Netherlands Quality Agency

NQA

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

# Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## Herbeoordeling
## Small Business en Retail Management

© Netherlands Quality Agency (NQA)
Juni 2014

# Inleiding

Dit rapport bevat de herbeoordeling van standaard 3 *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties* van de bestaande hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management (SBRM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

*Aanleiding en proces*
Standaard 1 *De beoogde eindkwalificaties* en standaard 2 *De onderwijsleeromgeving* zijn in de opleidingsvisitatie van 23 en 24 mei 2012 als voldoende beoordeeld. Standaard 3 *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties* is toen beoordeeld als onvoldoende. Als gevolg van het negatieve oordeel van standaard 3 is de opleiding als onvoldoende beoordeeld.
De NVAO heeft de opleiding de mogelijkheid voor herstel geboden (brief d.d. 10 januari 2013, kenmerk: NVAO/20130071/AH). De opleiding heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt en een herstelplan geschreven[1]. De hierin beschreven verbetermaatregelen zijn door het visitatiepanel als positief beoordeeld (27 juni 2013). Op basis van het herstelplan van de opleiding en het positieve advies van het panel, heeft de NVAO een hersteltermijn van één jaar toegekend (besluit NVAO 2 december 2013): voor 1 juli 2014 kan de opleiding een aanvraag voor heraccreditatie indienen.
De opleiding heeft NQA gevraagd om, conform de opdracht van de NVAO, de herbeoordeling uit te voeren en daarmee de aanvraag voor heraccreditatie te onderbouwen.

*Werkwijze*
Het uitgangspunt voor de herbeoordeling is het geactualiseerde herstelplan van de opleiding[2]. De basis voor het geactualiseerde herstelplan is het herstelplan van 2013 waarin de opleiding heeft aangegeven waar zij staat qua verbetermaatregelen en wat zij voor de herbeoordeling verder wil ontwikkelen. In het geactualiseerde plan heeft de opleiding per verbetermaatregel de stand van zaken omschreven en aangegeven wat resultaten zijn en wat zij nog verder wil ontwikkelen.

Omdat standaard 1 en standaard 2 in mei 2012 als voldoende zijn beoordeeld, gaat deze herbeoordeling alleen over de kwaliteit van standaard 3. In het bijzonder wordt ingegaan op de kwaliteit van de gerealiseerde eindkwalificaties en de wijze waarop de kwaliteit via toetsing en beoordeling is geborgd (het afstudeertraject).

De herbeoordeling betreft de twee varianten van de opleiding (voltijd en duaal) en het afstudeertraject van de meest recente lichtingen afgestudeerden.

---

[1] *Herstelplan gericht op toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties, Hbo-bachelor Small Business en Retail Management*, juni 2013.
[2] *Geactualiseerd Herstelplan gericht op toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties, Hbo-bachelor Small Business en Retail Management*, maart 2014.

Het panel heeft de afstudeerwerken van negentien studenten (voltijd en duaal) bestudeerd. Deze studenten hebben hun afstudeertraject afgerond vanaf het najaar van 2012 tot april 2014. Een overzicht van de studentnummers van de alumni, van wie het panel het eindwerkstuk heeft bestudeerd, is in bijlage 4 opgenomen.

Tijdens het bezoek op donderdag 24 april 2014 heeft het panel gesproken met kerndocenten van SBRM (begeleiders en beoordelaars van afgestudeerden), recent afgestudeerden en afstuderende studenten, leden van de examen- en toetscommissie en het opleidingsmanagement van de opleiding. Het bezoekprogramma met gespreksdeelnemers is opgenomen in bijlage 2.

De herbeoordeling is uitgevoerd door nagenoeg hetzelfde visitatiepanel dat in mei 2012 de visitatie heeft uitgevoerd en in juni 2013 vertrouwen in het verbeterplan heeft uitgesproken. Het student panellid is vervangen. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan het bezoek goedgekeurd door de NVAO (zie bijlage 1).

Het visitatiepanel bestond uit:
De heer drs. P.N. Ganzeboom (voorzitter, domeindeskundige)
De heer dr. E. Wierstra (domeindeskundige)
De heer drs. J.W.G. van Scheerdijk (domeindeskundige)
De heer M.W.J. Dielemans (studentlid)

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

Het rapport beschrijft in hoofdstuk 1 de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel over de kwaliteit op standaard 3 *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties* in het bijzonder voor de volgende onderwerpen:

Toetsing:
- toetsbeleid;
- borging: (onder andere) de rol van de examen- en toetscommissie.

Gerealiseerde eindkwalificaties:
- het afstudeertraject (de voorbereiding op het afstuderen, de begeleiding tijdens het afstuderen, de beoordeling van de afstudeeropdrachten);
- de kwaliteit en het niveau van de gerealiseerde eindkwalificaties.

Centraal staat de vraag in hoeverre de opleiding de beoogde eindkwalificaties heeft gerealiseerd. De andere onderwerpen dragen bij aan de realisatie van de gewenste kwaliteit en zijn vanuit die invalshoek benaderd. Het panel staat stil bij de door het panel en de NVAO benoemde verbeterpunten (besluit NVAO 2 december 2013). Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 2. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011).

De mondeling en schriftelijk verstrekte informatie voorafgaand en tijdens de herbeoordeling op 24 april 2014 hebben het panel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

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

Utrecht, 5 juni 2014

Panelvoorzitter

drs. P.N. Ganzeboom

Panelsecretaris

M. Snel BHRM & BEd

© NQA – Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: herbeoordeling SBRM – juni 2014

## Conclusie

In de visitatie van de opleiding SBRM in mei 2012 constateerde het panel het volgende bij standaard 3 *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties*:
"*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-ogenprincipe" 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 voltijd- 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 voltijd 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 voltijd- en de duale opleidingsvariant als onvoldoende.*"

Het visitatiepanel panel heeft in mei 2012 het deelonderwerp Toetsing als voldoende beoordeeld. Het panel achtte alleen verdere invoering van in gang gezette zaken nodig. De als onvoldoende beoordeelde kwaliteit van de afstudeerwerkstukken was doorslaggevend voor het negatieve oordeel van de standaard en leidde tot een negatief oordeel van de opleiding als geheel.

