

Stenden Hogeschool

Ba Small Business en Retail Management Ad Small Business en Retail Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

Inleiding

Dit visitatierapport bevat het oordeel over de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management (SBRM) en het Associate degree (Ad)-programma SBRM van Stenden hogeschool. De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Stenden Hogeschool is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2013 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 25 en 26 april 2013.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. P.W. Fernig (voorzitter, domeindeskundige)

De heer drs. J.W.G. van Scheerdijk (domeindeskundige)

De heer dr. E. Wierstra (domeindeskundige)

De heer R.L.W. Edelschaap (studentlid)

Mevrouw M. Snel, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2013*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

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

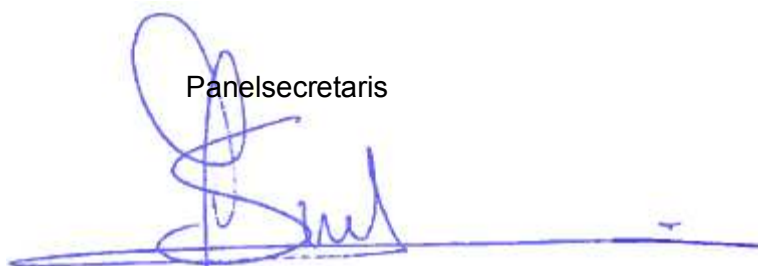
Utrecht, 2 juli 2013

Panelvoorzitter



drs. P.W. Fernig

Panelsecretaris



M. Snel BHRM & BEd

Samenvatting

De opleiding Small Business en Retail Management (SBRM) wordt sinds 1992 door Stenden hogeschool in Leeuwarden verzorgd. De opleiding biedt een voltijd en een duaal programma op zowel bachelorniveau als op het niveau van Associate degree (Ad).

Het eindoordeel over de bacheloropleiding SBRM (voltijd en duaal) en de Ad-opleiding (voltijd en duaal) is **voldoende**.

Beoogde eindkwalificaties

De opleiding SBRM leidt studenten op voor ondernemerschap en managementfuncties in een commerciële omgeving. De opleiding kent een nadrukkelijke focus op retail. Het voltijd programma biedt drie afstudeerrichtingen: Retail Management (Retail), Small Business (Ondernemerschap) en Fashion Retail. Het duale programma is gericht op Retail.

Voor Retail (voltijd en duaal) ligt het accent op managementfuncties in organisaties die goederen of diensten rechtstreeks aan de consument leveren. Daarbij heeft de opleiding nadrukkelijk aandacht voor een sterke mensgerichtheid, branding en concept ontwikkeling.

Voorbeelden van beroepen waar afgestudeerden in terecht komen, zijn: filiaalmanager, inkoopmanager, formulemanager, afdelingsmanager en marketing manager. Studenten die de richting Ondernemerschap hebben gevolgd, kunnen aan de slag als starter of bedrijfsopvolger, maar ook als bedrijfsadviseur of adviseur bij brancheorganisaties. Via de specialisatie Fashion Retail levert de opleiding specialisten voor de modebranche.

De Ad-opleiding is grotendeels gelijk aan de eerste twee jaar van de bacheloropleiding. Ad studenten sluiten het traject af met een proeve van bekwaamheid. Verder is de Engelse taalvaardigheid in het eerste jaar geïntegreerd in een aantal modules en krijgen tweedejaars bachelorstudenten (voltijd en duaal) een module Engels (3 EC). Afgestudeerden van dit traject kunnen gaan werken op middenmanagementniveau.

De opleiding heeft de profielen afgestemd op de landelijk geldende eisen voor een hbo-SBRM-opleiding en op de eisen vanuit het werkveld. De opleiding heeft dit verwoord in twaalf eindcompetenties die voor de bachelor- en de Ad-opleiding gelijk zijn (het niveau verschilt). Studenten die per september 2012 instromen, ontvangen de graad Bachelor (of Associate) of Business Administration. Voorheen was dat de Bachelor of Commerce.

Het panel vindt de profielen van de opleiding in Leeuwarden passend voor een SBRM-opleiding. Het panel herkent een nadrukkelijke focus op retail. Het panel beoordeelt de beoogde eindkwalificaties (standaard 1) als **voldoende**.

De onderwijsleeromgeving

De opleiding heeft de eindkwalificaties uitgewerkt in beroepstaken. Een beroepstaak omvat een vraagstuk of probleem uit de beroepspraktijk. Door hier aan te werken, ontwikkelen de studenten de beoogde eindcompetenties. Binnen het voltijdse en duale programma werken studenten aan dezelfde beroepstaken. Voltijd studenten doen dat in een onderwijssetting die zoveel mogelijk de werkelijke praktijk benadert en duale studenten voeren de taken uit in hun eigen praktijk. Naarmate het programma vordert, zijn de vraagstukken moeilijker. Het programma volgt een opbouw van operationeel naar tactisch naar strategisch niveau.

In het eerste jaar verwerven studenten de nodige basiskennis op onder meer het gebied van retail, marketing en ondernemen. In het tweede studiejaar wordt hier op voortgebouwd en passen studenten de kennis toe in de praktijk. Na dat jaar sluiten Ad-studenten de opleiding af met een proeve van bekwaamheid en kiezen de voltijd bachelorstudenten een specialisatie voor het derde jaar. Binnen Retail is er aandacht voor performance management, branding en retail concept development. Binnen Ondernemerschap en Fashion is de inhoud op de betreffende context aangepast. Het vierde jaar staat in het teken van een minorprogramma en het afstuderen, beide een half jaar.

Alle onderdelen van het programma zijn volgens een vast format uitgeschreven in modulboek. Hierin is voor studenten verwoord welke competenties, leerdoelen, lesinhouden en werkvormen centraal staan. De opleiding gebruikt werkvormen die passen bij de betreffende variant. Voltijd studenten krijgen bijvoorbeeld te maken met hoor- en werkcolleges, projectbijeenkomsten en stage. Studenten duaal verwerven competenties via themaopdrachten. Voor beide varianten geldt dat de relatie met de authentieke beroepspraktijk belangrijk is. Deze is sterk verankerd in de programma's. In de duale opleiding is dat vanzelfsprekend, omdat iedere student ten minste 24 uur per week werkt gedurende de studie. In de voltijd werken studenten aan opdrachten die aan de praktijk zijn ontleend, is het tweede studiejaar opgezet volgens het duale concept en studeren studenten af bij een opdrachtgever. Tijdens de opleiding worden studenten begeleid door een studietoestel. Vanuit een studiebegeleidingsprogramma leren studenten hun eigen competentieontwikkeling sturen. De opleiding wordt verzorgd door een docententeam dat beschikt over voldoende kennis en ervaring over de verschillende aspecten die in de opleiding aan bod komen. Ruim 40 procent van het docententeam is ook werkzaam in het werkveld, veelal via een eigen onderneming. De huisvesting van de opleiding is erop gericht dat studenten alle studietaken goed kunnen vervullen, zoals het in groepsverband samenwerken aan taken. De hogeschool biedt digitale voorzieningen om studenten van de nodige informatie te voorzien, zoals handleidingen en roosters. Daarnaast werken studenten samen op de digitale leeromgeving *Blackboard*. De kwaliteit van de opleiding wordt onder meer bewaakt vanuit de curriculumcommissie die toeziet op de inhoud en de samenhang in het programma. Via evaluaties gaat de opleiding na of studenten tevreden zijn over verschillende kwaliteitsaspecten.

Het panel is van oordeel dat de opleiding een samenhangend programma biedt waarin de nodige kennis aan bod komt en de relatie met de (retail)beroepspraktijk sterk is verankerd. De opleiding werkt samen met gerenommeerde namen uit het retailveld. Het panel beoordeelt de onderwijsleeromgeving (standaard 2) als **goed**.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Informatie over toetsing is helder beschreven en te vinden in onder andere de handleidingen. De opleiding hanteert verschillende toetsvormen, passend bij het onderwijs. De opleiding heeft aandacht voor de toetsing van beroepskennis, het ontwikkelen van vaardigheden, het leren geven van feedback en zelfreflectie op de eigen competentieontwikkeling.

De eindkwalificaties van de opleiding staan centraal in de toetsing en beoordeling. In programmahandleidingen van de opleiding wordt de relatie tussen competenties, leerdoelen en toetsvormen voor studenten zichtbaar gemaakt.

In de handleidingen staat verder beschreven welke toetsvormen en bijbehorende beoordelingsmethode, feedbackregels en wegingsfactoren de opleiding per programmaonderdeel hanteert. Vanuit verschillende commissies ziet de opleiding toe op de kwaliteit van de toetsing en beoordeling. De belangrijkste in dit kader zijn de examencommissie en de toetscommissie. Daarnaast zien de curriculumcommissie en opleidingscommissie toe op de kwaliteit van het onderwijs, inclusief de toetsing. Specifiek voor het bewaken van het gewenste eindniveau zijn de scriptiecommissie (bachelor) en de PvB-commissie (Ad) ingesteld. Deze commissies keuren afstudeerplannen (plan van aanpak bij Ad) goed alvorens een student aan de slag gaat. Daarnaast voeren zij steekproefsgewijs controles uit van beoordeelde eindwerken.

Met betrekking tot de gerealiseerde eindkwalificaties is aldus het panel de gewenste kwaliteit van de vierjarige voltijd en duale opleiding en van de Ad-opleiding voldoende overtuigend aangetoond. Daarvoor heeft het panel eindwerkstukken van afgestudeerden van de verschillende varianten van de afgelopen twee jaar (2011 en 2012) bestudeerd. Over de kwaliteit van de internationale short track route (onderdeel van de voltijd variant) was het panel niet tevreden. Het panel heeft vernomen dat deze route inmiddels is stopgezet, niet meer wordt hervat en dat de opleiding zorg draagt voor de laatste lichte JIT studenten. Het panel beoordeelt standaard 3, de toetsing en de gerealiseerde resultaten, als **voldoende**.

Op grond van de beoordelingen van de drie standaarden en de beslisregels van de NVAO beoordeelt het panel de opleiding als **voldoende**.

Inhoudsopgave

1	Basisgegevens van de opleiding	11
2	Beoordeling	15
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	15
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	19
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten	27
3	Eindoordeel over de opleiding	35
4	Aanbevelingen	37
5	Bijlagen	39
	Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding	41
	Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma	43
	Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	45
	Bijlage 4: Bezoekprogramma	49
	Bijlage 5: Bestudeerde documenten	53
	Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	55
	Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid	57

1 Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Small Business en Retail Management
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34422
3. Oriëntatie en niveau	hbo-bachelor
4. Aantal studiepunten	240
5. Afstudeerrichtingen	Retail Management (voltijd, duaal) Fashion Retail (voltijd) Small Business (voltijd)
6. Varianten	Voltijd/duaal
7. Locatie	Leeuwarden
8. Ad-programma*	Small Business en Retail Management
9. Registratienummer Ad in CROHO	80010
10. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: 2006 Besluit NVAO: 31-08-2009
11. Code of conduct	Is door Stenden hogeschool getekend en van toepassing.

*) Associate degree

Administratieve gegevens van de instelling

12. Naam instelling	Stenden Hogeschool
13. Status instelling	Bekostigd
14. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Nog onbekend (2013)

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

Basisgegevens NVAO, bachelor voltijd

Onderwerp	Tabel							
Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar	Cohort	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Instroom (N)	79	85	75	62	64	56	62
	Uitval	45,6%	31,8%	45,3%	25,8%	26,6%	28,6%	21,0%
Tabel 2: Uitval uit de bachelor	Cohort	2005	2006	2007	2008			
	Instroom (N)	43	58	41	46			
	Uitval	9,3%	10,3%	17,1%	17,4%			
Tabel 3: Rendement	Cohort	2005	2006	2007				
	Instroom (N)	43	58	41				
	Rendement	86,0%	75,9%	61,0%				

Tabel 4: Docentkwaliteit	<table border="1"> <tr> <td>Graad</td> <td>MA</td> <td>PhD</td> </tr> <tr> <td>Percentage</td> <td>67%</td> <td>2%</td> </tr> </table>	Graad	MA	PhD	Percentage	67%	2%				
Graad	MA	PhD									
Percentage	67%	2%									
Tabel 5: Student- docentratio	<table border="1"> <tr> <td>Ratio (1 okt 2012)</td> <td>1: 29,5</td> </tr> </table>	Ratio (1 okt 2012)	1: 29,5								
Ratio (1 okt 2012)	1: 29,5										
Tabel 6: Contacturen	<table border="1"> <tr> <td>Studiejaar</td> <td>1</td> <td>2*</td> <td>3</td> <td>4**</td> </tr> <tr> <td>Contacturen p/w***</td> <td>12,2</td> <td>3,9</td> <td>11,5</td> <td>5,0</td> </tr> </table> <p>*: In het tweede jaar volgen alle voltijd studenten een duaal studiejaar **: In het vierde jaar lopen alle voltijd studenten een half jaar stage ***: contacturen omvatten hoorcolleges, werkcolleges, practica, PGO-bijeenkomsten, intervisiebijeenkomsten en consultatie-uren.</p>	Studiejaar	1	2*	3	4**	Contacturen p/w***	12,2	3,9	11,5	5,0
Studiejaar	1	2*	3	4**							
Contacturen p/w***	12,2	3,9	11,5	5,0							

