Netherlands Quality Agency

NQA

NCOI Opleidingsgroep

Hogeschool NCOI

Master Management, Cultuur en Verandering

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

© Netherlands Quality Agency (NQA)
25 juli 2013

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI. De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Hogeschool NCOI 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 uitgebreide opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2012 voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 24 en 25 juni 2013.
Het visitatiepanel bestond uit:
De heer L.H. Broekhuizen MBA (voorzitter, domeindeskundige)
De heer prof. dr. L.H.J. Verhoef (domeindeskundige)
De heer prof. dr. J.A. van den Born (domeindeskundige)
De heer G. van der Veer (studentlid)

Mevrouw drs. M. Schoots, freelance 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 2012*.
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, *25-07-2013*

Panelvoorzitter	Panelsecretaris
De heer L.H. Broekhuizen MBA	Mevrouw drs. M. Schoots

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Samenvatting

Het panel beoordeelt de varianten duaal en deeltijd van de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van de Hogeschool NCOI in haar geheel als **voldoende**. De deeltijdvariant heeft momenteel geen studenten.

Beoogde eindkwalificaties
De opleiding leidt werkende mensen met diverse vooropleidingen op tot adviseur of coach bij verandertrajecten in organisaties. Hierbij kiest de opleiding voor een focus op de 'zachte' (menselijke) kant van verandertrajecten. Studenten en het werkveld geven aan dat er behoefte is aan de opleiding. De naam van de opleiding suggereert echter een bredere focus op verandermanagement dan er daadwerkelijk wordt geboden. Hierdoor moeten studenten in het begin van hun opleiding soms zoeken naar de exacte focus van de opleiding. De opleiding is uniek in zijn soort en heeft met behulp van relevante vergelijkbare profielen en het werkveld een concreet beroeps- en opleidingsprofiel (eindkwalificaties) ontwikkeld op hbo-masterniveau. De aandacht voor de zachte kant van veranderingsprocessen is in Nederland sterker aanwezig dan in veel andere landen. Daardoor heeft de opleiding vooral een Nederlands karakter en een beperkte internationale oriëntatie.
Het panel beoordeelt standaard 1 als voldoende.

Programma
De opleiding duurt twee jaar, beslaat 60 EC en bestaat uit zes onderwijseenheden (masterclasses), een keuze masterclass en de eindscriptie. Het programma wordt per september 2013 aangepast en bestaat vanaf dan uit masterclasses die aansluiten op de fasen van een veranderproces. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen en passende aanvullende toelatingseisen voor de werkervaring en -omgeving. De opleiding sluit voldoende aan op de diverse vooropleidingen van studenten en studenten hebben ruim voldoende mogelijkheden om eigen accenten te leggen binnen de opleiding. De opleiding maakt gebruik van het Actief Leer Principe (ALP), waarbij studenten de stappen actie-en-reflectie volgen bij het leren. Er worden voldoende afwisselende werkvormen aangeboden die studenten aanzetten tot studeren. Het opleidingsmanagement heeft een samenhang bepaald, maar de samenhang is in het huidige programma voor studenten beperkt zichtbaar. De masterclasses worden flexibel aangeboden zodat studenten zelf kunnen versnellen of vertragen met studeren en het gemakkelijker wordt om de opleiding naast een baan te volgen. Dit vergroot de studeerbaarheid en studenten ervaren dit over het algemeen als positief. De studievoortgang wordt door de opleiding gemonitord en er zijn voorzieningen voor studenten met een functiebeperking.
Studenten krijgen in de opleiding Nederlands- en Engelstalige literatuur aangeboden. Daarnaast selecteren studenten zelf relevante nationale en internationale literatuur bij opdrachten en de scriptie. De literatuur voor het eerste jaar voldoet, maar de literatuur voor het tweede jaar kan worden verbeterd. In het tweede jaar kan er over het algemeen meer wetenschappelijke literatuur worden ingezet en specifiek meer literatuur over grote verandertrajecten en bedrijfseconomie.

Studenten oefenen voldoende met beroepsvaardigheden tijdens de lessen en in praktijkopdrachten, maar er is geen didactische opbouw voor beroepsvaardigheden omdat de masterclasses in flexibele volgorde gevolgd kunnen worden. Er wordt voldoende aandacht besteedt aan onderzoeksvaardigheden in de opleiding. NCOI Opleidingsgroep heeft een Academic Board die richting geeft aan onderzoeksthema's en onderzoeksvaardigheden in de opleiding.
Het panel beoordeelt de standaarden 5 en 6 als goed en de standaarden 2, 3, 4 en 7 als voldoende.

Personeel
Medewerkers die in dienst zijn bij NCOI zijn verantwoordelijk voor het logistieke en administratieve proces, de ontwikkeling van onderwijs en toetsing en de kwaliteitsbewaking. Freelance professionals (docenten, examinatoren, begeleiders, ontwikkelaars) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs. De opleiding hanteert voor elke functie een functieprofiel en een specifieke selectieprocedure en er is een HR jaarplan. Er vindt beperkte deskundigheidsbevordering vanuit de opleiding plaats en de opleiding hanteert een adequate functionerings- en beoordelingscyclus.
Er zijn 23 freelance professionals betrokken bij de opleiding. Docenten zijn inhoudelijk deskundig, voldoende kundig voor onderzoek en hebben relatief veel praktijkervaring. De didactische vaardigheden van docenten zijn volgens studenten wisselend maar voldoende. Van de freelance professionals heeft 68 procent een mastergraad en 32 procent een PhD titel. De eindkwalificaties zijn realiseerbaar met de beschikbare uren van docenten. De opleiding combineert flexibiliteit en consistente inhoudelijke begeleiding goed met elkaar.
Het panel beoordeelt standaard 10 als goed en de standaarden 8 en 9 als voldoende.

Voorzieningen
De opleiding wordt aangeboden op negen opleidingslocaties in Nederland die gemiddeld met een 8,1 worden beoordeeld in onderwijsevaluaties. De materiële voorzieningen zijn naar mening van het panel adequaat op vier eigen locaties van NCOI Opleidingsgroep en de overige gehuurde locaties. De digitale leeromgeving E-connect voldoet. Studenten krijgen vanuit de opleiding begeleiding van docenten, studieadviseurs (studieloopbaanbegeleiding) en een scriptiebegeleider (afstuderen). Studenten worden vanuit hun werk- of stageplek begeleid door een praktijkbegeleider. De begeleiding draagt bij aan de studievoortgang, maar studenten hebben behoefte aan meer studieloopbaanbegeleiding in het eerste jaar van de opleiding. De informatievoorziening voldoet en verloopt bijna geheel via E-connect.
Het panel beoordeelt de standaarden 11 en 12 als voldoende.

Kwaliteitszorg
De opleidingsmanager bewaakt de kwaliteit van de opleiding en krijgt hierbij eventueel ondersteuning van een kwaliteitsmanager van NCOI Opleidingsgroep. De opleiding maakt de pdca-cyclus rond bij verbetermaatregelen. De opleiding heeft managementprocessen consistent en uitgebreid beschreven in het ISO-handboek en is positief beoordeeld door een ISO-certificerende organisatie. De opleiding heeft ruim voldoende toetsbare streefdoelen en de onderwijsevaluaties zijn geschikt voor kwaliteitsverbetering. De verbetermaatregelen worden geregistreerd. De opleiding heeft een aantal verbeterpunten uit het vorige

accreditatiebesluit voldoende verbeterd. Een aantal verbeterpunten behoeven nog verdere verbetering: het onderscheid tussen verandermanagement en organisatieontwikkeling, de kwaliteit van de literatuur, de didactische opbouw van beroepsvaardigheden en methoden en technieken van onderzoek. De werkveldcommissie, Examencommissie, studenten, docenten en vaste medewerkers worden voldoende betrokken bij en voldoende geïnformeerd over verbetermaatregelen.
Het panel beoordeelt standaard 13 als goed en de standaarden 14 en 15 als voldoende.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties
De opleiding heeft een adequaat toetsbeleid en systeem voor kwaliteitszorg van toetsing. De tussentijdse toetsen zijn op hbo-masterniveau en bevatten een goede verhouding van onderzoek, inhoud, vaardigheden en praktijk. Het toevoegen van schriftelijke formatieve kennistoetsing kan zorgen voor een grotere variatie in toetsing en het borgen van parate inhoudelijke kennis bij studenten. Toetsen worden op één na door een onafhankelijke beoordelaar beoordeeld en studenten ontvangen meestal voldoende feedback. Er is een bezwaar- en beroepsregeling voor toetsing.
Het afstuderen bestaat uit een praktijkgericht onderzoek dat wordt gepresenteerd in een scriptie en een mondelinge presentatie. De door geselecteerde scripties tonen het hbo-masterniveau van studenten aan. Wel zijn er een aantal verbeterpunten voor de kwaliteit van de scripties. Het gaat om de integratie en verdieping van theorie, de keuze voor passende onderzoeksmethoden, de onafhankelijkheid en gedurfdheid van aanbevelingen, het formuleren van een concreet implementatieplan en het ophogen van de weging voor de mondelinge presentatie. Het begeleidings- en beoordelingsproces voor de scriptie is voldoende adequaat, maar het is wenselijk dat de afstudeerbegeleiding of de masterclass Onderzoeksvaardigheden wordt uitgebreid om de kwaliteit van de scripties te verbeteren.
Het panel beoordeelt standaard 16 als voldoende.

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Inhoudsopgave

1 Basisgegevens van de opleiding 11
2 Beoordeling 13
Beoogde eindkwalificaties 13
Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties 13
Programma 15
Standaard 2 Oriëntatie van het programma 15
Standaard 3 Inhoud van het programma 17
Standaard 4 Vormgeving van het programma 18
Standaard 5 Instroom 19
Standaard 6 Studeerbaarheid 20
Standaard 7 Duur 21
Personeel 21
Standaard 8 Personeelsbeleid 21
Standaard 9 Kwaliteit van het personeel 23
Standaard 10 Kwantiteit van het personeel 24
Voorzieningen 25
Standaard 11 Materiële voorzieningen 25
Standaard 12 Studiebegeleiding 25
Kwaliteitszorg 26
Standaard 13 Evaluatie resultaten 26
Standaard 14 Verbetermaatregelen 27
Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg 28
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties 29
Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties 29
3 Eindoordeel over de opleiding 33
4 Aanbevelingen 35
5 Bijlagen 37
Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding 39
Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma 41
Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris 43
Bijlage 4: Bezoekprogramma 49
Bijlage 5: Bestudeerde documenten 51
Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken 55
Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid 57

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

1 Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Management, Cultuur en Verandering
2. Registratienummer opleiding in CROHO	70089
3. Oriëntatie en niveau	hbo-master
4. Aantal studiepunten	60 EC
5. Variant(en)	Duaal Deeltijd (inactieve variant; heeft momenteel geen studenten)
6. Locatie(s)	Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Haag, Eindhoven, Rotterdam, Utrecht en Zwolle
7. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Visitatie: 2008 Besluit: 31 juli 2008

Administratieve gegevens van de instelling

8. Naam instelling	Hogeschool NCOI
9. Status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

Tabel 1: Rendement

Cohort	2011	2012	2013 (tot mei 2013)
Rendement	66,7 procent	38 procent	28 procent

Cohort		2011	2012	2013 (tot mei 2013)
Rendement	Deeltijd	50 procent	33,3 procent	100 procent
	Duaal	100 procent	39 procent	26 procent

Tabel 4: Docentkwaliteit

Graad	MA	PhD
Percentage	68 procent	32 procent

Tabel 5: Maximale groepsgrootte

Propedeuse	Deeltijd hoofdfase	Duaal hoofdfase
1:16	1:16	1:16

Tabel 6: Contacturen per studiejaar

Studiejaar	1	2
Contacturen	104	88

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

De opleiding wordt in twee varianten aangeboden: duaal en deeltijd. Duale studenten hebben een werkomgeving die aansluit op de opleiding, deeltijdstudenten volgen een stage die aansluit op de opleiding. De meeste bevindingen, overwegingen en oordelen zijn op beide varianten van toepassing. Als de varianten van elkaar verschillen is dat expliciet in de tekst aangegeven. De opleiding wordt op negen locaties aangeboden en het onderwijsprogramma is voor alle locaties hetzelfde. Studenten kunnen de opleiding (deels) via e-learning volgen.

