

Besluit

Besluit strekkende tot het verlengen van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 21 februari 2007 als bedoeld in artikel 5a.12a. van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) van de opleiding hbo-bachelor Small Business and Retail Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen tot en met 31 december 2014

datum	Gegevens	
2 december 2013	Naam instelling	: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Onderwerp	Naam opleiding	: hbo-bachelor Small Business and Retail Management (240 EC)
Besluit		
hbo-bachelor Small Business and Retail Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (000994)	Datum aanvraag	: 31 oktober 2012
	Varianten opleiding	: voltijd, duaal
	Locaties opleiding	: Arnhem en Nijmegen
	Datum goedkeuren panel	: 17 april 2012
uw kenmerk	Datum locatiebezoek	: 24 mei 2012
UITCVB13/09803	Datum visitatierapport	: 20 september 2012
ons kenmerk	Datum paneladvies over herstelplan	: 17 juni 2013
NVAO/20133547/AH	Datum aanbieding herstelplan:	: 2 juli 2013
bijlagen		
4	Instellingstoets	
	Kwaliteitszorg	: ja, positief besluit van 28 augustus 2013

Aanvullende informatie

De opleiding heeft op 2 juli 2013 een herstelplan ingediend met een verzoek tot het verlengen van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 21 februari 2007 als bedoeld in artikel 5a.12a van de WHW. Het panel heeft op 27 juni 2013 een oordeel over het herstelplan gegeven. Op verzoek van de NVAO heeft de HAN per e-mail van 25 september 2013 een nadere toelichting gegeven op het herstelplan.

Beoordelingskaders

- Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523).
- WHW, artikel 5a.12a
- Accreditatiebesluit WHW, artikel 2.

Samenvatting bevindingen en overwegingen van het panel.

Het panel van de voltijdse en de duale variant van de hbo-opleiding Small Business en Retail Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) beoordeelt de kwaliteit als onvoldoende. Dit oordeel is tot stand gekomen conform de voorschriften van de NVAO die aangeven, dat wanneer standaard 3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties als onvoldoende wordt beoordeeld, het eindoordeel van de opleiding onvoldoende is.

Beoogde eindkwalificaties

De opleiding gebruikt de tien competenties van het landelijke domein Commerce, waarin drie niveaus van beheersing worden onderscheiden, oplopend in complexiteit en zelfstandigheid. De opleidingen SBRM hebben landelijk vastgesteld welk niveau voor elk van de competenties wordt nagestreefd. De opleiding SBRM van de HAN profileert zich binnen het domein van Commerce met de competentie "Leiding geven aan een bedrijf, een bedrijfs onderdeel, bedrijfsprocessen of een project". De opleiding hanteert voor deze competentie niveau 3, terwijl andere opleidingen binnen het domein Commerce voor deze competentie niveau 2 nastreven. De opleiding heeft haar competenties gerelateerd aan de Dublin-descriptoren en toont hiermee aan dat de competenties voldoen aan het internationale hbo-niveau.

Studenten SBRM worden opgeleid tot zelfstandig ondernemer of manager in het midden- en kleinbedrijf. Afgestudeerden komen onder andere terecht in de functie van startende ondernemer, bedrijfsopvolger of manager in loondienst bij een bedrijf. Met het oog op de toekomstige functies van afgestudeerden legt de opleiding de nadruk op ondernemerschap internationale oriëntatie en bedrijfsoverneming. Het panel ziet het eerste speerpunt, dat van ondernemerschap, het meest expliciet terugkomen in het curriculum. Meer aandacht voor de beide andere speerpunten vindt het panel wenselijk. Het panel is positief over het voornemen van de opleiding om op korte termijn ook in de voltijd variant aandacht te besteden aan online retailmanagement.

De opleiding bewaakt de actualiteit van haar programma door regelmatig overleg te voeren met haar beroepenveldcommissie. Ook houdt zij enquêtes onder vertegenwoordigers uit het werkveld en alumni. Uit deze onderzoeken blijkt dat zij tevreden zijn over de opleiding. Het panel beoordeelt standaard 1 Beoogde eindkwalificaties voor de voltijdse en de duale variant van de opleiding als voldoende.

Onderwijsleeromgeving

Zowel de programma's van de voltijdse als de duale variant zijn opgebouwd uit acht clusters.

Elk cluster duurt een half jaar en bestaat uit één of meer onderdelen met elk een omvang van 7,5 EC. Binnen elk cluster staat één beroepstaak centraal. Zo'n taak vormt de schakel tussen de domeincompetenties, het opleidingsprogramma en de beroepspraktijk. Door beroepstaken uit te voeren, loopt de beroepspraktijk als een rode draad door de programma's van de voltijdse en de duale opleiding.

Volgens het panel komen op één na alle competenties in voldoende mate aan bod in het curriculum. De uitzondering betreft de competentie die betrekking heeft op het uitvoeren van onderzoek. Het panel heeft echter vastgesteld dat de opleiding in instituutverband werkt aan het opzetten van een leerlijn onderzoek. Het panel veronderstelt dat, indien deze lijn

Pagina 3 van 9 over enkele jaren in zijn geheel geïmplementeerd zal zijn, het huidige "gat" tussen onderzoek in het eerste jaar en het vierde jaar (het afstudeerproject) gedicht kan worden.

Het panel is van mening dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan beroepsvaardigheden, onder andere door studenten projecten en beroepstaken te laten uitvoeren. De projecten worden gedurende de hele opleiding ondersteund door colleges, waarin theorie wordt behandeld. Dit zorgt er volgens het panel voor dat er steeds sprake is van een goed evenwicht tussen kennis en kunde. Een belangrijk onderdeel, waarin studenten (weliswaar) groepsgewijs werken aan hun beroepsvaardigheden, is de Student Company in het tweede jaar.

Het panel is van mening dat de drie uitgangspunten van het didactische concept van de voltijdopleiding, namelijk zelfsturing, praktijkgerichtheid en flexibilisering in voldoende mate tot hun recht komen in het curriculum door het gebruik van de bovenstaande werkvormen.

Het didactische concept van de duale variant is gebaseerd op "het leren in de beroepspraktijk". Transferopdrachten vormen een belangrijk element in de duale opleiding. Door deze opdrachten uit te voeren wordt een directe relatie gelegd met de theorie. In de duale variant worden studenten door E-learning in staat gesteld om flexibel in de tijd te studeren.

Zowel in de voltijdse als in de duale variant maakt de opleiding een onderscheid in het begeleiden van studenten bij de inhoud en het leerproces en studievoortgang. De eerste vorm van begeleiding is in handen van de docenten. De studieloopbaanbegeleider begeleidt studenten bij hun leerproces en studievoortgang.

De opleiding kent een aantal leerroutes: de voltijdse en de duale variant, vanaf september 2012 een verkorte route voor vwo'ers en tot slot een speciale route voor mbo'ers. Zij kunnen in het vierde jaar van het mbo-onderdelen uit het eerste jaar van de opleiding volgen. Vrijstellingen aan vwo'ers en mbo'ers worden (formeel) verleend door de examencommissie, die deze taak volgens het panel naar behoren uitvoert.