Basisgegevens NVAO, bachelor duaal

Onderwerp	Tabel																								
Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar	<table border="1"> <tr> <td>Cohort</td> <td>2005</td> <td>2006</td> <td>2007</td> <td>2008</td> <td>2009</td> <td>2010</td> <td>2011</td> </tr> <tr> <td>Instroom (N)</td> <td>57</td> <td>46</td> <td>68</td> <td>55</td> <td>34</td> <td>32</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>Uitval</td> <td>35,1%</td> <td>37,0%</td> <td>38,2%</td> <td>45,5%</td> <td>26,5%</td> <td>53,1%</td> <td>43,6%</td> </tr> </table>	Cohort	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Instroom (N)	57	46	68	55	34	32	39	Uitval	35,1%	37,0%	38,2%	45,5%	26,5%	53,1%	43,6%
Cohort	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011																		
Instroom (N)	57	46	68	55	34	32	39																		
Uitval	35,1%	37,0%	38,2%	45,5%	26,5%	53,1%	43,6%																		
Tabel 2: Uitval uit de bachelor	<table border="1"> <tr> <td>Cohort</td> <td>2005</td> <td>2006</td> <td>2007</td> <td>2008</td> </tr> <tr> <td>Instroom (N)</td> <td>37</td> <td>29</td> <td>42</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Uitval</td> <td>27,0%</td> <td>31,0%</td> <td>23,8%</td> <td>33,3%</td> </tr> </table>	Cohort	2005	2006	2007	2008	Instroom (N)	37	29	42	30	Uitval	27,0%	31,0%	23,8%	33,3%									
Cohort	2005	2006	2007	2008																					
Instroom (N)	37	29	42	30																					
Uitval	27,0%	31,0%	23,8%	33,3%																					
Tabel 3: Rendement	<table border="1"> <tr> <td>Cohort</td> <td>2005</td> <td>2006</td> <td>2007</td> </tr> <tr> <td>Instroom (N)</td> <td>37</td> <td>29</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Rendement</td> <td>54,4%</td> <td>34,5%</td> <td>47,6%</td> </tr> </table>	Cohort	2005	2006	2007	Instroom (N)	37	29	42	Rendement	54,4%	34,5%	47,6%												
Cohort	2005	2006	2007																						
Instroom (N)	37	29	42																						
Rendement	54,4%	34,5%	47,6%																						
Tabel 4: Docentkwaliteit	<table border="1"> <tr> <td>Graad</td> <td>MA</td> <td>PhD</td> </tr> <tr> <td>Percentage</td> <td>67%</td> <td>2%</td> </tr> </table>	Graad	MA	PhD	Percentage	67%	2%																		
Graad	MA	PhD																							
Percentage	67%	2%																							
Tabel 5: Student- docentratio	<table border="1"> <tr> <td>Ratio</td> <td>1: 29,5</td> </tr> </table>	Ratio	1: 29,5																						
Ratio	1: 29,5																								
Tabel 6: Contacturen	<table border="1"> <tr> <td>Studiejaar</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Contacturen p/w</td> <td>3,9</td> <td>3,9</td> <td>3,9</td> <td>3,9</td> </tr> </table>	Studiejaar	1	2	3	4	Contacturen p/w	3,9	3,9	3,9	3,9														
Studiejaar	1	2	3	4																					
Contacturen p/w	3,9	3,9	3,9	3,9																					

Basisgegevens NVAO, Associate degree

Onderwerp	Tabel																																										
Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cohort</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instroom (N)</td> <td>147</td> <td>154</td> <td>185</td> <td>184</td> <td>181</td> <td>154</td> </tr> <tr> <td>Uitval</td> <td>18,4%</td> <td>11,0%</td> <td>21,1%</td> <td>16,8%</td> <td>27,6%</td> <td>22,1%</td> </tr> </tbody> </table>							Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Instroom (N)	147	154	185	184	181	154	Uitval	18,4%	11,0%	21,1%	16,8%	27,6%	22,1%															
Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011																																					
Instroom (N)	147	154	185	184	181	154																																					
Uitval	18,4%	11,0%	21,1%	16,8%	27,6%	22,1%																																					
Tabel 2: Uitval uit de Ad	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cohort</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instroom (N)</td> <td>147</td> <td>154</td> <td>185</td> <td>184</td> <td>181</td> <td>154</td> </tr> <tr> <td>Uitval</td> <td>37,4%</td> <td>32,6%</td> <td>42,2%</td> <td>26,1%</td> <td>42,5%</td> <td>22,7%</td> </tr> </tbody> </table>							Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Instroom (N)	147	154	185	184	181	154	Uitval	37,4%	32,6%	42,2%	26,1%	42,5%	22,7%															
Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011																																					
Instroom (N)	147	154	185	184	181	154																																					
Uitval	37,4%	32,6%	42,2%	26,1%	42,5%	22,7%																																					
Tabel 3: Rendement	<p>NA 2 JAAR</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cohort</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instroom (N)</td> <td>147</td> <td>154</td> <td>185</td> <td>184</td> <td>181</td> </tr> <tr> <td>Rendement</td> <td>36,1%</td> <td>42,2%</td> <td>36,8%</td> <td>50,5%</td> <td>21,5%</td> </tr> </tbody> </table> <p>NA 3 JAAR</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cohort</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instroom (N)</td> <td>147</td> <td>154</td> <td>185</td> <td>184</td> <td>181</td> </tr> <tr> <td>Rendement</td> <td>45,6%</td> <td>51,9%</td> <td>50,8%</td> <td>60,3%</td> <td>23,2%</td> </tr> </tbody> </table>							Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	Instroom (N)	147	154	185	184	181	Rendement	36,1%	42,2%	36,8%	50,5%	21,5%	Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	Instroom (N)	147	154	185	184	181	Rendement	45,6%	51,9%	50,8%	60,3%	23,2%
Cohort	2006	2007	2008	2009	2010																																						
Instroom (N)	147	154	185	184	181																																						
Rendement	36,1%	42,2%	36,8%	50,5%	21,5%																																						
Cohort	2006	2007	2008	2009	2010																																						
Instroom (N)	147	154	185	184	181																																						
Rendement	45,6%	51,9%	50,8%	60,3%	23,2%																																						
Tabel 4: Docentkwaliteit	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Graad</th> <th>MA</th> <th>PhD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Percentage</td> <td>59%</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>							Graad	MA	PhD	Percentage	59%	2%																														
Graad	MA	PhD																																									
Percentage	59%	2%																																									
Tabel 5: Student-docentratio	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Ratio</td> <td>1 : 29,5</td> </tr> </tbody> </table>							Ratio	1 : 29,5																																		
Ratio	1 : 29,5																																										
Tabel 6: Contacturen	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Studiejaar</th> <th>1</th> <th>2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contacturen p/w</td> <td>3,9</td> <td>3,9</td> </tr> </tbody> </table>							Studiejaar	1	2	Contacturen p/w	3,9	3,9																														
Studiejaar	1	2																																									
Contacturen p/w	3,9	3,9																																									

2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Daaraan voorafgaand volgt een korte beschrijving van de opleiding en haar positie in de hogeschool.

Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

Stenden hogeschool verzorgt sinds 1992 de opleiding Small Business en Retail Management (SBRM). De opleiding vormt samen met de opleidingen Commerciële Economie en International Business & Languages de School of Commerce. Binnen de school werken de opleidingen samen aan gemeenschappelijke onderwiskaders. Aan de school is een onderzoekseenheid verbonden met als centraal thema 'International Trade'. Binnen deze onderzoekseenheid functioneren het lectoraat Ondernemerschap, Kennis-circulatie en Innovatie, twee kenniskringen en een expertisegroep Community & Retailing. SBRM wordt aangeboden in Leeuwarden en kent twee uitstroomniveaus: bachelor en Associate degree (Ad). Beide niveaus worden in voltijd en duaal aangeboden.

De hierna volgende bevindingen, overwegingen en oordelen zijn van toepassing op de verschillende varianten en uitstroomniveaus, tenzij anders is aangegeven.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

Bevindingen

De eindkwalificaties

De opleiding hanteert twaalf competenties als eindkwalificaties (zie bijlage 1) die zij heeft beschreven en vastgelegd in een eigen competentieprofiel¹. Het Competentieprofiel SBRM is in 2006 opgesteld en is sindsdien regelmatig herijkt. De eindkwalificaties van de opleiding zijn afgeleid van de in 2004 landelijk vastgestelde competenties voor SBRM² en sluiten aan bij de domeincompetenties Commerce (2005)³. Daarmee wordt aangesloten op landelijke eisen die het werkveld stelt aan het beroep en aan het gewenste niveau.

De opleiding geeft een eigen invulling aan de landelijke competenties en hanteert een nadrukkelijke focus op retail management, zo blijkt duidelijk uit de Competentiegids SBRM.

¹ RBS Competentiegids voor de opleiding Small Business & Retail Management, versie 1.6, september 2012. Verder te noemen: Competentieprofiel SBRM of Competentiegids SBRM.

² Small Business en Retail Management. Het competentieprofiel herijkt, januari 2004

³ Competentieprofiel domeincompetenties Commerce, HBO-raad, december 2005.

Voor het Ad-programma bestaat geen landelijk profiel. Daarvoor heeft de opleiding haar eigen beroepsprofiel van de bachelor voor de Associate degree aangepast en deze laten valideren door het werkveld. De Raad van Advies van de opleiding heeft dit profiel bekeken en goedgekeurd op 21 juni 2012, zo blijkt uit bestudeerde notulen van de Raad van Advies.

Oriëntatie en niveau

In het competentieprofiel heeft de opleiding per uitstroomrichting helder verwoord waarvoor zij opleidt: voor ondernemerschap en managementfuncties in een commerciële omgeving. De voltijd bachelor kent drie afstudeerrichtingen, ook wel specialisaties, te weten: Retail Management, Ondernemerschap (Small Business), en Retail Fashion. Studenten kiezen vanaf het derde studiejaar voor een specialisatie. De duale variant (bachelor) kent alleen de uitstroomspecialisatie Retail Management.

Voor Retail Management (voltijd en dual) ligt het accent op managementfuncties in organisaties die goederen of diensten rechtstreeks aan de consument leveren (zowel online als offline). De organisatie waarin de retailmanager werkt, kenmerkt zich door een sterke mensgerichtheid. Dit geldt zowel extern in de zin van consumenten waar de retailer op gericht is als intern in de zin van het aansturen van een team van medewerkers. Dat vereist van retailmanagers de kwaliteiten om leiding te geven aan een organisatie die sterk gericht is op het realiseren van klantwaarde. Een retailorganisatie biedt in de regel een pakket aan goederen en diensten aan en onderscheidt zich van de andere aanbieders door de formule. Branding en concept ontwikkeling spelen daarbij een belangrijke rol. Naast vakinhoudelijke kennis bezit de retailmanager competenties op het gebied van management en organisatie. Voorbeelden van beroepen waar afgestudeerden van deze stroming in terechtgekomen, zijn: filiaalmanager, rayonmanager, inkoopmanager, formulemanager, afdelingsmanager, merchandiser en marketing manager (Competentieprofiel SBRM, 2012).

Binnen de specialisatie Ondernemerschap (voltijd) ligt het accent op zelfstandig ondernemerschap, als starter of bedrijfsopvolger. Kenmerkend voor dit profiel is dat de ondernemer zelf de gang van zaken bepaalt binnen zijn bedrijf of vanuit zijn functie. De ondernemer is een generalist en onderhoudt netwerken voor het inhuren van expertise. In het MKB is de ondernemer sterk marktgericht en kan hij een product of dienst op de markt brengen, een marktpositie veroveren en deze behouden. Dat vereist continue aandacht voor marktontwikkeling, voortdurende aanpassing aan veranderende omstandigheden en het benutten van kansen op de markt. Voorbeelden van beroepen waar afgestudeerden in terecht zijn gekomen: zelfstandig ondernemer, bedrijfsopvolger, bedrijfsadviseur en adviseur bij brancheorganisaties (Competentieprofiel SBRM, 2012).

De afstudeervariant Fashion Retail (voltijd) is gericht op trendgevoelige branches in het algemeen, maar richt zich in het bijzonder op het afleveren van specialisten voor de modebranche. Met deze afstudeerspecialisatie komen studenten terecht in functies als inkoper voor een modeketen, filiaalmanager van een modewinkel of een marketingfunctie op het hoofdkantoor van een modeketen (Competentieprofiel SBRM, 2012).

De Ad-opleiding (voltijd, duaal) richt zich op functies op middenmanagementniveau. De context waarbinnen een Ad'er functioneert, is in een zekere mate gestructureerd en er is sprake van begeleiding in de uitvoering van verantwoordelijkheden. Een beroepsbeoefenaar op Ad-niveau kan leiding geven aan een afdeling binnen een organisatie of aan een kleine vestiging. Mogelijke functies zijn: afdelings- of floormanagement of assistent vestigingsmanager.

De Ad- en de bacheloropleiding gaan uit van dezelfde eindkwalificaties. Het niveau waarop deze beheerst moeten worden, verschilt. De opleiding heeft de competenties op de twee niveaus uitgewerkt in de *Competentiegids SBRM 2012*. De opleiding heeft de gehanteerde competenties gerelateerd aan de Dublin descriptoren voor het gewenste bachelorniveau en aan de short cycle voor het gewenste Ad-niveau.

De opleiding heeft voor het verwerven van onderzoekskwalificaties helder voor ogen wat zij verstaat onder onderzoek in het hbo: dit moet praktijkgericht zijn en bijdragen aan een probleem-/ vraagstelling uit de beroepspraktijk, aldus het opleidingsmanagement. In termen van kwalificaties, geeft het management aan, is het belangrijk dat studenten een onderzoekende houding hebben en kunnen werken met methoden en technieken op hbo-SBRM-niveau. Competentie 7 (zie bijlage 1) beschrijft expliciet dat studenten in staat moeten zijn om methodisch te kunnen analyseren.