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

Bevindingen

Beroep
De opleiding heeft tot doel om werkende mensen met diverse vooropleidingen op te leiden in het vakgebied verandermanagement. Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek gezocht naar de exacte rol van de afgestudeerde binnen het vakgebied verandermanagement. Het panel concludeert tijdens het visitatiebezoek dat de opleiding adviseurs en coaches wil opleiden die het management van organisaties kunnen adviseren en ondersteunen bij verandertrajecten door het maken van een integraal veranderontwerp. Hierbij kiest de opleiding voor een focus op de ‘zachte’ kant van veranderingen: de menselijke kant. Het leren om zelf veranderingen te implementeren en het bedrijfseconomische veranderontwerp behoren niet tot de kern van de opleiding. Het panel constateert dat er in het werkveld en bij studenten behoefte is aan de opleiding en deze specifieke focus op de zachte kant van verandermanagement. Het panel constateert dat de meeste studenten zich in hun leerdoelen, opdrachten en scripties richten op organisatieontwikkeling en HRM, terwijl de opleiding zich (breder) richt op verandermanagement. Deze redenering brengt het panel op de opvatting dat de naam van de opleiding niet volledig aansluit op de inhoud van de opleiding.

De harde kant van verandermanagement en de implementatie en realisatie van veranderingen behoren niet tot de opleiding hoewel de titel dit wel suggereert volgens het panel. Ook studenten en alumni geven aan dat zij in het begin van de opleiding moesten zoeken naar de focus en inhoud van de opleiding.

Eindkwalificaties

De opleiding leidt op tot de graad Master of Culture and Change (MCC). De opleiding is uniek in zijn soort en er is geen landelijk profiel voor de opleiding. De opleiding heeft zelf een beroeps- en opleidingsprofiel ontwikkeld. Hierbij heeft de opleiding gebruik gemaakt van relevante vergelijkbare opleidingsprofielen zoals die van de *Master management, cultuur en verandering* van de Erasmus universiteit en de *Master personal leadership in innovation and change* van Zuyd Hogeschool. Het beroepsprofiel bestaat uit een beschrijving van het werkveld, rollen, functies, kerntaken en kernopgaven en is gevalideerd door de opleidingsoverstijgende werkveldcommissie verandermanagement van Hogeschool NCOI. Vanuit het beroepsprofiel is het opleidingsprofiel ontwikkeld. Het opleidingsprofiel bestaat uit tien eindkwalificaties (zie Bijlage 1) en is tevens gevalideerd door de werkveldcommissie. De Dublin descriptoren zijn in de eindkwalificaties verwerkt. Het panel vindt de eindkwalificaties concreet geformuleerd op het hbo-masterniveau en aansluiten bij relevante eisen uit de beroepspraktijk. Er zijn geen vergelijkbare opleidingen in het buitenland. In Nederlandse organisatieculturen is de aandacht voor de zachte kant van veranderingsprocessen groter dan in de meeste andere landen. Daardoor heeft de opleiding een vooral Nederlands karakter.

Overwegingen en conclusie

De opleiding leidt op tot veranderkundig adviseur of coach met een focus op de menselijke kant van veranderprocessen. De opleiding is uniek in zijn soort en heeft een eigen beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld, waarbij de opleiding gebruik heeft gemaakt van relevante vergelijkbare opleidingsprofielen. Het opleidingsprofiel (de eindkwalificaties) zijn concreet en sluiten aan op de eisen die de nationale beroepspraktijk stelt. Wel is het panel van mening dat de naam van de opleiding aanscherping behoeft.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

Programma

Standaard 2 Oriëntatie van het programma

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk.

Bevindingen

Kennis
Het kernteam is verantwoordelijk voor de actualiteit van het programma en de literatuur. Er is een vaste literatuurlijst met Nederlands- en Engelstalige literatuur. Daarnaast worden studenten gestimuleerd om zelf nationale en internationale literatuur te selecteren bij de opdrachten en hun keuzes voor zelf geselecteerde literatuur te onderbouwen. Uit een studenttevredenheidsonderzoek uit 2013 blijkt dat 83 procent van de studenten tevreden is over de inhoudelijke kwaliteit van het studiemateriaal.
Het panel vindt de basisliteratuur voor het eerste jaar van de opleiding voor onder andere HRM, strategie, organisatiestructuur en -cultuur van voldoende kwaliteit. Voorbeelden van geschikte literatuur die het panel noemt zijn Business psychology and organisational behavior (McKenna) en Exploring strategy (Johnson, Whittington and Scholes). In het tweede jaar van de opleiding worden er boeken gebruikt die volgens het panel minder bij een masteropleiding passen. De lector erkent dit verbeterpunt en vanaf september 2013 wordt een deel van deze boeken niet meer gebruikt. Daarnaast mist het panel literatuur over grotere verandertrajecten, zoals boeken over turn-around management of reorganisaties. Ook is het panel van mening dat de opleiding meer bedrijfseconomische literatuur moet gebruiken, bijvoorbeeld boeken over de balanced score card, business cases of financieel management. Het panel vindt dat verandertrajecten in organisaties -ook als je kijkt naar de menselijke kant- niet los gezien kunnen worden van financiële middelen en afwegingen. De in de opleiding gebruikte boeken die over de 'harde' kant van verandertrajecten gaan, ziet het panel niet terug in de opdrachtuitwerkingen en scripties van de studenten. De gebruikte readers zijn naar mening van het panel adequaat. Het panel doet de suggestie om de readers aan te vullen met wetenschappelijke artikelen uit de Harvard Business Review periodieke uitgaven. De opleiding is voornemens om dit vanaf september 2013 te gaan doen.

Internationale oriëntatie
In de modules kunnen internationale thema's besproken worden als de docenten dit zinvol achten of de studenten daar behoefte aan hebben. Daarnaast wordt in twee onderwijseenheden aandacht geschonken aan internationale netwerken en internationale organisaties. Verder worden studenten gestimuleerd om zelf (inter)nationale literatuur te zoeken. De gesprekken met studenten bevestigen dat studenten dit ook doen. Het panel ziet een beperkte internationale oriëntatie, maar heeft hiervoor begrip omdat de focus van de opleiding past bij Nederlandse bedrijfsculturen.

Verbeterpunten wat betreft internationale oriëntatie die het panel aandraagt zijn meer aandacht voor intercultureel management en cultuurverschillen in sociaal economische systemen.

Beroepsvaardigheden

Tijdens de opleiding werken studenten aan beroepsspecifieke vaardigheden en aan generieke vaardigheden zoals communiceren, samenwerken, professionaliteit en het hebben van een positief-kritische houding. Schriftelijke vaardigheden worden via de opdrachten in de eigen werk- of stageomgeving van de student getoetst. Studenten oefenen in de lessen met mondelinge vaardigheden met behulp van groepsopdrachten. Ook moeten studenten aan het einde van elke Masterclass hun gemaakte opdracht presenteren en verdedigen voor de groep. Studenten geven aan dat er voldoende geoefend wordt met vaardigheden tijdens de lessen en bij de opdrachten. Het panel ziet dat er voldoende geoefend wordt, maar dat de oefeningen zijn gekoppeld aan één onderwijseenheid. Door de mogelijkheid om de onderwijseenheden (binnen een studiejaar) in flexibele volgorde te volgen, ziet het panel geen duidelijke (didactische) opbouw in het ontwikkelen van vaardigheden.

Onderzoeksvaardigheden

In de opleiding worden vier lessen van drie uur voor onderzoeksvaardigheden aangeboden in de masterclass Onderzoeksvaardigheden. Aan deze masterclass zijn geen EC en toetsing gekoppeld. Het panel ziet in de opdrachten en scripties van studenten dat onderzoeksvaardigheden van voldoende niveau zijn, maar dat er nog een aantal verbeterpunten zijn (zie standaard 16). Scriptiebegeleiders bevestigen deze verbeterpunten in het gesprek met het panel en geven aan dat er meer lessen onderzoeksvaardigheden nodig zijn om deze punten te verbeteren.
Hogeschool NCOI heeft sinds 2010 een Academic Board, die momenteel bestaat uit een voorzitter en vijf collega-hoogleraren. Er is een lector actief in de opleiding. De lector en een lid van de Academic Board toetsten de kwaliteit van scripties, formuleren onderzoeksthema's, doen onderzoek binnen deze thema's, bepalen mede de literatuur en zijn actief aanwezig bij kalibreersessies met beoordelaars, vakgroepbijeenkomsten en bijeenkomsten met de werkveldcommissie. De onderzoeksthema's voor de opleiding zijn:

- Management van verandering: diagnose;
- Management van verandering: slaagfactoren;
- Management van verandering: interventiemethoden;
- Cultuur, leiderschap en professional mindsets.

Overwegingen en conclusie

De opleiding biedt in het eerste jaar voldoende adequate basistheorie aan. Studenten worden gestimuleerd om naast de vaste literatuur zelf nationale en internationale theorie te selecteren. Het panel vindt het wenselijk dat er in het tweede jaar meer wetenschappelijke literatuur wordt gebruikt. Daarnaast vindt het panel dat de literatuur kan worden uitgebreid met meer bedrijfseconomische theorie en meer theorie over grote verandertrajecten. Er wordt voldoende geoefend met beroepsvaardigheden en onderzoeksvaardigheden. De opleiding heeft een lector en Academic Board die richting geven aan onderzoek en actuele thema's binnen de opleiding.

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

Standaard 3 Inhoud van het programma

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

Bevindingen

Het programma

Het panel constateert dat de leerdoelen die de basis vormen voor de masterclasses zijn afgeleid van de eindkwalificaties en dat het programma de studenten daardoor de mogelijkheid biedt om de eindkwalificaties te bereiken. De opleiding bestaat uit twee fasen die gelijk staan aan opleidingsjaren. De twee fasen bestaan uit verschillende onderwijseenheden ('masterclasses') en een scriptie. De opleiding biedt vanaf september 2013 een vernieuwd programma aan (zie Bijlage 2 voor het huidige en het nieuwe programma). Het eerste studiejaar is hierbij volledig herzien en is vormgegeven op basis van de fasen van een veranderproces om meer samenhang te creëren tussen de verschillende masterclasses. In de masterclass Onderzoeksvaardigheden van vier bijeenkomsten wordt vanaf september 2013 een ander boek gebruikt, dat zich specifiek richt op de toegepaste wetenschap. De nu volgende beschrijving heeft betrekking op het nieuwe programma. De beschreven meningen van studenten hebben betrekking op het huidige programma.
De opleiding start met een kick-off bijeenkomst waarin de doelen en organisatie van de opleiding worden uitgelegd. Daarna worden de drie fasen van het veranderproces behandeld in vier masterclasses:

- Startfase; Strategisch management;
- Herontwerpfase; Organisatie en Cultuur en Toegepaste organisatiekunde;
- Implementatiefase; Organisatiepsychologie.

