestuderen.

Het panel is tevreden over de inhoud en de kwaliteit van de eindwerken en van de afgelegde toetsen.

De eindwerken gaan over onderwerpen als een medewerkerstevredenheidsbezoek onder medewerkers van restaurants of een hotel en een imago-onderzoek. Het panel vindt de onderwerpen passend voor Ad-eindwerken.

Het panel ziet wel ruimte voor verbetering van de beoordeling. Deze is niet even navolgbaar, omdat de onderbouwing van de beoordeling niet bij alle werken is even helder is vastgelegd. Ook vindt het panel dat er meer feedback mogelijk is op de gemaakte eindwerken.

### Kwaliteit afgestudeerden/studenten in opleiding

Het panel heeft gesproken met werkveldvertegenwoordigers over de kwaliteit van de afgestudeerden en de studenten in opleiding. Werkveldvertegenwoordigers zijn zeer positief en hebben het panel verteld dat werknemers met een afgeronde Ad-opleiding een kwaliteitsimpuls geven aan het werken op de werkvloer. Zowel in kennis als in stijl van leidinggeven zien werkveldvertegenwoordigers sterke groei bij medewerkers die een Ad-opleiding volgen of hebben afgerond. Alumni vertellen dankzij de opleiding carrièrestappen te hebben gemaakt.

Het panel heeft veel waardering voor wat de Ad-opleiding in groei bij studenten heeft weten te bereiken.

# Bachelor Hotelmanagement

## Algemeen

Bachelorstudenten Hotel Management worden opgeleid op managementniveau en kunnen aan de slag in de hotelbranche, de horecasector, eventmanagement of als consultant in de zakelijke dienstverlening.

De opleiding is Engelstalig en wordt gegeven in een deeltijd of duale variant. De voertaal Engels hangt samen met het internationale karakter van de opleiding en de beroepspraktijk: studenten worden opgeleid om in een internationale context met klanten uit de gehele wereld te kunnen werken.

De standplaats is Leeuwarden. Op het moment van visiteren waren er 54 duaal, 11 parttime studenten ingeschreven voor de bacheloropleiding.

De opleiding bouwt naadloos door op de hiervoor beschreven Ad-opleiding. Het programma vertoont grote gelijkenissen. Het docententeam van de Ad verzorgt ook de bacheloropleiding. Het systeem van toetsing is gelijk: de examen- en toetscommissie van de Ad-opleiding staat ook borg voor de kwaliteit van toetsing van de bacheloropleiding. In de tekst zal het panel dan ook herhaaldelijk verwijzen naar de tekst van de rapportage van de Ad-opleiding.

## Standaard 1

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten van de bacheloropleiding Hotelmanagement zijn net als die van de Ad-opleiding ontleend aan het landelijk vastgestelde Professional Education Profiles (PEP) Hotelmanagement 2012-2016 geactualiseerd in de PEP 2017-2022. De PEP's bestaan uit 24 leeruitkomsten, beschreven op drie niveaus, waarbij niveau 3 overeenkomt met het EQF-6 niveau. Het panel stelt vast dat de beoogde leeruitkomsten voldoen aan de eisen die nationaal en internationaal aan bachelorniveau gesteld mogen worden.

### Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten

De bacheloropleiding heeft de beoogde leerresultaten vertaald in leeruitkomsten van 5 EC en net als de Ad opleiding onderverdeeld naar thematisch blokken van ieder 15 EC (zie verder standaard 2). Ieder thematisch blok is opgebouwd uit leeruitkomsten op drie onderdelen: expertise ontwikkeling, werkplekontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Pas als alle leeruitkomsten behorend bij een thematisch blok zijn afgerond, krijgt de student de 15 EC toegekend. Het panel heeft het geheel van de leeruitkomsten bestudeerd en vindt deze overzichtelijk en samenhangend gerangschikt in de thematische blokken.

De bacheloropleiding heeft in een programmamatrijs geborgd dat alle beoogde leerresultaten in leeruitkomsten zijn vertaald.

Daaruit leidt het panel af dat de geformuleerde leeruitkomsten alle beoogde leerresultaten zoals ontleend aan de PEP uit 2017 op EQF-6 niveau afdekken.

## Kwaliteit leeruitkomsten

Het panel ziet dat de leeruitkomsten leerwegaafhankelijk zijn geformuleerd. Een voorbeeld van een leeruitkomst op bachelorniveau is bijvoorbeeld bij het thema Cultural Intelligence '*apply the universal core values in his own management behaviour showing an open and unprejudiced attitude towards people with other cultural norms and values*'.

Net als bij de Ad opleiding heeft de opleiding het werkveld nauw betrokken. Het panel heeft werkveldvertegenwoordigers uit de hotelbranche gesproken die regelmatig met de opleidingen van gedachten hebben gewisseld over de leeruitkomsten en daar input aan hebben geleverd. Verder heeft ook de bacheloropleiding ervoor gekozen om de leeruitkomsten aan te laten sluiten bij de competenties die binnen de Horeca CAO zijn gekoppeld aan de referentiefunctiebeschrijvingen.

Daarmee zijn de leeruitkomsten herkenbaar voor het werkveld. Het panel heeft daar veel waardering voor.

Het panel heeft verder de kwaliteit van de leeruitkomsten beoordeeld op de eisen die er vanuit het experiment aan worden gesteld, zoals meetbaarheid, transparantie, samenhang en duurzaamheid.

Daarbij heeft het panel gezien dat de leeruitkomsten zijn uitgewerkt in indicatoren. De hierboven genoemde leeruitkomst van Cultural Intelligence heeft bijvoorbeeld de indicatoren passend bij het niveau assistant manager zoals communicating across cultures (interpret words, motives and actions from the perspective of the other culture, communicate diversity goals, enzovoorts). Het panel vindt dat de leeruitkomsten aan specificiteit kunnen winnen.

Het panel heeft ook van bachelorstudenten gehoord dat de interpretatie van leeruitkomsten soms tot meerdere uitleg leidt. Dat komt vooral bij toetsing naar voren. Het panel adviseert de opleiding nog eens goed naar de formulering en meetbaarheid van de leeruitkomsten te kijken.

Het panel heeft verder de samenhang tussen de verschillende leeruitkomsten in modules bekeken en is daar positief over.

Ook de duurzaamheid van de leeruitkomsten acht het panel voldoende geborgd, mede vanwege de intensieve betrokkenheid van het werkveld en de koppeling met de Horeca CAO.

## Standaard 2

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Opzet programma

De bacheloropleiding bestaat uit de eerste 120 EC van het Ad-programma, gevolgd door 120 EC op twee niveaus: het niveau assistant manager en het niveau manager.

De opleiding Hotelmanagement kent hetzelfde onderwijsconcept als de hiervoor beschreven Ad-opleiding. Ook de bacheloropleiding is opgebouwd volgens het Working Based Learning concept en werkt met drie sporen: Expertise ontwikkeling, Werkplekontwikkeling en Persoonlijke ontwikkeling. Deze drie sporen zijn net als bij de Ad-opleiding vertaald in acht thematische blokken (zie schema)

Niveau	Modules met drie leeruitkomsten	Modules met drie leeruitkomsten	Modules met drie leeruitkomsten	Modules met drie leeruitkomsten
Niveau 3 Assistant manager	Business Intelligence	Cultural Intelligence	The Global Mindset	Sustainable Partner in Hospitality
Niveau 4 Manager	Hospitality Strategy Analysis	Hospitality Strategy Choice	Total Performance Management	Future Hospitality Leader

Studenten kunnen hun eigen leerweg kiezen en bepalen aan welke leeruitkomsten zij in een periode van tien weken willen werken. De student mag de leeruitkomsten in eigen volgorde en in eigen tempo aantonen.

Het panel is tevreden over de flexibiliteit van het programma en ziet dat studenten gebruik maken van de mogelijkheden die deze opzet van onderwijs biedt.