Domein

De gehanteerde eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de landelijke domeincompetenties Commerce (2005). De opleiding viel tot september 2012 binnen het domein Commerce en behoort, na besluit van de HBO-raad, per september 2012 tot het domein Business Administration (BA). De opleiding zit op het moment van de visitatie in een overgang van het domein Commerce naar het domein BA. De huidige studenten (ingestroomd voor 1-9-2012) ontvangen bij afronding van de opleiding de graad Associate of Bachelor of Commerce. Studenten die vanaf 1 september 2012 zijn ingestroomd, studeren af als Associate of Bachelor of Business Administration. Na het besluit van de HBO-raad heeft de opleiding onderzocht welke aanpassingen nodig zijn om de overgang te voltooien. Het panel verneemt dat de opleiding hier in het studiejaar 2012-2013 mee is gestart. Een nieuw herijkt landelijk profiel voor SBRM is sinds de ombuiging naar het domein BA nog niet vastgesteld. Wel is de opleiding op de hoogte van de verschillen en wijzigingen die dit met zich meebrengt en heeft zij enkele aanpassingen in het programma opgenomen. In het licht van de te nemen stappen vraagt het panel aandacht voor het aandeel financieel management, dat kan sterker, aldus het panel.

Profilering

De opleiding focust zich nadrukkelijk op retail. Dit is helder voor het panel en daarmee onderscheidt SBRM zich ten opzichte van andere SBRM-opleidingen in Nederland. In het licht van de profilering meldt het panel ook de duale opzet die de opleiding, naast de duale opleiding, in de voltijd (Ad en bachelor) uitvoert. Daarbij werkt de opleiding samen met gerenommeerde namen uit het veld. Het concept van duaal leren komt verder aan de orde bij standaard 2 'onderwijsleeromgeving'.

Internationale oriëntatie en benchmark

De opleiding werkt in internationaal verband samen met een aantal buitenlandse universiteiten en hogescholen waarmee Stenden hogeschool samenwerkingsverbanden heeft. Zo geeft de opleiding aan dat zij samenwerkt met de Tampere University of Applied Science (Finland) en Brno University of Technology (Tsjechië) RNO aan een internationale minor 'Branding' en onderzoekt zij in samenwerking met de Katho Hogeschool Kortrijk (België) de mogelijkheden voor uitwisseling van delen van het onderwijs.

Tot voor kort voerde de opleiding een joint programme uit met de Jinglin Institute of Technology (JIT) in Nanjing (China).

Uit gevoerde gesprekken verneemt het panel dat de opleiding zich internationaal onderscheidt met het duale onderwijsconcept en de aansluiting op de beroepspraktijk die in dat concept zit verankerd. Het panel mist een internationale benchmark waaruit een dergelijke internationale positionering blijkt.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een duidelijke visie heeft op het beroep die zij heeft weergegeven in een herkenbaar eigen profiel met bijbehorende eindkwalificaties. De opleiding leidt op voor ondernemerschap en managementfuncties in een commerciële omgeving en legt daarbij een nadrukkelijke focus op retail. De toekomstvisie van de opleiding op online retail wordt door het panel positief gewaardeerd. De eindkwalificaties van de opleiding zijn zichtbaar afgeleid van landelijk gevalideerde bronnen. Daarbij heeft de opleiding de beoogde uitstroombniveaus helder verantwoord aan de hand van de Dublin descriptors (bachelor en short cycle).

Het panel beschouwt de eindkwalificaties en uitwerkingen daarvan als inhoudelijk relevant en vindt de focus van de opleiding op retail passend.

Het panel vraagt aandacht voor de aanpassingen die, in het kader van de omzetting naar het BA-profiel, voor een deel in gang zijn gezet en voor deel nog moeten plaatsvinden. Hierbij vraagt het panel concreet aandacht voor het aandeel financieel management.

De opleiding profileert zich ten opzichte van andere programma's nadrukkelijk op retail. Binnen de internationale context kan de opleiding haar positie wat betreft het panel meer zichtbaar maken. In een gesprek met het management is dit voor het panel meer toegelicht.

Het panel stelt verder vast dat een aantal ontwikkelingen op internationaal niveau speelt, zoals de ontwikkeling van de minor branding en uitwisselingsmogelijkheden. De in dit kader gestelde ambitie om een volledig internationaal georiënteerd vierjarig Engelstalig programma te ontwikkelen, moedigt het panel aan.

Op grond van voorgaande overwegingen is het panel overtuigd dat de eindkwalificaties qua inhoud, niveau en oriëntatie zijn geconcretiseerd en voldoen aan de gestelde eisen.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidings specifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Bevindingen

Inhoud van het programma

Relatie tussen de beoogde eindkwalificaties en de inhoud van het programma

De opleiding heeft de eindkwalificaties uitgewerkt in beroepstaken (*Competentieprofiel SBRM, 2012*). Uit deze taken blijkt de focus van de opleiding op retail en de aandacht voor de klant (klantwaarde en dienstverlening). Een beroepstaak omvat een vraagstuk of probleem uit de beroepspraktijk. Door hier aan te werken, de gevraagde beroepsproducten te leveren of het probleem op te lossen, ontwikkelen de studenten de beoogde competenties. In het duale en voltijdse programma wordt aan dezelfde thema's, taken, competenties en leerdoelen gewerkt. In competentieschema's heeft de opleiding vastgelegd hoe de programmaonderdelen bijdragen aan de ontwikkeling van de competenties op hbo-bachelorniveau en op Ad-niveau.

Het programma is opgezet rondom thema's. Per thema staat een moduul centraal waarin een beroepstaak aan de orde komt en waarin studenten nodige kennis en vaardigheden ontwikkelen (zie bijlage 2 voor het curriculumoverzicht). Het panel constateert dat alle onderdelen van het programma volgens een vast format zijn uitgeschreven. Voor studenten is helder wat er van hen verwacht wordt en hoe zij aan de competenties moeten werken. In moduulboeken en jaargidsen is voor hen inzichtelijk gemaakt welke competenties, leerdoelen en lesinhouden centraal staan.

Opbouw van het programma

Het programma is zo opgebouwd dat studenten hun competenties ontwikkelen op achtereenvolgens operationeel, tactisch en strategisch niveau. De vraagstukken waar studenten aan werken worden complexer naarmate het programma vordert.

In de propedeuse werkt de student op operationeel niveau aan taken in voor de opleiding relevante bedrijven. Studenten komen in aanraking met het toekomstige beroepenveld en leren wat ondernemerschap betekent, bijvoorbeeld in de moduul Jonge Onderneming. Aan het begin van hun studie verwerven studenten de nodige basiskennis op het gebied van onder andere retail, marketing en ondernemen. Ook leren studenten hoe zij moeten leren.

In het tweede studiejaar wordt voortgebouwd op de opgedane kennis en gaan studenten de kennis toepassen in de praktijk. Zowel duaal- als voltijd studenten (Ad en bachelor) volgen dat jaar duaal onderwijs. Studenten werken drie dagen in de week voor een bedrijf waarin zij opdrachten uitvoeren. Via de opdrachten ontwikkelen studenten de competenties op operationeel-tactisch niveau. Zo komen aspecten van HRM aan de orde en krijgt het leren omgaan met verantwoordelijkheden meer aandacht. Ad-studenten sluiten het programma af met een proeve van bekwaamheid.

In het derde studiejaar zijn de vraagstukken complexer; het probleem is op voorhand niet duidelijk omschreven. Studenten leren complexere probleemsituaties zelfstandig te definiëren en te analyseren en oplossingsstrategieën te ontwerpen en het effect ervan te beoordelen. Er is aandacht voor performance management, branding en retail concept development. Voltijd studenten die hebben gekozen voor Ondernemerschap of Fashion volgen een inhoudelijk ander programma (zie ook bijlage 2).

Het vierde jaar staat in het teken van de eigen profilering van de student en het afstuderen. Studenten werken dat jaar op strategisch niveau, als ondernemende professional. Het eerste half jaar kunnen zij via een minorprogramma kiezen voor verbreding of verdieping van hun profiel. Zij kunnen kiezen voor een verdieping op een bekend thema en zich daarmee specialiseren of zij kiezen voor een nieuw onderwerp dat aansluit op hun profiel (verbreding). In het kader van hun minor kunnen studenten ook naar het buitenland (Grand Tour of Study Abroad, zie *'Internationalisering'* in dit hoofdstuk). Het tweede half jaar staat in het teken van het afstuderen. Studenten voeren een opdracht uit voor een bedrijf waar zij zelf naar hebben gesolliciteerd (voltijd) of voor hun eigen werkgever (dual).

Kennis en kunde

De benodigde basiskennis (en vaardigheden) voor deze opleiding is vastgelegd in de Body of Knowledge and Skills voor Commerce. De opleiding voorziet studenten van deze kennis door te werken met een verplichte boekenlijst en toegang te bieden tot diverse andere relevante bronnen. Studenten verwerven de nodige kennis wanneer zij werken aan beroepstaken en daarvoor voorgeschreven literatuur en andere bronnen raadplegen. Studenten verwerven bijvoorbeeld kennis op het gebied van retail, marketing, concept ontwikkeling en branding. Uit bestudering van het materiaal verneemt het panel dat de studenten een goede basis op het gebied van retail meekrijgen. Verder vindt het panel de gebruikte literatuur van voldoende kwaliteit en voldoende actueel en verneemt het dat docenten ervoor zorgen dat de aangeboden literatuur up-to-date is. Aanvullend op de opmerking bij standaard 1 over de overgang naar het BA-domein, merkt het panel op dat de bronnen die de opleiding op dit moment hanteert voor 'financieel management' wat betreft het panel niet toereikend zijn om te voldoen aan de eisen die het BA-profiel stelt.

Specifieke beroepsvaardigheden die studenten ontwikkelen, zijn bijvoorbeeld het leggen en onderhouden van klantcontact, het uitoefenen van ondernemerschap en adviseren. Daarbij heeft de opleiding goed aandacht voor het uitoefenen van ondernemerschap door bijvoorbeeld de aandacht voor het vertalen van veranderingen in de omgeving naar het eigen winkelconcept. Dit waardeert het panel evenals de focus op branding en concept development. Daarnaast werkt de opleiding aan algemene vaardigheden, zoals gespreksvoering en presenteren.

Bij het werken aan de beroepsproducten wordt een onderzoekende houding van studenten gevraagd. Het panel oordeelt positief over de manier waarop het definiëren en analyseren van problemen en het doen van onderzoek is ingebed in de meeste taken en opdrachten. Vanaf het eerste studiejaar is er aandacht voor de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden. De opleiding maakt hiervoor gebruik van een didactisch model.

Via de zevensprongmethode leren studenten problemen te definiëren, analyseren en op te lossen. Het panel herkent dat het verrichten van onderzoek als werkvorm wordt ingezet. Deze draagt naar de mening van het panel bij aan de ontwikkeling van de gewenste onderzoeksvaardigheden en een onderzoekende houding. Een voorbeeld van een moduul waarin deze vaardigheden zijn opgenomen, is de derdejaars moduul Branding. Hiervoor voeren studenten een onderzoek uit voor een organisatie. Studenten onderzoeken dan welke factoren de merkwaarde van de organisatie bepalen en ontwikkelen voorstellen om deze merkwaarde te versterken.

Het panel stelt vast dat studenten via de verschillende opdrachten worden voorbereid op het afstudeeronderzoek in het vierde jaar. Ter aanvulling op die voorbereiding volgen zij in het derde jaar een programma waarin het schrijven van een afstudeervoorstel wordt geoefend. Op basis van de door het panel bestudeerde eindwerkstukken in het kader van het gerealiseerde eindniveau (standaard 3) is het panel van oordeel dat de opleiding bij de eindwerkstukken/ scripties meer aandacht dient te hebben voor de logische vertaling van theorie naar handelingsgerichte aanbevelingen. In enkele eindwerkstukken vindt het panel deze relatie summier. Dit valt op, omdat in de rest van de opleiding ruim voldoende aandacht lijkt te zijn voor een onderzoeksmatige aanpak van praktijkproblemen.

Lectoraat en kenniskring

In samenwerking met het lectoraat Ondernemerschap werkt de opleiding aan nieuwe programmaonderdelen en brengt zij vernieuwing aan in het curriculum, zo constateert het panel op basis van het gesprek met de beoogd lector Community en Retail en leden van de kenniskring (docenten SBRM). Docenten van de kenniskring voeren onderzoek uit, bijvoorbeeld het onderzoeken van een interactiemilieu in een bepaalde regio, en passen uitkomsten toe in hun programma.

Internationalisering

De opleiding ziet internationalisering als een middel om studenten een brede kijk te laten ontwikkelen op handel en ondernemerschap en om open te staan voor omgang met andere culturen en onbekende situaties. De opleiding biedt voltijd studenten daartoe de mogelijkheid in het vierde jaar en in de minor. Studenten kunnen dan een programma volgen bij een hogeschool of universiteit in het buitenland (Study Abroad). Ook kunnen zij deelnemen aan de Grand Tour. Dit is een uitwisselingsprogramma dat op hogeschoolniveau is opgezet met samenwerkingspartners over de hele wereld. Verder is de Engelse taalvaardigheid in het eerste jaar geïntegreerd in een aantal modules en krijgen tweedejaars bachelorstudenten (voltijd en duaal) een module Engels (3 EC).

Vormgeving van het programma

Didactisch concept en werkvormen

De visie op leren en onderwijs en het didactisch model zijn vastgelegd in het *Course document SBRM* (mei 2011). De uitgangspunten van het sociaal constructivisme en de uitgangspunten van competentiegericht onderwijs liggen ten grondslag aan het didactisch model.

Via probleemgestuurd onderwijs (PGO) in de voltijd en work-based learning (WBL) in de duale variant worden competenties ontwikkeld. De gehanteerde principes zijn in beide varianten nagenoeg gelijk. Beide (PGO en WBL) gaan uit van een realistische taakgerichte leeromgeving waarbinnen de student, individueel of in groepsverband, aan een beroepstaak werkt. De leeromgeving verschilt. De voltijd werkt op basis van aan de praktijk ontleende casuïstiek en duaal vindt plaats in de eigen praktijk van de student; de praktijk zoals die zich voordoet.