Duale studenten worden toegelaten tot de opleiding op basis van een werkplekscan. Het panel is van mening dat de scan zorgvuldiger uitgevoerd moet worden. Bij de scan dient er beter op gelet te worden dat de werkplek van de duale student voldoende mogelijkheden biedt om de competenties te realiseren. Dit is in het recente verleden niet altijd het geval geweest, zo heeft het panel in een gesprek met de studenten geconstateerd. Het panel vindt het docententeam goed toegerust om haar taak naar behoren uit te voeren. Van de docenten heeft 70% een mastergraad en alle docenten hebben voldoende kennis van de beroepspraktijk. Hierover merkt het panel, evenals het panel dat in 2006 de opleiding visiteerde, op dat nog steeds weinig docenten recente ervaringen in de beroepspraktijk hebben. Overigens respecteert het panel de keuze van het management om bij de werving van nieuwe docenten het opleidingsniveau zwaarder te laten meewegen dan recente ervaring in de beroepspraktijk.

Ook over de kwaliteit van de voorzieningen is het panel te spreken. Het nieuwe gebouw biedt studenten een goede en moderne studieuomgeving.

Het panel concludeert dat de opleiding studenten een onderwijsleeromgeving biedt die hen voldoende in staat stelt om negen van de tien competenties te realiseren. Dit geldt zowel voor de voltijd, als voor de duale variant van de opleiding. Op grond hiervan beoordeelt het panel standaard 2 Onderwijsleeromgeving voor de voltijdse en de duale variant van de opleiding als voldoende.

Het panel vindt dat de opleiding goed op weg is om de validiteit en de betrouwbaarheid van de toetsen te waarborgen. De examencommissie zou hierbij een grotere rol kunnen spelen. Deze commissie staat nog te ver van de opleiding. En de in september 2011 opgerichte toetscommissie moet zich nog verder ontwikkelen. Beide commissies kunnen op korte termijn een grotere bijdrage leveren aan de borging van de kwaliteit van de toetsing en beoordeling, zo verwacht het panel. Maatregelen die de opleiding (al) heeft genomen om de validiteit en de betrouwbaarheid van de toetsing te waarborgen zijn ondermeer "het vier ogen principe" en het betrekken van externe deskundigen bij de toetsing. Het panel is te spreken over deze maatregelen.

Het panel is van mening dat de opleiding in de komende tijd concreter uitvoering moet geven aan de implementatie van haar toetsbeleid. Dit zal de kwaliteit ervan in het algemeen en meer specifiek de afstudeerproducten ten goede komen, zo veronderstelt het panel. Na bestudering van deze producten heeft het panel zowel voor de voltijdse als voor de duale variant vastgesteld dat het hbo-niveau in de afgelopen jaren in onvoldoende mate is gerealiseerd en gewaarborgd. De kanttekeningen van het panel bij de als onvoldoende of twijfelachtig beoordeelde producten hebben ondermeer betrekking op de kwaliteit van de probleemstelling en de onderzoeksvragen, de SWOT-analyse en de financiële onderbouwing. Het taalgebruik en de literatuurverwijzingen zijn in een aantal, zowel voltijds als duale producten, volgens het panel onder de maat.

Het panel heeft de oordelen over de kwaliteit van het systeem van toetsing en de mate waarin de eindkwalificaties worden gerealiseerd gewogen en heeft (overeenkomstig de NVAO-regels) het onvoldoende oordeel over de gerealiseerde eindkwalificaties de doorslag laten geven bij het eindoordeel over deze standaard. Op grond hiervan beoordeelt het panel standaard 3 voor de voltijdse en de duale opleidingsvariant als onvoldoende.

Herstelplan

De NVAO heeft de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen bij brief van 10 januari 2013 gemeld dat zij op grond van de negatief beoordeelde kwaliteit van de opleiding niet kan overgaan tot accreditatie van de opleiding. Zij heeft de instelling in de gelegenheid gesteld om een herstelplan in te dienen.

Bij brief van 2 juli 2013 heeft de opleiding de NVAO verzocht in aanmerking te komen voor een hersteltraject. Bij de brief was gevoegd het herstelplan (zie bijlage 4: herstelplan) alsmede de beoordeling van het plan door het panel (zie bijlage 5). Het plan geeft een beschrijving van de door het panel (en de NVAO) gesignaleerde verbeterpunten. Per punt wordt aangegeven a. welke verbeteringen vanaf augustus 2012 tot juni 2013 zijn doorgevoerd (inclusief de daarmee gerealiseerde resultaten) en b. welke verbeteringen vanaf juni 2013 tot juni 2014 worden ingezet (inclusief de daarmee beoogde resultaten). Het betreft de volgende onderwerpen: taaltoetsen, examencommissie, toetsbeleid, extra checks afstudeeropdracht, taalgebruik afstudeeropdracht, beoordelingsformulier afstudeeropdracht, en praktijkbegeleiders.

Advies panel over het herstelplan

Het panel is van oordeel dat het herstelplan toereikend is voor de realisatie van de gewenste verbeteringen; het herstelplan van de opleiding gaat in op de door het panel benoemde kritische punten. Het panel beoordeelt de beschreven verbeteracties als haalbaar en realistisch. Het heeft de indruk dat de opleiding c.q. de HAN de opmerkingen in het rapport zeer serieus heeft opgepakt en snel na de oplevering van het rapport een verbetertraject is

Pagina 5 van 9 gestart. Naar aanleiding van het herstelplan doet het panel nog enkele suggesties richting de opleiding.

Op basis van het ingediende herstelplan en bovenstaande beoordeling is het panel oordeel dat het toekennen van een herstelperiode van één jaar gerechtvaardigd is. De opleiding i,c, de hogeschool laat met het herstelplan zien dat zij in staat is om een aantal geconstateerde tekortkomingen om te buigen in passende positieve maatregelen die naar het oordeel van het panel kunnen bijdragen aan het realiseren van de gewenste kwaliteit. Op grond hiervan adviseert het panel het bestuur van de NVAO om de opleiding een hersteltermijn van een jaar toe te kennen.

Conclusie NVAO

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

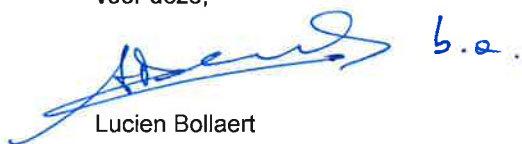
Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen te Arnhem in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 7 oktober 2013 naar voren te brengen. Bij brief van 1 november 2013, heeft de instelling van de gelegenheid gebruik gemaakt om te reageren. Dit heeft geleid tot enkele redactionele aanpassingen.

De NVAO besluit tot verlenging van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 21 februari 2007 van de opleiding hbo-bachelor Small Business and Retail Management (240 EC; varianten: voltijd, duaal; locaties: Arnhem en Nijmegen) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen te Arnhem tot en met 31 december 2014.

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.12a, vierde lid, van de WHW dient het instellingsbestuur een aanvraag om een besluit tot vaststelling dat de opleiding alsnog aan het toepasselijke kader voldoet, uiterlijk in te dienen op 1 juli 2014.