In het tweede studiejaar volgen studenten de masterclasses Management van verandering, Persoonlijk leiderschap en een keuze masterclass naar keuze. Studenten geven in de gesprekken met het panel aan dat zij de masterclass Persoonlijk leiderschap bijzonder leerzaam vinden. Uit het studenttevredenheidsonderzoek uit 2013 blijkt dat 85 procent van de studenten tevreden is over de inhoud van de opleiding en 81 procent tevreden is over de aansluiting van de opleiding op actuele ontwikkelingen.

Samenhang in programma

Studenten geven in de gesprekken aan dat ze meestal tevreden zijn over de aansluiting tussen de verschillende masterclasses van het huidige programma. Studenten vertellen dat de samenhang soms pas achteraf duidelijk wordt. Ook geven enkele alumni aan dat zij weleens hebben gezocht naar de rode draad van de opleiding, omdat de opleiding zich meer richt op organisatieontwikkeling en HRM dan op verandermanagement (zie ook standaard 1).

Het panel constateert dat het opleidingsmanagement een duidelijke visie op de kern van en samenhang binnen de opleiding heeft, maar dat deze voor studenten in het huidige programma beperkt zichtbaar is. De opleiding heeft -zoals hierboven beschreven- de samenhang in het eerste studiejaar versterkt per september 2013.

Overwegingen en conclusie
Het huidige programma biedt studenten de mogelijkheid om de eindkwalificaties te behalen. De samenhang is voldoende, maar kan duidelijker worden gecommuniceerd aan studenten. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

Standaard 4 Vormgeving van het programma

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

Bevindingen

Vormgeving
Hogeschool NCOI richt zich op werkende mensen die opleiding, werk en privéleven combineren. Hierbij streeft de opleiding ernaar om werk, opleiding en student op een zo integraal mogelijke manier met elkaar te laten samenwerken tijdens de opleiding. Om aan te sluiten bij de doelgroep kiest de opleiding voor een profilering waarbij flexibiliteit voor de student belangrijk is. De opleiding maakt gebruik van een modulair systeem waarbij studenten de verschillende masterclasses binnen een fase in flexibele volgorde kunnen volgen. Hierdoor kunnen studenten op vier momenten per jaar instromen en kunnen ze zelf periodes met hoge en lage studiebelasting plannen. Studenten en alumni geven in de gesprekken met het panel aan dat zij deze flexibiliteit positief vinden, omdat ze zelf drukke en rustige periodes in hun studie kunnen bepalen. De opleiding is hierdoor goed te combineren met een baan.
Het panel plaatst hierbij een opmerking: een aantal studenten geeft aan dat studenten door de flexibele startmomenten van de opleiding de eerste les onderzoeksvaardigheden pas na het inleveren van de eerste opdracht volgen. Dit zorgt voor verwarring bij studenten bij het maken van de eerste opdracht.

Didactisch concept en werkvormen
De opleiding gaat er vanuit dat werkende studenten het meest leren door te doen en daar vervolgens op te reflecteren. De opleiding gebruikt daarvoor het Actief Leer Principe (ALP). Dit concept volgt steeds de onderwijsvorm van actie-en-reflectieleren. De werkvormen die de opleiding inzet zijn onder andere kennisoverdracht, discussies, rollenspellen, uitwisselen van werkervaring en het werken aan cases. Het panel vindt het didactisch concept adequaat voor de doelgroep en voor het behalen van de eindkwalificaties. Het panel constateert dat de opleiding voldoende afwisselende werkvormen inzet die aanzetten tot studeren.

Overwegingen en conclusie
De opleiding heeft een flexibele opzet die past bij de doelen en doelgroep van de opleiding. Het didactische model is passend voor de doelgroep en de werkvormen zijn voldoende gevarieerd en zetten aan tot studeren.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

Standaard 5 Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

Toelatingseisen en instroom
De opleiding richt zich op werkende hbo en wo geschoolde mensen die behoefte hebben aan meer theoretische en praktische onderbouwing bij hun werkzaamheden. De functies van instromende studenten zijn bijvoorbeeld personeelsfunctionaris, bedrijfskundige of lijnmanager. De meeste studenten bezoeken een voorlichtingsavond voordat ze besluiten of ze willen starten met de opleiding. De toelatingseis voor de opleiding is een afgeronde hbo-bacheloropleiding, een verklaring dat de student Engelstalige teksten kan begrijpen en een werkomgeving (duaal) of stage (deeltijd) waarin de student opdrachten voor de opleiding kan uitvoeren. De student kan een 21+ toets aanvragen als hij niet voldoet aan het vereiste vooropleidingsniveau en 21 jaar of ouder is. De Toelatingscommissie van Hogeschool NCOI controleert de toelatingseisen op basis van het CV, kopieën van diploma's, een kopie van het ID-bewijs en een vragenlijst. Bij twijfel beslist de Examencommissie. Studenten kunnen vrijstelling aanvragen bij de Examencommissie volgens in de OER vastgestelde regels. Bij de start van de opleiding wordt er een onderwijs-arbeidsovereenkomst gesloten met de student, werkgever en opleiding over het maken van opdrachten in de werk- of stageomgeving. Het panel stelt vast dat de opleiding de wettelijke toelatingseisen hanteert en aanvullende toelatingseisen stelt die passen bij deze opleiding.

Vooropleiding
De vooropleidingen van studenten zijn divers. Het panel spreekt op de visitatiedagen onder andere met studenten met een vooropleiding bedrijfskunde, verpleegkunde en agrarische bedrijfskunde. Ook de werkervaringen en functies van studenten zijn divers. Uit de gesprekken met studenten blijkt dat studenten de samenwerking met medestudenten uit verschillende branches bijzonder waardevol vinden. Het panel stelt vast dat de opleiding erin slaagt om ondanks verschillende vooropleidingen een gelijk niveau te bewaken. De opleiding creëert een meerwaarde voor studenten door ze ervaringen vanuit hun verschillende vooropleidingen en werkervaringen met elkaar te laten uitwisselen. In het studenttevredenheidsonderzoek uit 2013 geeft 83 procent van de studenten aan dat zij tevreden zijn over de aansluiting van de opleiding op hun vooropleiding.

Studieroutes
Het panel is van mening dat de student ruim voldoende keuzevrijheid heeft binnen het opleidingsprogramma om eigen accenten te leggen. Studenten kunnen zelf een keuze masterclass kiezen, bijvoorbeeld Management consultancy, Strategisch HRM, Coaching of Resultaatgericht leiderschap. Daarnaast kiezen studenten zelf het thema van hun afstudeeronderzoek, hebben studenten vrijheid bij de invulling van opdrachten en kunnen studenten eigen thema's in de lessen inbrengen.

Overwegingen en conclusie
De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen en stelt passende extra toelatingseisen. De opleiding sluit goed aan op de verschillende vooropleidingen en werkervaringen van studenten en zet de verschillende vooropleidingen en werkervaringen in om een meerwaarde te creëren voor studenten. De opleiding biedt ruime keuzemogelijkheden aan de studenten om eigen thema's in de opleiding in te brengen en onderwerpen voor opdrachten te kiezen.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***goed***.

Standaard 6 Studeerbaarheid

Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

Studielast
Studenten hebben drie uur per week of zes uur per twee weken les. Daarnaast is er begeleiding via de digitale leeromgeving E-connect en zelfstudie. Studenten geven in de gesprekken met het panel aan dat zij gemiddeld 15-20 uur per week aan hun opleiding besteden. Studenten vertellen dat de opleiding te volgen is naast een baan, mits studenten goed plannen. Studenten kunnen door de flexibele vormgeving van het programma zelf vertragen of versnellen en hebben hierdoor invloed op de studielast. Het panel vindt dit positief, omdat dit in hoge mate bijdraagt aan de studeerbaarheid van de opleiding naast een baan.
De studievoortgang wordt voldoende gemonitord door onderwijsevaluaties en de functie 'last login date' in de digitale leeromgeving E-connect. De studieadviseurs van de afdeling Advies & Voorlichting voeren periodiek studievoortgangsgesprekken en vervullen hiermee de rol van studieloopbaanbegeleider. Er is extra begeleiding mogelijk bij studievoortgangsproblemen, zoals coaching op aanvraag. Daarnaast zijn er mogelijkheden om de studie te vervolgen als een student zijn baan verliest. De student kan dan met stages de opleiding vervolgen zonder studievertraging op te lopen.

Studenten met een functiebeperking
De les- en tentamenlocaties zijn toegankelijk voor studenten met een fysieke handicap. De Examencommissie kan een student met een functiebeperking toestaan om een tentamen in

een afwijkende vorm of op een andere locatie af te leggen. Een voorwaarde hiervoor is dat de afwijkende vorm niet tot een ander niveau of doelstelling van het tentamen leidt.

Overwegingen en conclusie
Het programma is studeerbaar. Er zijn ruime mogelijkheden om zaken die de studie belemmeren op te lossen door de flexibiliteit van de opleidingsplanning of door extra begeleiding. Er zijn faciliteiten en regelingen voor studenten met een functiebeperking.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***goed***.

Standaard 7 Duur

De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

Bevindingen
De opleiding duurt twee jaar en beslaat 60 EC. Het eerste studiejaar bestaat uit 26 EC en het tweede studiejaar uit 34 EC. Elke masterclass bestaat uit 6,5 EC en de scriptie bestaat uit 14,5 EC. Het panel constateert dat de opleiding voldoet aan de wettelijke eisen voor de duur en omvang van de opleiding voor beide varianten.

Overwegingen en conclusie
De opleiding duurt twee jaar en bestaat uit 60 EC. De opleiding voldoet hiermee aan de wettelijke eisen wat betreft duur en omvang van een hbo-masteropleiding.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

Personeel

Standaard 8 Personeelsbeleid

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

Personeelsbeleid
Medewerkers die in dienst zijn bij NCOI Opleidingsgroep zijn verantwoordelijk voor het logistieke en administratieve proces, de ontwikkeling van onderwijs en toetsing en de kwaliteitsbewaking van de opleiding. Het personeelsbeleid voor deze vaste medewerkers is uitgewerkt in een HR-jaarplan. Freelance professionals (docenten, examinatoren, begeleiders en onderwijsontwikkelaars) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering.

De afdeling Docentenmanagement is verantwoordelijk voor de kwaliteit en kwantiteit van de freelance professionals. De afdeling HRM is verantwoordelijk voor de kwaliteit en kwantiteit van de vaste medewerkers.
Vaste medewerkers volgen interne workshops, cursussen en seminars en kunnen gebruik maken van het opleidingsaanbod van NCOI Opleidingsgroep. Voor freelance professionals is het bijhouden van vakkennis, didactiek en onderzoeksvaardigheden in principe de verantwoordelijkheid van henzelf. Freelance professionals worden hierbij door de opleiding gefaciliteerd met vakbijeenkomsten (twee keer per jaar), kalibreersessies (twee keer per jaar, zie standaard 16) en didactische trainingen (wisselende frequentie). Daarnaast bieden lectoren informele sparring en adviezen aan docenten die aan het promoveren zijn.