### Instroom en intake

Bachelorstudenten kunnen vier keer per jaar met de opleiding beginnen: in september, november, februari en april. De opleiding organiseert informatieavonden voor geïnteresseerden.

Als een aspirant- student zich aanmeldt, volgt er een intakegesprek met de opleiding.

Onderwerpen: de motivatie van de student, zijn of haar planning in het kader van de balans privé-werk-studie en het bedrijf waar hij werkt. Tijdens het intakegesprek komen ook de mogelijkheden voor validering van eerder verworven leeruitkomsten aan bod (zie standaard 3). Bij de bespreking van de werkplek van de student, wordt verkend of deze geschikt is om de leeruitkomsten aan te tonen, binnen de bediening, front office, of keuken.

Met ingang van dit jaar zijn criteria geformuleerd op medewerkersniveau voor studenten die in de voedselbereiding werken. Op de werkplek moet een bedrijfscoach beschikbaar zijn voor wekelijks contact met de student. Bij twijfel over de geschiktheid van de werkplek, zet de opleiding een werkplekscan in. Als de werkplek niet geschikt blijkt te zijn, kan de student de opleiding in deeltijd volgen. Vaak maken deze studenten dan later de overstap naar de duale variant.

Het panel vindt de intake van studenten goed georganiseerd.

Bij de start van de opleiding wordt de studieplanning vastgelegd in Progress, in de vorm van een digitaal leerarrangement. Ook wordt er een onderwijsovereenkomst afgesloten bij een deeltijdtraject of een onderwijsarbeidsovereenkomst met werkgever, student en opleiding bij een duaal traject.

Bachelorstudenten die de Ad Hotelmanagement hebben afgerond kunnen meteen op assistant managerniveau instromen. Daarnaast blijken steeds meer voltijdstudenten de overstap te maken naar de deeltijdopleiding. 23 van de totaal 65 ingeschreven studenten uit 2019 komt uit de voltijd.

## **Inhoud**

Het panel heeft vastgesteld dat de BoKS waarmee studenten tijdens hun bacheloropleiding worden toegerust, voldoet aan de eisen die daaraan vanuit de beoogde leerresultaten worden gesteld.

De bacheloropleiding Hotelmanagement heeft een herkenbare internationale oriëntatie. De voertaal van de opleiding is Engels en meerdere leeruitkomsten zijn toegespitst op het internationale karakter van het werkveld, in de thematische blokken Cultural Intelligence en Global Mindset op het niveau van assistant manager. Zo moeten studenten kennis van een tweede vreemde taal kunnen aantonen.

De opleiding maakt verder gebruik van internationale literatuur, internationale student- en docentuitwisselingen. Docenten en studenten zijn uit verschillende landen afkomstig. In 2014 heeft het bachelorprogramma het Certificate for Quality in Internationalisation verworven. Het panel is zeer positief over de internationale oriëntatie van deze opleiding.

De bacheloropleiding besteedt verder aandacht aan het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van haar studenten. Verschillende leeruitkomsten op de eerste twee niveaus bereiden studenten voor op de basisvaardigheden voor onderzoek (zie standaard 2 Ad-opleiding). Op de niveaus assistant manager en manager zijn diverse leeruitkomsten georiënteerd op het onderzoekend vermogen, zoals het gebruik maken van theorieën van anderen, het ontwikkelen van een onderzoeksaanpak, het schrijven van onderzoeksrapportages en het analyseren van data. Studenten moeten verder twee praktijkgerichte onderzoeken uitvoeren: op het niveau van assistent-manager gaat het om een onderzoek gericht op het werkveld; op het niveau van manager richt het onderzoek zich op het bedrijf waar de student werkt.

Het panel vindt dat de bacheloropleidingen studenten onderzoeksvaardigheden bij brengt, die passen bij het toekomstig beroep waarvoor zij worden opgeleid.

## **Leeromgeving**

Binnen het concept van Work Based Learning (WBL) krijgt de leeromgeving van studenten vorm op de werkplek en via blended learning met een mix van contactonderwijs en de online leeromgeving. Het panel hoort van studenten dat zij blij zijn met de mogelijkheid om een bacheloropleiding te volgen met een flexibele opzet en de mogelijkheid om dit met werk te combineren.

### *Werkplekieren*

De opleiding kiest voor WBL als specifieke invulling van het Design Based Education, het onderwijsconcept van NHL-Stenden. Studenten leren door ervaring en reflectie op die ervaring. Theorie en het uitproberen ervan brengen een student tot nieuwe werkwijzen op zijn werkplek. De opleiding eist dan ook van studenten dat zij 24 uur per week in dienst zijn en dat er een bedrijfscoach op hbo-niveau beschikbaar is voor wekelijkse begeleiding.

Bachelorstudenten moeten in staat zijn om op verschillende niveaus hun leeruitkomsten te kunnen aantonen, ook op het niveau van assistent-manager en manager. Dat is in de praktijk vaak lastig om te realiseren. Zo heeft het panel gehoord dat bijvoorbeeld het aantonen van leeruitkomsten gericht op strategisch management lastig aan te tonen zijn voor studenten die niet op een strategische positie werken. De Work&Studycoaches (verder w&scoaches) ondersteunen studenten daarbij met feedback en geven studenten daarbij de mogelijkheid om daarvoor een passende oplossing te zoeken. Het panel vindt dat de opleiding daar zorgvuldig mee omgaat.

W&scoaches van de opleiding bezoeken jaarlijks de werkplekken van studenten. Contact met het werkveld is er verder door het organiseren van lesdagen op de verschillende werkplekken van studenten en door gastcolleges en workshops van werkveldvertegenwoordigers. Net als bij de Ad-opleiding is het panel in beginsel positief over de wijze waarop de bachelor Hotelmanagement bedrijfscoaches zoveel mogelijk bij de opleiding probeert te betrekken. Ook hier vindt het panel het belangrijk dat de opleiding alert blijft op de informatievoorziening aan de bedrijfscoaches, door hen up-to-date te houden van de laatste ontwikkelingen.

### *Contactonderwijs*

De bacheloropleiding heeft minder contactdagen dan de Ad-opleiding, vanwege de vaak druk bezette agenda's van bachelorstudenten op het niveau van assistent manager en manager. De opleiding organiseert maandelijkse bijeenkomsten op verschillende locaties in Nederland. Ook worden er wel skype sessies georganiseerd, die niet allemaal even succesvol zijn. De contactdagen zijn opgezet als maatwerk, om in te kunnen spelen op vragen van studenten die de contactdagen bezoeken. Studenten worden aangemoedigd om voorafgaand aan de contactdagen aan te geven welke leeruitkomsten zij willen bespreken. Vanuit de opleiding zijn twee of drie docenten in de rol als coach aanwezig om studenten te begeleiden met hun vragen.

Het animo voor de contactdagen is onder bachelorstudenten niet erg hoog. Studenten missen structuur en zien graag een concrete invulling van het programma. Het panel ziet dat de opleiding zichtbaar worstelt met een goede invulling van de contactdagen en adviseert de opleiding om met studenten in gesprek te gaan en breed ervaringen op te vragen bij andere flexopleidingen om tot een betere invulling van de contactdagen te komen.

### *Online leren*

Online leren vindt plaats via de digitale leeromgeving Blackboard. Blackboard maakt het mogelijk om afstandslernen te faciliteren. Studenten kunnen er handleidingen ophalen, deelproducten delen met andere studenten en eindproducten uploaden. Het panel heeft de online leeromgeving bekeken en vindt deze mooi vormgeven. De tutorials, instructiefilmpjes en informatievoorziening zijn goed op orde.