Den Haag, 2 december 2013

De NVAO
voor deze,



Lucien Bollaert
(bestuurder)

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

Onderwerp	Standaard	Beoordeling door het panel
		<i>Voltijd</i>
1. Beoogde eindkwalificaties	De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	Voldoende
2. Onderwijsleeromgeving	Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren	Voldoende
3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd	Onvoldoende
Eindoordeel		Onvoldoende

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

Docent-student ratio	1: 23,8 (voltijd en duaal)	
Kwalificatie docenten	70% wo-masteropleiding, 30 % hbo-bachelor (voltijd en duaal)	
Studielast		
Contacturen	Gemiddeld aantal uren per week (incl. toetsuren) Voltijd: 18,4 in jaar 1, 11,2 in jaar 2, 11,6 in jaar 3 en 1,5 uur in jaar 4 Duaal: 10,3 in jaar 1, 9,5 in jaar 2, 8,2 in jaar 3 en 4,3 in jaar 4	
Rendement hoofdfase na 4 jaar	Voltijd	Duaal
	2002: 90%	-
	2003: 87,5%	100%
	2004: 96,6%	75%
	2005: 90,9%	100%
	2006: 88,0%	100%
	2007: 76,6%	50%

- drs. P.N. Ganzenboom (voorzitter, domeindeskundige), directeur Instituut voor Marketing Management Hanzehogeschool Groningen en leading Dean Kenniscentrum Ondernemerschap;
- dr. E. Wierstra (domeindeskundige), hoofddocent Bedrijfskunde en lector Ondernemerschap Saxion Hogeschool;
- drs. J.W.G. van Scheerdijk (domeindeskundige), intern accountmanager Franchise en Arrangementen bij Rabobank International;
- R.L.W. Edelschaap (student-lid), student hbo-bacheloropleiding SB&RM aan de Haagse Hogeschool.

Het panel werd ondersteund door drs. M.E. Voorthuis, auditor van NQA, secretaris (gecertificeerd).

Herstelplan gericht op toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

**Hbo-bachelor
Small Business en Retail Management**

JUNI 2013

Inhoud

1. Voorwoord.....	3
2. Bevindingen van panel, NVAO en reactie opleiding.....	4
2.1 Bevindingen van het panel	4
2.2 Bevindingen van de NVAO.....	4
2.3 Reactie opleiding.....	5
3. Verbeteringen op het gebied van toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties.....	7
3.1 Taaltoetsen.....	7
3.2 Examencommissie	8
3.3 Toetsbeleid	9
3.4 AOD: kwaliteitschecks	10
3.5 AOD: taalgebruik en literatuurverwijzingen.....	12
3.6 AOD: beoordelingsformulier	12
3.7 Praktijkbegeleiders (bedrijfscoach)	14
Bijlage 1 Samenvattend overzicht oordelen NQA	15
Bijlage 2. Gehanteerde benamingen en afkortingen	17
Bijlage 3. Borging beoordeling afstudeersystematiek.....	18

1. Voorwoord

Voor u ligt het herstelplan van de opleiding Small Business en Retail Management (SBRM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De opleiding SBRM valt onder het instituut International Business & Communication (IB&C) van de Faculteit Economie en Management (FEM).

De opleiding SBRM is op 23 en 24 mei 2012 gevisiteerd door een panel van NQA (hierna genoemd het panel). Het rapport van NQA, september 2012¹ bevatte een onvoldoende beoordeling op gerealiseerde eindkwalificaties (standaard 3) en leidde tot een onvoldoende beoordeling van de opleiding als geheel. Het advies van het panel is overgenomen door de NVAO, die de opleiding in de *Brief Herstelplan HBO-ba SBRM* de mogelijkheid heeft geboden een herstelplan in te dienen².

Dit herstelplan is in de eerste plaats gericht op de verdere implementatie van toetsbeleidsplan en structurele verbeteringen met betrekking tot het niveau en beoordeling van de afstudeeropdrachten, maar biedt tevens zicht op het breder ingezette verbeterbeleid van SBRM vanaf augustus 2012 (en de overige aanbevelingen en opmerkingen die door het panel van de NQA zijn gemaakt). Deze opzet sluit aan bij de verwachting van de NVAO zoals verwoord in de brief: *... "Hierin dient u aan te geven welke verbetermaatregelen u gaat nemen of reeds genomen heeft in het bijzonder om de studenten op het vereiste niveau af te leveren (standaard 3)... In aanvulling daarop is de NVAO zelf van oordeel dat het herstelplan niet alleen zou moeten ingaan op de toetsing"*³.

Het herstelplan dient, samen met de visie van het panel van NQA op het plan, uiterlijk 1 juli 2013 te worden ingediend bij de NVAO. Op basis daarvan beslist de NVAO of de herstelperiode van een jaar al dan niet wordt toegekend.

In het plan wordt een zo goed mogelijk beeld van de opleiding gegeven: wat zijn, naar aanleiding van het visitatierapport van NQA, op een aantal vastgestelde verbeterpunten, de ontwikkelingen in studiejaar 2012 - 2013 geweest, waar staat de opleiding nu en wat gaat zij nog realiseren voor de heraccreditatie in 2014. Daarbij wordt per verbeterpunt ingegaan op de aanbevelingen en opmerkingen van het panel.

¹ Hogeschool Arnhem en Nijmegen, *Small Business en Retail Management, Beperkte opleidingsbeoordeling, NQA, september 2012*

² *Brief Herstelplan HBO-ba SBRM, NVAO, 10 januari 2013*

³ Citaat uit *Brief Herstelplan HBO-ba SBRM, NVAO, 10 januari 2013*

2. Bevindingen van panel, NVAO en reactie opleiding

2.1 Bevindingen van het panel

Het visitatierapport van NQA bevat genuanceerde conclusies per standaard. Samenvattend luiden de oordelen en aanbevelingen van het panel op standaard 3 (voor een toelichting zie Bijlage 1):

- **Onderdeel Toetsing: Voldoende**
Het panel is van mening dat de opleiding werkt met een goed toetsbeleidsplan. Het panel is te spreken over de waarborgen gericht op het ontwerpen en het beoordelen van toetsen. Er zijn de juiste maatregelen genomen om de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen te waarborgen. Wel is verdere implementatie noodzakelijk op meerdere terreinen en het panel geeft voorbeelden hiervan.
- **Onderdeel Afstudeeropdracht: Onvoldoende**
Het onderwerp van de afstudeeropdracht (AOD) moet strategisch van aard zijn: 8 (van de 10) competenties worden immers op niveau 3 beoordeeld.
Hoewel het beoordelingsformulier AOD sinds september 2011 is aangepast, zijn de formulieren niet transparant en eenduidig ingevuld. Dit geldt voor oudere en recentere eindwerkstukken. Het panel constateert bovendien aanzienlijke verschillen in de kwaliteit van de afstudeerproducten: het hbo-niveau is in de afgelopen jaren onvoldoende gerealiseerd en gewaarborgd. De voltijdopleiding scoort relatief wat beter dan de duale opleiding.
Het panel raadt aan om extra checks in te bouwen gericht op: go /no go kwaliteit van probleemstelling, onderzoeksvragen, swot, financiële onderbouwing, verantwoording onderzoeksmethoden en het (tijdig vaststellen van het) realiteitsgehalte van het product en de aanbevelingen. Ook is meer aandacht voor correct taalgebruik in AOD's en een juiste weergave van literatuurverwijzingen gewenst.

Voor een samenvatting van de oordelen op de standaarden 1 en 2 wordt eveneens verwezen naar Bijlage 1.

2.2 Bevindingen van de NVAO

In januari 2013 vraagt de NVAO de opleiding om een herstelplan⁴, vooral gericht op het gerealiseerde niveau. De NVAO geeft aan dat het rapport van NQA goede handvatten en suggesties bevat op het gebied van:

- optimaliseren en concretiseren van het toetsbeleid;
- stappen die moeten worden doorlopen in het proces van afstuderen.

Ten aanzien van het tweede punt vraagt de NVAO speciale aandacht voor de processen in het voortraject van het afstuderen. De NVAO verwijst ook daarvoor naar het rapport van de NQA en voegt eraan toe: *“Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan kwaliteitsborging in de samenwerking tussen praktijkcoördinator, eerste docentbegeleider en tweede examiner die moet leiden tot de goedkeuring van het definitieve plan van aanpak voor de afstudeeropdracht”*.