In de herbeoordeling in april 2014 constateert het panel het volgende:
Het panel stelt vast dat de opleiding de benoemde tekortkomingen van de NVAO en de kritische kanttekeningen van het panel voortvarend heeft opgepakt. Dat is niet zonder slag of stoot gegaan: de samenstelling van het team is gewijzigd en het team heeft veranderingen meegemaakt en doorgevoerd om in een betrekkelijk korte termijn verbeteringen te realiseren.

Het panel komt op grond van de bestudeerde documenten tot het oordeel dat met de ingevoerde maatregelen het hbo-bachelorniveau gegarandeerd wordt. Het panel heeft dit bevestigd gezien in de negentien eindwerkstukken van de meest recente lichtingen afgestudeerden (voltijd en duaal) van de opleiding en de daarbij behorende beoordelingen. Het panel heeft deze eindwerkstukken bestudeerd en vindt de opdrachten van voldoende hbo-bachelorniveau getuigen en voldoende relevant voor SBRM. De theoretische diepgang en de kwaliteit van het taalgebruik vindt het panel zichtbaar verbeterd.
De verantwoording van de realisatie van de eindkwalificaties blijkt uit de beoordelingen van de afstudeerwerkstukken. Het panel beschouwt de eindwerkstukken terecht als positief gewaardeerd en herkent zich grotendeels in de door de opleiding gegeven waarderingen. De toelichting, c.q. verantwoording van de beoordelingen gebeurt op een goede manier. Daarbij merkt het panel op dat afstemming over de onderbouwingen van belang blijft.

Het panel ziet dat de opleiding de aspecten die samenhangen met het afstuderen en het bewaken van de gewenste kwaliteit heeft opgepakt en verbeterd. Zo heeft de opleiding aanpassingen doorgevoerd in de beoordelingsprocedure, zijn instructies voor het afstuderen met kwaliteitchecks ontwikkeld voor studenten en docenten, zijn eisen voor de bedrijfscoach aangescherpt, zijn rubrics ontwikkeld en is er zichtbaar aandacht voor taalgebruik en literatuurverwijzingen. Ook zijn externe samenwerkingsverbanden aangegaan met twee SBRM-opleidingen van andere hogescholen. Het panel adviseert de opleiding, in het licht van de ontwikkeling van de opleiding, in de toekomst aandacht te besteden aan de (door)ontwikkeling van een visie op onderzoek passend bij het profiel van SBRM. De wens om in te zetten op ontwerpgericht onderzoek en *engaged scholarship* moedigt het panel aan, evenals het stimuleren van het kleinschalig startend ondernemerschap.
Ten slotte merkt het panel op dat de opleiding consequent werkt aan de in- en uitvoering van verbetermaatregelen en dat zij de resultaten bewaakt volgens een planning- en controlcyclus.

Concluderend is het panel van oordeel dat de opleiding overtuigend heeft laten zien dat zij positieve resultaten heeft geboekt op de onderwerpen die centraal stonden in de herbeoordeling. De opleiding heeft adequate maatregelen genomen om tot deze verbetering te komen. Deze zijn omvangrijk en intensief geweest voor het team. Het panel spreekt daarom waardering uit voor dit team en de teamleider.

Op basis van de ingezette verbetermaatregelen en het waargenomen effect daarvan in de afstudeerwerkstukken en beoordelingen, komt het panel tot het oordeel dat de opleiding heeft aangetoond te voldoen aan de gewenste kwaliteit. Van de gestelde tekortkomingen is geen sprake meer. Wel blijft het panel aandacht vragen voor de traceerbaarheid van oordelen (de onderbouwingen in de beoordelingen). Op grond hiervan en naar aanleiding van de eerdere bevindingen van het panel in mei 2012 over de kwaliteit rondom toetsing, beoordeelt het panel standaard 3 als **voldoende**.

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de hbo-bacheloropleiding Small Business en Retail Management van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als geheel als **voldoende**.

# Inhoudsopgave


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **Herbeoordeling** | **11** |
| | Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties | 11 |
| **2** | **Eindoordeel over de opleiding** | **19** |
| **3** | **Bijlagen** | **21** |
| | Bijlage 1: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris | 23 |
| | Bijlage 2: Bezoekprogramma | 27 |
| | Bijlage 3: Bestudeerde documenten | 29 |
| | Bijlage 4: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken | 31 |

© NQA – Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: herbeoordeling SBRM – juni 2014

# 1 Herbeoordeling

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen, overwegingen en conclusies beschreven van het panel voor onderstaande onderwerpen. Het hoofdstuk sluit af met een uitspraak over de kwaliteit van de opleiding bij standaard 3 *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties*.

Het panel heeft zijn bevindingen beschreven voor de volgende onderwerpen:
Toetsing:
- toetsbeleid;
- borging: (onder andere) de rol van de examen- en toetscommissie.

Gerealiseerde eindkwalificaties:
- het afstudeertraject (de voorbereiding op het afstuderen, de begeleiding tijdens het afstuderen, de beoordeling van de afstudeeropdrachten);
- de kwaliteit en het niveau van de gerealiseerde eindkwalificaties.

In bovengenoemde onderwerpen is expliciet aandacht besteed aan de eerder door het visitatiepanel en de NVAO benoemde verbeterpunten, te weten: taaltoetsen, examencommissie, toetsbeleid, extra checks afstudeeropdracht, taalgebruik afstudeeropdracht, beoordelingsformulier afstudeeropdracht en praktijkbegeleiders (besluit NVAO 2 december 2013).

## Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

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

*Bevindingen*

**Toetsing**

*Toetsbeleid*
Het panel heeft in mei 2012 het door de opleiding ingezette systeem van toetsing als adequaat beoordeeld, evenals het toetsbeleid dat daaraan ten grondslag ligt (*Toetsbeleid SBRM 2009-2013*). Het panel heeft de opleiding aanbevolen verschillende onderdelen binnen het toetsbeleid verder in te voeren. Dit betrof vooral de operationalisatie van de toetscommissie.
Het panel stelt vast dat de opleiding dit adequaat heeft opgepakt. Het panel is ervan overtuigd dat de examencommissie en de toetscommissie toezien op de naleving van de gestelde richtlijnen voor toetsing en examinering. Deze zijn onder meer opgenomen in het toetsbeleid van de opleiding.

Na de visitatie in 2012 heeft de opleiding de taakstelling van de toetscommissie verder geoperationaliseerd, examinatoren benoemd en een SBRM-docent opgenomen in de centrale examencommissie en de toetscommissie (zie verder 'Borging').
Over de uitwerking van de toetsing oordeelde het panel in 2012 vooral positief. De eindkwalificaties van de opleiding stonden centraal in de toetsing van de onderwijseenheden. Daarbij maakte de opleiding gebruik van verschillende toetsvormen. Ook vond het panel de bestudeerde toetsen van goede kwaliteit getuigen. Alleen over de taaltoetsen heeft het panel een opmerking gemaakt. Gezien het taalgebruik in de eindwerkstukken heeft het panel hier toen nadrukkelijk aandacht voor gevraagd.
Naar aanleiding hiervan heeft de opleiding taaltoetsen conform de aanbeveling van het panel meer afgestemd op de voor SBRM relevante vakken. De opleiding geeft hier in de herbeoordeling verschillende voorbeelden van. Deze vindt het panel overtuigend. De opleiding geeft ook aan dat een deel van de taaltoetsen onveranderd is gebleven, omdat daarmee op een efficiënte manier wordt gewerkt. Dit betreft (taal)toetsen in de gemeenschappelijke propedeuse.
De aanpassingen die de opleiding heeft doorgevoerd voor de verbetering van de kwaliteit en toepassing van de taaltoetsen, vindt het panel passend en volstaan.

*Borging*
De opleiding heeft een centrale examencommissie voor de zes opleidingen van het instituut. De opleiding heeft een aantal maatregelen doorgevoerd om de betrokkenheid en nabijheid van deze examencommissie te vergroten. Zo heeft de faculteitsdirectie in november 2012 een vertegenwoordiger van de opleiding SBRM (met specialisme onderzoek) en een extern deskundige (met domeinexpertise SBRM) benoemd tot leden van de centrale examencommissie. Zij zijn per februari 2013 actief aan de slag gegaan. Verder is het aantal uren voor leden van de examencommissie uitgebreid naar 83 uur per semester en is de formatie van de voorzitter uitgebreid naar 0,2 fte. Dit vindt het panel waardevolle en overtuigende maatregelen. Daarnaast is per januari 2013 een deelcommissie voor SBRM geïnstalleerd. Deze commissie komt ten minste één keer per semester bijeen en stelt dan thema's rondom toetsing, beoordelen en het eindniveau aan de orde. Dit wordt georganiseerd door de vertegenwoordiger van de opleiding SBRM binnen de examencommissie. In november 2013 was er een bijeenkomst over het geven van feedback en in maart 2014 over de kwaliteit van eindwerkstukken. De deelcommissie bestaat uit de voorzitter van de examencommissie, het opleidingsspecifieke lid, de praktijkcoördinator van de opleiding, het externe lid van de examencommissie en minimaal een lid van de toetscommissie. Op die manier wordt (tussentijds) vanuit de examencommissie toezicht gehouden op de opleidingsspecifieke kwaliteit van de opleiding. Aanvullend voeren de voorzitters van de facultaire examencommissies driemaal per jaar overleg met de instituutsdirecties en de faculteitsdirectie om generieke thema's te benoemen en daar op in te spelen.

Het panel is van oordeel dat de controle op de kwaliteit van de afstudeerwerkstukken van SBRM vanuit de examencommissie is versterkt. Vooraf stelt de examencommissie vast welke docent welk onderdeel verzorgt en wie examinator is voor specifiek het beoordelen van de afstudeerdossiers. Elk half jaar wordt het overzicht van examinatoren vastgesteld door de examencommissie.
Per augustus 2013 bekijkt de examencommissie ten minste tien afstudeerwerkstukken per semester.

Deze controle betreft primair de borging van het eindniveau. Daarvan bekijkt het externe lid twee eindwerkstukken. Aanvullend zijn per juni 2013 leden van de examencommissie steekproefsgewijs aanwezig bij een aantal verdedigingen van afstudeerprojecten. Zij kijken dan of het beoordelingsproces adequaat wordt uitgevoerd. Leden van de beroepenveldcommissie zaten al bij vijftien procent (minimaal tien) van de mondelinge verdedigingen van afstuderende studenten. Zij rapporteren dan over het beoordelingsproces aan de praktijkcoördinator.
De praktijkcoördinator van de opleiding vervult een centrale rol bij het toezicht op de kwaliteit. Daar komen bevindingen vanuit de deel(examen)commissie en van de beroepenveldcommissie binnen. Deze bevindingen kunnen vervolgens aanleiding zijn om bepaalde thema's te bespreken in de eerder genoemde semestersessies.