De relatie met de authentieke beroepspraktijk is in beide varianten sterk verankerd, aldus het panel. In de duale opleiding zit dat van nature, omdat iedere student ten minste 24 uur per week werkt. De werkplek en functie van de student moet aan vastgestelde eisen voldoen. In de voltijd werken studenten aan opdrachten die aan de praktijk zijn ontleend. Deze opdrachten zijn realistisch en actueel. Daarnaast is het tweede studiejaar van de voltijd opgezet volgens het duale concept (drie dagen werken en twee dagen (zelf)studie) en zijn studenten in het laatste half jaar van de opleiding werkzaam in het werkveld. Het panel constateert dat de voltijd student zelf solliciteert naar een geschikte functie/werkplek.

Een jaar is opgedeeld in vier periodes, iedere periode werkt de student aan andere opdrachten (zie ook bijlage 2). Daarnaast is het onderwijs gestructureerd via vijf leerlijnen die nagenoeg in iedere periode terugkomen. Het gaat om de volgende leerlijnen:

- *de theoretische leerlijn*: kennisontwikkeling staat hierin centraal. Deze vindt plaats via PGO-taken, hoor- en werkcolleges. De BoKS dient hierbij als uitgangspunt;
- *de vaardighedenlijn*: hierin worden die vaardigheden ontwikkeld en geoefend die buiten de integrale setting om apart aandacht behoeven (zoals presenteren, gespreksvoering en leiding geven.);
- *de integrale theoretische leerlijn*: hiertoe behoort de kennisontwikkeling en ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden waarvan sprake is tijdens het werken aan de specifieke beroepsproducten (zoals het verrichten van brononderzoek ten behoeve van een bepaalde opdracht);
- *de integrale praktijkleerlijn*: omvat de beroepstaken waarin de competentieontwikkeling van de student centraal staat;
- *de reflectieve lijn*: deze lijn is gericht op versterking van het zelfsturend en zelflerend vermogen. In het PPO-programma (Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling, zie verder 'studiebegeleiding') is hiervoor expliciet aandacht.

De leerlijnen kennen ieder eigen begeleidings-, werk- en toetsvormen, passend bij de leerdoelen en de didactiek (variant). Per opleidingsvariant zijn werkvormen voor een deel gelijk en deels verschillend. Werkvormen die de voltijd opleiding gebruikt, zijn: hoor- en werkcolleges, zelfstudie, PGO-bijeenkomsten, moduleopdrachten, jonge onderneming, duaal leren (jaar 2) en stage in jaar 4. Duaal hanteert de volgende werkvormen: trainingsdagen (WBL), themaopdrachten, werken-leren (=duaal). Zowel in de voltijd als in de duale variant worden de volgende werkvormen toegepast: zelfstudie, training beroepsvaardigheden en training onderzoeksvaardigheden, zelfmanagement, studieloopbaanbegeleiding.

Begeleiding van studenten

De studiebegeleiding is verankerd in het PPO-programma. Dit programma is erop gericht om de student, onder begeleiding van een studiecoach, zelf te laten sturen op zijn competentieontwikkeling. De PPO kent een omvang van 12 studiepunten per jaar (voltijd en duaal). In het kader van PPO ontmoeten studenten een keer per vier weken hun studiecoach in groepsverband en hebben zij ten minste drie keer per jaar een individueel gesprek. In het vierde jaar krijgen voltijd studenten in plaats van een studiecoach een afstudeercoach toegewezen. In de PPO-lijn staat het individuele leer- en ontwikkelproces centraal. Er is aandacht voor bewust en doelgericht leren, het maken van keuzes ten behoeve van een eigen profilering en het bewaken van de studievoortgang. Via persoonlijke ontwikkelplannen en een portfolio wordt de competentieontwikkeling zichtbaar gemaakt en verder vormgegeven. De PPO-lijn kent naar het oordeel van het panel een substantiële omvang (12 EC). Dit is verantwoord in de opdrachten die hiervoor staan. Uit de gesprekken blijkt dat de opdrachten die in de PPO-lijn worden uitgevoerd dit aantal EC rechtvaardigt.

In het OER zijn uitgangspunten voor de studiebegeleiding vastgelegd. Hierin staat dat de Head of School zorg draagt voor de studieloopbaanbegeleiding van elke student en zorg besteedt aan begeleiding van studenten met een functiebeperking. De *Regeling Studie & Handicap* van de hogeschool geldt hierbij als uitgangspunt. Wanneer studenten problemen met hun studie hebben, kunnen zij zich wenden tot hun studiecoach (PPO-lijn). De decaan is er voor de studenten die problemen hebben van persoonlijke aard (*OER SBRM 2012-2013*).

Om studenten het programma in een gewenst tempo te laten doorlopen (60 EC per jaar), hanteert de opleiding een Bindend Studie Advies na de propedeutische fase. Dit houdt in dat studenten om door te stromen naar de post-propedeutische fase (jaar 2) ten minste 42 van de 60 studiepunten moeten hebben behaald, anders volgt een negatief bindend studie advies. Met studenten die tussen de 42 en 51 EC hebben, wordt een studieplan opgesteld, gericht op het inlopen van de achterstand (*OER SBRM 2012-2013*).

Studenten zijn tevreden over de studiebegeleiding die zij ontvangen. Daarbij geven zij aan dat docenten goed bereikbaar en benaderbaar zijn voor vragen of bij problemen. De opleiding maakt gebruik van ProgRESS om studieresultaten in te registreren. Studenten hebben hiertoe toegang en zo zicht op hun studievoortgang.

Verschillende leerroutes

Omdat de varianten (voltijd en duaal) en programma's (Ad en bachelor) op dezelfde uitgangspunten zijn gebaseerd, is het voor studenten mogelijk om te switchen tussen routes. Studenten die hun Ad-programma hebben afgerond, kunnen doorstromen naar de bachelor. Daarvoor hoeven zij alleen een module Engels in te halen. Studenten kunnen ook van voltijd naar duaal overstappen, en andersom, mits wordt voldaan aan de eisen (zoals een geschikte werkplek). De opleiding ziet hierop toe.

Binnen de voltijd kende de opleiding tot voor kort twee verkorte studieroutes: een pro-hbo-traject met het Deltioncollege (doorstroom mbo-hbo), dat nog bestaat, en een joint programme met het Jinglin Institute of Technology (China), dat in september 2011 is beëindigd. De laatste instroom uit deze route dateert van september 2012.

De examencommissie is verantwoordelijk voor het eventueel toekennen van vrijstellingen. In het OER is vastgelegd dat dit altijd op individuele basis gebeurt. In het OER zijn ook vrijstellingen vastgelegd voor studenten die studieonderdelen elders hebben gevolgd. Zowel de onderdelen die een student moet hebben gevolgd, als de te verlenen vrijstellingen, zijn in het OER geëxpliciteerd (*OER SBRM 2012-2013*).

Kwaliteit van het personeel

De opleiding wordt verzorgd door een docententeam gevormd door 43 docenten (28,6 fte, in *Exceloverzicht docenten*). Daarvan beschikt 67 procent over een masterdiploma (wo- en hbo-master) en is één docent PhD. De overige docenten beschikken over een hbo-bachelordiploma. Ruim 40 procent van het docententeam is naast de aanstelling bij Stenden hogeschool werkzaam in het werkveld, veelal via een eigen onderneming als zelfstandig adviseur, zo constateert het panel.

Het panel heeft de cv's bestudeerd en stelt vast dat docenten beschikken over relevante opleiding en ervaring in de beroepspraktijk.

Kenmerkend voor het personeelsbeleid binnen de opleiding is dat gestuurd wordt op kwaliteiten van medewerkers die bijdragen aan de gewenste kwaliteit van de opleiding. Begrippen die daar onder andere bij horen, zijn: 'praktijkervaring', 'affiniteit met PGO', 'vakinhoudelijke kennis', 'didactische kwaliteiten'. Via de HRM-gesprekscyclus stuurt het management van de opleiding op kwaliteitontwikkeling bij medewerkers en waarborgt zij dat de gevraagde kwaliteiten aanwezig zijn. Het panel merkt op dat, naast eerder genoemde begrippen, er ook aandacht is voor het verhogen van het opleidingsniveau van docenten van bachelor naar master. Het management streeft ernaar dat in 2013 70 procent van het docententeam een masteropleiding heeft afgerond en dat in 2017 90 procent een masteropleiding heeft afgerond en daarvan heeft 10 procent een PhD. De doelstelling voor 2013 wordt naar het oordeel van het panel nagenoeg gehaald. De docenten met wie het panel sprak, gaven aan dat zij voldoende ruimte voor scholing krijgen. Zo zijn plenaire scholingsdagen gepland en volgen docenten individuele scholing. Voorbeeld van individuele scholing zijn het volgen van een masteropleiding, het bezoeken van congressen (retailcongres 'What's going on in retailing') en het opdoen van ervaring in het bedrijfsleven.

Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

De opleidingsvoorzieningen zijn er op gericht dat studenten alle studietaken goed kunnen vervullen, zoals het in groepsverband samenwerken aan PGO-taken, het volgen van hoor- en werkcolleges en het raadplegen van naslagwerken. Ruim driekwart van de onderwijsruimtes is ingericht voor bijeenkomsten van PGO-groepen (twaalf studenten). Ook beschikt de hogeschool over een studielandschap en voldoende ICT-voorzieningen, zoals draadloos internet en print- en kopieervoorzieningen.

De opleiding SBRM wordt verzorgd vanuit een eigen deel in het gebouw van de Stenden hogeschool aan de Rengerslaan in Leeuwarden. Voor de hele hogeschool is *iStenden* ingericht waarop algemene informatie voor studenten is te vinden. Via directe links hebben studenten toegang tot hun studieresultaten op ProgRESS, de digitale leeromgeving *Blackboard*, de digitale bibliotheek, de jaarplanning (rooster) en het OER.

Studenten die het duale programma volgen, gaan één keer in de twee weken naar school voor een lesdag. De overige studiedagen, naast drie dagen werken, werken zij zelfstandig of in groepen aan hun onderwijstaken. Blackboard speelt een belangrijke rol en fungeert als medium voor studenten om contact met collega-studenten en docenten te hebben. Studenten bevestigen de functionaliteit hiervan in het gesprek met het panel. Zij geven, evenals voltijd studenten, aan dat zij hierover tevreden zijn, als ook over de beschikbaarheid en functionaliteit van lokalen.

Kwaliteitsbewaking onderwijsleeromgeving

De kwaliteit van het programma wordt op verschillende manieren bewaakt. In de eerste plaats dragen de docenten hier zorg voor in het ontwikkelen, uitvoeren en onderhouden van hun modulen. Zij stemmen hierover af met collega's en het werkveld. De curriculumcommissie is het orgaan dat toeziet op de inhoud, onderwijskundige uitgangspunten en samenhang in het programma. De keuzes voor thema's en inhouden zijn vastgelegd in het *Course document SBRM* dat ter goedkeuring is voorgelegd aan de Raad van Advies waarin het afnemende werkveld is vertegenwoordigd. Het panel is onder de indruk van de bedrijven die zitting hebben in deze raad en met wie de opleiding veelvuldig overleg voert. Daarnaast heeft de opleiding een lijst met indrukwekkende namen van contacten met wie zij samenwerkt in het veld, waaronder gerenommeerde retailers zoals Albert Heijn, Batavus, C&A, C1000, HEMA en Jumbo (*Overzicht contacten SBRM met het werkveld*). Het panel vindt het een positief signaal dat dergelijke bedrijven zich verbinden aan de opleiding.

De uitvoering van het onderwijs wordt verder bewaakt via verschillende evaluaties. Zo wordt per moduul de tevredenheid van studenten gemeten op een aantal punten, waaronder de kwaliteit van de lesstof, toetsvorm, docent en informatievoorziening. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat evaluatieresultaten worden besproken in het management en afhankelijk van het onderwerp in teams, de curriculumcommissie, opleidingscommissie, examencommissie en/ of de werkveldadviescommissie. Na analyse van de uitkomsten worden conclusies en actiepunten geformuleerd die in samenspraak met betreffende betrokken docenten worden uitgevoerd. De Academic Dean (opleidingsmanager) is verantwoordelijk voor, en bewaakt, de uitvoering van het beleid en eventuele actiepunten.

Naast verschillende evaluaties onder studenten en docenten is de inspraak van studenten en docenten over het curriculum geborgd via de opleidingscommissie. Echter, het panel verneemt dat hierin momenteel, door gebrek aan aanmelding, geen studenten aan deelnemen.

Resultaten van tevredenheidsmetingen laten zien dat de scores op verschillende onderwerpen in het algemeen positief zijn. Ook in de gesprekken met het panel uiten studenten zich positief over het onderwijs en de docenten.

Overwegingen en conclusie

Samenhangende onderwijsleeromgeving

Het panel is ervan overtuigd dat het programma, het personeel en de opleidings specifieke voorzieningen het voor de instromende studenten mogelijk maken om de beoogde eindkwalificaties te realiseren. Het programma kent een heldere opbouw waarbij competenties worden ontwikkeld in een realistische taakomgeving. Het panel is enthousiast over de manier waarop de opleiding de koppeling met de praktijk heeft vormgegeven via de PGO-opdrachten en het duaal leren. Studenten maken via verschillende voorbeelden voor het panel duidelijk dat er sprake is van een goede koppeling tussen de theorie en de praktijk. Daarbij is de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden in een groot deel van de modules opgenomen. Het panel waardeert deze integrale aanpak. In de laatste fase van de opleiding kan de opleiding scherper zijn op de vertaling van onderzoek naar oplossingen voor de praktijk.

Het panel herkent de focus op retail in de aandacht die de opleiding heeft voor retail in het programma. Deze beschouwt het panel van goede kwaliteit. Daarbij waardeert het panel de focus op branding en concept ontwikkeling.

Het docententeam dat de opleiding verzorgt, is kundig en ervaren op de terreinen waarin les wordt gegeven. Het team beschikt over relevante ervaring in retail, management, advies en ondernemerschap. Ruim 60 procent van de docenten beschikt over een masterdegree en meer dan 40 procent is naast zijn of haar werk bij Stenden ook werkzaam in het beroepenveld. De hogeschool stimuleert en ondersteunt de opleiding om meer docenten een masterdiploma te laten halen. Enkele docenten zijn hiermee bezig. De docenten zijn didactisch vaardig binnen het domein waarin zij les geven. Het personeel krijgt voldoende ruimte om de eigen vakontwikkelingen bij te houden en zichzelf verder te professionaliseren.