⁴ Brief Herstelplan HBO-ba SBRM, NVAO, 10 januari 2013

2.3 Reactie opleiding

Herstelplan gericht op toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Naar aanleiding van de bevindingen van het panel en de NVAO op standaard 3 biedt SBRM hiermee het herstelplan dat in de eerste plaats is gericht op een adequate externe verantwoording. Het plan gaat in op de volgende door het panel genoemde verbeterpunten:

1. Taaltoetsen: meer toespitsen op de opleiding SBRM;
2. Examencommissie: eigen examencommissie instellen en een grotere steekproefcontrole van afstudeeropdrachten afnemen;
3. Toetsbeleid: verdere implementatie toetsplan en implementatie checklist voor het maken van toetsen;
4. Extra checks AOD: extra checks inbouwen gericht op go /no go kwaliteit van probleemstelling, onderzoeksvragen, swot, financiële onderbouwing, verantwoording onderzoeksmethoden en het (tijdig vaststellen van het) realiteitsgehalte van het product en de aanbevelingen;
5. Taalgebruik AOD: kwaliteit van taalgebruik en literatuurverwijzingen verbeteren;
6. Beoordelingsformulier AOD: transparanter maken en de motivatie door de examinerator op het formulier beter inzichtelijk maken;
7. Praktijkbegeleiders: screening en voorlichting van praktijkbegeleiders AOD over het niveau van de afstudeeropdrachten.

Deze punten hebben de hoogste prioriteit van de opleiding gekregen en zijn in dit herstelplan in hoofdstuk 3 nader uitgewerkt. Per punt is telkens aangegeven:

- A. welke verbeteringen vanaf augustus 2012 tot juni 2013 zijn doorgevoerd en met welke gerealiseerde resultaten;
- B. welke verbeteringen vanaf juni 2013 tot juni 2014 worden ingezet, leidend tot welke te realiseren resultaten.

Breder ingezet verbeter- en monitoringtraject vanaf augustus 2012

De opmerkingen van het panel zijn door de opleiding direct na de visitatie in mei 2012 herkend en opgepakt. Zij vormden tevens het startpunt voor een breed ingezet en systematisch verbetertraject voor de gehele opleiding.

De instituutsdirectie en opleidingscoördinator hebben in september 2012 een eerste versie van een verbeterplan⁵ opgesteld met daarin de focus op standaard 3, maar ook aandacht voor overige verbeterpunten. Het gaat hierbij om:

- het werken aan een goede kwaliteitscultuur
- de sturing van het management op kwaliteit en output;
- de verbetering van de kwaliteit van de opleiding.

Het verbeterplan heeft het karakter van een (continu) werkdocument, met steeds bijgestelde versies. Voor Toetsing en beoordeling, Eindniveau, Stage, Onderzoek en Onderwijscultuur en curriculum zijn concrete verbetermaatregelen in kaart gebracht (uitgewerkt naar beoogde resultaten, data, processtappen en verantwoordelijken hiervoor).

Monitoring van het verbeterplan vindt systematisch plaats met vastgestelde rollen voor: de opleidingscoördinator, de instituutsdirecteur, de faculteitsdirecteur, de praktijkcoördinator, het curriculumteam, leden van de examen- en toetscommissie en docenten. De opleidingscoördinator

⁵ *Verbeterplan SBRM Hogeschool Arnhem en Nijmegen, periode augustus 2012-juni 2014, instituutsdirectie en opleidingscoördinator (werkdocument, opvraagbaar)*

rapporteert aan de directie IBC. Tevens wordt op hoofdlijnen gerapporteerd aan de faculteitsdirectie en het College van Bestuur. Vanaf september 2012 hebben om de zes weken voortgangsgesprekken plaatsgevonden met het CvB, faculteitsdirectie, instituutsdirectie en opleidingscoördinator.

Tussentijdse audit door NQA voorjaar 2013 (met vertrouwelijk karakter)

Op 12 en 13 maart vond een tussentijdse externe audit plaats door NQA op verzoek van de instituutsdirectie en de opleiding SBRM. Deze tussentijdse audit werd uitgevoerd door een beperkt panel bestaande uit een externe voorzitter, een secretaris van NQA en een interne medewerker kwaliteitszorg van de HAN⁶. Het doel was vast te stellen of de opleiding op de goede weg was, met name in het verlengde van de bevindingen van het panel in mei 2012. Daarnaast was een doel om gerichte verbeteradviezen te geven. Als zelfevaluatie document had de opleiding de *Tussentijdse kritische reflectie op herstel*⁷ opgesteld. Dit document is opgesteld ter voorbereiding op de audit in samenspraak met alle betrokkenen van de opleiding. Tijdens de audit heeft het panel met een representatieve afvaardiging van alle (gebruikelijke) gesprekspartners gesproken en inzage gehad in de relevante documenten, zoals een aantal goedgekeurde en afgekeurde scripties conform de vernieuwde richtlijnen. De uitkomst van de audit was positief. De opleiding is enorm geïnspireerd en is met vertrouwen aan de slag gegaan met het vervolg van het verbeter- en hersteltraject.

⁶ Dit panel bestond uit de heer Leo Broekhuizen (externe voorzitter), mevrouw Gerdien Vegter (medewerker HAN Kwaliteitszorg) en mevrouw Inge de Jong (secretaris van de NQA).

⁷ *Tussentijdse kritische reflectie op herstel, SBRM, stand van zaken, februari 2013, 1 maart 2013 (als bijlage toegevoegd)*

3. Verbeteringen op het gebied van toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

In paragraaf 2.3 worden de aanbevelingen c.q. opmerkingen van het panel ten aanzien van de volgende onderwerpen genoemd:

1. taaltoetsen;
2. examencommissie;
3. toetsbeleid;
4. extra checks AOD;
5. taalgebruik AOD;
6. beoordelingsformulier AOD;
7. praktijkbegeleiders.

Ieder onderwerp begint met een kader waarin in cursief de verschillende opmerkingen van het panel over dit onderwerp letterlijk zijn gegroepeerd. Vervolgens wordt per onderwerp ingegaan op de verbetermaatregelen die de opleiding heeft genomen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in verbetermaatregelen en acties die

- A. vanaf augustus 2012 tot juni 2013 zijn doorgevoerd en met welke (bereikte) resultaten;
- B. vanaf juni 2013 tot juni 2014 zijn ingezet en tot welke (verwachte) resultaten deze leiden.

In de grijsgekleurde kaders zijn enkele voorbeelden geschetst van concrete verbeteracties met het effect (de spin-off) dat al zichtbaar is in de opleiding.

3.1 Taaltoetsen

** Het panel raadt de opleiding aan de taaltoetsen meer toe te spitsen op het vakgebied van de opleiding.*

Aan het vakmatig inkleuren van toetsen geeft de opleiding op de volgende wijze vorm:

A: Afgerond

De opleiding werkt hard aan het meer vakmatig inkleuren van de taaltoetsen. In alle gevallen is het taalonderwijs gericht op commerciële activiteiten. Bij de toetsing van de Duitse taalvaardigheid wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan het voeren van zakelijke (telefoon) gesprekken. Daarnaast komt Duitse taalvaardigheid aan de orde bij het Project Internationalisering, waarbij studenten naar een Duitse beurs gaan om bedrijven te interviewen (Cross Cultural Management). Het vak Nederlands is in het C- en D-Cluster volledig gericht op het vakgebied van SBRM en wordt dus ook als zodanig getoetst. Zo is in het C-Cluster binnen het vak Nederlands een module presentatietechnieken ingevoerd, gericht op het presenteren van de producten die studenten binnen het SBRM onderdeel Student Company zelf ontwikkeld hebben. In het D-cluster is binnen het vak Nederlands een module schrijven voor het web ingevoerd, mede gericht op de projecten Student Company en Retail.