### *Samenwerkend leren*

Zowel binnen het contactonderwijs als in het online leren is ruimte vrijgemaakt voor studenten om samenwerkend te leren. De opleiding ziet dat het samenwerkend leren afneemt, naar mate de individuele flexibiliteit van studeren toeneemt. Hoe zelfstandiger studenten worden, hoe minder de behoefte aan feedback van medestudenten, is de ervaring van de opleiding. Wel vindt er nog feedback plaats van de coaches. Ook werkdruk en afstand spelen daarbij een rol. In de horeca is het lastig zoeken naar de balans tussen werk-studie en privé. Ook de afstand tussen werkplek en opleiding speelt een rol.

Het panel heeft gehoord van studenten dat zij het samenwerkend leren zeer op prijs stellen en vindt het daarom van belang om te blijven zoeken naar een goede opzet hiervan tijdens de contactdagen en door vormen van online leren.

### *Begeleiding*

De begeleiding van studenten is net als bij de Ad-opleiding in handen van work&study coaches (hierna w&s coaches). De coaches zijn het eerste aanspreekpunt voor studenten als het gaat om persoonlijke en opleidingsgerelateerde vragen. Zij begeleiden ook studenten bij de validering van hun leeruitkomsten (zie standaard 3).

Ook bij de bachelorstudenten hoort het panel positieve verhalen over de coaches.

Studenten zijn dan ook blij met de betrokkenheid van hun coaches. Net als bij de Ad-opleiding is het panel positief over de begeleiding die de opleiding studenten biedt.

### **Docenten**

De bacheloropleiding Hotelmanagement heeft hetzelfde team als de Ad-opleiding. De positieve waardering die het panel heeft uitgesproken voor het docententeam van de Ad-opleiding geldt dan ook één-op-één voor de bacheloropleiding.

### **Voorzieningen**

Er zijn geen specifieke voorzieningen voor deze opleiding.

### **Kwaliteitszorg**

Het systeem van kwaliteitszorg is gelijk aan het systeem dat de Ad-opleiding hanteert. Het panel heeft daarover al eerder de waardering over uitgesproken.

## Standaard 3

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De bacheloropleiding Hotelmanagement volgt hetzelfde toetsbeleid als de Ad-opleiding Hotelmanagement. In het document Toetsvormen en Beoordelingen hebben de opleidingen Hotelmanagement hun toetsbeleid en toetspraktijk beschreven.

### *Toetsvormen*

Kernpunt van de toetspraktijk bij de opleidingen Hotelmanagement is het gebruik van leerwegonafhankelijke toetsen en een variatie van toetsvormen.

De bacheloropleiding hanteert twee hoofdvormen van toetsen, waarmee studenten leerwegonafhankelijk hun leeruitkomsten kunnen aantonen: (1) beroepsproduct, (2) performance assessment. De opleiding definieert een beroepsproduct als een opdracht die in het werkveld ook voorkomt, zoals een rapport of een presentatie. Een performance assessment, beoordeelt het werken van een student in de praktijk, waarbij hij zijn leeruitkomsten laat zien. De niveaus assistant manager en manager kennen geen kennistoetsen. Voor het aantonen van leeruitkomsten gericht op werkplekontwikkeling stellen studenten een portfolio samen. Er is veel variatie mogelijk waarmee studenten hun leeruitkomsten via het beroepsproduct kunnen aantonen, zoals een rapport, presentatie, infographic of een vlog.

Op het niveau assistant manager en manager worden alle toetsen in het Engels afgenomen en beoordeeld. Het panel vindt dat passend gelet de internationale oriëntatie van de opleiding.

De variatie in toetsvormen past goed bij het flexibele karakter van de opleiding vindt het panel. De opleiding zoekt naar meer variatie in toetsvormen. Het panel juicht dat toe.

### *Beoordeling*

De leeruitkomsten worden beoordeeld met beoordelingsformulieren met scoring rubrics, onafhankelijk van de toetsvorm. De beoordelingsformulieren houden rekening met het niveau waarop studenten hun leeruitkomsten moeten aantonen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen niveau assistent-manager en manager.

De beoordeling vindt plaats door een andere docent dan de eigen coach. Bij de beoordeling van de afstudeermodule zijn twee beoordelaars betrokken.

Het panel heeft de digitaal vormgegeven beoordelingsformulieren bekeken en vindt deze lastig navolgbaar voor buitenstaanders. Zo ontbreekt de argumentatie voor het toekennen van de EC's. Ook de vormgeving met de verschillende niveaus is lastig te volgen. Het panel geeft de overweging mee om nog eens te kijken naar de vormgeving van het beoordelingsformulier.

De beoordeling vindt plaats door een andere docent dan de eigen coach. Bij de beoordeling van de afstudeermodule zijn twee beoordelaars betrokken. Er vinden regelmatig kalibratiesessies plaats per module door het gehele team. Hoewel het panel deze werkwijze in beginsel zorgvuldig vindt, ziet het panel mogelijkheden tot het vergroten van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. Het panel mist een heldere beoordelaarsinstructie. Ook vindt het panel het belangrijk dat uitkomsten van kalibratiesessies worden vastgelegd.



## **Toetspraktijk**

Ook bij de bacheloropleiding leiden leeruitkomsten en de indicatoren soms tot verschillende interpretaties tussen bedrijfscoach, w&s coach en student. Het panel geeft de bacheloropleiding net als de Ad-opleiding de overweging mee om bij de start van modules de interpretatie van leeruitkomsten expliciet ter sprake te brengen met student en bedrijfscoach.

## **Validering van eerdere leerervaringen**

Studenten kunnen ervoor kiezen om leeruitkomsten aan te tonen door reeds verworven competenties te verzamelen en daarvoor bewijsstukken in te zetten. De minimum omvang is 30 EC uit oogpunt van organiseerbaarheid en betaalbaarheid. De werkwijze staat beschreven in een Valideringsgids. Studenten die gebruik willen maken van validering stellen een portfolio samen en kunnen daarbij gebruik maken van een coach. Twee assessoren beoordelen de aangetoonde leeruitkomsten met een criterium gericht interview.

Het panel heeft studenten gesproken die blij waren met de mogelijkheid om eerdere ervaringen te valideren.

Vanuit hogeschoolbeleid is het thans niet mogelijk om studiepunten toe te kennen aan leeruitkomsten met een kleinere omvang dan 15 EC. Studenten vinden dit weinig motiverend en zouden graag zien dat ook leeruitkomsten van 5 EC worden toegekend. Het panel is het daarmee eens en verzoekt NHL Stenden Hogeschool haar richtlijnen hierop aan te passen.

## **Borging**

Het panel heeft gesproken met vertegenwoordigers van de examen- en toetscommissie van de Ad- en bacheloropleiding Hotelmanagement. De examencommissie is verantwoordelijk voor de benoeming van examinatoren. Alle docenten/examinatoren hebben een BKE of en SKE -training met succes doorlopen. Het panel is positief over de toetskwaliteit van het team.

De examencommissie en toetscommissie zijn goed betrokken bij de deeltijdopleidingen. De examen- en toetscommissies zijn betrokken bij zowel de voltijd- als de deeltijdopleidingen, op Ad- en bachelorniveau.

Speciaal voor de borging van de flexopleidingen heeft de examencommissie een extern lid geworven die deskundig is op dit terrein. De voorzitter van de toetscommissie was betrokken bij de opzet van de flexopleidingen. Via de agenda bewaken de commissies dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de flexopleidingen,

De examencommissie is goed betrokken bij de valideringsprocedures en het verlenen van vrijstellingen. Een lid van de examencommissie met deskundigheid in het valideren van eerder verworven competenties, heeft de eerste validatiesessies bijgewoond. Verder houdt de examencommissie scherp de relatie tussen leeruitkomsten en het te behalen eindniveau in de gaten.

Het panel heeft met de commissies gesproken over de toetskwaliteit. De examen- en toetscommissies zijn tevreden over de beschreven procedures en de zorgvuldige beoordeling. De commissies zijn net als het panel van mening dat de opleiding meer kan doen in de borging van de uitkomsten van de kalibratiesessies.