Studenten zijn tevreden over het programma en ervaren de opleiding als een samenhangend geheel. De studenten beoordelen de modules over het algemeen positief. De samenhang in de onderwijsleeromgeving voldoet aan de kwaliteit die van een hbo-bacheloropleiding mag worden verwacht. De opleiding heeft voldoende instrumenten beschikbaar waarmee de kwaliteit van de leeromgeving bewaakt wordt.

Verder beoordeelt het panel de positie die het programma heeft in het werkveld als zeer goed. Dit blijkt uit de voorbeelden waaruit de invloed van het bedrijfsleven blijkt en de namen van partijen met wie de opleiding samenwerkt. Hieruit blijkt naar het oordeel van het panel ook de langere traditie die deze opleiding heeft met het duaal opleiden van retailers.

Alles overziend komt het panel tot de conclusie dat de manier waarop het huidige programma is opgezet, de werking van PGO en de opzet van duaal leren in het onderwijs en de inbedding van onderzoek in het onderwijs goed is. Het panel waardeert deze standaard dan ook als zodanig en geeft de genoemde aandachtspunten mee aan de opleiding voor haar verdere ontwikkeling.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten

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

Bevindingen

Systeem van toetsing

De opleiding heeft de uitgangspunten voor toetsing en beoordeling helder beschreven in het *Course document SBRM* (2011). Hieruit blijkt de relatie tussen onderwijs en toetsing. De manier van toetsing sluit aan op de constructivistische visie die de opleiding toepast bij het verwerven van competenties. Zo hanteert de opleiding een mix aan toetsvormen en is er, naast aandacht voor beroepskennis, aandacht voor het ontwikkelen van vaardigheden, leren geven van feedback en zelfreflectie op de eigen competentieontwikkeling. Het toetsbeleid is verder gebaseerd op de uitgangspunten van Stenden die zij heeft vastgelegd in het *Integraal beleidsplan toetsen en beoordelen* (2011), evenals op de principes die gelden vanuit de WhW, het studentenstatuut en het OER van de opleiding.

De eindkwalificaties van de opleiding staan centraal in de toetsing en beoordeling. In programmahandleidingen (moduulboeken, jaargidsen, afstudeerhandleiding) van de opleiding wordt de relatie tussen competenties, leerdoelen en toetsvormen voor studenten zichtbaar gemaakt. In de handleidingen staat verder beschreven welke toetsvormen en bijbehorende beoordelingsmethode, feedbackregels en wegingsfactoren de opleiding per programmaonderdeel hanteert. Op Blackboard is voor studenten de relatie tussen alle programmaonderdelen, competenties en toetsvormen inzichtelijk gemaakt in een 'samenvattende toetsmatrijs'.

Toetsvormen

De opleiding gebruikt een verscheidenheid aan toetsvormen om daarmee de gevraagde kennis, het gedrag (via proces), het product en de presentatie te toetsen. De gehanteerde toetsvormen sluiten aan bij de leerlijnen in het programma.

Binnen de theoretische leerlijn vinden kennis- en voortgangstoetsen plaats. Sinds september 2010 hanteert de opleiding, conform een wijziging in het hogeschoolbeleid, voortgangstoetsen. Deze vinden vier keer per jaar plaats en vervangen afzonderlijke kennistoetsen uit de eerste twee studiejaar. In de voortgangstoetsen staat de BoKS van de opleiding centraal, ofwel de gevraagde kennis.

Binnen de vaardighedenlijn worden vaardigheidstoetsen uitgevoerd en wordt de participatie in trainingen beoordeeld.

Binnen de integrale theoretische leerlijn worden product, proces en presentatie op verschillende manieren beoordeeld. Dit gebeurt gedurende de opleiding hoofdzakelijk via de beoordeling van beroepsproducten binnen de thema- of moduulopdracht en de presentatie van (tussen)producten. Daarnaast behoort het afstuderen tot deze integrale lijn. Bachelor studenten sluiten de opleiding af met een afstudeeronderzoek (scriptie) en Ad-studenten met een proeve van bekwaamheid.

Via een competentiebeoordeling (duaal en voltijd) wordt de competentieontwikkeling in de praktijk beoordeeld (integrale praktijk leerlijn). Dit gebeurt met behulp van self assessment, peer assessment en/of expert assessments.

Binnen de reflectieve leerlijn vindt toetsing van product en proces plaats via onder andere reflectieverslagen en portfoliobeoordeling.

Afstuderen

Binnen de Ad is de proeve van bekwaamheid het afstudeerproject. Dit project bestaat uit twee onderdelen: een plan van aanpak voor verbeteren van een bestaand operationeel werkprobleem en een evaluatieactieplan.

Voor de beoordeling van het beoogde eindniveau worden deze twee onderdelen beoordeeld. Daarnaast wegen de oordelen over een reflectieverslag, de presentatie en verdediging van het afstudeerproject mee, vindt een criteriumgericht interview plaats en wordt een eindbeoordeling over de competenties op Ad-niveau uitgevoerd. Per 2012-2013 is daarnaast de voortgangstoets ingevoerd. Criteria en beoordelingsformulieren zijn voor studenten helder weergegeven in de handleiding *Traject Proeve van Bekwaamheid Ad*. Ieder projectvoorstel wordt door de zogeheten PvB-commissie beoordeeld alvorens de student verder kan (go/no-go). Het plan van aanpak wordt uiteindelijk door de bedrijfsbegeleider (extern) en de docent (intern) beoordeeld.

De realisatie van de beoogde competenties op bachelorniveau wordt in de afstudeerfase gewaarborgd. Tijdens deze afstudeerfase (tweede semester jaar 4) zijn studenten in de vorm van een stage van twintig weken (voltijd) of als werknemer (duaal) werkzaam bij een bedrijf. In deze periode voeren de studenten voor het bedrijf een onderzoek of project uit dat uitmondt in een afstudeerwerkstuk. Het onderwerp en de probleemstelling van het afstudeerwerkstuk worden in samenspraak met het bedrijf opgesteld. De scriptiecommissie beoordeelt de opdracht alvorens de student hiermee aan de slag gaat. De definitieve scriptie wordt door twee examinatoren beoordeeld die dit onafhankelijk van elkaar doen. Zij gaan vervolgens in overleg om tot consensus over het eindoordeel te komen. Dit cijfer wordt als advies aan de scriptiecommissie gegeven die vervolgens het eindcijfer definitief vaststelt. Alleen scripties die als voldoende zijn beoordeeld mogen opgaan voor de presentatie/verdediging. Deze onderdelen worden ook meegewogen in het uiteindelijke eindoordeel. Evenals een eindbeoordeling van de competenties (duaal) of een stagebeoordeling (voltijd). Verder maakt per 2013-2014 ook de voortgangstoets onderdeel uit van het afstuderen. Criteria en beoordelingsformulieren zijn voor studenten helder weergegeven in de *Afstudeerhandleiding SBRM Bachelor*. Daaruit blijkt tevens nog dat wanneer het afstudeerwerkstuk met een onvoldoende wordt beoordeeld, de student een nieuw of verbeterd afstudeerwerkstuk moet schrijven om later opnieuw in te leveren. Komt het cijfer voor het schriftelijk werk tussen de 5,5 en 6, dan heeft de student de keus om zijn schriftelijk werk te verbeteren of het mondeling in te gaan.

Borging

Voor de kwaliteitsbewaking van toetsing en beoordeling heeft de opleiding eenduidige kaders, richtlijnen en handleidingen vastgelegd. Zo heeft de opleiding criteria voor validiteit, betrouwbaarheid en transparantie beschreven die docenten gebruiken en heeft de opleiding richtlijnen en beoordelingsformulieren in handleidingen voor studenten opgenomen. Het panel verneemt daarbij dat studenten voor de start van een onderwijseenheid bekend worden gemaakt met de beoogde doelen, lesinhoud, toetsvorm en gehanteerde cesuur.

Met betrekking tot de ontwikkeling van toetsen werken docenten sinds juni 2012 volgens de rubric-methode. Zo wordt een consistentie tussen lesstof en -vorm bewaakt. Het panel verneemt van de docenten met wie het sprak, dat de opleiding dit voor een aantal modules heeft uitgewerkt en dit voor nog een paar modules gaat doen. Het panel waardeert dit voornemen als positief. In het licht van toetsontwikkeling wil het panel de opleiding meegeven dat zij op een meer gestandaardiseerde wijze het vierogenprincipe kan toepassen. Het panel heeft de indruk dat wanneer docenten nu elkaars toetsen nakijken, dit eerder een uitzondering dan regel is.

De opleiding ziet vanuit verschillende commissies toe op de kwaliteit van de toetsing en beoordeling. De belangrijkste zijn de examencommissie en de toetscommissie. Daarnaast zien de curriculumcommissie en opleidingscommissie toe op de kwaliteit van het onderwijs, inclusief de toetsing. De opleiding heeft in werkplannen verwoord wat de taken zijn van iedere commissie, volgens welke werkwijze zij handelt en waarover en aan wie zij rapporteert (*Werkplannen commissies SBRM 2012-2013*). Zo opereert de examencommissie op opleidingsniveau en voert zij haar wettelijke taak uit. Deze staan voor de opleiding beschreven in het OER. De examencommissie is verantwoordelijk voor de bewaking van het eindniveau en voor een goede inhoudelijke en organisatorische afname van de toetsen. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor het toekennen van eventuele vrijstellingen. Zij doet dit op individueel niveau (*OER SBRM 2012-2013*). De examencommissie heeft een deel van haar taken gedelegeerd aan de toetscommissie die als taak heeft de kwaliteit van de toetsing te bewaken.

Steekproefsgewijs screent de toetscommissie vooraf de toetsen op basis van geformuleerde standaarden en doet achteraf onderzoek naar de beoordelingsresultaten. Daarnaast kan de toetscommissie specifiek onderzoek doen naar de oorzaken van grote verschillen in beoordelingen tussen docenten. Op basis van uitkomsten adviseert zij de examencommissie. Naar aanleiding van het in april 2012 herijkte toetsbeleid van de opleiding heeft de toetscommissie wijzigingen gecommuniceerd naar betrokkenen en houdt zij de voortgang van wijzigingen in de gaten, zo blijkt uit het gevoerde gesprek met onder andere leden van de toetscommissie. Wat betreft het panel zou de toetscommissie het steekproefsgewijs vooraf onderzoeken van toetsen beter vanuit een plan of opdracht kunnen doen, zodat onder andere wordt bewaakt dat binnen een gestelde termijn alle toetsen ten minste een keer door de toetscommissie worden bekeken. Een dergelijk plan of opdracht van de examencommissie of het management ontbreekt nog. Dit komt, zo blijkt uit de gevoerde gesprekken en het jaarverslag van de toetscommissie, doordat de toetscommissie recent met deze controlerende aanpak is begonnen.

De curriculumcommissie is verantwoordelijk voor de vorm en inhoud van het programma, inclusief de keuze van passende toetsvormen. Modulocoördinatoren (docenten) zijn verantwoordelijk voor de keuze en invoering van toetsvormen. Zij rapporteren hierover aan de curriculumcommissie. De opleidingscommissie (zie ook standaard 2) adviseert de opleiding over het curriculum, inclusief de toetsing.

Naast voorgenoemde commissie werkt de opleiding, specifiek om het eindniveau te bewaken, met een scriptiecommissie (bachelor) en een PvB-commissie (Ad). Deze commissies zien toe op het niveau van de afstudeeropdrachten die zij voor aanvang controleren, het toekennen van juiste begeleiders en de beoordeling. Het panel waardeert dit, echter het panel heeft verschillende beoordelingen van eindwerkstukken gezien met feedback van de scriptiecommissie en constateert dat de scriptiecommissie de beoordelaars van een eindwerkstuk soms overrulen. De argumenten waarop dat gebeurde, waren voor het panel niet altijd inzichtelijk. Dit zou de opleiding, i.c. de scriptiecommissie, in de gehanteerde formulieren kunnen meenemen.

De uitvoering van de toetsing en beoordeling is onderdeel van evaluaties die na iedere onderwijsperiode plaatsvinden. Op basis van feedback van studenten vinden eventueel, na revisie van de curriculumcommissie, aanpassingen in toetsing en of beoordeling plaats. Uit evaluaties blijkt dat studenten positief over de toetsing zijn. Zij vinden criteria helder, evenals de aansluiting van de toets op de lesstof. Ook in de gesprekken met het panel tonen studenten zich tevreden over de toetsing.

Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

Het panel heeft 19 eindwerkstukken (scripties) van de afgestudeerden van de bachelor-opleiding bestudeerd (12 duaal en 7 voltijd). Het panel heeft in afstemming met de opleiding meer eindwerkstukken van de duale variant geselecteerd en beoordeeld, omdat deze variant de grootste van de twee varianten is. Ook heeft het panel vier eindwerkstukken (verslaglegging proeve van bekwaamheid) beoordeeld van afgestudeerden van de Ad-opleiding. De geselecteerde en bestudeerde eindwerkstukken weerspiegelen de varianten en een brede range in beoordelingen (van 5.5 tot 8) en voor zover van toepassing aanwezige afstudeerrichtingen.

Het panel heeft met afgestudeerden, beoordelaars en (externe) begeleiders van 6 van deze eindwerkstukken gesproken tijdens de visitatie (2 bachelor duaal, 2 bachelor voltijd, 1 Ad voltijd en 1 Ad duaal).

Het panel beoordeelt de bestudeerde eindwerkstukken, op één twijfelgeval na, positief met uitzondering van twee eindwerkstukken die door studenten uit het joint programme met Jinglin Institute of Technology, Nanjing, China zijn gemaakt.