De opleidingsoverstijgende examencommissie heeft taken gemandateerd aan de toetscommissie. Er is één toetscommissie voor de opleidingen Food & Business en SBRM die bestaat uit drie leden waarvan twee van SBRM. De opleiding heeft na de visitatie in 2012 de taakstelling van de toetscommissie verder geoperationaliseerd. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. De toetscommissie is onder meer verantwoordelijk voor het beoordelen en valideren van de kwaliteit van de toetsen binnen de genoemde opleidingen. Daartoe stelt de commissie toetsplannen formeel vast en bewaakt zij dat de toetscyclus die doorlopen moet worden ook daadwerkelijk doorlopen wordt. Per 2013 is het formeel beleid dat iedere schriftelijke toets eenmaal per twee jaar wordt gecontroleerd. De opleiding geeft aan dat eind 2014 alle schriftelijke toetsen opnieuw zijn vastgesteld en elke twee jaar opnieuw worden bekeken.
Het panel stelt vast dat de toetscommissie haar taak serieus heeft opgepakt. De toetsen worden ontwikkeld door de docenten. In de fase van de toetsconstructie controleert de toetscommissie de kwaliteit van de toetsen aan de hand van een checklist die docenten moeten inleveren. De afgelopen periode hebben docenten deze checklist onder begeleiding van de toetscommissie meer consequent ingevuld. Verder wordt er gewerkt vanuit een formele planning waarbinnen docenten op tijd hun toetsen moeten inleveren.
De toetscommissie is begonnen met de controle van schriftelijke toetsen. In 2012-2013 heeft zij zeven toetsen beoordeeld. Daar is zij in 2013-2014 mee verder gegaan. Vanaf 2014 controleert de toetscommissie ook niet-schriftelijke toetsen, zoals de stage en de afstudeeropdracht.
De leden van de toetscommissie zijn gefaciliteerd en ondersteund met meer uren en relevante scholing. Zo hebben leden van de toetscommissie scholing van CITO gevolgd op het gebied van toetsconstructie en toetsmatrijzen en heeft scholing plaatsgevonden in het beoordelen van niet-schriftelijke toetsen. Het panel vindt dit passende maatregelen.

Twee keer per jaar voorziet de toetscommissie de examencommissie van een mandaat-rapportage en is er overleg met de examencommissie. Ook hebben de toetscommissies van het instituut periodiek overleg om werkwijzen, knelpunten en ervaringen te bespreken met als doel werkwijzen en procedures rondom kwaliteitsborging te verbeteren.

Om de kwaliteitsborging verder gestalte te geven hebben de docenten van de opleiding dezelfde scholing als de toetscommissie gevolgd bij CITO.
Het panel constateert dat het functioneren van de examencommissie met het benoemen van nieuwe leden en de uitbreiding van de facilitering sterk is verbeterd. Het panel stelt ook vast dat de toetscommissie een actieve rol heeft in het toezicht op de kwaliteit van de toetsen en dat de deze commissie goed is gefaciliteerd om haar taak serieus uit te kunnen voeren. Voorgaande blijkt overtuigend uit de gevoerde gesprekken tijdens de herbeoordeling.

**Gerealiseerde eindkwalificaties**

*Afstudeertraject*
De opleiding heeft verschillende maatregelen in gang gezet om de kwaliteit van de afstudeerdossiers te verbeteren. De opleiding heeft handleidingen voor het afstuderen voor studenten en docenten opgesteld waarin eenduidige richtlijnen zijn opgenomen voor de inhoudelijke kwaliteit en voor de begeleiding en de beoordeling van de afstudeeropdracht. In de handleidingen heeft de verantwoording van de door studenten gebruikte onderzoeksmethoden/-modellen expliciet de aandacht. De handleidingen zijn in bijeenkomsten met docenten besproken.
Studenten die tijdens het herstel van de opleiding (2012 en 2013) afstuderen hebben aanvullende ondersteuning gekregen in hun afstudeerproces. Dit is in de vorm van verplichte terugkomdagen en een extra beoordeling van het onderdeel onderzoek in de planfase.
De opleiding geeft aan dat de terugkomdagen blijven bestaan, in ieder geval totdat de onderzoekslijn die door het curriculum loopt is ingevoerd en er geen kennisachterstand meer is bij studenten op dit onderdeel.

De opleiding ziet in haar vernieuwde werkwijze structureel toe op de kwaliteit van het eindresultaat. Zo wordt ieder plan van aanpak altijd door twee personen, de afstudeerbegeleider van de student en de praktijkcoördinator, beoordeeld voordat de student mag starten. Bij twijfel wordt een derde beoordelaar (TaskForce Onderzoek[3]) ingeschakeld. Gedurende de herstelperiode zag de praktijkcoördinator alle afstudeerplannen en was zij diegene die de plannen van een uiteindelijke *Go* of *No-Go* voorzag.
Studenten en afgestudeerden van de opleiding, met wie het panel heeft gesproken, geven aan dat zij in het plan van aanpak heel goed moeten verantwoorden wat hun opdracht en onderzoek behelst. Criteria vinden zij helder. Zij hebben daarbij ervaren dat zij vaker plannen opnieuw moesten bijstellen om aan de gestelde criteria te voldoen. Zij herkennen dat criteria zijn aangescherpt en geven aan dat ook terecht te vinden. Ook hebben zij ervaren daarbij goed te worden begeleid door de betreffende docenten.

[3] TaskForce Onderzoek: een faculteitsbrede projectgroep die verantwoordelijk is voor de inbedding van de doorlopende leerlijn onderzoek.

Met een *Go* op het plan van aanpak mag de student aan de slag met zijn afstudeeropdracht. Gedurende deze periode wordt de student begeleid door een praktijkbegeleider (verder: bedrijfscoach). In de vernieuwde afstudeerhandleiding zijn eisen voor de bedrijfscoach opgenomen. Zo moet een bedrijfscoach ten minste over een hbo- of wo-diploma beschikken binnen het economische domein en werkervaring hebben op het gebied van de afstudeer-opdracht.

Ook is een mate van strategisch zeggenschap over het afstudeeronderwerp belangrijk. Voordat de begeleiding start, controleert de student of de praktijkbegeleider voldoet aan de eisen die gesteld worden aan de opleiding en functie van de bedrijfscoach en rapporteert deze aan zijn afstudeerdocent. De praktijkbegeleider is betrokken bij het opstellen van het plan van aanpak. Nadat dit plan van aanpak is goedgekeurd door de opleiding, voert de afstudeerdocent een zogenaamd introductiegesprek met de bedrijfscoach om de taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen te bespreken en te controleren of de bedrijfscoach aan de gestelde eisen voldoet. De begeleiding van de bedrijfscoach houdt onder meer in dat de voortgang wordt bewaakt en dat de kwaliteit van de tussentijdse rapportages wordt gecontroleerd. Na afronding van de afstudeeropdracht adviseert de bedrijfscoach over de beoordeling van het onderdeel proces: één van drie onderdelen die afzonderlijk worden beoordeeld voor het eindresultaat. Per 2013-2014 worden ook de ontwikkelde rubrics voor het afstuderen in een voorfase met de bedrijfscoaches besproken.