## Standaard 4

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Eindwerken/beroepsproducten

Studenten studeren af met twee praktijkgerichte onderzoeken in twee verschillende thematische blokken. Het eerste praktijkgerichte onderzoek vindt plaats op het niveau van assistant manager in het blok Cultural Intelligence. Dit onderzoek richt zich op een vraagstuk binnen het werkveld van de student. Het tweede praktijkgerichte onderzoek richt zich op het bedrijf van de student en maakt onderdeel uit van het blok The Future Leader op managementniveau.

Op het moment van visiteren waren er nog geen studenten die alle leeruitkomsten hebben aangetoond. Het panel heeft een aantal beroepsproducten/toetsen bestudeerd op het niveau van assistant manager en één set beroepsproducten/toetsen op het niveau van manager. In totaal gaat om vier sets aan toetsen van vier verschillende studenten. Van één student heeft het panel al het toetsmateriaal bekeken.

### Kwaliteit beroepsproducten/tussentijdse toetsing

Het panel heeft toetsen bekeken, waarmee een student leeruitkomsten gericht op Hospitality Strategy heeft aangetoond (niveau manager). Daarnaast heeft het panel toetsen bekeken behorend bij het blok Cultural Intelligence (niveau assistant manager), Business Intelligence (niveau assistant manager) en Sustainable Partner in Hospitality (niveau assistant manager).

Het gemaakte toetsmateriaal gericht op Hospitality Strategy paste goed bij het niveau van manager. De toetsen gericht op het niveau van assistant manager vond het panel voldoende. Het panel had wel een kanttekening. Bij de toets gericht op de leeruitkomst Sustainable Partner in Hospitality had de vertaalslag naar het eigen bedrijf beter uit de verf gekund.

Het panel heeft er op basis van het bestudeerde toetsmateriaal vertrouwen in dat de bachelor Hotelmanagement studenten in staat stelt om bij afronding van hun studie de beoogde leerresultaten op bachelorniveau te kunnen aantonen.

Net als bij de Ad-werken heeft het panel opmerkingen over de navolgbaarheid van de beoordeling. De onderbouwing van de beoordeling ontbreekt. Ook vindt het panel dat er meer feedback mogelijk is op de gemaakte toetsen.

### Kwaliteit studenten in opleiding

Het panel heeft net als bij de Ad-opleiding lovende woorden gehoord over de kwaliteit van de studenten van de bacheloropleiding. Studenten maken stevige stappen in hun carrière, dankzij de groei in kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling die zij dankzij de opleiding maken. Werkveldvertegenwoordigers vertellen dat studenten die de bachelor volgen beter in staat in om medewerkers aan te sturen en kritischer zijn op de kwaliteit van hun werk, dan medewerkers die de opleiding niet volgen.

# Master International Hospitality and Service Management

## Algemeen

De Masteropleiding International Hospitality and Servicemanagement (verder Ma IHSM) leidt studenten op tot manager in de nationale en internationale service- en hospitalitybranche. Afgestudeerde studenten van deze opleiding kunnen aan de slag als sales- en marketingmanager, general manager, head research and development en corporate policy advisor. De voertaal is Engels, passend bij het internationale karakter van de opleiding. De instroom is beperkt: de afgelopen twee jaar zijn jaarlijks zeven studenten gestart met de opleiding. NHL Stenden biedt een dual degree programma aan met de University of Derby en biedt studenten de mogelijkheid om zowel de graad Ma bij NHLStenden behalen als de MSc bij deze Britse universiteit te behalen. De meeste studenten kiezen voor deze optie. Daarvoor volgen studenten een specifieke module van 15 EC bij de University of Derby. De Master heeft een beperkte omvang en telde op het moment van de visitatie 15 studenten.

In studiejaar 2020-2021 eindigt de samenwerking met de University of Derby. De Masteropleiding is bezig om het curriculum te herzien en wil zich dan verder ontwikkelen in flexibiliteit. Het nieuwe curriculum zal dan ook meer elementen van het DBE-onderwijsconcept bevatten dan tot nu zichtbaar was.

## Standaard 1

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

## Beoogde leerresultaten

De Ma IHSM heeft een eigen set eindcompetenties ontwikkeld op EQF 7 niveau in nauwe samenwerking met de Universiteit van Derby. De eindcompetenties zijn vervolgens gerelateerd aan internationale standaards zoals de FIBAA (Foundation for the International Business Administration Accreditation) en de Britse norm voor professionele masters.

De competenties zijn gericht op *general objectives, conceptual reasoning, strategic analysis, quality questioning and social responsibility, research competency, international orientation and making a difference to practice*.

Het panel beoordeelt het niveau van de eindkwalificaties als passend voor het masterniveau.

## Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten

De opleiding heeft deze competenties vertaald in leeruitkomsten die zijn ondergebracht in vier modules: *Setting the Framework, Operationalizing the framework, Beyond the Framework* en *Masterthesis*.

De modules bestaan uit een set leeruitkomsten waarbij vier thema's terugkomen: *Principles of Hospitality and Servicemanagement, Research, Strategic Management* en *Specialisation*.

De opleiding heeft in een document (Appendix MAIHSM PT Flex Programme Learning Outcomes related tot competences and related to Assessment and Validation) de geformuleerde leeruitkomsten gerelateerd aan de beoogde leerresultaten. Daarin staan ook de

beoordelingscriteria in de vorm van indicatoren beschreven. Alle leeruitkomsten in alle modules zijn geformuleerd op masterniveau.

Het panel heeft het document bestudeerd en stelt vast dat de geformuleerde leeruitkomsten gezamenlijk de beoogde leerresultaten afdekken.

### **Kwaliteit leeruitkomsten**

Het panel stelt vast dat de leeruitkomsten en de daarbij behorende indicatoren leeuwegonafhankelijk zijn geformuleerd. Een voorbeeld van een leeruitkomst is *'on completion of the unit students will demonstrate their knowledge and understanding of the principles of service and hospitableness in the context of customer satisfaction'*. Eén van de daarbij behorende indicatoren is *'students will design a model for service quality and customer satisfaction'*. Het panel vindt de leeruitkomsten inclusief de indicatoren voldoende specifiek en meetbaar.

Het panel ziet dat de leeruitkomsten van de masteropleiding meer gericht zijn op de ontwikkeling van academische vaardigheden dan op de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Het management beaamt dat. Het panel vindt dat passend voor dit type opleiding en begrijpt dat het werkveld minder invloed heeft gehad op de leeruitkomsten dan bij de Ad- en bacheloropleiding het geval was. Verder vindt het panel de leeruitkomsten voldoende transparant.

Het panel heeft met het management gesproken over de toekomstige ontwikkelingen. Het management geeft aan de bestaande leeruitkomsten te willen door ontwikkelen met aandacht voor het DBE-onderwijsconcept en de bestaande internationale oriëntatie.

Ook wil de opleiding de leeruitkomsten zo formuleren dat ook in een flexibele volgorde kunnen worden aangetoond. Dat is thans beperkt het geval.

Het panel adviseert de opleiding om de examencommissie nauw te betrekken bij de formulering van de leeruitkomsten. Tevens adviseert het panel om het werkveld te betrekken in de formulering van de leeruitkomsten. Tenslotte adviseert het panel om het thema sustainability meer gewicht te geven in de leeruitkomsten.

## Standaard 2

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Opzet programma

Studenten kunnen kiezen voor standaard literatuur of voor alternatieve literatuur. Zo is er in het modulair Sustainable Value Creation (zie schema hieronder) de mogelijkheid te kiezen tussen een casus uit Australië of een eigen casus. Omdat studenten in de master graag samenwerken met andere studenten, wordt van deze mogelijkheid nauwelijks gebruik gemaakt.

De onderzoeksmodules, de keuzevakken (electives) en de invulling van de thesis zijn op maat en afgestemd op de leerbehoefte en werksituatie van studenten. De volgorde van de modules ligt vast.