Allereerst geeft het panel haar bevindingen over de short track route. De twee scripties die het panel van deze route heeft bestudeerd, beschouwt het panel als onvoldoende. Op grond van deze beoordeling heeft het panel aanvullend zes door de opleiding aangeleverde werkstukken van deze route bestudeerd. Op grond van deze extra studie is het panel niet overtuigd geraakt van de gewenste kwaliteit binnen deze stroming. Tekortkomingen die het panel heeft geconstateerd en op basis waarvan het panel deze werkstukken als onvoldoende

beschouwd, zijn: een zwakke en of te breed geformuleerde probleemstelling, ontbreken van probleemanalyse, zwakke onderzoeksaanpak (geen consistentie met probleemanalyse), laag niveau conclusies/aanbeveling, een slecht niveau Engels en een rommelige, niet transparante beoordeling of soms nauwelijks ingevulde beoordeling).

Omdat het afgelopen jaar voor de laatste keer studenten vanuit de JIT zijn ingestroomd in deze internationale short track route en de opleiding en Stenden hogeschool aan het panel hebben verklaard deze samenwerking niet meer aan te zullen gaan, heeft het panel deze beoordeling niet door laten werken in het eindoordeel van deze standaard.

Voor de vierjarige voltijd- en duale opleiding geldt, evenals voor de Ad-opleiding, dat de realisatie van de beoogde eindkwalificaties voldoende overtuigend voor het panel is aangetoond. Deze werkstukken beschouwt het panel, op één twijfelgeval na, als terecht voldoende. Het panel kan zich bovendien vinden in de beoordelingen van de opleiding. Voor de bachelor geldt dat studenten een onderzoek verrichten in een relevante omgeving waar zij zelf naar solliciteren (voltijd) of waar zij werken (dual). Het panel merkt daarbij op dat studenten in een aantal gevallen werken voor gerenommeerde bedrijven. Het feit dat grote namen zich verbinden aan de opleiding is noemenswaardig, aldus het panel, het zegt echter niet direct iets over de geleverde kwaliteit van de student.

Over de bestudeerde eindproducten van de bacheloropleiding (voltijd en dual) zegt het panel verder dat de waargenomen opdrachten relevant zijn en dat het onderzoek dat studenten in het kader van deze opdrachten uitvoeren goed past binnen de hbo-SBRM-setting. Het panel herkent bovendien de nadrukkelijke focus op retail.

Bij de bestudering van de werkstukken (voltijd en dual) plaatst het panel ten slotte een paar opmerkingen die het panel de opleiding meegeeft als aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van de opleiding. Zo miste het panel in een aantal bachelorwerkstukken een concrete vertaling van onderzoeksuitkomsten naar de praktijk, terwijl dat wel de bedoeling was. Ook is het panel van mening dat de opleiding aandacht kan hebben voor de relatie tussen conclusies en/of aanbevelingen met het doel/ de analyse van de opdrachtuitwerking. De verslagen van de proeve van bekwaamheid van de Ad-afgestudeerden worden op een tweepuntsschaal beoordeeld (voldoende/onvoldoende). De vier positief gewaardeerde verslagen die het panel heeft bestudeerd, vond het panel overtuigend voldoende.

Studenten met wie het panel sprak, geven aan dat ze veel hebben geleerd van het afstudeeronderzoek. Het individueel uitvoeren van een opdracht en het schriftelijk verantwoorden van keuzes beschouwen zij als leerzaam.

De opleiding heeft zelf een aantal eindwerkstukken door externen laten beoordelen. Zo hebben externe deskundigen een viertal scripties nader bestudeerd die zij als positief hebben gewaardeerd. Daarnaast lezen leden van de Raad van Advies ieder jaar een aantal scripties en wonen verdedigingen van scripties bij. De externe partijen beoordelen de eindwerkstukken overtuigend positief. Daarbij geven ze aan dat er naar verhouding zwaar op theorie wordt geleund en dat de financiële onderbouwing van de aanbevelingen beter kan.

Verder kan als graadmeter voor de gerealiseerde kwaliteit van de opleiding de samenwerking met gerenommeerde retailorganisaties worden genoemd. Opleidingsmanagers van onder meer POSTNL, HEMA, Maxeda, Albert Heijn en Deen bevelen SBRM bij Stenden aan bij hun medewerkers. Opdrachtgevers met wie het panel sprak, geven aan goede ervaringen te hebben met de afstudeerders en dat zij positief oordelen over de producten die studenten hebben geleverd.

Overwegingen en conclusie

De door de opleiding gehanteerde uitgangspunten voor toetsing en beoordeling zijn helder. Deze zijn consistent in lijn met de uitgangspunten die gelden voor onderwijs. Binnen het systeem van toetsing staan de eindkwalificaties centraal. Deze eindkwalificaties zijn op verschillende niveaus geoperationaliseerd en komen als zodanig terug in het onderwijs. Informatie over toetsing is helder beschreven en terug te vinden in onder andere de handleidingen die studenten ontvangen, zoals moduliboeken, jaargidsen, afstudeerhandleiding. In handleidingen is de relatie tussen competenties, lesstof en toetsing verwoord en zijn bijbehorende beoordelingsmethode, feedbackregels en wegingsfactoren beschreven. De opleiding hanteert verschillende toetsvormen, passend bij het onderwijs. De opleiding heeft aandacht voor de toetsing van beroepskennis, het ontwikkelen van vaardigheden, het leren geven van feedback en zelfreflectie op de eigen competentieontwikkeling. De mix van toetsvormen zorgt ervoor dat alle aspecten van de competenties (kennis, vaardigheden en houding) worden ontwikkeld en beoordeeld. Zowel summatief als formatief.

Om de gewenste kwaliteit te bewaken, gaat de opleiding uit van een duidelijke aanpak voor toetsontwikkeling. Zo gebruikt de opleiding criteria voor validiteit, betrouwbaarheid en transparantie en werken docenten bij een deel van de modules volgens de rubric-methode. Daarmee wordt gewaarborgd dat de juiste lesinhoud centraal staat in de toetsing. Vanuit verschillende commissies ziet de opleiding toe op de kwaliteit van de toetsing en beoordeling. De belangrijkste in dit kader zijn de examencommissie en de toetscommissie die namens de examencommissie toeziet op de kwaliteit van de toetsing. Daarnaast bewaken de curriculumcommissie en opleidingscommissie de kwaliteit van het onderwijs, inclusief de toetsing. Met betrekking tot de kwaliteitsbewaking vanuit de toetscommissie is het panel van mening dat de toetscommissie meer gestructureerd, vanuit een agenda, kan werken. De toetscommissie wordt nu niet gestuurd vanuit een (beleidsmatige) opdracht. Daarnaast kan de opleiding wat betreft het panel het vierogenprincipe meer standaard toepassen bij de ontwikkeling van toetsen.

Om het gewenste eindniveau (bachelor en Ad) te bewaken, heeft de opleiding aandacht voor de totstandkoming van de opdrachten via respectievelijk de scriptiecommissie en de PvB-commissie die er onder meer op toezien dat de afstudeeropdrachten en -plannen voldoen aan de gestelde eisen.

Met betrekking tot de gerealiseerde eindkwalificaties beoordeelt het panel de gewenste kwaliteit van de vierjarige voltijd en duale bacheloropleiding en de tweejarige Ad-opleiding voldoende overtuigend aangetoond. Daarvoor heeft het panel eindwerkstukken van

afgestudeerden van de verschillende varianten van de afgelopen twee jaar (2011 en 2012) bestudeerd.

Het panel heeft een probleem met de gerealiseerde eindkwalificaties van studenten van de JIT short track route. Dit werkt voor het panel echter niet door in het oordeel van deze standaard. Het panel heeft namelijk vernomen dat er sinds het afgelopen studiejaar geen nieuwe studenten meer van het Jinglin Institute of Technology zijn ingestroomd in het verkorte programma en de opleiding en Stenden hogeschool hebben op schrift aangegeven deze samenwerking niet meer aan te gaan voor de komende accreditatieperiode. Het panel vraagt nog wel aandacht voor de kwaliteitsbewaking van de huidige lichte short track-studenten en heeft hier specifiek aanbevelingen voor de opleiding voor geformuleerd.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende** voor de voltijd en duale variant en voor de Ad-opleiding (voltijd en duaal).

3 Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel SB&RM vt	Oordeel SB&RM du	Oordeel AD SB&RM (vt en du)
1 Beoogde eindkwalificaties	voldoende	voldoende	voldoende
2 Onderwijsleeromgeving	goed	goed	goed
3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	voldoende	voldoende	voldoende

Overwegingen en conclusie

Voor de twee varianten van de bachelor en van de Ad-opleiding geldt dat de opleiding dezelfde oordelen ontvangt. Op alle drie de standaarden is het oordeel positief waarbij het panel standaard 2, de onderwijsleeromgeving, als goed waardeert. De andere twee standaarden zijn beoordeeld als voldoende.

Omdat het oordeel op standaard 3 voldoende is, is het eindoordeel over de gehele opleiding ook voldoende. Dit is conform de richtlijnen van de NVAO. Het panel beschouwt de SBRM-opleiding in Leeuwarden als een leuke goede retailopleiding.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding en het Ad-programma Small Business en Retail Management van Stenden hogeschool als **voldoende**.

4 Aanbevelingen

Beoogde eindkwalificaties

In licht van de overgang naar het domein Business Administration vraagt het panel nadrukkelijk aandacht voor het aandeel financieel management in de opleiding. Het BA-profiel vraagt namelijk meer (diepgaander) aandacht voor deze component dan de huidige Commerce competenties.

Het panel adviseert de opleiding om een internationale benchmark uit te voeren waaruit haar internationale positionering blijkt.

Het panel ondersteunt het door de opleiding genoemde voornemen van de opleiding om, in plaats van een samenwerkingsconstructie, een volledig internationaal vierjarig programma, als mogelijke variant, aan te bieden. Waarbij het panel opmerkt dat de opleiding bij een samenwerking met buitenlandse hogescholen vooral grip moet houden op de behaalde eindkwalificaties.

Onderwijsleeromgeving

In het licht van standaard 2 kan de gewenste aandacht voor financieel management ook bij deze standaard worden genoemd. Aanvullend op de opmerking bij standaard 1 noemt het panel dat de bronnen die de opleiding op dit moment hanteert voor 'financieel management' wat betreft het panel niet toereikend zijn om te voldoen aan de eisen die het BA-profiel stelt. Zaken als een liquiditeitsbegroting, cashflow-analyse of exploitatiebegroting/business case komen in het huidige curriculum te weinig aan de orde.

Gezien de wettelijke verplichting voor de opleiding om een opleidingscommissie te hebben waarin ook studentleden participeren (artikel 10.3c in de WHW), adviseert het panel de opleiding om (nogmaals) actief studentleden voor deze commissie te werven. De opleiding kan bijvoorbeeld nagaan hoe zij lidmaatschap voor studenten aantrekkelijker kan maken.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Docenten werken sinds 2012 met rubrics. Het panel moedigt het voornemen om dit voor meer toetsen uit te breiden aan.

Het panel beveelt de opleiding aan om de werkwijze van de toetscommissie, specifiek de controles die de toetscommissie uitvoert, verder te structureren en vanuit een concreet plan of opdracht te laten werken. Op die manier kan de opleiding bewaken dat binnen een gestelde termijn alle toetsen ten minste een keer door de toetscommissie worden bekeken. Voor sturing vanuit de examencommissie en beleidsvoering/-ontwikkeling vanuit het opleidingsmanagement acht het panel dit raadzaam.

In het licht van toetsontwikkeling adviseert het panel de opleiding het vierogenprincipe standaard toe te passen.

Het panel adviseert de scriptiecommissie (bachelor) om argumenten voor het wijzigen van een oordeel van de betreffende docenten op te nemen in de beoordelingsformulieren, zodat ook voor studenten duidelijk is waarom een cijfer is bijgesteld.

Het panel vraagt aandacht voor de vaardigheid van studenten om onderzoeksuitkomsten in de eindfase van hun studie te vertalen naar de probleemstelling (zie ook bevindingen bij standaard 2). In enkele eindwerkstukken die het panel heeft ingezien ten behoeve van het gerealiseerde eindniveau vindt het panel deze relatie summier. Dit valt op omdat de opleiding hier verder wel aandacht voor heeft.

Op basis van de aangetroffen kwaliteit van de eindwerkstukken van studenten van de JIT short track-route is het panel van oordeel dat de opleiding nadrukkelijk aandacht moet hebben voor een aantal aspecten om de gewenste kwaliteit van de laatste afstudeerders van de internationale short track route te waarborgen. De opleiding wordt geadviseerd analyse te plegen naar het waargenomen lage niveau van de scripties (zie standaard 3 voor geconstateerde tekortkomingen) en naar de beoordeling van deze scripties, zodat met zorg verbeterde kwaliteit wordt nagestreefd in de laatste lichting afgestudeerden van deze route.

5 Bijlagen

Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

Eindcompetenties van de opleiding Small Business en Retail Management* van Stenden hogeschool:

Taakgerichte competenties:

1. Commercialiteit

Onderzoekt en begrijpt wat de klant wil, kan dit vertalen in een retailconcept (offline en online). Kan op basis van de ondernemingsstrategie invulling geven aan een winkelformule door middel van de retail-mix. Kan de mogelijkheden van een multichannel strategie beoordelen. Heeft door heel zijn handelen aandacht voor de verkoop en voor de tevredenheid van de klant.

2. Ondernemen

Onderzoekt en begrijpt de ontwikkeling in de (internationale) omgeving en kan de organisatie daarop optimaal laten aansluiten door het bepalen van een missie, visie, positionering en strategie. Ontwikkelt innovatieve concepten of nieuw bedrijfsbeleid. Onderkent daarbij het belang van duurzaamheid en kwaliteit en kan de mogelijkheden van e-commerce benutten. Handelt proactief en neemt risico's op basis van ratio en gevoel.