Voor een deel blijven de taaltoetsen in de huidige vorm gehandhaafd. Dit past bij het streven van de faculteit naar efficiëntie op bepaalde gemeenschappelijke onderdelen. Daarbij geldt dat het eerste jaar een gemeenschappelijke propedeuse is voor studenten van verschillende opleidingen en de taallessen (en -toetsen) moeten aansluiten bij deze brede groep studenten. Ook voor de vakken Engels en Duits in het C- en D-Cluster geldt dat deze gevolgd worden met studenten van andere opleidingen.

3.2 Examencommissie

- * Het panel raadt de opleiding aan een eigen examencommissie in te richten, die beter in de gelegenheid is om de kwaliteit van de toetsing van de opleiding te bewaken.*
- * Volgens het panel zou de examencommissie meer afstudeerproducten moeten controleren.*

Het Instituut IB&C kent één examencommissie voor de opleidingen Commerciële Economie, International Business & Languages, International Business and Management Studies, Food & Business, Communicatie/Communication Studies en Small Business and Retail Management. Aan de adviezen van het panel betreffende de examencommissie is op de volgende wijze aandacht besteed:

A: Afgerond

De betrokkenheid en nabijheid van de examencommissie bij de (kwaliteit van toetsing van de) opleiding is sterk vergroot op de volgende wijze:

- Per 1 november 2012 is door de faculteitsdirectie een vertegenwoordiger van de opleiding SBRM (met specialisme onderzoek) benoemd tot lid van de examencommissie en per 1 februari 2013 is dit lid aan de slag gegaan.
- Per 1 november 2012 is door de faculteitsdirectie een externe deskundige benoemd tot lid van de examencommissie en per 1 februari 2013 is dit lid feitelijk toegetreden.
- Het aantal uren dat de leden van examencommissie beschikbaar hebben is per 1 februari 2013 verviervoudigd. De formatie gemoeid met het voorzitterschap van de examencommissie is verdubbeld.
- De examencommissie organiseert vanaf januari 2013, aanvullend op de bestaande overleggen, minimaal één keer per semester, specifieke bijeenkomsten per opleiding vanuit een deelcommissie. Deze deelcommissie bestaat uit de voorzitter van de examencommissie, het opleidings specifieke lid, de opleidingscoördinator en het externe lid en minimaal één lid van de toetscommissie. Deze deelcommissie heeft inmiddels al één keer overleg gehad. Op deze wijze wordt voorzien in de behoefte om als examencommissie ook dichtbij de opleiding de werkzaamheden te kunnen verrichten.
- Drie keer per jaar wordt in een verzamelde vergadering van examencommissies FEM gesproken met instituutsdirecties en faculteitsdirectie.

De controle op afstudeerproducten is als volgt versterkt:

- In afstemming met de examencommissie zijn leden van de beroepenveldcommissie (BVC) sinds 2011 bij tenminste 15% van de mondelinge verdedigingen aanwezig (bij kleine opleidingen geldt een minimum van 10 verdedigingen per jaar). De leden van de beroepenveldcommissie beoordelen het proces van beoordeling en rapporteren daarover aan de praktijkcoördinator.
- Het externe lid van de examencommissie controleert steekproefsgewijs een aantal afstudeerscripties van de opleiding controleren (2 per semester). Deze verbetermaatregel is vanaf maart 2013 in werking getreden en wordt elk semester uitgevoerd.

B: Juni 2013- juni 2014

De controle op afstudeerproducten wordt als volgt versterkt:

- De (leden van de) examencommissie zijn steekproefsgewijs aanwezig bij een aantal verdedigingen van afstudeerprojecten. Daarbij kijken de leden van de examencommissie vooral of het proces van beoordeling en de toelichting op de beoordeling adequaat worden uitgevoerd. In juni 2013 zal deze maatregel nader worden geconcretiseerd en voor het eerst uitgevoerd worden. Daarna zal dit jaarlijks per semester uitgevoerd worden.

3.3 Toetsbeleid

** Het panel is van mening dat het toetsbeleid op korte termijn in de praktijk verder geconcretiseerd en geïmplementeerd dient te worden.*

** Het panel is van mening dat de examencommissie een meer expliciete rol kan en moet spelen bij de implementatie van het toetsbeleid.*

** Het panel beveelt aan ervoor te zorgen dat de docenten bij de constructie van de toetsen daadwerkelijk de door de toetscommissie ontwikkelde vragenlijst gaan gebruiken.*

De opleiding heeft de verdere implementatie van het toetsbeleid ingevuld met het operationaliseren van de taakstelling van de toetscommissie, het benoemen van examinatoren en het meenemen van docenten in het toetsbeleid. Inzake de taakstelling van de toetscommissie wordt op dit moment op faculteitsniveau gewerkt aan een formele beschrijving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van zowel de examencommissie als de toetscommissie. De opleiding deelt haar toetscommissie met de opleiding Food & Business. De toetscommissie bestaat uit drie leden. De toetscommissie is verantwoordelijk voor het beoordelen en valideren van de kwaliteit van de toetsen. De toetscommissie stelt het toetsplan formeel vast en bewaakt dat de toetscyclus geheel en juist doorlopen wordt. De toetscommissies van het instituut hebben periodiek overleg over onder andere de werkwijze, de opgedane ervaringen en de knelpunten bij het beoordelen van toetsen.

A: Afgerond

De taakstelling van de toetscommissie is als volgt operationeel gemaakt:

- Op basis van de toetsmatrijs, de toets, de OWE beschrijving en relevant onderwijsmateriaal beoordeelt de toetscommissie vooraf de kwaliteit van de toetsen. Docenten moeten daarbij ook de ingevulde checklist (volledigheidslijst) voor toetsconstructie inleveren. De afgelopen periode hebben docenten deze checklist onder begeleiding van de toetscommissie meer consequent ingevuld. De resultaten van deze beoordeling worden teruggekoppeld naar de betreffende docent. De toetscommissie heeft inmiddels 7 toetsen beoordeeld. De toetscommissie heeft zich daarbij tot nog toe gericht op het beoordelen van schriftelijke toetsen.
- De planning voor de vaststelling van de toetsen is geformaliseerd.
- Per maart 2013 wordt nadrukkelijker gestuurd op het tijdig indienen van toetsen bij de toetscommissie voor beoordeling en vaststelling.
- De leden van de toetscommissie hebben in 2012 en 2013 scholing gevolgd van CITO onder andere op het gebied van toetsmatrijzen en de constructie van toetsen.

Examinatoren zijn benoemd door de examencommissie:

- De opleiding stelt elk half jaar een overzicht op waarin docenten worden gerelateerd aan vakgebieden en OWE's. Daarbij wordt aangegeven wie welk onderdeel mag verzorgen en wie AOD begeleider is. Dit overzicht wordt elk half jaar vastgesteld door de examencommissie. De inzet van externen bij AOD's wordt ook door de opleiding ter goedkeuring voorgelegd aan de examencommissie. Externe begeleiders die vaker dan één keer ingezet worden, zijn verplicht de eerder genoemde HAN-opleiding op het gebied van onderzoek te volgen.