<i>Semester 1: Setting the Framework (20 wks)</i>			
Principles of Hospitality & Service Management (10)		Research 1: Defining a Contemporary Topic (5)	
<i>Semester 2: Operationalizing the Framework (20 wks)</i>			<i>MSc Path</i>
Service Performance Improvement (5)	Sustainable Value Creation in the Hospitality Industry (5)	Research 2: Thesis Proposal (5)	University of Derby Study Trip and project (15)
<i>Semester 3: Beyond the Framework (20 wks)</i>			
Strategic Human Resource Management (5)	Financial Decision Making (5)	Research 3: Data Collection (5)	
<i>Semester 4 : Master Thesis (20 wks)</i>			
Electives (one of the following)		Research 4: Analysis and writing (10)	
AIHR Projects (5)	How to Get Published (5)		
Submission/ completion			

De studenten die het panel gesproken heeft zijn tevreden over de flexibele opzet van het programma. Zij hechten zeer aan de mogelijkheden om met en van elkaar te leren en hebben daarom minder behoefte aan een flexibele volgorde in de modules. Studenten zijn verder zeer tevreden over de gepersonaliseerde manier van werken, met name voor wat betreft de electives en de thesis. Het panel adviseert de opleiding in de doorontwikkeling van het programma het gepersonaliseerde karakter te behouden en meer aan te sluiten op de mogelijkheden die experiment leeruitkomsten biedt. Daarbij valt ook te denken aan meerdere instroommomenten per jaar en mogelijkheden voor validering van eerder leren.

De masteropleiding is recent begonnen met het opstellen van individuele onderwijsovereenkomsten. De onderwijsovereenkomst moet ieder half jaar onderwerp van gesprek zijn tussen coach en student. In dat gesprek moet worden nagegaan of de overeenkomst nog klopt, dan wel qua inhoud moet worden bijgesteld, welke module de student gaat volgen en hoe hij wil werken aan de leeruitkomsten en welke toetsvorm daarbij past. Het panel ziet dat de opleiding onlangs is gestart met deze werkwijze en zich inspant om de onderwijsovereenkomst een waardevolle invulling te geven.

## Inhoud

Ma IHSM heeft een internationale oriëntatie. De voertaal van de opleiding is Engels. De opleiding maakt gebruik van internationale literatuur, internationale student- en docentuitwisselingen en ook de opdrachten zijn internationaal georiënteerd, zoals de opdracht gericht op Sustainability. Docenten en studenten zijn uit verschillende landen afkomstig. Ma IHSM onderhoudt nauwe contacten met internationale universiteiten zoals de University of Derby.

Onderzoek komt in de vier modules van de opleiding aan bod (25 EC). Studenten ontwikkelen onderzoeksvaardigheden, die zij aan het einde van hun studie inzetten bij het schrijven van de masterthesis.

In de eerste researchmodule kiezen studenten voor een onderwerp, en zoeken zij een supervisor voor hun onderzoek. Deze thesissupervisor begeleidt studenten tot en met het afronden van hun thesis.

In de module electives kiezen veel studenten voor de mogelijkheid om een academisch artikel over hun onderzoeksthesis.

Studenten en docenten participeren in de Academy of International Hospitality Research, de onderzoeksgroep van NHL Stenden, waaraan drie lectoraten zijn verbonden: Hospitality studies, Innovation in Hospitality en Sustainability in Hospitality and Tourism. De onderzoeksgroep biedt studenten (en docenten) de mogelijkheid om hun onderzoeksvaardigheden te verruimen.

Het panel vindt de internationale oriëntatie stevig ingebed in leeruitkomsten en de aanbevolen literatuur. De onderzoeksvaardigheden komen voldoende in het programma aan bod.

De andere modules zijn relevant voor de ontwikkeling van masterstudenten, vindt het panel. Een voorbeeld is een student die in staat was om een belangrijke bijdrage te leveren in een managementbesluit in haar organisatie. De in de opleiding opgedane kennis over financial decision making was daarbij doorslaggevend, volgens de student.

## Leeromgeving

### *Contactonderwijs*

In totaal organiseert de opleiding achttien terugkomdagen in Leeuwarden. Iedere twee weken is er op vrijdag een lesdag ingeroosterd. Op deze lesdag vinden er lezingen plaats, seminars, workshops plaats. Studenten stellen de contactdagen zeer op prijs en vinden deze inspirerend voor hun eigen ontwikkeling.

Naast de terugkomdagen onderhouden studenten individueel contact met docenten. In een systeem vergelijkbaar met het Britse tutorsysteem werken studenten één-op-één met hun begeleider (thesis supervisor) aan onderzoekopdrachten, keuzevak en masterthesis, passend bij hun werkomstandigheden.

Studenten zijn blij met de individuele begeleiding en de gepersonaliseerde manier van leren die hiermee gefaciliteerd wordt.

### *Online leren*

De masteropleiding maakt tot nu minder gebruik van online leermogelijkheden dan mogelijk zou zijn, begrijpt het panel van studenten. Met name de mogelijkheden om op afstand digitaal interactief met elkaar samen te werken kunnen nog worden doorontwikkeld, vinden studenten.

Studenten onderhouden zelf veel contact met elkaar buiten de contactdagen en maken daarbij gebruik van Skype.

Het panel raadt de opleiding aan om de online mogelijkheden om studenten met elkaar te laten samenwerken al dan niet in bijzijn van docentenexperts verder door te ontwikkelen.

### *Werkpleklerin*

De opleiding haakt aan op de praktijk waar studenten in werken. De diversiteit van werkplekken is daarbij verrijkend: studenten leren van elkaar en wisselen ervaringen uit.

Een specifieke werkplekeis is er niet. Wel biedt NHL Stenden Hogeschool masterstudenten de mogelijkheid om op managementniveau werkervaring op te doen in het eigen leerwerkbedrijf.

Studenten vinden de koppeling met de diverse beroepspraktijk waardevol.

Het panel denkt dat de opleiding nog meer gebruik kan maken van de werkplekervaringen van studenten, door bijvoorbeeld de inhoud van de contactdagen en de cases die daar besproken worden nog meer te laten aansluiten op de ervaringen van studenten.

### *Samenwerkend leren*

Studenten werken samen in groepen op de contactdagen. Verder stimuleert de opleiding studenten om in kleine studiegroepen samen te werken buiten de contactdagen om. Het panel is daar positief over.

### *Begeleiding*

Thesis supervisors fungeren als studiecoach voor individuele studenten en aanspreekpunt bij vragen. Vanwege de beperkte omvang van het team waren er in de eerste jaren van de opleiding geen afzonderlijke coaches beschikbaar. Inmiddels is een aparte docent vrijgemaakt voor studentbegeleiding. De meeste studenten kiezen voor hun thesis supervisor als begeleider.

Studenten zijn blij met de persoonlijke begeleiding en betrokkenheid van hun supervisor.

Het panel vindt de begeleiding zorgvuldig vormgegeven.

## **Docenten**

Het panel heeft veel waardering voor de kwaliteit van het docententeam. De opleiding kent tien docenten, waarvan de helft is gepromoveerd. De andere docenten hebben een opleiding op masterniveau. Vijf docenten zijn actief in de redactieraad van academische tijdschriften, drie docenten hebben uitgebreide ervaring in de hospitality en servicemanagementbranche. Het docententeam is zowel actief in de voltijd als in de deeltijdopleiding. Het merendeel van het docententeam heeft een beperkte onderwijstaak. De werkdruk is daardoor hoog. Daardoor is de onderlinge afstemming met name voor wat betreft de ontwikkeling het concept flexibel onderwijs minder groot dan wenselijk zou zijn. Daarentegen is de betrokkenheid van docenten bij studenten groot.

Dat hoort het panel ook terug bij studenten. Studenten vinden de docenten inspirerend, deskundig en betrokken. Het panel onderschrijft deze waardering.

## **Vorzieningen**

Het panel vindt in beginsel de voorzieningen adequaat, met de aantekening dat de opleiding meer kan doen om de onlinemogelijkheden tot samenwerken mag uitbreiden.

