

Hogeschool Windesheim

B Bedrijfskunde

Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK

009A2025.05

Samenvatting

In mei 2025 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van Windesheim Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. De 4-jarige bacheloropleiding wordt in voltijdvariant verzorgd in Zwolle en Almere. In Zwolle wordt eveneens een deeltijdvariant aangeboden.

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de opleiding in zijn geheel als **positief**.

De deeltijdopleiding kent sinds 2018 een opbouw in leeruitkomsten. Sinds 2022 is ook het voltijdse onderwijsprogramma van leerdoelen en vakken omgezet in een programma met leeruitkomsten. Hierbij zijn de voor de deeltijd opgestelde leeruitkomsten gebruikt. Afgelopen jaar zijn de leeruitkomsten herijkt op basis van het nieuwe landelijke opleidingsprofiel (LOP 2024).

De opleiding groeit sinds 2018 gestaag. Afgelopen jaar was er een kleine daling in de instroom maar de opleiding verwacht op basis van de tussentijdse prognose voor komend jaar een herstel. Het panel merkt op dat de opleiding de controle houdt in tijden van voortdurende groei en de doorontwikkeling van het onderwijs. Er is veel aandacht voor teamontwikkeling en professionalisering, bijvoorbeeld op het gebied van didactiek en toetsdeskundigheid. Medewerkers en studenten weten zich gezien en ervaren persoonlijke betrokkenheid van collega's en docenten.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Volgens het panel sluiten de leerresultaten goed aan bij het niveau dat van een bacheloropleiding verwacht mag worden. De opleiding legt de nadruk op de bedrijfskundige als bruggenbouwer, iemand die mensen en processen weet te verbinden, leiderschap toont, samenwerking stimuleert en organisaties in beweging brengt om waarde toe te voegen. Het panel vindt dat deze profilering uitstekend aansluit bij de focus binnen het LOP 2024, waarin de bedrijfskundige wordt gepresenteerd als verbinder met drie belangrijke rollen: diagnosticus, ontwerper en vooral veranderaar. Het panel waardeert de inspanningen van de opleiding om de doelstellingen en inhoud van het onderwijs te valideren samen met het werkveld.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de vereiste basiskwaliteit voor deze standaard. Het onderwijsprogramma en de leeruitkomsten sluiten logisch aan bij de doelstellingen en beoogde leerresultaten van de opleiding. Zowel de fysieke als digitale leeromgeving ondersteunen het leerproces van studenten op effectieve wijze. Het panel waardeert de professionaliteit van het docententeam en de manier waarop zij het vernieuwde curriculum vormgeven en uitdragen. Er is veel aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs, wat tot uiting komt in de nadruk op het kalibreren en evalueren van zowel onderwijs als toetsing. Wel adviseert het panel om studenten actief te blijven betrekken bij veranderingen en aanpassingen binnen het onderwijs.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en beschikt over een degelijk toetsingssysteem dat zorgt voor valide, betrouwbare en onafhankelijke beoordelingen. Het panel waardeert de zorgvuldigheid waarmee de opleiding haar toetsen ontwerpt. Er wordt regelmatig en

grondig gekalibreerd tussen examinatoren om de interpretatie van leeruitkomsten en de beoordeling te harmoniseren. Daarnaast wordt de professionalisering van examinatoren gestimuleerd, met aandacht voor het uitvoeren van assessments en het geven van bruikbare feedback. De Examencommissie speelt een duidelijke rol in het waarborgen van de kwaliteit van deze processen. De opleiding hanteert een gevarieerde mix van toetsvormen, waarbij formatieve en summatieve toetsen in evenwicht zijn.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aantoonbaar aan de gestelde kwaliteitseisen voor deze standaard. De eindproducten laten zien dat studenten het bachelor-niveau behalen. Het brede scala aan relevante onderwerpen dat ze behandelen toont aan dat de opleiding is geslaagd in de opzet om breed inzetbare professionals op te leiden. Hoewel de profilering van de afgestudeerden als bruggenbouwers met impact aantrekkelijk is, komt deze nog niet volledig tot uiting in de eindwerken. Zowel alumni als het werkveld spreken zich positief uit over het niveau van de opleiding. Alumni vinden na hun afstuderen doorgaans snel een passende baan.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleiding / Karakteristiek	8
Basisgegevens opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	9
Beoordeling NVAO-standaarden	9
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	11
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	14
Standaard 3 Toetsing	21
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	24
Eindoordeel over de opleiding	26
Aanbevelingen	27
Bijlagen	28
1. Bezoekprogramma	29
2. Bestudeerde documenten	30