Functioneren en beoordelen
Freelance professionals krijgen in het eerste jaar dat ze voor NCOI actief zijn extra begeleiding en aan het einde van het eerste jaar een persoonlijk voortgangsgesprek met een consultant van de afdeling Docentenmanagement. Daarna wordt er elke twee jaar een voortgangsgesprek gehouden. Periodiek voert de opleidingsmanager opleidingsbezoeken uit die met de docent worden geëvalueerd. Iedere module wordt in de tweede en laatste les schriftelijk geëvalueerd. De opleiding streeft naar een gemiddelde score van 8,0 voor docenten. De opleiding relativeert de score van een 8,0 als het incidenten betreft of als hier aanwijsbare redenen voor zijn. De gemiddelde score voor docenten ligt voor deze opleiding op een 7,8. Het panel vindt het functionerings- en beoordelingsbeleid voldoende adequaat en de score van 7,8 acceptabel.

Selectie nieuwe freelance professionals
Voor zowel vaste als freelance functies zijn er specifieke selectieprocedures en functieprofielen ontwikkeld. Bij de selectie van freelance professionals wordt onderscheid gemaakt tussen examinatoren, beoordelaars, ontwikkelaars, meelezers en lesdocenten. Een kandidaat freelance docent wordt bijvoorbeeld gevraagd om een deel van een les te verzorgen en een kandidaat examinator om een deel van een tentamen te ontwikkelen. Nieuwe freelance professionals moeten ten minste een masterdiploma hebben. De opleiding streeft ernaar dat een substantieel deel van de docenten bestaat uit promovendi. Het panel vindt het beleid voor het aanstellen van freelance professionals adequaat.

Overwegingen en conclusie
De opleiding heeft een geschikt personeelsbeleid dat is vastgelegd in een HR-jaarplan. De opleiding heeft een beleid op het gebied van deskundigheidsbevordering voor vaste medewerkers en freelance professionals. De functionerings- en beoordelingscyclus en de selectieprocedure voor freelance professionals voldoen.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Standaard 9 Kwaliteit van het personeel

Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

Inhoud, didactiek en onderzoek

De opleiding wordt inhoudelijk aangestuurd door het kernteam, dat bestaat uit de opleidingsmanager, lector en hoofddocenten. De freelance professionals zijn werkzaam in de praktijk en kunnen daardoor een verbinding maken tussen de theorie en de praktijk. Van de freelance professionals heeft 68 procent een masterdiploma en 32 procent een PhD-titel. Uit het studenttevredenheidsonderzoek uit 2013 blijkt dat 88 procent van de studenten de docenten praktijkgericht vindt en 80 procent van de studenten de docenten inhoudelijk deskundig vindt. Van de studenten is 76 procent tevreden over de docenten. In de gesprekken met alumni en studenten tijdens het visitatiebezoek vertellen studenten dat zij positief zijn over de inhoudelijke capaciteiten van docenten en dat zij vooral de verschillende praktijkervaringen van docenten waarderen. Het valt verder op dat in onderwijsevaluaties de e-learning begeleiders regelmatig een 9 of 10 scoren. Het panel heeft een positieve indruk van de inhoudelijke kennis en praktijkervaring van docenten.

Wat betreft didactische vaardigheden geeft een aantal studenten en alumni aan dat de kwaliteit van docenten wisselend is. Een student vertelt bijvoorbeeld dat sommige docenten weinig dynamisch presenteren, een andere student vertelt dat sommige docenten onvoldoende begeleiden bij het zoeken naar literatuur en meerdere studenten vertellen dat de kwaliteit van de feedback wisselt per docent. Studenten moeten hierdoor bij sommige docenten meer tijd besteden aan bepaalde studie-activiteiten. In onderwijsevaluaties is 69 procent van de studenten positief over de didactische kwaliteiten van docenten. Het beeld dat het panel krijgt is dat de meeste docenten didactisch voldoende bekwaam zijn, maar dat er wel verschillen zijn tussen de didactische vaardigheden van docenten.

Het panel vindt dat er binnen het docententeam voldoende basiskennis over onderzoek aanwezig is. Eén van de hoogleraren uit de Academic Board is specifiek betrokken bij de opleiding (zie standaard 2). Het panel ziet dat hij en de lector bijdragen aan de verbetering van onderzoek in de opleiding, maar denkt dat de verdere formalisering van de rol van de lector en Academic Board zal leiden tot verdere verbetering van onderzoek in de opleiding. Het panel acht verdere verbetering van de onderzoekscomponent wenselijk (zie ook standaard 16).

Organisatie

Voor studenten zijn de studieadviseurs van de afdeling Advies & Voorlichting het eerste aanspreekpunt voor studieloopbaanbegeleiding en praktische zaken. Studenten vertellen in de gesprekken met het panel dat er adequaat op vragen en klachten wordt gereageerd. De organisatie van de opleiding door onderwijsondersteunende medewerkers is naar de mening van het panel adequaat. Vaste medewerkers van de opleiding zijn voor studenten en docenten voldoende betrokken en zichtbaar aanwezig bij de organisatie van het onderwijs.

Overwegingen en conclusie
Docenten hebben voldoende inhoudelijke kennis en praktijkervaring. De didactische kwaliteiten van docenten zijn voldoende, hoewel er een wisselende kwaliteit zichtbaar is. Het docententeam beschikt over voldoende basiskennis van onderzoek. De lector en de Academic Board dragen bij aan de verbetering van de onderzoekscomponent in de opleiding. De onderwijsondersteunende medewerkers zijn bekwaam en betrokken bij de opleiding.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende****.*

Standaard 10 Kwantiteit van het personeel

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

Bevindingen

Omdat de opleiding werkt met freelance docenten, bepaalt de opleiding het aantal docenten op basis van het aantal studenten per masterclass. In totaal zijn er 23 freelance professionals betrokken bij de opleiding. De groepsgrootte per docent varieert van acht tot zestien studenten. Studenten kunnen tussen de lessen door begeleiding krijgen van docenten via E-connect. Daarnaast kunnen studenten voor vragen en studieloopbaanbegeleiding terecht bij studieadviseurs. Studenten geven tijdens het visitatiebezoek aan dat de hoeveelheid begeleiding van docenten voldoende is om de leerdoelen te behalen. Het panel stelt vast dat het programma gerealiseerd kan worden met de beschikbare uren van docenten. Het panel vindt het positief dat de opleiding flexibiliteit en voldoende consistente inhoudelijke begeleiding goed met elkaar combineert.

Overwegingen en conclusie
De kwantiteit van het personeel is voldoende voor het behalen van de realisatie van het programma. De opleiding biedt binnen het flexibele programma voldoende consistente begeleiding van docenten en combineert flexibiliteit en inhoudelijk consistente begeleiding goed met elkaar.
Het panel komt op basis van bovenstaande overweging tot het oordeel ***goed****.*

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Voorzieningen

Standaard 11 Materiële voorzieningen

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

Bevindingen

De opleiding wordt verzorgd in Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Haag, Eindhoven, Rotterdam, Utrecht en Zwolle. De student kan per module een locatie kiezen. NCOI Opleidingsgroep heeft vier eigen opleidingslocaties in Amsterdam, Rotterdam en twee in Utrecht. Deze locaties zijn in 2012 door de jury van 'Trainingslocatie van het jaar' uitgeroepen tot beste trainingslocaties van Nederland. De locaties beschikken over leslokalen met whiteboard, beamer, aansluiting voor laptops en internetverbinding. Andere opleidingslocaties die de opleiding huurt hebben minimaal dezelfde faciliteiten. Naast fysieke opleidingslocaties maakt de opleiding gebruik van de digitale leeromgeving E-connect voor informatievoorziening en online leren. In onderwijsevaluaties worden de locaties van de opleiding gemiddeld met een 8,1 beoordeeld. NCOI Opleidingsgroep beschikt in Hilversum over een bibliotheek voor medewerkers en freelance professionals. Studenten kunnen lid worden van een (universiteits)bibliotheek naar keuze en de kosten hiervoor bij de opleiding declareren. Studenten vertellen in de gesprekken met het panel dat bibliotheken niet altijd (de gewenste) digitale boeken en artikelen aanbieden. Hierdoor moeten studenten meestal fysiek naar een bibliotheek toe en ze ervaren dit als een drempel om nieuwe literatuur te zoeken.

Overwegingen en conclusie
Het panel vindt de materiële voorzieningen en de digitale leeromgeving E-connect adequaat. De bibliotheekvoorziening voldoet, maar kan verbeterd worden door het meer aanbieden van online literatuur en lectuur.
Het panel komt op basis van bovenstaande overweging tot het oordeel ***voldoende***.

Standaard 12 Studiebegeleiding

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

Bevindingen

<u>Studieloopbaanbegeleiding</u>
De student krijgt tijdens de opleiding naast de begeleiding van docenten en de scriptiebegeleider, begeleiding van studieadviseurs voor studieloopbaanbegeleiding.

Er zijn twee studieadviseurs gekoppeld aan de opleiding. Als studenten een begeleidingsgesprek willen of vragen hebben, spreken zij meestal met één van deze twee adviseurs. Studenten zijn tevreden over de kwaliteit van de geboden begeleiding, maar in het studenttevredenheidsonderzoek uit 2013 geeft 27 procent van de studenten aan dat zij te weinig studieloopbaanbegeleiding ervaren. Studenten geven in de gesprekken met het panel aan dat zij vooral behoefte hebben aan meer studieloopbaanbegeleiding tijdens de eerste fase van de opleiding. Vanuit de werk- of stageomgeving worden studenten begeleid door de praktijkbegeleider.

Informatievoorziening
Studenten worden voornamelijk via E-connect geïnformeerd. In E-connect kunnen studenten alle praktische zaken over hun opleiding vinden zoals roosters, studievoortgang, de OER en data van tentamens. Daarnaast staat op E-connect inhoudelijke informatie over het programma zoals het huiswerk, de vorm van tentamens en aanbevolen literatuur. Uit de onderwijsevaluaties en gesprekken met studenten blijkt dat studenten tevreden zijn over de informatievoorziening. Het panel vindt de informatievoorziening adequaat.

Overwegingen en conclusie
De studieloopbaanbegeleiding is van een voldoende kwaliteit, maar studenten hebben behoefte aan meer begeleiding. De informatievoorziening is adequaat.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

Kwaliteitszorg

Standaard 13 Evaluatie resultaten

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

Bevindingen

Kwaliteitszorg
De opleidingsmanager is integraal verantwoordelijk voor de opleidingskwaliteit. Er zijn kwaliteitsmanagers binnen NCOI beschikbaar die de opleidingsmanager ondersteunen bij de kwaliteitsbewaking en -verbetering. Het panel ziet dat de pdca-cyclus voor verbetermaatregelen op opleidingsniveau wordt rondgemaakt. NCOI Opleidingsgroep is ISO-gecertificeerd. Het panel heeft gezien dat het ISO-handboek van NCOI van hoge kwaliteit is en het rapport van de ISO-certificerende organisatie positief is over de kwaliteitszorg van NCOI. Het panel is positief over de consistentie waarmee de hogeschool de managementprocessen heeft beschreven in het ISO-handboek en andere kwaliteitsdocumenten. Ook stelt het panel vast dat Hogeschool NCOI interne en externe (NVAO) audits inzet om de kwaliteit te verbeteren.