Voor de beoordeling van het afstuderen zijn rubrics ontwikkeld. Deze zijn mede gebaseerd op de Dublin descriptoren waarmee het hbo-bachelorniveau wordt nagestreefd in de eindbeoordeling. De rubrics geven voor studenten aan waar zij aan moeten voldoen en worden in de beoordeling gebruikt om het oordeel te onderbouwen.

De beoordeling van het afstuderen bestaat uit drie onderdelen: Product (50 procent), Proces (20 procent) en Presentatie (30 procent). Uit de vernieuwde afstudeerhandleiding blijkt dat alle onderdelen met ten minste een 5,5 moeten worden afgerond. Het panel vindt dit een noodzakelijke verbetermaatregel die is doorgevoerd. Per onderdeel maakt de opleiding gebruik van rubrics, zo blijkt uit de formulieren. Per 2014 zal de opleiding de vijfpuntsschaal afschaffen en de tienpuntsschaal gaan gebruiken. Hiermee kan de opleiding naar eigen zeggen genuanceerder oordelen.

In de huidige vernieuwde beoordelingsformulieren moeten de examinatoren een gemotiveerde toelichting geven bij de toegekende scores. De rubrics dienen daarvoor als leidraad. Het panel vindt dit een goede manier: de ondergrens wordt zichtbaar gemaakt, er is ruimte voor nuance en eigenheid doordat het formulier op zich niet doorslaat in details. Vanaf juni 2013 is het advies van de bedrijfscoach opgenomen in het formulier.
Het panel stelt vast dat de opleiding gebruik maakt van een helder formulier. De onderbouwingen van de oordelen worden onderling besproken. Het panel vindt het belangrijk dat dit gebeurt en moedigt aan dit te blijven doen, omdat het panel de onderbouwing nog niet altijd even duidelijk vindt.

De door de examencommissie benoemde examinatoren zijn verantwoordelijk voor de beoordeling van de kwaliteit van de afstudeerscripties. In dat kader zijn alle afstudeerbegeleiders en examinatoren aanvullend getraind op het gebied van onderzoek en vindt er periodiek intervisie plaats rondom inhoudelijke kwaliteitsaspecten en procedurele onderdelen in de beoordeling. Inhoudelijke aspecten die worden besproken betreffen bijvoorbeeld taal, onderzoek en financiële aspecten.
Over het onderdeel 'taal' merkt het panel op dat de opleiding eisen voor correct taalgebruik (alsmede voor correcte bronvermelding) heeft aangescherpt. Studenten krijgen bij het inleveren van hun conceptscripties nadrukkelijk feedback op deze onderdelen.
De kwaliteit van het eindresultaat wordt verder bewaakt doordat de opleiding per 2013-2014 per semester steekproeven van plannen van aanpak en conceptscripties door de TaskForce Onderzoek en de opleidingscoördinator van SBRM laat nemen. Daarnaast heeft de opleiding per 2013 contact gezocht met de SBRM-opleidingen van Avans Hogeschool en Hogeschool Utrecht en hebben de drie opleidingen afstudeerwerkstukken van elkaar bekeken. De feedback betrof (over en weer) onder meer de relevantie van de opdrachten en het onderzoeksgehalte in de opdrachten.

Het panel constateert dat de opleiding behoorlijke investeringen heeft gedaan in de kwaliteitsbewaking van het afstudeerresultaat. Er wordt nadrukkelijk toegezien op –wat betreft het panel– relevante kwaliteitsaspecten. Dit gebeurt voor een belangrijk deel aan de voorkant van het afstudeertraject door de intensieve beoordeling van het plan van aanpak. Het panel vindt dit een goede manier die bovendien een positief resultaat heeft op de kwaliteit van de studentproducten en op het ontwikkelen van een eenduidig beeld over 'kwaliteit' bij docenten (examinatoren en begeleiders), zo verneemt het panel uit de beoordelingen van studentproducten en de gevoerde gesprekken.
Daarbij laat de opleiding zien dat zij gebruik maakt van een veelheid aan bronnen om feedback te krijgen op (tussen)resultaten om de kwaliteit verder te verbeteren. Deze professionele houding waardeert het panel als positief. In november 2013 was er een bijeenkomst over het geven van feedback en in maart 2014 een over de kwaliteit van eindwerkstukken. Voor de toekomst vindt het panel het goed om een vorm van externe feedback en onderlinge afstemming over eindbeoordelingen (de onderbouwingen) te blijven handhaven.

*Gerealiseerde eindkwalificaties*
Het panel heeft van negentien afgestudeerden van de opleiding het afstudeerwerk en de beoordeling bestudeerd: vijftien voltijd studenten en vier duaal studenten. De resultaten lieten een range zien van 6 tot 9.
Op basis van de bestudering van de negentien eindwerkstukken stelt het panel vast dat het bachelorniveau wordt gerealiseerd. Het panel vindt alle bestudeerde werkstukken terecht als voldoende gewaardeerd en kan zich grotendeels in de gegeven oordelen vinden. Sommige onderbouwingen vragen om wat toelichting over de puntenscore versus de kritische toelichting. Andere beoordelingen zijn nog summier onderbouwd. Het panel heeft begrepen dat dergelijke zaken worden besproken met examinatoren onderling en heeft er vertrouwen in dat de opleiding daarmee toewerkt naar een zo eenduidig mogelijke verantwoording van beoordelingen.

Over de hele linie vindt het panel de theoretische diepgang verbeterd, evenals het taalgebruik. Er zijn duidelijk hoogvliegers en laagvliegers bij. De opdrachten die studenten uitvoeren vindt het panel overwegend relevant voor SBRM, een enkel twijfelgeval daargelaten. Ook wordt er door studenten correcter naar literatuur verwezen.
Het panel merkt op dat studenten vooral standaard modellen en methoden hanteren. Dat is prima.