## **Kwaliteitszorg**

De opleiding volgt het systeem van kwaliteitszorg, zoals wordt gehanteerd in de Ad- en bacheloropleiding. De masteropleiding evalueert regelmatig de modules met studenten en staat open voor feedback. Wel vindt het panel dat de PDCA-cyclus beter kan worden vastgelegd.



## Standaard 3

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### Systeem van toetsing

De masteropleiding kent verschillende toetsvormen, zowel formatief als summatief. De toetsing van de onderzoeksmodules, eindthesis en de keuzevakken is sterk gepersonaliseerd en daarmee flexibel. Daarnaast bereiden studenten presentaties en rapporten voor bij wijze van toets. Ook zijn er toetsen in de vorm van een essay.

Het docententeam ontwikkelt de toetsvormen op basis van de leeruitkomsten en hanteert daarbij het vierogenprincipe.

De beoordelingen vinden plaats via beoordelingsformulieren met twee beoordelaars. De relatie tussen beoordelingscriteria en leeruitkomsten kan sterker worden vastgelegd. Voorafgaand aan de afname van toetsen vindt er kallibratie plaats over de te stellen vragen en de wijze van beoordeling. Het panel vindt deze werkwijze zorgvuldig en ziet mogelijkheden om de navolgbaarheid van de onderbouwing van oordelen te verbeteren. Het panel mist heldere vastgelegde afspraken over de beoordeling van toetsen.

Het panel vindt het verder belangrijk dat de uitkomsten van de kallibratiesessies worden geborgd, door deze expliciet vast te leggen.

Het panel heeft een aantal beoordelingen van de mastertheses bestudeerd en vindt dat deze kritischer kunnen worden geformuleerd. Daar waar andere toetsen worden beoordeeld aan de hand van rubrics, vindt de beoordeling van de thesis meer holistisch plaats, hetgeen de navolgbaarheid niet ten goede komt.

Een van de bestudeerde theses betrof een duo afstudeeronderzoek. Het panel heeft geconstateerd dat bij uitzondering en met goedkeuring van de examencommissie de opleiding studenten toestemming heeft verleend om gezamenlijk af te studeren. Het panel heeft met de opleiding gesproken over de individuele beoordeling en daarbij gehoord dat deze aan de hand van een eindgesprek heeft plaatsgevonden. Het panel vindt het belangrijk dat de opleiding aandacht heeft gehad voor de individuele beoordeling van de studenten. Wel vindt het panel dat de opleiding deze individuele beoordeling meer had kunnen onderbouwen.

Het panel heeft verder objectiviteit van de beoordeling met de opleiding besproken. Hoewel het panel overtuigd is van de integriteit van beoordelaars/examinatoren, ziet het panel ook dat er een risico bestaat voor een biased beoordeling, vanwege de kleine omvang van de opleiding en de betrokkenheid van docenten bij hun studenten. Het panel was dan ook tevreden te horen dat het management van de opleiding dit risico onderkent en inmiddels heeft ondervangen door een derde onafhankelijke examinerator te benoemen die de master theses mede beoordeelt. Het panel adviseert de opleiding een eenduidige beoordelingsbriefing te maken voor de assessoren.

### Validering van eerdere leerervaringen

De masteropleiding heeft tot nu toe geen systeem van validering van eerdere leerervaringen vastgelegd. Recent is begonnen met de ontwikkeling van de mogelijkheden tot validering. De

examencommissie is daar nauw bij betrokken. Het panel juicht deze ontwikkeling toe en vindt het een goede insteek om van meet af de examencommissie hierbij te betrekken

### **Borging van de toetskwaliteit**

De masteropleiding IHSM heeft een eigen examencommissie, die verantwoordelijk is voor de borging van de toetskwaliteit van deze opleiding en de voltijdsopleiding Master of International Leisure and Eventsmanagement.

Deze examencommissie heeft tevens een toetscommissie benoemd die vooraf en achteraf de toetsing en de wijze van beoordeling onderzoekt.

De examencommissie wijst examinatoren toe en vindt het belangrijk dat deze over een BKE of SKE-certificering beschikken. Twaalf docenten van de opleiding zijn BKE-gecertificeerd, waarvan drie ook over SKE-certificering beschikken.

Het panel heeft een gedreven en proactieve examen- en toetscommissie leren kennen, die erkennen dat de masteropleiding aan de start van een nieuwe ontwikkeling staat, voor wat betreft de doorontwikkeling van de leeruitkomsten, de daarbij behorende toetsing en validering en de borging van de kwaliteit van beoordeling.

Het panel heeft daar veel waardering voor.

Het panel beveelt de examen- en toetscommissie aan om samenwerking te zoeken met andere examencommissies binnen NHL Stenden en dan met name de examencommissie Ad/BA Hotelmanagement om werkwijzen af te stemmen en ervaringen uit te wisselen.

## **Standaard 4**

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

### **Eindwerken**

Sinds de start van het experiment hebben vijf studenten de opleiding voltooid en hebben nog eens drie studenten de opleiding nagenoeg afgerond en een thesis ter beoordeling aan de opleiding voorgelegd. De thesis betreft een onderzoek naar een relevant vraagstuk in de hospitality branche.

### **Kwaliteit eindwerken/beroepsproducten**

Het panel heeft van vier studenten de eindwerken bestudeerd. De onderwerpen achtte het panel over het algemeen relevant, met een enkele uitzondering. Het panel vond diversiteit in theses groot, qua omvang en diepgang.

Hoewel het panel geen twijfel heeft over het masterniveau van de afgestudeerden, vond het panel dat de inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken sterker uit de verf had kunnen komen. De theoretische onderbouwing was bij een enkel werk weinig uitgewerkt. Zo miste het panel bij een onderzoek naar added value van hospitality een analyse van de bij het onderwerp behorende modellen. Ook konden de conclusies en aanbevelingen in een van de onderzoeken meer worden uitgewerkt. Zoals al beschreven in standaard 3 vond het panel de beoordelingen niet even transparant. In een gesprek met het management bleek dat de opleiding zich bewust was van de verbeterpunten en inmiddels al maatregelen had genomen gericht op verbetering van het afstudeerproces en de beoordeling. Een voorbeeld daarvan is de inzet van de derde assessor bij de beoordelingen. Het panel adviseert de opleiding om de richtlijnen voor de masterthesis verder aan te scherpen en eenduidig toe te passen.

### **Kwaliteit afgestudeerden**

Het panel heeft met alumni gesproken, die alle lovend zijn over de opleiding en de ontwikkeling die zij daarbij hebben doorgemaakt. De opleiding heeft hen geleerd om op een meer academische, kritische en beschouwende wijze met hun werk om te gaan. Zij vinden de opleiding verrijkend voor hun management skills en hun persoonlijke ontwikkeling.



## Eindoordeel over de opleidingen

	Ad LEM	Ad Logistiek	Ad ORM	Ba ORM	Ad Hotelman.	Ba Hotelman.	Ma IHSM
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet	voldoet

Het panel heeft zeven opleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce gezien die ieder op hun eigen wijze invulling geven aan het flexibele onderwijsconcept. Ondanks de verschillen ziet het panel de belangrijkste uitgangspunten van de NHL Stenden Hogeschool visie op deeltijdonderwijs herkenbaar terug. Alle opleidingen bieden gepersonaliseerd onderwijs, waarbij studenten in een blend van werkplekleren, contactonderwijs en online leren waar mogelijk gezamenlijk werken aan adequaat geformuleerde leeruitkomsten.

Over het algemeen geldt dat het panel blij verrast was met de flexibiliteit die de opleidingen hebben kunnen organiseren. Daar zijn uiteraard verschillen in per opleiding. Overall ziet het panel dat opleidingen zich inspinnen om zoveel mogelijk aan te sluiten op de mogelijkheden en behoeften van individuele studenten. Positief zijn verder de over het algemeen intensieve contacten met het werkveld en de grote betrokkenheid tussen docenten en de studenten die zij begeleiden.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande deeltijdopleidingen behorend tot het cluster Management en Commerce van NHL Stenden Hogeschool als **positief**.