Docenten zijn bijgeschoold in het toetsbeleid:

- Docenten van de opleiding hebben in 2013 scholing van het CITO gevolgd op het gebied van toetsconstructie en toetsmatrijzen. Daarnaast heeft CITO een aantal toetsmatrijzen besproken met de docenten.
- De opleiding organiseert jaarlijks een intervisiebijeenkomst met docenten (in hun rol als begeleider en / of examiner) over de afstudeeropdrachten. De laatste bijeenkomst heeft plaats gevonden op 8 maart 2013. Tijdens deze bijeenkomst werden twee scripties en

bijbehorende beoordelingsformulieren besproken. Hierbij was ook het opleidingsspecifieke lid van de examencommissie betrokken. Bij de intervisiebijeenkomst van 26 januari 2012 waren ook leden van de beroepenveldcommissie betrokken.

B: Juni 2013- juni 2014

De toetscommissie zet haar taakstelling als volgt voort:

- Vanaf studiejaar 2013-2014 zal de toetscommissie ook niet schriftelijke toetsen als projecten, stages en dergelijke gaan beoordelen. Eind 2014 zijn alle toetsen van de opleiding SBRM vastgesteld. Toetsen worden vanaf dan eenmaal per twee jaar vastgesteld.
- De leden van de toetscommissie krijgen in het eerste semester van studiejaar 2013-2014 meer uren beschikbaar voor de uitvoering van hun werkzaamheden.
- Voor extra scholing van nieuwe leden van de toetscommissie is in het eerste semester van studiejaar 2013-2014 meer tijd beschikbaar.
- De leden van de toetscommissie worden met ingang van studiejaar 2013-2014 geschoold in het beoordelen van niet-schriftelijke toetsen zoals mondelinge toetsen, projecten, stages en dergelijke.

De examencommissie zet haar taakstelling als volgt voort:

- Op basis van de hierboven genoemde uitwerking van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zal de examencommissie in oktober 2013 een aantal van haar taken inzake het toetsbeleid mandateren naar de toetscommissie van de opleiding. Een deel van de taken is vanaf februari 2013 al gemandateerd.

3.4 AOD: kwaliteitschecks

** Het panel raadt aan een extra check in te bouwen tijdens het afstuderen (go/no go) waarin gelet wordt op de kwaliteit van de probleemstelling, de onderzoeksvragen, de SWOT analyse, de financiële onderbouwing en de verantwoording van de (onderzoeks)methodes en het realiteitsgehalte van de producten en de aanbevelingen.*

** Het panel beveelt aan de afstudeerrapportages als zelfstandige onderzoeksrapporten leesbaar te laten zijn. Dit heeft tot gevolg dat de methodologische verantwoording in deze rapportages wordt opgenomen in plaats van (alleen) in het plan van aanpak.*

** Het panel heeft ten aanzien van de als twijfelachtige beoordeelde afstudeerproducten vastgesteld dat met name de Dublin descriptoren Kennis en inzicht, Toepassen kennis en inzicht en Oordeelsvorming in onvoldoende mate worden aangetoond. Ook zijn in deze producten de domeincompetenties niet aantoonbaar gerealiseerd. Tot slot merkt het panel op dat in een aantal producten het 'realiteitsgehalte' erg laag is.*

De opleiding duidt de opmerkingen van het panel als volgt: de eerste twee zijn meer curatief (gericht op bijsturen door checks op het afstuderen) en laatste meer preventief (door aandacht voor training van studenten en docenten en door curriculumaanpassingen gericht op versterken van het HBO-niveau). De opleiding heeft hier de volgende verbetermaatregelen op gezet:

A: Afgerond

Grotere aandacht voor sturing op HBO-niveau in de opleiding:

- In de aangepaste AOD-handleiding (voor studenten en begeleiders/examinatoren) wordt expliciet ingegaan op de eisen die aan een afstudeerscriptie worden gesteld. Onderdeel daarvan is dat de verantwoording van de gebruikte onderzoeksmethode wordt opgenomen in de scriptie. Daarnaast dienen alle resultaten en conclusies van de fieldresearch in de bijlage te worden opgenomen. Deze maatregel wordt al toegepast. Ook tijdens de jaarlijkse intervisie met

docenten wordt hier structureel aandacht aan besteed. Dit is zichtbaar in de 14 scripties die nu beschikbaar zijn.

- Er is een aparte afstudeerhandleiding (AOD-handleiding) voor begeleiders/examinatoren opgesteld. Hiermee wil de opleiding de eenheid in begeleiding en beoordeling bevorderen. De handleiding gaat in op de taken en procedures bij het begeleiden van studenten in de afstudeerfase. Deze handleiding voor docenten geldt als aanvulling op de bestaande AOD-handleiding die voor studenten beschikbaar is. De handleiding voor docenten is in een bijeenkomst besproken.
- Voor studenten die nog niet de gehele onderzoeksleerlijn doorlopen hebben, zijn (in 2012 en 2013) extra terugkomdagen ingebouwd in het afstudeerproces (in chronologische volgorde):
 - De opleiding organiseert in de beginfase van het afstudeertraject twee verplichte terugkomdagen voor studenten, waarbij het plan van aanpak centraal staat.
 - Studenten leveren de vragenlijsten waarmee ze hun fieldresearch en onderzoek uitvoeren in ter beoordeling bij de AOD-docentbegeleider (dit is een extra check, geen officieel toetsmoment).
 - Tijdens de derde verplichte terugkomdag staat intervisie tussen de afstudeerstudenten centraal. Deze intervisie wordt begeleid door de AOD-begeleiders. Studenten brengen hun ervaringen met en eventuele problemen bij het uitvoeren van de afstudeeropdracht in.
 - Deze terugkomdagen worden blijvend georganiseerd voor studenten totdat de onderzoeksleerlijn in het gehele curriculum is geïmplementeerd en studenten die starten met de afstudeeropdracht geen kennisachterstand meer hebben op dit onderdeel.

Inbouwen checks op het afstuderen:

- In januari 2013 zijn 18 afstudeerproducten door deskundige docenten beoordeeld op taal, onderzoek en financiële aspecten. Van de 18 producten zijn er vier producten afgekeurd.
- Voor alle studenten geldt dat met ingang van oktober 2012 het plan van aanpak dient te worden goedgekeurd door de afstudeerbegeleider en de praktijkcoördinator. In geval van twijfel wordt een onderzoeksdocent van de TaskForce Onderzoek⁸ ingeschakeld. Pas na goedkeuring kunnen studenten verder met hun afstudeeropdracht. In de periode oktober 2012 - mei 2013 zijn 49 plannen van aanpak beoordeeld.

Bovengenoemde checks zijn uitgevoerd. Op dit moment zijn 14 afgeronde scripties beschikbaar conform de nieuwe werkwijze en borging.

B: Juni 2013- juni 2014

Ten aanzien van checks op het afstuderen:

- De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het plan van aanpak vanaf studiejaar 2013 – 2014 wordt belegd bij de begeleider en de tweede examiner. In geval van twijfel kunnen beiden aan een derde examiner om advies vragen.
- De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de afstudeerscriptie wordt belegd bij de examinatoren. Dit is mogelijk omdat alle AOD-begeleiders en examinatoren zijn getraind op het gebied van onderzoek, er jaarlijks AOD-intervisie wordt georganiseerd (zie ook paragraaf 3.3), de examinatoren voldoen aan de eisen van de examencommissie en ook het taalonderwijs is uitgebreid in de opleiding. Dit past binnen de ontwikkeling van de professionele cultuur van de opleiding. Indien gewenst is deskundige interne ondersteuning beschikbaar voor docenten (helpdeskfunctie) op het gebied van onderzoek, financiën en taal. Deze minder intensieve werkwijze zal worden gehanteerd als door evaluatie blijkt dat dit een verantwoorde keuze is.
- De opleiding controleert vanaf studiejaar 2013 – 2014 per semester steekproefsgewijs de kwaliteit van de plannen van aanpak en concept afstudeerscripties. In de selectie wordt rekening

⁸ Faculteitsbrede projectgroep doorlopende leerlijn onderzoek.

gehouden met (de spreiding van) onderwerpen en begeleiders. Deze steekproef zal beoordeeld worden door leden van de Taskforce Onderzoek.