Het panel waardeert de ambitie van docenten om studenten uit te dagen om innovatievere onderwerpen, modellen of methoden te gebruiken. Het panel begrijpt dat dit nu geen prioriteit heeft.

Op basis van de bestudeerde eindwerkstukken en de gevoerde gesprekken is het panel van mening dat de opleiding zich nog sterker zou kunnen bezinnen op de *scope* van SB&RM: haar eigen HAN SB&RM-profiel, om dit vervolgens ook tot uiting te kunnen laten komen in de opdrachten. Daarbij noemt het panel '(kleinschalig) startend ondernemerschap' als mogelijk aandachtspunt.
Verder heeft het panel gezien dat de opleiding zich *ongoing* ontwikkelt op het gebied van onderzoek. Dit wordt vanuit de stuurgroep TaskForce Onderzoek geleid. Het panel vindt dat de opleiding haar visie op onderzoek (voor de SBRM beroepspraktijk) na de afgelopen ontwikkelingen kan evalueren en verder verankeren in het programma en de mensen. Aansluiting van de opleiding bij het, op faculteitsniveau opgezette Centrum voor Valorisatie en Ondernemerschap, is daarbij aan te moedigen. Ook omwille van het geuite voornemen van de faculteit om het Centrum voor Ondernemerschap uit te breiden naar een *Centre of Expertise* met aan boord een lector ondernemerschap en een lector valorisatie.

*Overwegingen en conclusie*

Het panel stelt vast dat de opleiding de benoemde tekortkomingen van de NVAO en de kritische kanttekeningen van het panel voortvarend heeft aangepakt. Dat is niet zonder slag of stoot gegaan: de teamsamenstelling is gewijzigd en het team heeft veranderingen meegemaakt en doorgevoerd om in een betrekkelijk korte termijn verbeteringen te realiseren.

Het panel komt op grond van de bestudeerde documenten tot het oordeel dat met de ingevoerde maatregelen het hbo-bachelorniveau gegarandeerd wordt. Het panel heeft dit bevestigd gezien in de negentien eindwerkstukken van de meest recente lichtingen afgestudeerden (voltijd en duaal) van de opleiding en de daarbij behorende beoordelingen. Het panel heeft deze eindwerkstukken bestudeerd en vindt de opdrachten van voldoende hbo-bachelorniveau getuigen en voldoende relevant voor SBRM. De theoretische diepgang en de kwaliteit van het taalgebruik vindt het panel zichtbaar verbeterd.
De verantwoording van de realisatie van de eindkwalificaties blijkt uit de beoordelingen van de afstudeerwerkstukken. Het panel beschouwt de eindwerkstukken terecht als positief gewaardeerd en herkent zich grotendeels in de door de opleiding gegeven waarderingen. De toelichting, c.q. verantwoording van de beoordelingen gebeurt op een goede manier. Nadere afstemming hierover blijft wat betreft het panel aandacht vragen en van belang.

Het panel ziet dat de opleiding de aspecten die samenhangen met het afstuderen en het bewaken van de gewenste kwaliteit heeft opgepakt en verbeterd. Zo heeft de opleiding aanpassingen doorgevoerd in de beoordelingsprocedure, zijn instructies voor het afstuderen met kwaliteitchecks ontwikkeld voor studenten en docenten, zijn eisen voor de bedrijfscoach aangescherpt, zijn rubrics ontwikkeld en is er zichtbaar aandacht voor taalgebruik en literatuurverwijzingen.

Ook zijn externe samenwerkingsverbanden aangegaan met twee SBRM-opleidingen van andere hogescholen. Het panel adviseert de opleiding, in het licht van de ontwikkeling van de opleiding, in de toekomst aandacht te besteden aan de (door)ontwikkeling van een visie op onderzoek passend bij het profiel van SB&RM. De wens om in te zetten op ontwerpgericht onderzoek en *engaged scholarship* moedigt het panel aan, evenals het stimuleren van het kleinschalig startend ondernemerschap.
Ten slotte merkt het panel op dat de opleiding consequent werkt aan de in- en uitvoering van verbetermaatregelen en dat zij de resultaten bewaakt volgens een planning- en controlcyclus.

Concluderend is het panel van oordeel dat de opleiding overtuigend heeft laten zien dat zij positieve resultaten heeft geboekt op de onderwerpen die centraal stonden in de herbeoordeling. De opleiding heeft adequate maatregelen genomen om tot deze verbetering te komen. Deze zijn omvangrijk en intensief geweest voor het team. Het panel spreekt daarom waardering uit voor dit team en de teamleider.

Op basis van de ingezette verbetermaatregelen en het waargenomen effect daarvan in de afstudeerwerkstukken en beoordelingen, komt het panel tot het oordeel dat de opleiding heeft aangetoond te voldoen aan de gewenste kwaliteit. Van de gestelde tekortkomingen is geen sprake meer. Wel blijft het panel aandacht vragen voor de traceerbaarheid van oordelen (de onderbouwingen in de beoordelingen). Op grond hiervan en naar aanleiding van de eerdere bevindingen van het panel in mei 2012 over de kwaliteit rondom toetsing, beoordeelt het panel standaard 3 als **voldoende**.

# 2 Eindoordeel over de opleiding

*Oordelen op de standaarden*

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

| Standaard | Oordeel |
|---|---|
| *1 Beoogde eindkwalificaties* | Voldoende (2012) |
| *2 Onderwijsleeromgeving* | Voldoende (2012) |
| *3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties* | Voldoende |

*Overwegingen en conclusie*

Het visitatiepanel heeft op 23 en 24 mei 2012 de standaarden 1 en 2 als voldoende beoordeeld. Op basis van de herbeoordeling van standaard 3 heeft het visitatiepanel deze standaard na een hersteltraject op 24 april 2014 beoordeeld als **voldoende**.
Het panel is overtuigd van de aanwezigheid van de gewenste kwaliteit: de resultaten van studenten laten zien dat de opleiding volwaardig hbo-bachelor SBRM studenten aflevert. Daarbij heeft de opleiding aangetoond aandacht te hebben voor de juiste kwaliteitsaspecten, laat zij zien deze te bewaken in samenspraak met relevante betrokkenen en laat zij zien deze verder te ontwikkelen.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Small Business & Retail Management (voltijd en duaal) als geheel als **voldoende**.