Streefdoelen en onderwijsevaluaties
Voor 2013 zijn toetsbare streefdoelen bepaald die zijn vertaald in kritische prestatie indicatoren voor iedere afdeling en medewerker. Daarnaast zijn er streefdoelen gesteld voor studenttevredenheid, die getoetst worden in onderwijsevaluaties op een schaal van 1 tot 10. Voorbeelden van streefdoelen zijn gemiddeld een 8,0 voor dienstverlening, een 8,0 voor de organisatie van toetsen, een 7,0 voor studiemateriaal en een 7,5 voor leslocaties. Het meest opvallende streefdoel is dat docenten gemiddeld een 8,0 dienen te behalen (zie standaard 8). Na elke tweede en laatste les wordt er schriftelijke geëvalueerd en daarnaast vindt er mondelinge evaluatie plaats in gesprekken met groepen studenten. Ook worden er lesbezoeken gedaan door de opleidingsmanager, die op basis hiervan evalueert met docenten. Door de digitale evaluatie zijn de resultaten van evaluaties direct oproepbaar uit het administratiesysteem Olympus. Het panel stelt vast dat de onderwijsevaluaties geschikt zijn voor kwaliteitsverbetering.

Overwegingen en conclusie
De opleidingsprocessen en de methoden voor kwaliteitszorg staan goed beschreven in het ISO-handboek en andere kwaliteitsdocumenten. Er zijn ruim voldoende toetsbare streefdoelen geformuleerd. De onderwijsevaluaties worden frequent uitgevoerd en zijn geschikt voor kwaliteitsverbetering.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***goed***.

Standaard 14 Verbetermaatregelen

De uitkomsten van deze evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

Bevindingen

Verbetermaatregelen
Opvallende resultaten van de evaluaties, kengetallen, complimenten en klachten worden maandelijks besproken in het afdelingsoverleg van de opleiding. Op basis hiervan formuleert de opleidingsmanager verbetermaatregelen. De opleidingsmanager houdt deze bij in een verbetermatrix, die voor vaste medewerkers inzichtelijk is. Verbetermaatregelen op moduleniveau worden geregistreerd in het administratiesysteem Olympus. Verbetermaatregelen worden uitgevoerd door de opleidingsmanager (curriculum, studiemateriaal en examens), Docentenmanagement (kwaliteit van docenten) en Locatiemanagement (kwaliteit van locaties). De opleidingsmanager bespreekt inhoudelijke verbetermaatregelen in vakbijeenkomsten met de lector en eventueel met hoofddocenten. De opleidingsmanager voert verbeteringen samen met ontwikkelaars van lesmaterialen uit. Het panel ziet dat evaluaties leiden tot passende verbetermaatregelen.

Verbetermaatregelen sinds vorige visitatie
Bij de vorige visitatie zijn een aantal verbeterpunten geconstateerd. Het betreft de praktijkrelevante inbreng van docenten, methoden en technieken van onderzoek, sociaalpsychologische inhoud, actualiteit en kwaliteit literatuur, de diffuse tweedeling tussen verandermanagement en organisatieontwikkeling, de didactische opbouw van de twee studiejaren en het aantal gepromoveerde docenten. Het panel heeft tijdens de visitatie geconstateerd dat een aantal van deze punten adequaat door de opleiding zijn verbeterd.
Het panel ziet echter nog verbetermogelijkheden voor het onderscheid tussen verandermanagement en organisatieontwikkeling (zie standaard 1), de kwaliteit van de literatuur (zie standaard 2), de didactische opbouw van beroepsvaardigheden (zie standaard 2) en methoden en technieken van onderzoek (zie standaard 2). De opleiding heeft zich voor de kwaliteit van de literatuur verbetermaatregelen voorgenomen per september 2013.

Overwegingen en conclusie
De verbeteracties worden geformuleerd op basis van verschillende evaluaties en inzichtelijk gemaakt in een verbetermatrix of het systeem Olympus. Er zijn met succes een aantal verbetermaatregelen ingezet voor de zorgpunten uit het vorige accreditatiebesluit, maar vier van deze zorgpunten behoeven volgens het panel nog (verdere) verbetering.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en Examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Het panel constateert dat de Examencommissie, werkveldcommissie, studenten, docenten en vaste medewerkers ieder voor hun terrein voldoende zijn betrokken bij het verbeteren van de opleiding en voldoende op de hoogte worden gesteld van verbetermaatregelen. Via de lector worden docenten bijvoorbeeld betrokken bij verbetermaatregelen. Studenten vinden dat er adequaat op negatieve evaluaties of klachten wordt gereageerd. Studenten worden ook via studentenpanels betrokken bij kwaliteitsverbetering van de opleiding. Studenten geven in een studentenpanel in maart 2013 aan dat zij behoefte hebben aan meer structurele terugkoppeling over verbetermaatregelen. De opleiding is voornemens om een vaste opleidingsvertegenwoordiging van studenten op te richten om hierin te verbeteren.

Overwegingen en conclusie
De verschillende partijen die met de opleiding te maken hebben worden voldoende betrokken bij de interne kwaliteitszorg. De opleiding is van plan om meer structureel terug te gaan koppelen aan studenten.
Het panel komt op basis van bovenstaande overweging tot het oordeel ***voldoende***.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

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

Bevindingen

16.1 Systeem van toetsing

Beleid en instrumenten
Het toetsbeleid van de opleiding is vastgelegd in de notitie toetsbeleid. De uitgangspunten van deze notitie zijn geconcretiseerd in de OER, de regeling Examencommissie en handleidingen en instructies voor toetsing. Toetsinstrumenten worden ontwikkeld op basis van een examenontwikkelinstructie. Bij de ontwikkeling van elke toets is er een meelezer die de toets controleert. Er vinden steekproefsgewijze controles op de kwaliteit van toetsing plaats door de Examencommissie, de werkveldcommissie, het kernteam en de Academic Board. Alle toetsen zijn individuele opdrachten: praktijkonderzoeken, een praktijkplan, een examencase, een essay en de eindscriptie. In het studenttevredenheidsonderzoek uit 2012 is 59 procent van de studenten tevreden over de variatie in toetsvormen. De opleiding heeft op basis van dit evaluatieresultaat de variatie in toetsvormen als verbeterpunt benoemd bij de ontwikkeling van het nieuwe programma per september 2013.
Het panel concludeert dat de tussentijdse toetsen opbouwen naar het eindniveau en voldoende aansluiten op het onderwijs en de eindkwalificaties. In de toetsen ziet het panel een goede verhouding tussen onderzoek, inhoud, vaardigheden en praktijk. Het panel ziet dat er geen schriftelijke formatieve kennistoetsing is en adviseert de opleiding om deze vorm van toetsing toe te voegen. Daarmee kan de opleiding de aangeboden kennis breder toetsen en vergroot de opleiding de variatie in toetsen. De borging van de toetsing is recent adequaat ingericht, maar is nog niet volgens deze nieuwe inrichting uitgevoerd.

Beoordeling en feedback
Sinds 2010 vinden er ten minste twee keer per jaar kalibreersessies plaats waarin beoordelaars aan de hand van uitwerkingen van opdrachten door studenten de beoordeling op elkaar afstemmen. De beoordeling van toetsen gebeurt door een onafhankelijke beoordelaar, op één masterclass na: Persoonlijk leiderschap. Studenten geven aan dat zij meestal voldoende feedback ontvangen bij de beoordeling van de tussentijdse toetsen, maar dat de hoeveelheid feedback wisselend is per beoordelaar. Als studenten vinden dat ze te beperkt feedback ontvangen, kunnen ze hierover een klacht indienen bij de Examencommissie. Studenten kunnen bij de Examencommissie bezwaar aantekenen tegen de inhoud van een examen of een examinator. De Toetscommissie is hierbij door de Examencommissie gemandateerd om te beslissen.

Studenten kunnen in beroep gaan tegen een besluit van de Examencommissie (of Toetscommissie) bij het College van beroep voor de examens van NCOI Opleidingsgroep. Het panel vindt het beoordelings- en feedbackproces voor tussentijdse toetsing adequaat en voldoende geborgd door de onafhankelijkheid van beoordelaars en de kalibreersessies.

16.2 Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

Vormgeving afstudeerfase

Voor de scriptie voert de student een praktijkgericht onderzoek uit in de eigen werk- of stageomgeving. De scriptie bestaat uit een beschrijving van de procesgang en resultaten van het onderzoek en wordt gepresenteerd aan de begeleider, de tweede beoordelaar en eventueel de praktijkbegeleider. Het totale scriptietraject duurt zes maanden en drie weken vanaf de laatste les van de masterclass Onderzoeksvaardigheden. De student maakt een start met het onderzoeksvoorstel in de laatste les van deze masterclass. Het onderzoeksvoorstel moet goedgekeurd zijn voordat de student verder mag met de scriptie. De begeleiding is volgens scriptiebegeleiders vooral intensief bij het opstellen van het onderzoeksvoorstel. Daarna bepaalt de student welke begeleiding hij wanneer nodig heeft. De scriptiebegeleiders vertellen dat het zinvol zou zijn om studenten één dag extra te begeleiden bij het formuleren van het onderzoeksvoorstel. Het panel stelt op basis van het gesprek met scriptiebegeleiders en de kwaliteit van onderzoek in de scripties vast dat het wenselijk is om de afstudeerbegeleiding of de masterclass Onderzoeksvaardigheden kwantitatief uit te breiden.

Beoordeling afstuderen

De scriptie wordt beoordeeld door de begeleider en een onafhankelijke tweede beoordelaar. Bij de opleiding zijn in totaal zeven scriptiebegeleiders en -beoordelaars betrokken die de beoordeling twee keer per jaar op elkaar afstemmen in kalibreersessies waarbij ook de lector aanwezig is. De student mag de scriptie pas presenteren en verdedigen als alle masterclasses met een voldoende zijn afgesloten en de scriptie met een voldoende is beoordeeld. Het cijfer en de feedback worden eerst onafhankelijk gegeven en daarna gezamenlijk door de eerste en tweede beoordelaar geformuleerd op een beoordelingsformulier. De tweede beoordelaar is leidend als de twee beoordelaars van mening verschillen. De scriptie bepaalt 95 procent van het eindcijfer en de presentatie 5 procent. De praktijkbegeleider heeft een adviserende rol bij de beoordeling.
Het panel concludeert dat de beoordeling van het afstuderen voldoende is geborgd. Het panel merkt hierbij op dat de criteria voor de presentatie van de scriptie op de beoordelingsformulieren meestal niet volledig zijn ingevuld. De criteria voor de scriptie zelf zijn wel overal volledig en uitgebreid ingevuld.

Functioneren afgestudeerden

De opleiding heeft ten tijde van het visitatiebezoek 102 afgestudeerden. Het betreft één deeltijd afgestudeerde en 101 duale afgestudeerden. Uit een alumni onderzoek uit 2013 blijkt dat afgestudeerden tevreden zijn over de kennis die ze in de opleiding hebben opgedaan (gemiddeld een 4,3 op een vijfpuntsschaal), het niveau van de opleiding (3,9) en de positieve bijdrage aan hun loopbaan of ontwikkeling (4,2).

In de gesprekken met het panel geven studenten en alumni aan dat zij de opleiding een meerwaarde voor hun dagelijkse werk en loopbaan vinden. Studenten zijn vooral positief over de praktijkgerichtheid, de toepasbaarheid en de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Scriptiebegeleiders en de werkveldcommissie vertellen tijdens het visitatiebezoek dat het werkveld enthousiast is over afgestudeerden omdat ze systematisch en multidisciplinair verandervraagstukken kunnen analyseren. De opleiding heeft een alumnibeleid en organiseert vakbijeenkomsten voor alumni en hun werkgevers. Het panel stelt op basis van de gesprekken vast dat de opleiding een meerwaarde heeft voor het werkveld en dat afgestudeerden over het algemeen naar tevredenheid van het werkveld functioneren.