3. Plannen, organiseren en beheren

Vertaalt de strategische keuzes van het management naar de realiteit van de eigen winkel/afdeling of onderneming. Verzorgt de inkoop. Zorgt voor een efficiënte en effectieve goederenstroom en optimaal winkelbeeld voor de klant. Staat in voor de praktische uitvoering van de verkoop in functie van de te halen doelen en beschikbare middelen. Heeft oog voor veiligheid, duurzaamheid en kwaliteit en zoekt voortdurend naar verbetermogelijkheden om klantwaarde te realiseren.

4. Leidinggeven

Vertaalt het commerciële beleid naar medewerkers toe. Stuur hiertoe medewerkers aan en begeleidt ze in hun dagelijkse werkzaamheden. Bewaakt de beschikbaarheid van medewerkers voor klanten. Stuur de ontwikkeling van medewerkers. Vertoont als leider voorbeeldgedrag en verantwoordelijkheid. Kan medewerkers coachen om hen te motiveren maximaal te presteren. Geeft op constructieve wijze feedback en staat zelf open voor feedback van anderen.

5. Informeren en adviseren

Zorgt voor de juiste, betrouwbare en tijdige informatie die nodig is om de beslissingen te nemen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Kan informatie omzetten naar advies en hierover rapporteren. Kan onderzoek opzetten en (laten) uitvoeren.

Interpersoonlijke competenties:

6. Communiceren

Toont aan non-verbaal, mondeling en schriftelijk ideeën en informatie zodanig over te brengen dat de essentie bij anderen overkomt, wordt begrepen en geaccepteerd. Kan dit in minstens één moderne vreemde taal.

7. Samenwerken

Draagt in groepsverband inhoudelijk en procesmatig actief bij aan het leveren van prestaties en stuurt groepsdynamische processen aan. Wijzigt stijl en aanpak als er signalen zijn dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder effectief is. Ziet tijdig spanningen tussen medewerkers en tracht deze op effectieve wijze op te lossen.

Intrapersoonlijke competenties:

8. Leervermogen

Maakt studievaardigheden eigen, genereert kennis, staat open voor en benut feedback. Ziet fouten onder ogen en leert ervan om in de toekomst succesvoller te functioneren. Benoemt de eigen kwaliteiten, stelt het eigen functioneren ter discussie, vertoont zelfvertrouwen en blijft onder druk presteren en zoekt constant naar nieuwe leersituaties.

9. Resultaatgerichtheid

Werkt volhardend, ambitieus, goed georganiseerd, gewetensvol, komt gemaakte afspraken na en is kwaliteitsbewust. Wil doelen en resultaten behalen.

10. Analyseren en synthetiseren

Verzamelt informatie, ontleedt een probleem, situatie of proces in componenten en begrijpt de herkomst en samenhang hiervan.

11. Waardengeoriënteerd handelen

Richt eigen handelen op waarden die ten grondslag liggen aan de samenleving en bijdragen aan maatschappelijk verantwoord handelen.

12. Interculturele sensitiviteit

Heeft aandacht en respect voor de individuele verschillen die er tussen mensen zijn (diversiteit). Heeft een positieve houding ten opzichte van culturele verschillen en gaat hier effectief mee om.

* Dezelfde competenties zijn van toepassing voor de Ad en bachelor. Het niveau waarop de competenties beheerst moeten worden verschilt. Het voornaamste verschil tussen de Ad en bachelor zit in het functieniveau waarvoor opgeleid wordt en de daarbij horende complexiteit van de werkzaamheden.

Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Overzicht Curriculum SBRM

Gemeenschappelijk programmaonderdeel Ad en Bachelor	Programmaonderdeel Ad	Programmaonderdeel Bachelor
---	-----------------------	-----------------------------

Figuur 0.1: Studieprogramma SBRM bachelor en Associate degree voltijd

	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Jaar 1	Module: Dit is Retail (12 EC)	Module: Consument en Omgeving (12 EC)	Module: Instore Marketing (12 EC)	Module: Ondernemen (12EC)
	Jonge Onderneming (3EC)			Specialisatie (3EC)
	Voortgangstoets 1 (3EC)		Voortgangstoets 2 (3EC)	
Jaar 2	HRM (6 EC)	Productiviteit (6 EC)	SOM 1 (6 EC)	SOM 2 (6 EC)
	PPO 1 (3 EC)	PPO 2 (3 EC)	PPO 3 (3 EC)	PPO 4 (3 EC)
	Voortgangstoets 1 (3EC)		Voortgangstoets 2 (3EC)	
	Praktijkleren 1 (3 EC)	Praktijkleren 2 (3 EC)	Praktijkleren 3 (3 EC)	Praktijkleren 4 (3 EC)
	Specialisatie (3 EC)			Proeve van Bekwaamheid (3 EC)
	Engels (3 EC)			
Jaar 3	Strategy (12 EC)	Performance Management (12 EC)	RM: Branding SB: Bedr.adviseur Fashion: Fashion 1 (12 EC)	RM: Concept Dev. SB: OIVJ Fashion: Fashion 2 (12 EC)
	PPO 1 (3 EC)	PPO 2 (3 EC)	PPO 3 (3 EC)	PPO 4 (3 EC)
Jaar 4	Minor / Grand Tour / Study Abroad (15 EC)	Minor / Grand Tour / Study Abroad (15 EC)	Stage (15 EC)	
			Scriptie (12 EC)	
	Vrije Studiepunten (2 EC)			
	Bedrijfspresentaties (1 EC)			

NB: In de voltijd variant van de opleiding is het tweede studiejaar dual van opzet.

Studenten die op het Associate degree-niveau gaan afstuderen sluiten hun opleiding in het tweede jaar af met een proeve van bekwaamheid. Wanneer zij besluiten door te studeren moeten zij de module Engels (3 EC) inhalen.

Figuur 0.2: Studieprogramma SBRM bachelor en Associate degree dual

	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Jaar 1	Module: Dit is Retail (6 EC)	Module: Consument en Omgeving (6EC)	Module: Instore Marketing (6 EC)	Module: Ondernemen (6 EC)
	PPO 1 (3 EC)	PPO 2 (3 EC)	PPO 3 (3 EC)	PPO 4 (3 EC)
	Voortgangstoets 1 (3 EC)		Voortgangstoets 2 (3 EC)	
	Praktijkleren 1 (3 EC)	Praktijkleren 2 (3 EC)	Praktijkleren 3 (3 EC)	Praktijkleren 4 (3 EC)
	Specialisatie (3 EC)			
	Bedrijfseconomie / Bedrijfsadministratie (3 EC)			
Jaar 2	Module: HRM (6 EC)	Module: Productiviteit (6 EC)	Module: SOM 1 (6 EC)	Module: SOM 2 (6 EC)
	PPO 1 (3 EC)	PPO 2 (3 EC)	PPO 3 (3 EC)	PPO 4 (3 EC)
	Voortgangstoets 1 (3 EC)		Voortgangstoets 2 (3 EC)	
	Praktijkleren 1 (3 EC)	Praktijkleren 2 (3 EC)	Praktijkleren 3 (3 EC)	Praktijkleren 4 (3 EC)
	Specialisatie (3 EC)			Proeve van Bekwaamheid (3 EC)
	Engels (3 EC)			
Jaar 3	Strategy (9 EC)	Performance Management (9 EC)	Branding (9 EC)	Retail Concept Development (9 EC)
	PPO 1 (3 EC)	PPO 2 (3 EC)	PPO 3 (3 EC)	PPO 4 (3 EC)
	Praktijkleren 1 (3 EC)	Praktijkleren 2 (3 EC)	Praktijkleren 3 (3 EC)	Praktijkleren 4 (3 EC)
Jaar 4	Bus. Research 1 (9 EC)	Bus. Research 2 (9 EC)	Scriptie (12 EC)	
	Werkcomponent afstuderen (6 EC)			
	PPO 1 (3 EC)	PPO 2 (3 EC)	PPO 2 (3 EC)	PPO 4 (3 EC)
	Praktijkleren 1 (3 EC)	Praktijkleren 2 (3 EC)	Praktijkleren 3 (3 EC)	Praktijkleren 4 (3 EC)

Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris

Nadere informatie over de achtergronden van de leden van het beoordelingspanel en secretaris:

De heer drs. P.W. Fernig, voorzitter

De heer Fernig is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van economische opleidingen. Hij is teamleider O&O bij Hogeschool INHolland, waar hij verantwoordelijk is voor onderwijs en onderzoek inzake opleidingen MER, HRM en L&E. Voor deze visitatie heeft de heer Fernig onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1982 VWO, Gemeentelijk Lyceum Eindhoven, Bêta-pakket
1987 Bedrijfseconomie, Katholieke Universiteit Brabant

Werkervaring:

2013 – heden Teamleider O&O – Hogeschool Inholland, verantwoordelijk is voor onderwijs en onderzoek inzake opleidingen MER, HRM en L&E locatie Haarlem
2012 Freelance onderwijsadvies, -ontwikkeling en -uitvoering. Opdrachten voor particulier onderwijs, visitatiepanels SBRM
2008 – 2011 Clustermanager Economie Almere, Hogeschool van Amsterdam/Hogeschool Windesheim. Eindverantwoordelijke voor de ontwikkeling en het management van de economische opleidingen in Almere (BE, CE, CO, MER, P&A en SB&RM), dat wil zeggen onderwijs, onderzoek (lectoraat) en ondernemen (contractactiviteiten) binnen het domein economie.
2003 – 2008 Maatschap FredenPim, bureau advi道人, advies, ontwerp en begeleiding van vernieuwingsprocessen in het beroepsonderwijs. Belangrijkste projecten:
 • Verandermanagement ROC Novacollege (cursusjaar '07/'08). Advies inzake en uitvoering programmamanagement over projecten voor onderwijsvernieuwing invoer CGO en 'Aanval op de Uitval', rapportage aan CvB.
 • Onderwijsmanager a.i. Wtb & Ele, Hogeschool Rotterdam (cursusjaar '06/'07), management en organisatie, ontwikkeling teams en accreditatie Wtb.
2000 – 2006 Docent commerciële economie (part time), HEAO Breda (nu Avans Hogeschool), verantwoordelijk voor uitvoering onderwijs en implementatie competentiegericht onderwijs. Uitvoering experiment vraaggestuurd onderwijs. Projectleider HEAO-intranet. Coördinator e-learning. Participant in landelijk project HEO-ICT.
1994 – 2003 Partner van Management Partners Int., bureau voor advies, training en coaching
1994 – 1995 Docent bedrijfskunde (part time), HTS Tilburg (nu Avans Hogeschool)
1992 – 1993 Zelfstandig importeur schoenen uit Portugal
1988 – 1991 Inkoper heren- en kinderschoenen, Hoogenbosch Retail BV
1985 – 1986 Docent Economie I, St. Joriscollege Eindhoven, scholengemeenschap voor HAVO/WVO (part time betrekking, naast studie)

Overig:

- doorlopend Actief volgen van cursussen en seminars op het gebied van management en onderwijsontwikkeling. Altijd op zoek naar vernieuwing om te ontdekken hoe dingen beter kunnen. Meest recent: Visie op-leiding (Manfred van Doorn, 2012); Gamification (Kevin Werbach, 2012).
- 2005 – 2007 Deelnemer klankbordgroep De Nieuwste School in Tilburg, een nieuw onderwijsconcept van OMO, ondersteund door APS.
- 1998 – 2002 Penningmeester bestuur basisschool RK Loven in Tilburg (1-pitter)
Beheer financiën en begeleiding naar fusie met openbaar onderwijs.
- 1995 – heden Actief als workshopleider, spreker en dagvoorzitter op diverse seminars en congressen. Voor infotainment en creëren van beweging bij het publiek.
- 1985 – 1986 Docent Economie I, St. Joriscollege Eindhoven, scholengemeenschap voor HAVO/WVO. Part-time naast studie.