# Aanbevelingen

## Algemeen

- Zorg voor een platform waarop deeltijdopleidingen ook na het experiment van en met elkaar kunnen leren over flexibel deeltijdonderwijs

## Standaard 1

### Ad en Ba ORM

- Betrek werkveldpartners actiever bij het formuleren, verbeteren en herziening van de leeruitkomsten en pak dit systematisch aan;

### Ad Leisure en Event Management

- Versterk de focus van de opleiding en zorg voor een goede regionale inbedding door de contacten met het regionale werkveld te intensiveren;

### Ad Logistiek en Economie

- Durf een vervolgstap te maken om de flexibiliteit van de operationele uitvoering van onderwijsactiviteiten en toetsing te stimuleren.

### Ad en Ba Hotelmanagement

- Besteed aandacht aan de formulering van de leeruitkomsten, zodanig dat deze specifiek, meetbaar en voor zo min mogelijk interpretatieverschillen vatbaar zijn;

### Ma IHSM

- Betrek de examencommissie en het werkveld expliciet bij de doorontwikkeling van de leeruitkomsten;
- Onderzoek of de rol van sustainability in de leeruitkomsten dient te worden aangepast;

## Standaard 2

### Ad en Ba ORM

- Adviseer bedrijfsgroepen in de mogelijkheden van flexibilisering.
- Zorg naast persoonlijke ontwikkeling voor evenredige aandacht voor vakinhoudelijke kennis.
- Daag vanuit een expert-rol de student uit om meer kennis en content te genereren om de trainingdagen naar een hoger niveau te tillen.
- Geef gehoor aan de scholingswensen van de bedrijfscoaches.

### Ad Logistiek en Economie

- Daag de studenten uit om meer reflectief te werken aan aspecten van de persoonlijke ontwikkeling en daarmee profilering;
- Stimuleer vraaggericht onderwijs tijdens de contactdagen;
- Benut de mogelijkheden van de online leeromgeving om de ontwikkeling van virtuele leergemeenschappen te faciliteren;

#### Ad Leisure en Event Management

- Ga na welke mogelijkheden er zijn om de huidige intensieve wijze van studentbegeleiding aan te passen bij verdere groei van de instroom en ga daarvoor te rade bij andere flexibele deeltijdopleidingen

#### Ad en Ba Hotelmanagement

- Blijf alert op de informatievoorziening van bedrijfscoaches en zorg dat deze goed op de hoogte blijven van de actuele ontwikkelingen binnen de opleiding;
- Besteed aandacht de invulling van de contactdagen zowel bij de Ad als bij de bacheloropleiding.

#### Ma IHSM

- Behoud de mogelijkheden voor gepersonaliseerd leren en onderzoek de verdere mogelijkheden tot flexibilisering in de doorontwikkeling van het curriculum;
- Faciliteer studenten om online interactief met elkaar te kunnen samenwerken aan leeruitkomsten al dan niet in het bijzijn van docenten;
- Maak meer en actief gebruik van de werkervaring van studenten bij de contactdagen en de casussen die daar ter sprake komen;

### **Standaard 3**

Het panel beveelt aan dat de examencommissies hun ervaringen delen en gezamenlijk de proactieve rol verder vormgeven, om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen. Hierbij kan ook gebruik gemaakt worden van de kennis en ervaringen van examencommissies van andere Hogescholen, die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten.

#### Ad Logistiek en Economie

- Besteed meer aandacht aan leesbare en bruikbare feedback en ontwikkel een systematiek om de feedback van bedrijfscoaches op toetsing gestructureerd te verzamelen;
- Maak gebruik van best practices van andere opleidingen om de flexibiliteit en de leeuwegonafhankelijkheid van toetsing te vergroten;

#### Ad Leisure en Event Management

- Besteed meer aandacht aan het structureel en formeel vastleggen van feedback,
- Leg de onderbouwing van beoordelingen, zodat deze beter navolgbaar is;

#### Ad en Ba Hotelmanagement

- Overweeg de digitale beoordelingsformulieren zo te ontwerpen dat de invulling daarvan beter navolgbaar is;
- Leg de uitkomsten van kallibratiesessies vast;

- Vergroot de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid door een heldere beoordelingsinstructie te formuleren;
- Bied studenten de mogelijkheid om ook leeruitkomsten van 5 Ec te verzilveren

#### Ma IHSM

- Besteed aandacht aan de navolgbaarheid van de beoordelingen, met name die van de masterthesis;
- Vergroot de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid door een heldere beoordelingsinstructie te formuleren en examinatoren goed te instrueren in het op eenduidige wijze toepassen en vastleggen van de beoordelingen (vergroten transparantie beoordeling).
- Leg de uitkomsten van kallibratiesessies vast;
- Betrek de examencommissie bij het opstellen van een heldere beoordelingsinstructie en laat examencommissie de beoordeling van de eindwerken bekijken en de uitkomsten bespreken met de examinatoren
- Laat de examencommissie van Ma IHSM samenwerken met de examencommissie van de andere opleidingen Hotelmanagement.

#### **Standaard 4**

##### Ad en Ba Hotelmanagement

- Besteed aandacht aan de onderbouwing en de feedback van de beoordelingen van eindwerken en andere toetsvormen

##### Ma IHSM

- Scherp de richtlijnen en de eisen voor de masterthesis aan en zorg ervoor dat deze eenduidig worden toegepast.



## **Deel III**

### **Bijlagen**

## 1. Bezoekprogramma

Dag 1	12.45u	13.00-13.30	13.30-14.15	14.15-15.15	15.15-17.25	17.40-18.40
Subcluster 1 <i>Hotelmanagement en IHSM</i>  Ad Ba Ma	Ontvangst panel- leden  Ruimte B1029/32	Voor- overleg panel- leden  Ruimte B1029/32	Gesprek met Management/ Examen- commissies Ruimte B1029/32	Management gesprek Pitch + materiaal uitleg  Ruimte: B1029/31 14.15-15.00	Materiaal bestudering  Ruimte: B1029/31 15.00-17.25	60 minuten Show and Tell  Post Plaza Tuinkamer  Afsluitend diner panelleden (Post Plaza)
Subcluster 2 <i>Ondernemerschap en Retail Management</i>  Ad Ba				Management gesprek Pitch + materiaal uitleg  Ruimte: B1036 14.15-15.00	Materiaal bestudering  Ruimte: B1036 15.00-17.25	
Subcluster 3 <i>Logistiek management + Leisure en Events Management</i>  Ad Ad				Management gesprek Pitch + materiaal uitleg  Ruimte: B1016	Materiaal bestudering  Ruimte: B1016	

Dag 2	09.00-09.45	10.00-11.00	11.15-12.00	12.00-12.45	12.45-13.30	13.30-15.00u	15.00-15.30u	15.30u-16.30	16.30u-16.45
<b>Sub-cluster 1</b> <i>Hotel Management</i> <b>Ad, Ba, Ma</b>  <b>Ruimte B1029/32</b>	Gesprek Werkveld/ Alumni/ Bedrijf-coaches	Gesprek studenten	Gesprek docenten	Lunch	Gesprek borging	Paneloverleg	Gesprek Management	Panel-overleg	Terug-koppeling plenair
<b>Sub-cluster 2</b> <i>ORM</i> <b>Ad, Ba</b>  <b>Ruimte B1036</b>	Gesprek Werkveld/ Alumni/ Bedrijf-coaches	Gesprek studenten	Gesprek docenten	Lunch	Gesprek borging	Paneloverleg	Gesprek Management		
<b>Sub-cluster 3</b> <i>Log.M + LEM</i> <b>Ad, Ad</b>  <b>Ruimte B1022/25</b>	Gesprek Werkveld/ Alumni/ Bedrijf-coaches	Gesprek studenten	Gesprek docenten	Lunch	Gesprek borging	Paneloverleg	Gesprek Management		