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van Windesheim Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Windesheim Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, de Uitvoeringsregels accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland 2024* van de NVAO en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2024 Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 27 mei 2025. Het visitatiepanel bestond uit:

Naam	Rol	Kort functieomschrijving
Dhr. Ing. J.C. de Jong	voorzitter, domeindeskundige	Senior Adjunct Professorial Lecturer, American University Washington (USA) tot 2022; freelance docent MCH (managing change program), Hotelschool The Hague; lid council of Practice, David L. Cooperrider Center, Burlington (USA); Gastdocent ESCP
Dhr. H.A. Griffioen MSc	domeindeskundige	Strategisch professional, consultant Spectre Strategy B.V
Dhr.mr. M.J.J.B.A. Swachten	domeindeskundige	Hogeschooldocent, onderwijsmanager, program manager Fontys Hogeschool en zelfstandig business consultant
Dhr. R.W. Trapman	studentlid	Student Bedrijfskunde Avans Hogeschool

De heer drs. D.J. Oolbekkink LL.B, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding Bedrijfskunde is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Bedrijfskunde Cluster Noord-Oost. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde auditor vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze 15 dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes, zoals opgenomen in bijlage 2.

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

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

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

Schets van de opleiding / Karakteristiek

Windesheim bestaat uit vijf domeinen, waarvan er vier zijn ingericht op basis van sectoren in het beroepenveld en één op basis van locatie: Techniek, Bewegen en Educatie, Gezondheid en Welzijn, Business Media en Recht en Flevoland. De opleiding Bedrijfskunde wordt aangeboden op twee locaties binnen de sectoren Business Media en Recht (Zwolle) en Flevoland (Almere). In 2019 nam het aantal inschrijvingen sterk toe, mede vanwege het wijzigen van de naam van de opleiding Bedrijfskunde. Sindsdien blijft de opleiding groeien, met uitzondering van de instroom van het huidige studiejaar. De opleiding geeft aan dat er voor komend jaar wordt gekoerst op een kleine toename van de instroom in deeltijd. Voor voltijd verwacht men stabilisatie. Op dit moment studeren 981 voltijdstudenten in Zwolle en 250 in Almere. De opleiding kent momenteel 151 deeltijdstudenten. Studenten in Almere zijn merendeels afkomstig uit Flevoland en de Randstad. Zwolse studenten komen uit de grotere regio Zwolle tot in Drenthe en Friesland. De deeltijdsopleiding kent sinds 2018 leeruitkomsten. In 2023 is ook de voltijdsopleiding gaan werken met leeruitkomsten. Het onderwijs is sindsdien jaar voor jaar, beginnend bij het eerste jaar, herzien. Het vierde jaar van de opleiding wordt op dit moment vernieuwd, waarbij grotere nadruk zal worden gelegd op de implementatie van verandervoorstellen. Komend jaar zullen de eerste studenten in het vernieuwde curriculum afstuderen.

Basisgegevens opleiding

Instelling	
Naam in RIO	Hogeschool Windesheim
Adres	Campus 2 8017CA Zwolle
Website	http://www.windesheim.nl/
BRIN-nummer	108A999
Status	Bekostigd
ITK	Positief

Opleiding	
Eerste naam in RIO	Bedrijfskunde
Locatie	Almere, Zwolle
ISAT-code	34035
RIO-onderdeel	Economie
Oriëntatie en Niveau	hbo bachelor
Voertaal	Nederlands
Alle opleidingstrajecten, afstudeerrichtingen, specialisaties	n.v.t.
Joint Programme	n.v.t.
Verleende graad en toevoeging van de graad	B Sc
Studielast in EC	240
Variant(en)	Voltijd, deeltijd
Huidige accreditatie geldig tot en met	30 augustus 2024
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	27 mei 2025

Terugblik vorige visitatie

In 2017 werd de opleiding bezocht in het kader van de reguliere visitatie en in 2021 in verband met het experiment flexibele leeruitkomsten (deeltijd). Daarbij is een aantal aanbevelingen gedaan. Hieronder wordt uiteengezet hoe de opleiding daarmee is omgegaan.