- Vanaf juni 2013 vindt jaarlijks externe collegiale beoordeling van het eindniveau plaats. In het Landelijk Overleg Small Business en Retail Management is afgesproken om een externe validering van de afstudeeropdrachten uit te voeren. Dat betekent dat betrokken hogescholen in de vorm van intervisiesessies elkaars afstudeerproducten en bijbehorende beoordelingsformulieren zullen beoordelen. De HAN zal daarin samenwerken met onder andere hogeschool Avans.

De eerste terugkomdag voor studenten die eind januari 2013 gestart zijn met hun afstudeeropdracht vond plaats op 31 januari 2013. Tijdens deze dag is ingegaan op het opstellen van een plan van aanpak en de eisen die aan een plan van aanpak gesteld worden. Op 7 februari 2013 vond een tweede terugkomdag plaats en hebben studenten onder begeleiding plenair en in kleine groepjes elkaars plan van aanpak besproken. Studenten en docenten maken daarbij gebruik van de faculteitsbrede checklist en toelichting voor het maken van een plan van aanpak. Deze checklist is ontwikkeld door de Task Force Onderzoek van de faculteit. De opleiding heeft de terugkomdagen geëvalueerd. Studenten in de afstudeerfase gaven bij de extra externe audit van maart 2013 aan de terugkomdagen met betrekking tot het plan van aanpak en onderzoek te waarderen.

3.5 AOD: taalgebruik en literatuurverwijzingen

** Het panel raadt aan extra aandacht te geven aan correct taalgebruik in de afstudeerproducten en het voor het op de juiste wijze weergeven van literatuurverwijzingen, bijvoorbeeld volgens de APA normen.*

Aan dit advies is op de volgende wijze aandacht besteed:

A: Afgerond

- In de aangepaste AOD-handleiding wordt expliciet ingegaan op de eisen die aan een afstudeerscriptie worden gesteld. Zo wordt verwacht dat een ingediende afstudeerscriptie in correcte spelling en grammatica geschreven is. Ook wordt een correcte bronvermelding en literatuurlijst verwacht. Studenten krijgen op de ingeleverde conceptversie van de scriptie ook nadrukkelijk feedback op deze onderdelen.
- De 14 scripties die in de periode januari – mei 2013 zijn afgerond, zijn door een docent gecontroleerd op taalgebruik en literatuurverwijzingen. Ook de scripties van studenten die niet afgestudeerd zijn in deze periode, zijn gecontroleerd.
- Tot en met het D-Cluster (tweede semester van het tweede jaar) wordt structureel meer aandacht aan Nederlands besteed. In 2012-2013 is de tijd voor Nederlands verdubbeld in het C-cluster en in het D-Cluster. Daarnaast is in februari 2013, in het D-cluster, een nieuwe module ingevoerd inzake het schrijven van rapporten.

3.6 AOD: beoordelingsformulier

** Het panel is van mening dat de beoordeling van afstudeerscripties niet adequaat en transparant genoeg is en is van mening dat oordelen op deelaspecten ook altijd (beknopt) onderbouwd dienen te worden met argumenten.*

** Het panel is van mening dat de weging van de drie onderdelen van het afstuderen op basis waarvan het eindoordeel wordt bepaald er in een aantal gevallen toe heeft geleid dat het eindoordeel aanzienlijk hoger is dan het panel op basis van het afstudeerproduct zou verwachten.*

** Het panel beveelt aan in de beoordeling van het afstudeerwerk het criterium toe te passen dat elk onderdeel op zichzelf tenminste voldoende moet zijn, zodat onvoldoende schriftelijk werk niet*

onevenredig gecompenseerd kan worden door bijvoorbeeld een cijfer voor het proces. Alle onderdelen moeten van voldoende hbo-niveau zijn.

Alle opmerkingen hebben betrekking op de vorm en het gebruik van het beoordelingsformulier. Op dit aspect zijn de volgende verbeteracties uitgevoerd:

A: Afgerond

- In de aangepaste AOD-handleiding voor studenten wordt expliciet benoemd dat alle onderdelen (product, proces en verdediging) met een voldoende moeten worden afgerond. Deze werkwijze wordt inmiddels toegepast.
- Het beoordelingsformulier voor de afstudeeropdrachten is aangepast. In het nieuwe beoordelingsformulier wordt van examinatoren verwacht dat zij per criterium van het scoreformulier een schriftelijke gemotiveerde toelichting geven op de toegekende score. Alle beoordelingsformulieren worden vanaf januari 2013 op volledigheid gecontroleerd door de praktijkcoördinator.
- De opleiding heeft in mei 2013 rubrics ontwikkeld voor de beoordeling van afstudeeropdrachten. De rubrics worden gebruikt om de beoordeling van product, proces en verdediging te onderbouwen. Per criterium van het beoordelingsformulier zijn rubrics opgesteld voor het behalen van de scores onvoldoende, voldoende en goed. De rubrics geven aan waar een student dan aan moet voldoen.

B: Juni 2013- juni 2014

- Voor de studenten die starten per augustus 2013 zal de beoordelingsschaal worden aangepast naar een tienpuntsschaal, waarbij elk criterium minimaal een 5,5 moet zijn. De oude vijf puntsschaal wordt afgeschaft.
- Vanaf studiejaar 2013-2014 worden de rubrics gebruikt bij de beoordeling van de afstudeeropdrachten. Tijdens het jaarlijkse intervisieoverleg inzake afstudeeropdrachten (zie ook paragraaf 3.3) wordt ook de toepassing van de rubrics structureel besproken.
- De bedrijfscoach (praktijkbegeleider) geeft advies over de beoordeling van het proces van de afstudeeropdrachten. Vanaf juni 2013 wordt het advies van de bedrijfscoach vastgelegd op een formulier. Dat formulier wordt bij het AOD-beoordelingsformulier gevoegd. Vanaf juni 2013 zal dit structureel worden toegepast. De examinatoren stellen uiteindelijk het cijfer vast.
- De toetscommissie is bezig met het vaststellen van schriftelijke toetsen (zie ook paragraaf 3.3). Zodra de toetscommissie ook niet schriftelijke toetsen gaat beoordelen, zal zij zich buigen over de vraag of de verschillende onderdelen van de afstudeeropdracht (product, proces en verdediging) aparte toetsen moeten worden en daarbij zal de onderliggende weging meegenomen worden.

De rubrics zijn in 2013 in drie verschillende intervisiesessies met de AOD-begeleiders ontwikkeld en besproken, en door het curriculumteam vastgesteld. Eerdere AOD-intervisie, waarbij het elkaar vragen om advies en delen van kennis centraal stonden, zijn een belangrijke voorwaarde geweest voor het kunnen opstellen van de rubrics. De intervisiesessies hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de professionele cultuur binnen de opleiding. Het is nu vanzelfsprekend dat men aan elkaar advies vraagt, om second opinions vraagt en kennis deelt. Voor volgend semester staat een intervisiesessie gepland over het geven van feedback.