## 2. Bestudeerde documenten

ZER Flex visitatie cluster Management en Commerce  
Flexgids 2018  
Instroomcijfers Flexibel Onderwijs

### AD Duaal Ondernemerschap en Retailmanagement

Bestand

- 1a. Standaard 1 - Beroepsprofiel Ondernemerschap en Retail Management
- 1b. Standaard 1 - Coursedocument AD ORM versie december.2019
2. Standaard 1 - Programmagids Duaal Associate Degree
- 3a. Standaard 2 - Studentenstatuut (opleidingsspecifiek deel) Associate degree ORM 2019-2020
- 3b. Standaard 2 - OER ORM Ad duaal 2019-2020
- 3c. Standaard 2 - Leerplanschema 2019-2020 ORM Ad Duaal
4. Standaard 2 - Overzicht Personeel\_ORM 20190906
5. Standaard 4 - Afstudeerhandleiding- Informatiegids Proeve van Bekwaamheid Ad (FT en DU) 1920

### B Duaal Ondernemerschap en Retailmanagement

1. Standaard 1 - Beroepsprofiel Ondernemerschap en Retail Management
- 2a. Standaard 1 - Ba ORM Programmagids P en jaar 2 duaal
- 2b. Standaard 1 - 1920 Programmagids duaal Ba thema's IJKL
- 2c. Standaard 1 - Thema M1 Sustainable entrepreneurship
- 2d. Standaard 1 - Thema M2 Social Responsibility
- 3a. Standaard 2 - Studentenstatuut (opleidingsspecifiek deel) Bachelor ORM 2019-2020
- 3b. Standaard 2 - OER ORM Ba duaal 2019-2020
- 3c. Standaard 2 - Leerplanschema 2019-2020 ORM BA Duaal
4. Standaard 2 - Overzicht Personeel\_ORM 20190906
- 5a. Standaard 4 - Handleiding afstuderen 2018-2019 (versie jan 2019)
- 5b. Standaard 4 - Thema N. Afstudeerfase Professional expertise

### AD Duaal Logistiek en Economie

Bestand

1. Standaard 1 - Beroeps- en Opleidingsprofiel Logistics Management
- 2a. Standaard 1 - Course Document Associate degree 2017
- 2b. Standaard 1 - Informatiedossier LLL Ad Logistiek en Economie Duaal (2017) update 20.12.19
- 2c. Standaard 1 - Leeruitkomsten Ad Logistiek en Economie Duaal versie 20.12.19
- 3a. Standaard 2 - Studentenstatuut 2019-2020
- 3b. Standaard 2 - OER Ad Logistiek en Economie flex secured 2019-2020
- 3c. Standaard 2 - OER Ad Logistiek en Economie flex bijlagen 2019-2020
- 3d. Standaard 2 - OER Bijlage 4 Leerplanschema Ad Logistiek en Economie duaal Flexibel Onderwijs 2019-2020
4. Standaard 2 - Overzicht personeel Ad Logistiek en Economie duaal
5. Standaard 4 - Eindopdracht Modulewerkboek Ad logistiek 2018-2019

## AD Deeltijd Leisure en Events Management

1. Standaard 1 - Landelijk opleidingsprofiel LEM 2019
- 2a. Standaard 1 - Bijlage 1a Eindkwalificaties AD Leisure & Events Management
- 2b. Standaard 1 - Bijlage 1b Thema's Ad Leisure & Events Management Deeltijd 2019-2020
- 3a. Standaard 2 - Studentenstatuut (opleidingsspecifiek deel) Leisure en Events Management AD 2019-2020
- 3b. Standaard 2 - OER AD Leisure en Events Management Flex 2019-2020
- 3c. Standaard 2 - OER AD Leisure en Events Management Flex 2019-2020 bijlagen
- 3d. Standaard 2 - OER Bijlage 4 Leerplanschema AD Leisure en Events Management Flexibel Onderwijs 2019-2020
4. Standaard 2 - Overzicht ingezette personeel AD Leisure & Events Management Flex
5. Standaard 3 - Toetsplan
- 6a. Standaard 4 - Bijlage 2 Eindwerken, leeruitkomsten en competenties
- 6b. Concept Afstudeermodule, Ad Proeve van Bekwaamheid 2019-2020

## AD Deeltijd en Duaal Hotelmanagement

### Bestand

01. Standaard 1 - Hotelonderwijs\_lbop PEP 2012-2016
02. Standaard 1 - Hospitality\_management.pep.2017
03. Standaard 1 - Informatiedossier LLL Hotelmanagement 20170714
- 04a. Standaard 1 - Programma matrijs duaal
- 04b. Standaard 1 - Leeruitkomst per unit NL AD zonder wijzigingen
05. Standaard 1 - WS PLO BA level en suggestie AD
- 06a. Standaard 2 - Student Charter (programme-specific section) Associate degree 2019-2020
- 06b. Standaard 2 - TER 2019-2020 associate degree Hotel Management Flex
- 06c. Standaard 2 - TER 2019-2020 associate degree flex appendices Hotel Management
- 06d. Standaard 2 - Appendix 4 SHMS Work and Study AD 2019-2020
07. Standaard 2 - NHLS Overzicht personeel\_WS
08. Standaard 3 - Toetsgids Toetsvorm\_Beoordeling Gids\_Duaal
09. Standaard 3 - HM\_ValideringsGids\_Duaal
- 10a. Standaard 4 - Afstudeerhandleiding AD HM\_Y2\_G3\_In-Company Research Project (Ad Qualifying Exam)\_Duaal 2018-2020
- 10b. Standaard 4 - Handleiding Oud HM\_Y2\_G3\_In-Company Research Project (Ad Qualifying Exam)\_Duaal 2017-2018

## B Deeltijd en Duaal Hotelmanagement

### Bestand

1. Standaard 1 - hotelonderwijs\_lbop PEP 2012-2016
2. Standaard 1 - Informatiedossier LLL Hotelmanagement 20170714
- 3a. Standaard 1 - Programma matrijs duaal
- 3b. Standaard 1 - Learning Outcomes overview Bachelor
- 3c. Standaard 1 - HM\_Studiegids\_Duaal
- 4a. Standaard 2 - Student Charter (programme-specific section) Associate degree 2019-2020
- 4b. Standaard 2 - TER 2019-2020 bachelor degree Hotel Management flex secured
- 4c. Standaard 2 - TER 2019-2020 Bachelor flex appendices Hotel Management
- 4d. Standaard 2 - Appendix 4 SHMS Work and Study Bachelor 2019-2020

- 5a. Standaard 2 - Overzicht personeel HMS
- 5b. Standaard 3 - Toetsgids HM\_Toetsvorm\_Beoordeling Gids\_Duaal
- 6. Standaard 3 - HM\_ValideringsGids\_Duaal
- 7. Standaard 4 - HM afstudeerhandleiding\_Y4\_P1\_Organizational Performance Research Thesis \_2017 tm 2020

## **M Deeltijd International Hospitality and Service Management**

### **Bestand**

- 1. Standaard 1 - Course document MA IHSM PT Flex 2019-2020
- 2a. Standaard 2 - Student Charter (programme-specific section) Master's 2019-2020
- 2b. Standaard 2 - TER 2019-2020 MA IHSM flex
- 2c. Standaard 2 - TER 2019-2020 MA IHSM flex appendices
- 2d. Standaard 2 - Appendix 4 Curriculum Schedule Flexible Education Master IHSM 2019-2020
- 3. Standaard 2 - Overzicht personeel MAIHSM 2019-2020
- 4. Standaard 4 - Thesis handbook MAIHSM PT 2018-2019
- 5. Standaard 4 - Thesis handbook MAIHSM PT 2019-2020