© NQA – Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: herbeoordeling SBRM – juni 2014

# 3 Bijlagen

© NQA – Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: herbeoordeling SBRM – juni 2014

## Bijlage 1: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris

*De heer drs. P.N. Ganzeboom, voorzitter*

De heer Ganzeboom is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van small business & retail management. Bij Hanzehogeschool Groningen werkt hij als dean, instituutsdirecteur van het Instituut voor Marketing Management (IMM) en daarnaast als leading dean van het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO. Als dean van IMM is hij verantwoordelijk voor ongeveer 120 personeelsleden en 1800 studenten (Commerciële Economie vt/dt/du, Small Business & Retail Management, International Business & Languages). Als leading dean en voorzitter van de Stuurgroep KCO is hij overall verantwoordelijk voor het toegepaste-onderzoeksbeleid van het KCO, voor zowel de strategie als de operationele resultaten van dit kenniscentrum, waarbij ondernemerschap één van de drie belangrijkste speerpunten vormt van het onderzoeksbeleid van Hanzehogeschool Groningen. Voor deze visitatie heeft de heer Ganzeboom onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding*:

| | |
|---|---|
| 2000 | IT-Management voor KPN (Rijks Universiteit Groningen) |
| 1997 | Cursus Educatief Uitgeven (Wolters Kluwer) curriculumontwikkeling, projectmanagement, nieuwe media (ICT), marketing, budgetteren, etc |
| 1989-1990 | Opleiding Schoolorganisatie en -Management (Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Instituut Onderwijs) met als onderdelen Leiderschap, Personeelsmanagement, Onderwijskundig Schoolbeleid, Financieel Management, School Marketing, en Gespreksvaardigheidstraining |
| 1976-1983 | Engelse Taal- en Letterkunde, doctoraal, Rijksuniversiteit Groningen, bijvakken Toegepaste Taalkunde en Italiaanse Taal en Cultuur |

*Werkervaring*

| | |
|---|---|
| 2009 – heden | Hanzehogeschool Groningen: Dean, Instituutsdirecteur van het Instituut voor Marketing Management (IMM) en daarnaast leading Dean van het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) waarbij 5 HG-schools zijn aangesloten |
| 2004 – 2009 | Hanzehogeschool Groningen: Dean, Instituutsdirecteur van de International Business School (IBS) |
| 2000 – 2004 | KPN Opleidingen (mei 2002 - mei 2004): Hoofd Opleidingen van KPN Divisie Vaste Telefonie, via Fources.<br>KPN Softwarehuis, Groningen (april 2000 - april 2002): IT Manager, integrale management verantwoordelijkheid voor grootschalige IT-projecten. |
| 1996 – 2000 | Wolters-Noordhoff, Groningen (inmiddels Noordhoff Uitgevers), marktleidende educatieve uitgeverij, Afdeling Voortgezet Onderwijs: Als (vak)uitgever verantwoordelijk voor het fonds Engels (later ook deels voor het fonds Duits) |
| 1986 – 1996 | NHL Hogeschool<br>• Docent en vakgroephoofd voor Business English, HEAO-Leeuwarden (1988-1991)<br>• Studieadviseur bij de studierichting Accountancy (1989-1991)<br>• International Relations Manager (1989-1996), full-time vanaf 1991: netwerk van 0 naar 30 partnerhogescholen / universiteiten opgezet t.a.v. beleidsontwikkeling en implementatie t.b.v. studentuitwisseling, stages buitenland en de ontwikkeling van 'joint programmes' met buitenlandse universiteiten, en manager van het English language Business Studies Programme |

| | |
|---|---|
| 1983 – 1986 | Voortgezet Onderwijs, Fivel College, Delfzijl, HAVO / VWO - Docent Engels bovenbouw, en vanaf 1984 hoofd van de talensectie van het Fivel College |

*De heer dr. E. Wierstra*

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

*Opleiding*:

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

*Werkervaring:*

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

*Overig:*

lid van de Raad van Advies van Ik Start Smart Gelderland (zie www.ikstartsmart.nl)
extern lid en vice-voozitter van de Rekenkamercommissie Gemeente Hengelo

*Publicaties (meer op aanvraag):*

- Wierstra, E.: 'Saxion and Entrepreneurship', presentation International Week, School of Business Engineering & Entrepreneurship, 08-03-2011
- Schrooten, G., van Dijken, E. & E. Wierstra: 'Het begint met ambitie', eindrapportage voor de ABN AMRO, september 2010 (vertrouwelijk)
- Wierstra, E. & M. van de Water: 'Samenwerking MKB-Enschede en Saxion', presentatie MKB Ondernemerscafé 13-10-2010
- Wierstra, E.: 'Evaluatie van formats business plans; Fase 1: Inventarisatie en evaluatie', presentatie afronding RAAK-project 'Vision', Enschede, 08-03-2011
- Wierstra, E. & Z. Baban: 'Familiebedrijven en Toezicht', presentatie op het symposium '(Toe)zicht op opvolging binnen familiebedrijven', TwentseWelle, Enschede, 18-04-2011

*De heer drs. J.W.G. van Scheerdijk*

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

*Opleiding:*

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

*Werkervaring:*

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

*Overig:*

Voorzitter Vereniging van Eigenaren Rijnkennemerlaan

*De heer M.W.J. Dielemans*

De heer Dielemans is ingezet als studentlid. Hij volgt de opleiding Small Business & Retail Management aan Avans Hogeschool, waar hij tevens de PR doet, voorlichting geeft over de opleiding en presentaties houdt voor groepen beginnende studenten. De heer Dielemans 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 Dielemans aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

| | |
|---|---|
| 2011 – heden | Small Business & Retail Management - Avans Hogeschool Breda<br>2012 – 2013 Minor Marketingcommunicatie |
| 2010 – 2011 | Commerciële Economie (propedeuse behaald) - Avans Hogeschool Breda |
| 2007 – 2010 | Vestigingsmanager Groothandel Niveau 4 - Florijn College |
| 2003 – 2007 | Mavo - Markenhage College |