3.7 Praktijkbegeleiders (bedrijfscoach)

** Het panel raadt aan om de praktijkbegeleiders van de afstudeerders beter te screenen op en voor te lichten over de eisen die de opleiding stelt aan het hbo-niveau van het afstudeerproduct.*

A: Afgerond

- In de nieuwe AOD-handleiding zijn de eisen aan en taken van de bedrijfscoach beschreven. Zo wordt van bedrijfscoaches verwacht dat zij beschikken over een hbo-of wo-diploma binnen het economische domein en dat zij werkervaring hebben op het gebied van de afstudeeropdracht. Ook wordt verwacht dat de bedrijfscoach voldoende strategische zeggenschap heeft binnen het bedrijf met betrekking tot het onderwerp. De bedrijfscoach heeft als taak de student te begeleiden, het zorgen voor voldoende faciliteiten (en informatie), het bespreken van de voortgang met de student en beoordelen van de (tussentijdse) rapportages op juistheid. De bedrijfscoach heeft een adviserende rol in de eindbeoordeling (van het onderdeel proces) van de student. De bedrijfscoach krijgt deze informatie opgestuurd.
- Daarnaast worden tijdens het introductiegesprek dat de AOD-docentbegeleider van de opleiding voert met de student en de bedrijfscoach bovengenoemde eisen besproken. Al voorafgaand aan de start van het AOD-traject is gecontroleerd of de bedrijfscoach aan deze eisen voldoet. Deze werkwijze wordt al toegepast.

B: Juni 2013- juni 2014

- Vanaf studiejaar 2013-2014 zal in het hierboven genoemde introductiegesprek ook worden ingegaan op de ontwikkelde rubrics. De rubrics geven niet alleen studenten, AOD-begeleiders en examinatoren, maar ook bedrijfscoaches een beeld van de eisen die aan studenten gesteld worden en het niveau dat van hen verwacht wordt. Daarnaast kunnen de rubrics de bedrijfscoach helpen bij het adviseren op het aspect proces.

Netherlands Quality Agency



College van Bestuur
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Postbus 5375
6802 EJ ARNHEM

Catharijnesingel 56
Postbus 8240
3503 RE Utrecht
t (030) 230 31 30
f (030) 230 31 31
www.nqa.nl

Doorkiesnummer
06 3010 4453
E-mail:
snel@nqa.nl
Datum
17 juni 2013
Kenmerk
MSN/20130213
Onderwerp
advies herstelplan SBRM
HAN

Geacht College,

Op 23 en 24 mei 2012 heeft een panel van NQA de bacheloropleiding Small Business en Retail Management (SBRM) van uw hogeschool beoordeeld. Het panel kwam op basis van dit bezoek tot het eindoordeel onvoldoende. Dit oordeel was het gevolg van het oordeel onvoldoende op standaard 3 ('toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties') uit het NVAO-kader voor een beperkte opleidingsbeoordeling.

De NVAO geeft in haar brief van 10 januari 2013 (kenmerk: NVAO/20130071/AH) de opleiding SBRM de gelegenheid om uiterlijk 1 juli 2013 een herstelplan bij de NVAO in te dienen. Dit herstelplan moet worden voorzien van een advies van het panel over de beschreven in gang gezette of nog te nemen verbetermaatregelen.

In deze brief vindt u het advies van het panel om aan te bieden aan de NVAO. Daaraan voorafgaand vindt u de beoordeling van het panel over het herstelplan.

Beoordeling

Het panel is van oordeel dat het herstelplan toereikend is voor de realisatie van de gewenste verbeteringen; het herstelplan van de opleiding gaat in op de door het panel benoemde kritische punten.

Het herstelplan van de opleiding laat zien dat de opleiding, c.q. de HAN, vele zaken voortvarend oppakt. Belangrijke wijzigingen die volgens het plan zijn ingevoerd of worden ingevoerd, betreffen het functioneren van de examencommissie en de toetscommissie, de aanloop naar het afstuderen en de beoordeling van het afstuderen.

Het panel heeft naar aanleiding van het herstelplan nog enkele suggesties voor de opleiding:

- Het panel verzoekt de opleiding om het voornemen om steekproefsgewijs meer scripties te controleren als volgt nader uit te werken in het herstelplan: een aantal leden van de examencommissie controleert jaarlijks tien procent van de afstudeerscripties met een minimum van 15 scripties.

- In het herstelplan (p.4 en p.12) staat dat er meer aandacht voor correcte taal en juiste literatuurverwijzingen wordt 'verwacht'. Wat betreft het panel wordt 'verwacht' vervangen door 'vereist'.
- Het panel herkent dat de opleiding goede stappen zet op het gebied van onderzoek. Het panel is in het bijzonder positief over hetgeen de opleiding in cluster G gaat ontwikkelen; de regulatieve cyclus in plaats van de empirische cyclus. Het panel adviseert de opleiding een visie op hbo-onderzoek te expliciteren.

Haalbaar en realistisch

Het panel beoordeelt de beschreven verbeteracties haalbaar en realistisch. Het panel heeft de indruk dat de opleiding, c.q. de HAN, de opmerkingen in het rapport zeer serieus heeft opgepakt en snel na oplevering van het rapport een verbetertraject is gestart. Het panel vindt het goed om te vermelden dat het verbetertraject een brede betrokkenheid (diverse disciplines en gremia van de HAN) kent, met geplande rapportagemomenten en 6-weekse voortgangsgesprekken tussen de betrokkenen. Het panel heeft de indruk dat het verbeterplan breed wordt gedragen en een 'levend' project is; continue bijsturing en adaptatie aan omstandigheden en veranderende inzichten is geborgd. Het panel heeft er vertrouwen in dat de HAN een kwaliteitsverbetering kan realiseren in de SBRM-opleiding.

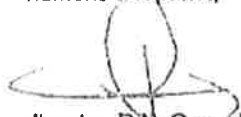
Advies

Op basis van het ingediende herstelplan en bovenstaande beoordeling is het panel van oordeel dat het toekennen van een herstelperiode van één jaar gerechtvaardigd is. De opleiding i.c. de hogeschool laat met het herstelplan zien dat zij in staat is om een aantal geconstateerde tekortkomingen om te bulgen in passende positieve maatregelen die naar het oordeel van het panel kunnen bijdragen aan het realiseren van de gewenste kwaliteit.

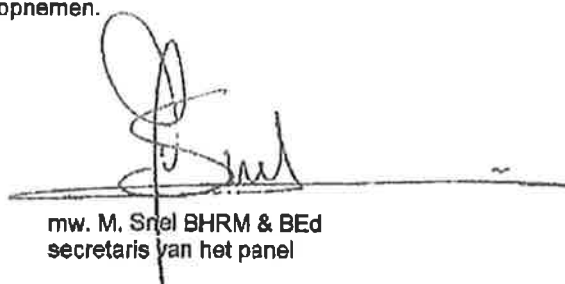
Op grond hiervan adviseert het panel het bestuur van de NVAO om de opleiding een hersteltermijn van een jaar toe te kennen.

Voor nadere informatie kunt u met NQA contact opnemen.

Met vriendelijke groet,
namens het panel,



dr. drs. P.N. Ganzeboom
voorzitter van het panel



mw. M. Snel BHRM & BEd
secretaris van het panel

cc. mw. drs. B. Schaefers
dr. drs. C.S.H. Segeren