Werkwijze panel beoordelen eindniveau

Het panel heeft in totaal zestien afstudeerdossiers bestudeerd voorafgaand aan en tijdens het visitatiebezoek. Het betreft vijftien eindscripties met beoordelingsformulieren van de duale variant en één eindscriptie met beoordelingsformulier van de deeltijdvariant. Er is een evenredige verdeling tussen hoge, gemiddelde en lage cijfers en een spreiding over de locaties aangehouden. Voorafgaand aan de visitatie heeft het panel vier door de opleiding geselecteerde afstudeerdossiers bestudeerd. Het panel heeft elf afstudeerdossiers geselecteerd voor bestudering tijdens het visitatiebezoek en gesproken met afgestudeerden, studenten in de afstudeerfase en scriptiebegeleiders vanuit de opleiding. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel de -enige beschikbare- deeltijdscriptie extra opgevraagd.

Oordeel panel eindniveau

Het panel vindt alle bestudeerde scripties van hbo-masterniveau. De scripties hebben een vaste opbouw, zijn goed geschreven en tonen voldoende niveau op de eindkwalificaties en onderzoeksvaardigheden aan. Op de beoordelingsformulieren ziet het panel dat de inhoudelijke beoordelingen passend en goed beargumenteerd zijn. Het panel ziet een aantal verbeterpunten voor het afstudeerproces. Ten eerste constateert het panel dat de gebruikte literatuur soms wat los staat van de rest van de scriptie. Het panel is van mening dat de theorie in sommige scripties tot meer synergie en diepgang had kunnen leiden. Ten tweede ziet het panel dat de gekozen onderzoeksmethode niet altijd de meest passende is voor de onderzoeksvraag. Ten derde vindt het panel dat de aanbevelingen in de scripties beperkt baanbrekend en onafhankelijk zijn. Het panel ziet dat studenten aanbevelen in de lijn van wat de opdrachtgever verwacht en dat de aanbevelingen door het ontbreken van een concreet implementatieplan relatief vrijblijvend zijn. Ten vierde vindt het panel de invloed van de mondelinge presentatie van de scriptie te mager. Het panel vindt dat juist in een opleiding waar de zachte kant voorop staat, mondeling overtuigen en communiceren heel belangrijk zijn. Met een weging van 5 procent kan een student bijna nooit een onvoldoende behalen op basis van een slechte presentatie.

Overwegingen en conclusie

Het toetsbeleid is vastgelegd in daartoe geëigende documenten. De toetsing is voldoende geborgd door steekproeven van de Examencommissie, werkveldcommissie en lector. De toetsing bouwt op naar het eindniveau en is van voldoende inhoudelijk niveau.

Het beoordelingsproces voor tussentijdse toetsen is voldoende geborgd en afgestudeerden functioneren naar tevredenheid van het werkveld. Het scriptietraject heeft een vaststaand proces en is voldoende geborgd. Het eindniveau van studenten wordt aangetoond in de bestudeerde eindscripties. Het panel noemt een aantal verbeterpunten voor de kwaliteit van de scripties.
Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel ***voldoende***.

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

3 Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden
Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel duaal	Oordeel deeltijd
Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	Voldoende	Voldoende
Standaard 2 Oriëntatie van het programma	Voldoende	Voldoende
Standaard 3 Inhoud van het programma	Voldoende	Voldoende
Standaard 4 Vormgeving van het programma	Voldoende	Voldoende
Standaard 5 Instroom	Goed	Goed
Standaard 6 Studeerbaarheid	Goed	Goed
Standaard 7 Duur	Voldoende	Voldoende
Standaard 8 Personeelsbeleid	Voldoende	Voldoende
Standaard 9 Kwaliteit van het personeel	Voldoende	Voldoende
Standaard 10 Kwantiteit van het personeel	Goed	Goed
Standaard 11 Materiële voorzieningen	Voldoende	Voldoende
Standaard 12 Studiebegeleiding	Voldoende	Voldoende
Standaard 13 Evaluatie resultaten	Goed	Goed
Standaard 14 Verbetermaatregelen	Voldoende	Voldoende
Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg	Voldoende	Voldoende
Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Voldoende	Voldoende

Overwegingen en conclusie
Het panel beoordeelt de standaarden 5, 6, 10 en 13 als goed en standaarden 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15 en 16 als voldoende voor de varianten duaal en deeltijd. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI op basis hiervan als ***voldoende***.

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

4 Aanbevelingen

Focus en samenhang opleiding
Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek gezocht naar de exacte focus van de opleiding en stelt vast dat een deel van de studenten daar ook naar gezocht heeft in de beginfase van hun opleiding. Het panel ziet dat de inhoud van de opleiding zich vooral richt op organisatieontwikkeling en in mindere mate op het bredere thema verandermanagement (zoals de naam van de opleiding wel doet vermoeden). Het panel adviseert de opleiding om zich te heroriënteren op de naam van de opleiding en om de samenhang en rode draad van de opleiding duidelijker te communiceren naar (aankomende) studenten.

Onderzoeksvaardigheden
Uit de gesprekken met scriptiebegeleiders en de door het panel bestudeerde eindscripties blijkt dat onderzoeksvaardigheden verbeterd kunnen worden. Het panel denkt dat de verdere formalisering van de rol van de lector en de Academic Board kan bijdragen aan de verdere verbetering van onderzoek in de opleiding. Daarnaast is het panel van mening dat onderzoeksvaardigheden versterkt kunnen worden door kwantitatieve uitbreiding van de masterclass Onderzoeksvaardigheden of de scriptiebegeleiding.

Afstuderen
Het panel raadt de opleiding aan om de door het panel genoemde verbeterpunten voor het afstudeertraject aandacht te geven in de masterclass Onderzoeksvaardigheden, bij de scriptiebegeleiding en bij de vormgeving van het afstudeertraject. Het gaat om de integratie en verdieping van theorie, de keuze voor passende onderzoeksmethoden, de onafhankelijkheid en gedurfdheid van aanbevelingen, het formuleren van een concreet implementatieplan en het ophogen van de weging voor de mondelinge presentatie.

Toetsing
Uit de onderwijsevaluaties blijkt dat studenten matig tevreden zijn over variatie in toetsvormen. De opleiding heeft zich voorgenomen om de variatie in toetsing per september 2013 te verbeteren. Het panel is daarnaast van mening dat formatieve kennistoetsing het kennisniveau van studenten kan versterken. Het panel adviseert om formatieve kennistoetsing toe te voegen aan de toetsvormen voor meer variatie in toetsing en een bredere toetsing van kennis bij studenten.

Literatuur
Het panel vindt de literatuur voor de eerste fase inhoudelijke passend en van voldoende niveau. Voor de tweede fase ziet het panel kansen voor de verbetering van de literatuur. Het betreft meer wetenschappelijke literatuur over het algemeen en daarnaast (meer) literatuur over grote verandertrajecten en bedrijfseconomie.

Studiebegeleiding
Uit de onderwijsevaluaties en gesprekken met studenten tijdens het visitatiebezoek, blijkt dat studenten behoefte hebben aan meer studieloopbaanbegeleiding, met name in de eerste fase van de opleiding. Het panel adviseert de opleiding om studenten meer studiebegeleiding te bieden in de eerste fase.

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

5 Bijlagen

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

1.	**Vakbekwaam handelen**	De student ontwikkelt een visie omtrent veranderprocessen en brengt deze over op anderen ter bevordering van verandermanagement in organisaties.
2.	**Analyseren**	De student evalueert relevantie en patronen in waargenomen gedrag en het krachtenveld van de organisatie ten bate van verandermanagement.
3.	**Communiceren**	De student brengt conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk over op een publiek van specialisten of niet-specialisten.
4.	**Organisatiebewustzijn**	De student analyseert de verandercapaciteit en het lerend vermogen van organisaties en anticipeert hierop.
5.	**Ontwerpen**	De student ontwikkelt onderbouwde interventies en past deze toe ter bevordering van verandermanagement van organisaties.
6.	**Leidinggeven**	De student geeft richting en sturing in verandertrajecten aan de organisatie.
7.	**Motiveren**	De student ontwikkelt de juiste interventiemethoden ten behoeve van het creëren van draagvlak voor verandering in organisaties.
8.	**Professioneel handelen**	De student reflecteert op eigen en andermans handelen en stuurt op basis daarvan bij en is kritisch op de wijze waarop verandermanagement wordt ingezet in organisaties.
9.	**Professionele Integriteit**	De student heeft een professionele houding die getuigt van integriteit, verantwoordelijkheid en ethisch handelen.
10.	**Onderzoeken**	De student onderzoekt organisatie relevante vraagstukken en levert een toegepast wetenschappelijke bijdrage aan het ontwikkelen en toepassen van ideeën over verandermanagement.

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Programma 2012-2013

	Master Management, Cultuur en Verandering Programma studiejaar 2012-2013	
Jaar/fase 1	Masterclass Strategie en Omgeving	6,5 EC
	Masterclass Organisatiegedrag en Cultuur	6,5 EC
	Masterclass Strategisch HRM	6,5 EC
	Masterclass Organisatieontwerp en Procesinnovatie	6,5 EC
Jaar/fase 2	Masterclass Management van Verandering	6,5 EC
	Masterclass Persoonlijk Leiderschap	6,5 EC
	Keuze Masterclass	6,5 EC
	Eindscriptie	14,5 EC

Programma 2013-2014

	Master Management, Cultuur en Verandering Programma studiejaar 2013-2014	
Jaar/fase 1	Masterclass Strategisch Management	6,5 EC
	Masterclass Organisatie en Cultuur	6,5 EC
	Masterclass Organisatiepsychologie	6,5 EC
	Masterclass Toegepaste Organisatiekunde	6,5 EC
Jaar/fase 2	Masterclass Management van Verandering	6,5 EC
	Masterclass Persoonlijk Leiderschap	6,5 EC
	Keuze Masterclass	6,5 EC
	Eindscriptie	14,5 EC

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris

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

De heer L.H. Broekhuizen MBA, voorzitter
De heer Broekhuizen is ingezet vanwege zijn onderwijsdeskundigheid op het gebied van Management, Bedrijfskunde, Small Business and Retail Management en Commerciële Economie. De heer Broekhuizen is (kern)docent, examinator, EVC-trainer en assessor, voorzitter Toetscommissie Bachelor of Commerce bij de Academie voor Deeltijd van Avans Hogeschool. Bovendien heeft de heer Broekhuizen meerdere publicaties op zijn naam staan, op het gebied van Marketing. Daarnaast is de heer Broekhuizen directeur van zijn eigen bureau B & B, een kleinschalig bureau op het gebied van coaching en counseling. De heer Broekhuizen heeft ervaring met visitatietrajecten binnen Avans Hogeschool. Voor deze visitatie heeft de heer Broekhuizen onze handleiding voor panelleden ontvangen en is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1996 – 1999	Master of Business Administration (MBA), University of Derby (UK)
1995 – 1996	HEAO-CE, Hogeschool West-Brabant (Avans Hogeschool)
1994 – 1995	(Post-)HBO Marketing Management, Hogeschool Brabant Bedrijfsopleidingen
1991 – 1994	(Post-)HBO Bedrijfskunde, Hogeschool Gelderland Verder verschillende bedrijfscursussen en -trainingen, waaronder: PDV (Pedagogisch Didactische Vaardigheden), Practitioner en Masterpractitioner NLP et cetera

Werkervaring:

2002 – 2008	Coördinator Masteropleidingen Master of Marketing en Master of Strategic Management, Academie voor Deeltijd (ADT) van Avans Hogeschool en lector bij de campus HONIM in Brussel (de Belgische onderwijspartner van de Avans Hogeschool)
1999 – 2001	(Interim) Dean, European University
1998 – 2000	(Interim) National Sales Manager, Scoot Nederland BV
1997 – 1998	Verschillende interim opdrachten, waaronder Sales bij KPN Telecom
1995 – heden	(Kern)docent, examinator, EVC-trainer en assessor, Lid Toetscommissie Bachelor of Commerce, ADT van Avans Hogeschool
1992 – 1997	National Product Manager, Coloplast BV

De heer prof.dr. L.H.J. Verhoef
De heer Verhoef is ingezet als panellid vanwege zijn expertise in het werkveld, zijn onderwijsdeskundigheid en zijn auditdeskundigheid. Hij is deskundig op het gebied van innovatief ondernemen, risicomanagement en bedrijfscultuur alsmede handel en financiën. Hij beschikt over onderwijsdeskundigheid door zijn ervaring als lector en (gast)docent. Ook is de heer Verhoef internationaal deskundig door zijn werkzaamheden onder meer voor de Europese Unie. Voor deze visitatie is hij individueel geïnstrueerd over het proces van accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1982 – 1986	Doctor in de Economie, Universiteit Tilburg
1972 – 1978	Stedelijke Economie, Rijksuniversiteit Utrecht

Werkervaring:

2011 – heden	Lector Innovatief Ondernemen en Risicomanagement – Zuyd Hogeschool
2010 – heden	Docent aan de opleidingen voor hoger management bij bouwbedrijven Strukton en Heijmans
2010 – heden	Hoogleraar Technology Entrepreneurship bij de MBA en reguliere masteropleidingen aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen in Willemstad/Curaçao
2010 – heden	Hoogleraar International Marketing bij de MBA opleiding aan de American College University in Skopje/Macedonië.
2003 – 2010	Stichting Connect i.o.v. MKB Limburg, Cursus Innovatief Ondernemerschap voor midden- en kleinbedrijf en agrariërs, projectleider
1996 – 2012	NIBE-SVV Amsterdam, opleidingsinstituut voor de financiële dienstverlening, training van bankaccountmanagers in risicobepaling in midden- en kleinbedrijf
1994 – heden	Technische Universiteit Eindhoven, faculteit IEIS; professor in ondernemerschap
1987 – heden	NVM-SOM Nieuwegein, docent Strategisch Management voor aspirant makelaars
1987 – 1998	ING Bank hoofdkantoor, Amsterdam, hoofd ondersteuning kleinbedrijf
1982 – 1986	Universiteit van Tilburg, Faculteit Economie, assistent professor stedelijke economie
1977 – 1987	Rijksdienst voor de IJsselmeerpolders, Lelystad, stadseconomisch planner
1974 – 1978	Groen van Prinsterer mavo Bodegraven, docent aardrijkskunde en maatschappijleer
1964 – 1974	Diverse commerciële functies in de private sector

Nevenfuncties/overig:

2011 – heden	Vaste voorzitter visitatiecommissies lectoraten aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
2011 – heden	Adviseur voor ondernemerschap en bedrijfscultuur gerelateerde onderwerpen voor de Santander University Network Group
2010 – heden	Europese Commissie, DG Education and Culture Lid Adviescommissie Grundtvig "Lifelong Learning"
2004 – 2005	Europese Commissie Directoraat Generaal Interne Markt initiatieven, Forumlid FIN-USE
2003 – 2009	NIVRA Amsterdam, lid van de Adviescommissie voor midden- en kleinbedrijf
2001 – heden	Rabobank Eindhoven, voorzitter van het lokale Rabobankfonds voor het MKB
2001 – 2006	!Go BV uitzendbureau voor gehandicapten, adviseur en lid van de RvC
2001 – 2005	Hewlett Packard Ondernemerschap in Technologie, Zwitserland, Forumlid
2001 – 2005	Innovatieve acties programma Brabant, Tilburg, lid van de adviescommissie
1998 – 2009	Mazars Rotterdam, lid van de Nederlandse adviescommissie
1992 – 2007	Europese Unie Brussel, rapporteur bij de tweede, derde en vijfde Europese ronde tafel van banken en midden- en kleinbedrijf en lid bij de eerste en vierde ronde tafel.
1986 – 1994	European Young Business, Liverpool, Bestuurslid

Diversen:

2002	Zakenprijs Uden Noord-Brabant, jurylid
2005	Zakenprijs Kleve Duitsland, juryvoorzitter

De heer prof. dr. J.A. van den Born

De heer Van den Born is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van creativiteit en ondernemerschap en vanwege zijn inzicht in de internationale ontwikkelingen in dit werkveld. De heer Van den Born is hoogleraar Creatief Ondernemerschap aan Universiteit Tilburg. Hij geeft regelmatig gastcolleges bij kunstacademies, publiceert in diverse (academische) tijdschriften en schrijft

verschillende blogs. Hij werkt nauw samen met Durham University en Durham Business School in het Verenigd Koninkrijk. De heer Van den Born is een van de werkstroomleiders van het internationale project COMPOSITE waar 10 EU-landen aan deelnemen. Voor deze visitatie heeft de heer Van den Born onze handleiding voor panelleden ontvangen en is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2006 – 2009 Proefschrift "The Drivers of Career Success of Freelancers"
1996 – 1998 Chartered Financial Analist (CFA) - AIMR, Charlottesville, VA, USA
1993 – 1994 Master in Economics - Graduate School, Brown University, Providence, RI, USA
1988 – 1993 Kwantitatieve Economie - Vrije Universiteit Amsterdam

Werkervaring:

2012 – heden Hoogleraar Creatief Ondernemerschap - Universiteit Tilburg
2010 – 2013 Universitair docent International Business Ventures - Universiteit Utrecht
2007 – 2011 Onderzoeker Ondernemerschap - Universiteit Antwerpen
2006 – heden Directeur Organisatie Adviesbureau - Born To
2005 – 2006 Programmamanager - Turner
1998 – 2005 Managing Consultant - PricewaterhouseCoopers
1997 – 1998 Senior beleggingsstrateeg - Achmea
1994 – 1997 Management Trainee - Koninklijke PTT Nederland
1993 – 1994 Teaching assistant Economics 212 - Brown University
1991 – 1993 Student Assistent Econometrie - Vrije Universiteit Amsterdam

Overig:

- Lid Raad van Bestuur - KIZO
- Publiceert bij onder andere: Journal of Organizational Behavior, Journal of Cultural Management, Public Administration Review en Economisch Statistische Berichten
- Lid internationaal project COMPOSITE

Academische publicaties (2012 – 2013, meer op aanvraag):

2013 Arjan van den Born & Ad van Oord, *The Principles of Successful Turnaround Management*. Concept ter beoordeling van de uitgever.
2013 Arjan van den Born, *De Fuzzy Firm - de netwerkorganisatie van de toekomst*, Born To Grow, Soest (NL)
2013 Arjan van den Born, *The Fuzzy Firm – the networked organization of the future*, Born To Grow, Soest (US)
2013 Arjan van den Born, *De creatieve industrie als inspirator*, Oratie Universiteit van Tilburg
2012 Arjan van den Born & Arjen van Witteloostuijn, "The Drivers of Freelance Career Success: A test of a boundaryless career model in an archetypical environment". *Journal of Organizational Behavior*
2012 Melody Barlage, Arjan van den Born, Les Graham & Arjen van Witteloostuijn, et al. Policing opportunities and threats in Europe, *Journal of Organizational Change Management*
2012 Melody Barlage, Arjan van den Born, Les Graham & Arjen van Witteloostuijn, Estimating Perceived Performance Bias through an MTMM Model, The case of police performance in 26 European countries, offered to *Public Administration Review*.
2012 Melody Barlage, Arjan van den Born & Theo Jochems, De politie en externe stakeholders, *Tijdschrift voor politievraagstukken*.

2012 Melody Barlage, Arjan van den Born & Arjen van Witteloostuijn, “Who Loves the Least Controls the Relationship: A contingency analysis of stakeholder management in police forces in Europe”.
2012 Arjan van den Born, Pim van Klink & Arjen van Witteloostuijn, “Subsidizing Performing Arts: Between civilization and addiction”, *Journal of Cultural Management*.

Overige publicaties en publieke activiteiten:
Verschillende artikelen over creativiteit en ondernemerschap in kranten (o.a. alle Nederlandse kranten zoals *Telegraaf*, *NRC Handelsblad, NRC Next, Trouw, Volkskrant, Financieel Dagblad*) en diverse opiniebladen (o.a. *KvK Krant* en *Elsevier*).

De heer G. van der Veer
De heer Van der Veer is ingezet als studentlid. Hij volgt in deeltijd de hbo-masteropleiding Sport en Beweeginnovatie aan Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De heer Van der Veer 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 Van der Veer aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:
Mulo
MTS Electro techniek
Dirksen digitale elektronica BE
Diverse binnen en buitenlandse sales trainingen en seminars
Rijks Universiteit Groningen: handels correspondentie Engels
Studiecentrum Bedrijf en Overheid: Effectief subsidies verwerven.
Studiecentrum Bedrijf en Overheid: Financieel management Hoger onderwijs

Werkervaring:
2000 – heden Hoofd HAN SENECA Expertisecentrum voor Sport, Arbeid en Gezondheid
2004 – heden Directeur eigenaar THP2 Europe BV
2000 – 2006 Sales Director Nuovo Holding BV
1989 – 2000 Sales Director Technogym Benelux

Mevrouw drs. M. Schoots
Mevrouw Schoots is ingezet als NQA auditor. Zij is deskundig op het gebied van opleidingen en trainingen. Nadat zij bij Hogeschool Utrecht bij de Faculteit Economie en Management projecten heeft opgezet op het gebied van onderwijsvernieuwing en marketing, en het Bureau Deeltijd heeft leidinggeven, heeft zij als programma manager gewerkt bij Hogeschool ISBW (Schouten Nelissen) en bij Hogeschool ICM, waar zij verantwoordelijk was voor hbo-bacheloropleidingen in marketing, communicatie, sales, personeelsmanagement, management en bedrijfskunde. Sinds 2009 werkt zij als zelfstandig opleidingsadviseur. Mevrouw Schoots heeft in het najaar van 2012 deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

Opleiding:

2012	Training secretaris *(gecertificeerd)* NVAO
2011	E-learning *(Mastermodule)* Open Universiteit
2010	Inspirerend en creatief trainen *(training)* ICM Opleidingen & Trainingen
2008	DISC *(training)* ICM Opleidingen & Trainingen
2008	Prince2 *(training)* ISES
2008	Competenties en competentiegericht leren *(Mastermodule)* Open Universiteit
2007	Methodisch ontwerpen van opleidingstrajecten *(training)* Schouten & Nelissen
2007	Web 2.0 *(training)* Lectric
2007	Het persoonlijk doelstellend gesprek *(training)* Schouten & Nelissen bedrijfsschool
2005	Landelijke EVC-dag en workshop EVC *(workshop)* Kenniscentrum EVC
2005	Nima A Marketing *(diploma)* Zelfstudie
2002	Management en Bedrijfsvoering *(diploma)* Hogeschool van Utrecht
2001	Arbeid, Management & Organisatie *(doctoraaldiploma)* Universiteit Utrecht Afstudeerrichting van de studie Algemene Sociale Wetenschappen
1997	Atheneum *(diploma)* Sint-Vituscollege, Bussum

Werkervaring:

2013 – heden	Netherlands Quality Agency, auditor
2009 – heden	Zelfstandig opleidingsadviseur - Advies hoger onderwijs (accreditatiebegeleiding, kwaliteitszorg, toetsbeleid) - Het ontwikkelen van bedrijfsopleidingen, -trainingen en MD-trajecten - Projectmanagement (bij onderwijsgerelateerde projecten) - Het geven van (didactische) trainingen
2008 – 2011	Senior programma manager - ICM Opleidingen & Trainingen
2006 – 2008	Programma manager/ Business Development manager - ISBW (Schouten & Nelissen)
2005 – 2006	Hoofd Bureau Deeltijd a.i. - Hogeschool Utrecht, Faculteit Economie en Management
2004 – 2006	Projectmanager Business Development - Hogeschool Utrecht, Faculteit Economie en Management
2001 – 2004	Hoofd Onderwijsbureau- Hogeschool Utrecht, Faculteit Economie en Management
1999 – 2001	Groepsleidster en coördinator - St. Kinderopvang Ministek
2000 – 2001	Onderzoeksstagiaire - Vakbond De Unie, Houten

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Bijlage 4: Bezoekprogramma

Locatie: BCN (eigen vestiging NCOI)
Daltonlaan 100
3584 BJ UTRECHT

Programma dag 1, maandag 24 juni

12:30 – 13:30 uur	*Ontvangst en lunch Panel en Opleidingsmanagement (besloten)* Dhr. drs. Eric Pardon MMI, manager Kwaliteit en Erkenningen Mevr. drs. Jolijn van Eunen, manager Opleidingsmanagement
13:30 – 18:30 uur	*Voorbereiding en materiaalbestudering (besloten)*
13:30 – 14:00 uur	Rondleiding
14:00 – 14:30 uur	Spreekuur

Programma dag 2, dinsdag 25 juni

08:30 – 09:15 uur	**Blok Borging** Dhr. J.A.J. Ebbenhorst Tengbergen BBA, voorzitter centrale Examencommissie, kwaliteitsmanager Dhr. E.A. Idema BBA, lid Examencommissie Dhr. mr. E. de Ruiter, lid Examencommissie Mevr. A. Burger-Tebbens Torringa MBA, lid werkveldcommissie Mevr. N. Wirtz BA, kwaliteitsmanager Mevr. drs. N. Groen, opleidingsmanager Mevr. dr. S. J. M. Harkema, lector
09:15 – 09:30 uur	*Korte pauze (besloten)*
09:30 – 10:15 uur	**Blok I inhoud: afstudeerfase studenten en alumni** Dhr. J. W. van Brummelen (HTS, afstudeerfase, Amsterdam, deeltijd) Dhr. S. de Vries (HBO Bachelor Bedrijfskunde, afstudeerfase, Zwolle, duaal) Dhr. M.J.L. van Zon (alumnus, 26-06-2012, Amsterdam, duaal) (telefonisch gesproken) Mw. Gladys Nurmohamed (alumnus deeltijd) (telefonisch gesproken)
10:15 – 10:30 uur	*Korte pauze (besloten)*
10:30 – 11:15 uur	**Gesprek studenten eerste fase en tweede fase (inhoud en randvoorwaarden)** Dhr. J. R. de Groot (toelatingsprogramma HBO Hogere Bedrijfskunde, Fase 1, Amsterdam, duaal) Mevr. D.A. Faber (PABO, Fase 1, Rotterdam, duaal) Dhr. L. Visser (HBO Agrarisch Bedrijfskunde, Fase 2, Zwolle, duaal) Mevr. M.A.F.A. Landa (HBO Verpleegkunde, Fase 1, Rotterdam, duaal) Mevr. Y.S.I. Grootings (Lerarenopleiding Nederlands, Fase 2, Utrecht, duaal)

11:15 – 11:30 uur *Korte pauze (besloten)*

11:30 – 12:15 uur **Gesprek met docenten (inhoud en randvoorwaarden)**
Mevr. drs. C.H. van Eijsden, docent Organisatiepsychologie
Mevr. drs. H. M. van den Engel, docent Persoonlijk Leiderschap, Strategisch HRM
Mevr. A. J. M. van 't Geloof-Witte MBA, docent Management van Verandering, Persoonlijk Leiderschap, Strategisch HRM
Dhr. drs. M.G. Wildschut, docent Organisatiepsychologie
Dhr. drs. P. M. P. M. Peeters MMO, docent Organisatie en Cultuur
Dhr. drs. P. A. de Roode, docent Persoonlijk Leiderschap, Strategisch HRM
Dhr. G. J. A. M. Scheers MBA, docent Strategisch Management

12:15 -13:15 uur *Lunch (besloten)*

13:15 – 14:00 uur **Blok II inhoud: afstuderen**
Dhr. T. Paes MBA, scriptiebegeleider/ -beoordelaar
Dhr. dr. A. C. J. M. Olsthoorn, scriptiebegeleider/ -beoordelaar
Mevr. drs. J. van den Brink, scriptiebegeleider/ -beoordelaar
Dhr. drs. P. Horsselenberg, scriptiebegeleider/ -beoordelaar
Dhr. drs. ing. J. B. Jakobs, scriptiebegeleider/ -beoordelaar

14:00 – 14:15 uur *Korte pauze (besloten)*

14:15 – 15:00 uur **1e gesprek opleidingsmanagement**
Mw. drs. Joke Elzenaar-Maathuis MA, lid directie NCOI
Dhr. drs. Eric Pardon MMI, manager Kwaliteit en Erkenningen
Dhr. prof. dr. A. J. Cozijnsen, directeur Onderzoek en Internationalisering, lid Academic Board
Dhr. prof. dr. D. J. Eppink, voorzitter Academic Board
Mevr. drs. J. van Eunen, manager Opleidingsmanagement
Mevr. drs. N. Groen, opleidingsmanager

15:00 – 16:30 uur *Beoordelingsoverleg panel (besloten)*

16:30 – 17:00 uur **2e gesprek opleidingsmanagement, inclusief afronding**
Mw. drs. Joke Elzenaar-Maathuis MA, lid directie NCOI
Dhr. drs. E.K. Pardon MMI, manager Kwaliteit en erkenningen
Dhr. J.A.J. Ebbenhorst Tengbergen BBA, voorzitter centrale Examencommissie, kwaliteitsmanager
Mevr. drs. J. van Eunen, manager Opleidingsmanagement
Mevr. drs. N. Groen, opleidingsmanager
Dhr. prof. dr. A. J. Cozijnsen, directeur Onderzoek en Internationalisering, lid Academic Board

Bijlage 5: Bestudeerde documenten

Vooraf verstrekt:

- Kritische reflectie
- Beoordelingsformulier mondeling examen
- Beoordelingsformulier onderzoeksvoorstel master 2012-2013
- Eisen aan de scriptie 2012-2013
- OER 2013-2014
- Specifieke bijlage OER master MCC
- Handboek onderwijs en examinering
- Instructie en beoordelingsformulier examencase
- Instructiedocument essay
- Instructiedocument praktijkonderzoek
- Instructiedocument praktijkplan
- Notitie toetsbeleid Hogeschool NCOI
- Regeling examencommissie 2013-2014

Onderwerpen	Subnr.	Onderwerp	Toelichting
1 Onderwijs en examinering	1.1	Onderwijsvisie, onderwijsorganisatie en examinering	Handboek Onderwijs en Examinering
			Notitie toetsbeleid
			Overzicht tentamen- en examenmodellen
	1.2	Examencommissie (centrale en domein management, economie en recht & bestuurskunde)	De 8 domein examencommissies vormen samen de centrale examencommissie. Onder dit punt de regeling examencommissie, notulen examencommissie domein management, economie en recht & bestuurskunde waar de opleiding Management, Cultuur en Verandering onder valt. Eveneens verslaglegging toetscommissie. Stukken behorende bij vergadering centrale examencommissie in separate map 1.2
	1.3	Onderwijs- en Examen Regeling (OER)	Onderwijs- en examenregeling en opleidingsspecifieke bijlage
	1.4	Toelating	Toelatingsbeleid: toelatingsprocedure Criteria werkplek Formulieren toelating In separate map 1.4 voorbeelden van toelatingsdossiers
	1.5	Vrijstellingenbeleid HBO Master	
	1.6	Vrijstellingdossier(s)	
	1.7	Format toetsmatrijzen	

2 Onderzoek	1.8	Selectie van masterclass eindopdrachten en geselecteerde en voorgedragen eindscripties	In diverse separate mappen 1.8
		Onderzoeksinstituut en onderzoekslijnen	
3 Personeel	3.1	HR-jaarplan	
	3.2	Organigram en functieprofielen	Functieprofielen medewerkers van de afdeling Opleidingsmanagement en freelance professionals betrokken bij de opleiding
	3.3	Professionals (freelance), werving	
	3.4	Begeleiding nieuwe freelance professionals	
	3.5	Instructie aansturing examen- en materiaalontwikkelaars	
	3.6	Informatiesessies medewerkers	
	3.7	CV's interne medewerkers en freelance profesionals betrokken bij de opleiding	In separate map 3.7
	3.8	PVG verslagen en lesbezoekformulieren	
4 Voorzieningen inclusief **5 Voorzieningen voor studenten met functiebeperking**		Beleidsplan voorzieningen	Zie handboek Onderwijs en Examinering, hoofdstuk 9 pagina 36 e.v.
6 Kwaliteitszorg	6.1	Beleidsplan kwaliteit	Zie Handboek Onderwijs en Examinering, hoofdstuk 8 pagina 27 e.v.
	6.2	Evaluatieformulieren student, docent, praktijkbegeleider en alumni	Zie Handboek Onderwijs en Examinering bijlage 5 pagina 50 e.v.
	6.3	Verbetermatrix 2013 e.v.	
	6.4	Handboek ISO	
	6.5	Evaluaties Management, Cultuur en Verandering	Masterclass evaluaties, van zowel student als docent. Studenttevredendheidsonderzoek en alumni enquêtes. In separate map 6.5
7 Verslaglegging relevante commissies / stakeholders	7.1	Werkveldcommissie (voorheen raad van advies)	
	7.2	Kernteam	
	7.3	Docenten	
	7.4	Scriptiebegeleiders en -beoordelaars	
	7.5	Studenten	

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

8 Curriculum-ontwikkeling en studiemateriaal	8.1	Beroepsprofiel	
	8.2	Programmabeschrijving kernprogramma en topprogramma	
	8.3	Literatuurlijst	
	8.4	Literatuur	Boeken behorende bij kernprogramma en topprogramma en readers liggen ter inzage
	8.5	Modules fase 1 t/m 4 incl. keuze masterclassen - Online leeromgeving (OLO)	In separate mappen
	8.6	Opleidingsportfolio online leeromgeving (OLO)	In separate map
	8.7	Onderzoeksvaardigheden fase 1 en 2 en eindscriptie online leeromgeving (OLO)	In separate mappen
	extra	Keuzeprogramma's/Keuze masterclasss	Extra opgevraagd
9 Informatievoorziening	9.1	Studiegids	
	9.2	Introductieprogramma nieuwe studenten	Presentatie kick-off HBO Master

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd.

Door de opleiding geselecteerd:

1	124466
2	189021
3	169973
4	187600

Door het panel geselecteerd:

1	238732
2	174132
3	113581
4	135296
5	187914
6	172691
7	170153
8	97510
9	94553
10	200730
11	187723
12	362426

© NQA – NCOI: UOB; Management, Cultuur en Verandering

Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency

NQA

Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

Master Management, Cultuur en Verandering

Instelling: NCOI Opleidingsgroep

Visitatiedatum: 24 en 25 juni 2013

Ondergetekende: Eric Pardon

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: Manager Kwaliteit en Erkenningen

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:

Datum:

10-7-2013