De heer drs. J.W.G. van Scheerdijk, domeindeskundige

De heer Van Scheerdijk is ingezet als panellid vanwege zijn werkvelddeskundigheid op het gebied van Small Business and Retail Management. Na zijn opleiding Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg met als afstudeerrichting Services- en Retailmarketing is de heer Van Scheerdijk gaan werken bij het Retail Management Center. Momenteel is hij intern accountmanager Franchise & Arrangementen bij Rabobank Internationaal. De heer Van Scheerdijk is voor deze visitatie individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

- 2010 – 2011 Diverse competentiegerichte opleidingsprogramma's, w.o. Exploreren en Feedback geven
- 2010 – 2011 Diverse bancaire cursussen/opleidingen, w.o. CRM Basics, Financiële Analyse van MKB-ondernemingen
- 1998 – 2004 Universiteit van Tilburg: Bedrijfseconomie, afstudeerrichting Services- en Retailmarketing
- 1992 – 1998 VWO (Atheneum)

Werkervaring:

- 2010 – heden Intern Accountmanager Franchise & Arrangementen bij Rabobank International
- 2008 – 2010 Business Developer/Data consultant bij City Traffic
- 2008 – 2010 Uitgever/Hoofdredacteur Retail Actueel
- 2005 – 2010 Consultant bij Retail Management Center
- 2004 – 2005 Marketingplan geschreven voor STIBA, de brancheorganisatie voor autodemontagebedrijven (naast baan bij R&M)
- 2004 – 2005 R&M: medewerker marketing en verkoop
- 2003 Interpolis: afstudeerstage en scriptie over 'kansen voor zelfbediening voor de Alles in één Polis'

Overig:

Voorzitter Vereniging van Eigenaren Rijnkennemerlaan

De heer dr. E. Wierstra, domeindeskundige

De heer Wierstra is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van ondernemerschap, waarvoor hij in zijn rol als lector Ondernemerschap / Familiebedrijven allerlei onderzoek zowel kwantitatief als kwalitatief waaronder diepte-interviews heeft uitgevoerd en begeleid. Bovendien heeft de heer Wierstra onderwijservaring in het hbo met name aan de opleiding (Bedrijfskunde) MER. De opdrachten rond ondernemerschap staan in verbinding met de praktijk, i.c. met startende ondernemingen of ondernemingen die een nieuwe richting in willen slaan en daarvoor een business plan nodig hebben. Dit onderwijs is geïntegreerd in een RAAK-project dat onder zijn verantwoordelijkheid in 2010-2011 is uitgevoerd. Tevens heeft hij een minor Familiebedrijven & Bedrijfsoverdracht ontworpen die uitsluitend openstaat voor studenten die hun ouders in het familiebedrijf willen opvolgen. De heer Wierstra heeft diverse presentaties hierover gehouden. Daarnaast heeft hij publicaties op zijn naam staan. Voor deze visitatie heeft de heer Wierstra onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1980-1986	Scholengemeenschap Oostergo (VWO) te Dokkum
1986-1992	Econometrie aan de Rijksuniversiteit Groningen
1992-2000	Diverse cursussen rond presenteren, commerciële vaardigheden, onderhandelen

Werkervaring:

1992-1996	Universiteit Twente: medewerker onderzoek (promotie-onderzoek)
1996-2000	Telematica Instituut: wetenschappelijk onderzoeker
2000-2003	Censydiam: onderzoeksdirecteur kwantitatief onderzoek
2004-2005	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden: docent
2005-heden	Saxion: hoofddocent en lector

Overig:

lid van de Raad van Advies van Ik Start Smart Gelderland (zie www.ikstartsmart.nl)
extern lid en vice-voorzitter van de Rekenkamercommissie Gemeente Hengelo
voorzitter afstudeercommissie SBRM bij hogeschool Saxion

De heer R.L.W. Edelschaap, studentlid

De heer Edelschaap is ingezet als studentlid. Hij volgt de hbo bacheloropleiding SB&RM aan de Haagse Hogeschool, waar hij lid is van de opleidingscommissie en de open dagen mede organiseert. De heer Edelschaap is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is de heer Edelschaap aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2008 – heden	SBRM aan de Haagse Hogeschool
2007 – 2008	HAVO N&T met economie1 (oude stijl) Melanchthon Scholengemeenschap Rotterdam, diploma behaald
2003 – 2007	VWO jaar 1 – 4 Melanchthon Scholengemeenschap Rotterdam

Werkervaring:

- 2010 Stage: Saturn Zuidplein - Rotterdam, assistant verkoopmanager
2009 – 2010 Stage: C1000 Wiersma - Rotterdam, assistant filiaalmanager
2009 Stage: Albert Heijn - Rotterdam, teamleider en waarnemend assistant
supermarktmanager
2007 – heden Albert Heijn - Rotterdam, verkoper B
2006 – 2007 Albert Heijn - Rotterdam, vulploegmedewerker

Mevrouw M. Snel BHRM & BEd, NQA-auditor

Mevrouw Snel is ingezet als NQA-auditor. Zij heeft sinds 2005 als NQA-auditor ervaring met visiteren van bestaande en nieuwe opleidingen in verschillende sectoren binnen het hbo. Daarnaast verzorgt zij trainingen over het visitatie- en accreditatiestelsel en voert zij adviestrajecten uit. Door haar ervaring heeft zij tevens deskundigheid in het beoordelen van afstandsonderwijs. Verder is zij betrokken bij advisering over en beoordeling van EVC-procedures (Erkennen van Verworven Competenties) van aanbieders in het mbo en hbo.

Zij heeft als junior personeelsadviseur gewerkt bij een grote zorginstelling voor verstandelijk gehandicapte mensen waar zij de personele zaken behartigde van ongeveer 200 medewerkers.

Zij is getraind als auditor Hoger Onderwijs NQA in samenwerking met Lloyd's Register en heeft in het najaar van 2010 deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

Ook is Merijn Snel erkend assessor voor Investors in People.

Opleiding:

- 2008 – 2010 Opleidingskunde (Bachelor of Education: Training and Human Development), Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
2000 – 2004 Personeel & Arbeid (Bachelor Human Resource Management), Saxion Hogeschool Enschede

Training:

- December 2010 Training Expert Investors in People, liP International (Apeldoorn, Nederland)
November 2010 Training secretaris beoordelen opleidingen in het hoger onderwijs, NVAO
November 2008 Training Assessor Investors in People, liP UK (Kortrijk, België)
Maart 2004 Training Auditor Hoger Onderwijs, NQA i.s.m. Lloyd's Register

Werkervaring:

- 2010 – heden senior auditor, Netherlands Quality Agency
2008 – heden erkend assessor Investors in People, Netherlands Quality Agency
2005 – 2009 auditor, Netherlands Quality Agency
2004 – 2005 junior personeelsadviseur, de Twentse zorgcentra

Bijlage 4: Bezoekprogramma

Donderdag 25 april 2013

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers
11.30 – 12.00 uur	Aankomst en ontvangst panel	
12.00 – 13.00 uur	Lunch en kennismaking	
13.00 – 13.30 uur	Rondleiding SB&RM Stenden hogeschool	
13.30 – 17.00 uur	Vorbereiding en materiaalbestudering - Studiemateriaal - Studentmateriaal - Alle door NQA en de opleiding geselecteerde afstudeerproducten Van 16.30 – 17.00 inloopuur	
17.00 – 17.45 uur	Inhoud I AFSTUDEREN (docentbegeleiders en bedrijfsbegeleiders)	A. Oosterhof J. Dijkman T. Dijkstra J. Bos C. Stegink D. Dijk G. van Dijk (bedrijfsbegeleider) S. Hogeveen (bedrijfsbegeleider) H. Maat (bedrijfsbegeleider) R. Witteveen (bedrijfsbegeleider) J. Smeling (bedrijfsbegeleider)
17.45 – 18.00 uur	Kort paneloverleg	
18.00 – 18.45 uur	Inhoud II AFSTUDEERFASE	K. Suurbeek (alumnus vt 2011) B. Haarsma (alumnus vt 2012) J. Bruintjes (alumnus du 2011) N. van den Heuvel (alumnus du 2012) E. Raat (alumnus Ad du 2011) M. Runia (alumnus Ad vt 2012) N. van Delft (student jaar 4 duaal) I. Hoekstra (student jaar 4 voltijd) R. Bouius (student jaar 4 voltijd) J. Weitenberg (student jaar 4 voltijd)
18.45 – 19.00 uur	Kort paneloverleg, afronding dag 1	

Vrijdag 26 april 2013

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers
08.45 – 09.00 uur	Ontvangst panel	
09.00 – 09.45 uur	Blok Inhoud III: propedeuse en hoofdfase	D. Douwsma (jr.1 Ad voltijd) S. Coenen (jr.1 Ba voltijd) H. Douwes (jr.1 Ad dual) A. Kerkhoven (jr.1 Ba dual) H. Bijma (jr.2 Ad dual) S. Amiri (JR.2 Ba dual) R. van der Veer (jr.3 dual) J. Hoogstra (jr.3 dual)
09.45 – 10.00 uur	Kort paneloverleg	
10.00 – 10.45 uur	Gesprek met docenten	M.J. Feenstra (hbo-ma) M. Jaarsma (hbo-ma) T. Dijkstra (hbo-ma) Y. de Geus (wo-ma) A. Jippes (wo-ma) H. Schulski (hbo-ma) G. van der Heide (hbo-ba) M. Pomper (hbo-ma)
10.45 – 11.00 uur	Kort paneloverleg	
11.00 – 12.00 uur	Blok Borging	R. Noppers (examen- en scriptiecommissie) H. Greven (examen- en toetscommissie) M. Volkers (toetscommissie) L. Nijssen (curriculum- en toetscommissie) A. Slijepcevic (curriculumcommissie) J. Bos (curriculumcommissie) A. Jippes (opleidings- en PvB-commissie) T. Dijkstra (scriptiecommissie) C. Stegink (PvB-commissie)
12.00 – 13.15 uur	Lunchpauze + overleg / extra bestuderen materiaal	

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers
13.15 – 14.00 uur	1e gesprek met opleidingsmanagement	H. van Geffen (Head of School of Commerce) R. Ferwerda (Academic Dean SBRM) N. Spithost (teamleider dual) A. Nicolai (teamleider jaar 1 en 2) W. Keijl (teamleider jaar 3 en 4) P. Karsten (onderwijskundig adviseur MT)
14.15 – 15.00 uur	Blok Onderzoek	A.Grit (lid kenniskring Community and Retail) J. Bos (lid kenniskring Community and Retail) E. Bakker (lid kenniskring Ondernemerschap, Innovatie en Kenniscirculatie) M.J. Feenstra (docent onderzoek)
15.00 – 16.00 uur	Beoordelingsoverleg Panel	
16.00 – 16.30 uur	2e gesprek opleidingsmanagement, inclusief afronding	
16.30 – 16.45 uur	Terugkoppeling plenair	

Bijlage 5: Bestudeerde documenten

Competentiegids versie 1.6 (ter inzage alle onderliggende documenten)
Landelijk competentieprofiel SBenRM 2004
Competentieprofiel domein Commerce 2005
Curriculumoverzicht SBRM
Coursedocument (juli 2012 en voorgaande versies)
Competentieoverzicht modulen
Moduulboeken
Literatuurlijsten (voltijd en duaal 2010-2011; 2011-2012; 2012-2013)
OER 2012-2013
Bijlagen OER 2012-2013
Studentenstatuut 2012-2013
Overzicht personeel
Werkplannen sommissies
Jaarverslag toetscommissie 2011-2012
Toetsbeleid 2012
Voortgangstoets SBRM: Toetsmatrijs VGT; Toetstermen/Eindtermen Voortgangstoets; Handleiding
Voortgangstoets; Presentatie VGT in landelijk overleg SBRM
Toetsmatrijzen SBRM: Formuleren van onderwijsdoelen
Toetsmatrijzen
Voorbeeld van een checklist (module Store Branding)
Handleiding afstudeerwerk Bachelor
Werkcomponent afstuderen duaal 2013-07-01 Traject Proeve van Bekwaamheid Ad
Leerplan stages voltijd
Bachelor
Projectplan Afstudeerwerkstuk
Handleiding afstudeerwerkstuk feb 2012
Stageleerplan feb 2012
Associate degree
Handleiding Proeve van Bekwaamheid
Externe beoordelingen
Overzicht werkstukken eindniveau
Lijst afgestudeerden 2011 en lijst afgestudeerden 2012
Overzicht contacten SBenRM met het werkveld
Strategienota Stenden 20013-2017
Inrichtingsplan School of Commerce
Strategiedocument SBRM 2008-2012
Notitie duaal
Jaarplan School of Commerce 2013 (en 2012)
Jaarplan SBRM 2011 (en 2010 en 2009)
Notulen MT vanaf 2009
Publicaties Ontwikkelingen Retail
Redesign curriculum SBRM vanaf 2010
Hulpdocumenten onderwijsontwikkeling
Competentiematrix SBRM 2012-2013
Minoren: kruisjestabel 2012-2013 en minoren RBS
Notitie minorenbeleid Stenden

Toelatingseisen en verkorte leerroutes
BoKS uitwerkingen: BoKS- en van diverse kennisgebieden
Onderzoekseenheid International Trade
Lectoraatsvoorstel Community and Retailing
Indicatoren onderzoek
Docent-studentratio
Opleidingsrendementen (AD en BA duaal en voltijd)
Propedeuserendement BA (duaal en voltijd)
Uitval
Medewerkerstevredenheidsonderzoek (2006 en 2012)
Werkveldaffiniteit 2012
Specialisaties medewerkers 2012
Gastdocenten
Scholingsplan
Personeelsplan
Contacturen gemiddeld
Tevredenheidsonderzoek 2011
Studiebegeleiding (incl. studie en handicap)
Annual Quality Report 2011-2012 en voorgaande jaren
Stenden nota Kwestie van Kwaliteit 5 2012 en voorgaande jaren
Verslag actieplan natraject visitatie
Actieplan naar aanleiding van vorige visitatie
Rapport vorige visitatie
NSE (2011 en 2012)
HBO-Monitor (2012, 2011 en 2010)
Midterm Audit SBRM
Onderzoek werkveld en afstuderen
Onderzoek instroom
Studiestartweek 2011
Aansluitingsmonitor
Keuzegids/Elsevier
Bedrijven waar de opleiding contacten mee onderhoud
Raad van advies: samenstelling en verslagen 2010, 2011, 2012
Alumni beleidsplan RBS 2012-2017
Examencommissie: jaarverslagen 2010, 2011, 2012 en notulen 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
Scriptiecommissie: notulen scriptiecommissie 2013, 2012, 2011, jaarverslagen scriptiecommissie
Rapportage audit scriptiecommissie 2011
Toetscommissie: notulen toetscommissie, jaarverslag toetscommissie 2011-2012, beoordelingsformat toetsing, toetsbeleid
Opleidingscommissie: reglement, jaarverslag 2010, 2011, notulen opleidingscommissie
Curriculumcommissie: notulen, jaarverslagen, format evaluatie en verbeterplan modules, planning cyclus evaluatie modules, planning ontwikkeltaken 2011-2012

Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

1. 80322
2. 76801
3. 71025
4. 71228
5. 1157797
6. 119830
7. 169579
8. 80706
9. 103225
10. 69979
11. 102938
12. 54949
13. 76683
14. 76506
15. 81182
16. 81593
17. 81529
18. 76828
19. 72422
20. 73283
21. 71793
22. 163953
23. 60395
24. 103152
25. 103020
26. 103071
27. 102946
28. 102903
29. 103187

Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de

Opleiding: Small Business & Retail Management + AD SB&RM

Instelling: Stenden Hogeschool

Visitatiedatum: 26 april 2013

Ondergetekende: *J. van Geffen*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *Head of School of Commerce*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. van Geffen', written over a horizontal line.

Datum: *28 MAAR 2013*