*Werkervaring:*

| | |
|---|---|
| 2012 – heden | Management/kaderlid - C1000 Richard Laurijssen |
| 2010 – 2010 | Verkoopmedewerker afdeling Non-Food (stage) - Sligro Breda |
| 2008 – 2009 | Commercieel medewerker binnendienst (stage) - Vliegbasis Gilze-Rijen |
| 2007 – 2012 | All round medewerker - C1000 Prinsenbeek |
| 2007 – 2007 | Bediening - Hook aan de haven |
| 2006 – 2007 | Verkoper zaterdagmarkt - Johan van de Wetering |

*Mevrouw M. Snel BHRM & BEd*

Mevrouw Snel is ingezet als NQA-auditor. Zij heeft sinds 2005 als NQA-auditor ervaring met visiteren van bestaande en nieuwe opleidingen in verschillende sectoren binnen het hbo. Daarnaast verzorgt zij trainingen over het visitatie- en accreditatiestelsel en voert zij adviestrajecten uit. Door haar ervaring heeft zij tevens deskundigheid in het beoordelen van afstandsonderwijs. Verder is zij betrokken bij advisering over en beoordeling van EVC-procedures (Erkennen van Verworven Competenties) van aanbieders in het mbo en hbo.
Zij heeft als junior personeelsadviseur gewerkt bij een grote zorginstelling voor verstandelijk gehandicapte mensen waar zij de personele zaken behartigde van ongeveer 200 medewerkers. Ook is Merijn Snel erkend specialist voor Investors in People geweest.
Zij is getraind als auditor Hoger Onderwijs NQA in samenwerking met Lloyd's Register en heeft in het najaar van 2010 deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

*Opleiding*:

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

*Training:*

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

*Werkervaring*:

| | |
|---|---|
| 2010 – heden | senior auditor en adviseur, Netherlands Quality Agency |
| 2008 – 2013 | erkend assessor en specialist Investors in People, Netherlands Quality Agency |
| 2005 – 2009 | auditor, Netherlands Quality Agency |
| 2004 – 2005 | junior personeelsadviseur, de Twentse zorgcentra |

## Bijlage 2: Bezoekprogramma

| | |
|---|---|
| 09.30 uur: | Ontvangst panelleden<br>Voorstellen aan dagbegeleider J. Verbrugh, opleidingscoördinator SBRM |
| 09.45 – 10.45 uur: | Paneloverleg |
| 10.45 – 11.30 uur: | Gesprek met het management van de opleiding:<br>Theo Joosten, directeur Faculteit Economie en Management HAN<br>Rogier Vispoel, directeur Instituut IB&C<br>Jannie Keizer, oud-directeur (ad interim) Instituut IB&C<br>Joop Verbrugh, opleidingscoördinator SBRM |
| 11.30 – 11.45 uur: | Korte pauze |
| 11.45 – 12.30 uur: | Gesprek met afstuderende en afgestudeerde studenten:<br>Mark ter Bekke (alumnus)<br>Lisa Quik (alumnus)<br>Willem Duifhuizen (afstudeerder)<br>Bert Hendriks (afstudeerder) |
| 12.30 – 13.15 uur: | Lunch/Paneloverleg |
| 13.15 – 14.00 uur: | Gesprek met afstudeerbegeleiders en/of examinatoren van de 4 door de opleiding geselecteerde eindwerkstukken:<br>Robert Everts<br>Anton Klop<br>Marteyn Roes<br>Rob Westerdijk<br>Janneke Delisse, afstudeercoördinator SBRM |
| 14.00 – 14.15 uur: | Korte pauze |
| 14.15 – 15.00 uur: | Gesprek over borging en kwaliteit:<br>Mick Timmermans, voorzitter van de examencommissie IB&C<br>Peggy de Jong, lid namens SBRM van de examencommissie IB&C<br>Frank van Rijk, extern lid examencommissie IB&C<br>Yvonne Span, lid Toetscommissie FB-SBRM |
| 15.00 – 15.45 uur: | Afsluitend paneloverleg |
| 15.45 – 16.00 uur | Terugkoppeling aan het Management van de opleiding. |

© NQA – Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: herbeoordeling SBRM – juni 2014

## Bijlage 3: Bestudeerde documenten

*Herstelplan gericht op toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties, Hbo-bachelor Small Business en Retail Management*, juni 2013.

*Geactualiseerd Herstelplan gericht op toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties, Hbo-bachelor Small Business en Retail Management*, maart 2014.

*Afstudeerhandleiding Instituut International Business & Communication opleiding Small Business en Retail Management* 2012-2013 (Sem I: aug-jan).

*Afstudeerhandleiding Instituut International Business & Communication opleiding Small Business en Retail Management* 2012-2013 (Sem II: feb-jun).

*Afstudeerhandleiding Instituut International Business & Communication opleiding Small Business en Retail Management* 2013-2014 (Sem I: sep-jan).

*SBRM Docentenhandleiding AOD* augustus 2012 (Sem I)

*SBRM Docentenhandleiding AOD* januari 2013 (Sem II)

*SBRM Docentenhandleiding AOD* augustus 2013 (Sem I)

*Rubrics t.b.v. AOD-beoordeling SBRM*

*Checklist & toelichting voor het maken van een Plan van Aanpak voor je afstudeeropdracht*

© NQA – Hogeschool van Arnhem en Nijmegen: herbeoordeling SBRM – juni 2014

## Bijlage 4: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder is een overzicht opgenomen van de voltijd en duaal studenten van wie het panel de afstudeerwerken en beoordelingsdossiers heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen:

459148 (duaal)
428776
470542
462445 (duaal)
460350
454705
448740
447866
453091
453819
447757
452367
460205 (duaal)
471059 (duaal)
461883
449628
464307
466493
455007