Algemeen

Naar aanleiding van de aanbeveling om complementariteit en synergie tussen varianten en locaties te verzilveren heeft de opleiding gewerkt aan een aantal zaken: 1) de flexibiliteit uit de deeltijd komt ook naar voren in de voltijd; 2) het taakgebied 'het initiëren van een bedrijfskundige verandering' in Zwolle heeft de inrichting gekregen van de co-makers uit Almere; 3) er is een doorstroomprogramma vanuit de Ad Management gerealiseerd; 4) er wordt gewerkt met meer integrale praktijkgerichte toetsing.

Het vorige panel zag het feit dat de opleiding op de twee locaties wordt aangeboden als een unique selling point voor studenten dat beter zou kunnen benutten. De opleiding benoemt in dat verband dat het onderwijs van het eerste semester van jaar 4 gezamenlijk is ontwikkeld (Almere en Zwolle), waarbij twee keuzeopties in Zwolle worden geboden en één in Almere. Studenten kunnen hiervoor ook naar de andere locatie. Het nieuwe jaar vier wordt ook gezamenlijk ontwikkeld, zodat het eindniveau op dezelfde manier geborgd wordt en onderlinge uitwisseling voor studenten eenvoudiger wordt.

Standaard 1

Het vorige panel vond dat de opleiding de kleuring van de varianten/locaties nog beter zou kunnen laten zien door de per locatie aanwezige specialismen in thema en sector te onderstrepen. De opleiding geeft aan dat dit tot uiting komt in de verschillende keuze-opties in contexten waarin organisaties opereren en die in het onderwijs worden geboden: Publieke context • Private context • Internationale context • Co-maker in zelf gekozen sector.

Standaard 2

De onderlinge afstemming over de invulling van de studieloopbaanbegeleiding heeft de opleiding opgepakt door leeruitkomsten voor de professionele ontwikkeling te formuleren. Wat betreft het starten van gezamenlijke initiatieven meldt de opleiding dat in het keuzeonderwijs in jaar vier wordt samengewerkt en ook in een nieuw opgezette minor Business innovation in a longevity society.

Standaard 4

De opleiding is met de in ontwikkeling zijnde nieuwe vorm van afstuderen tegemoet gekomen aan de aanbeveling om variatie in de wijze van afstuderen te zoeken.

Beoordeling NVAO-standaarden

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel is van oordeel dat de leerresultaten passen bij het niveau dat van een bacheloropleiding mag worden verwacht. Ze sluiten aan bij de eisen die landelijk zijn afgestemd in het landelijk opleidingsprofiel bedrijfskunde 2024 (LOP 2024) en ze passen bij de visie op het beroep die de opleiding in samenspraak met het werkveld opstelde. De opleiding legt de focus op de bedrijfskundige als bruggenbouwer die verbinding kan maken, leiderschap kan tonen, door samenwerking organisaties in beweging kan brengen en waarde kan toevoegen. Wat het panel betreft past de gekozen profilering van de opleiding goed bij de nadruk die in het LOP 2024 wordt gelegd op de bedrijfskundige als verbinder van mensen en processen en de drie rollen: diagnosticus, ontwerper en (met name) veranderaar. Het panel waardeert de inspanningen die de opleiding zich getroost om doelstellingen en uitwerkingen van het onderwijs te valideren bij het werkveld. Het panel moedigt de opleiding aan om hierbij te zoeken naar een community van leerbedrijven waarmee niet alleen de werkveldadvies-commissie, maar ook stage- en afstudeerbedrijven intensiever bij de ontwikkelingen van het onderwijs betrokken kunnen worden.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleiding is zich bewust van de maatschappelijke ontwikkelingen die het onderwijs in het algemeen en het opleiden van bedrijfskundigen in het bijzonder beïnvloeden. Bedrijfskundigen opereren in een steeds complexer wordende samenleving en dito bedrijven en organisaties. Thema's als duurzaamheid, diversiteit en interprofessioneel samenwerken worden daarbij ook belangrijker in het gedrag van organisaties. De opleiding realiseert zich dat dit van de startende professionals vraagt dat ze in snel veranderende omstandigheden mee kunnen komen en vroegtijdig kunnen anticiperen in denken en handelen. Het panel vindt dat de opleiding het beroepsbeeld van de bedrijfskundige zorgvuldig heeft gekoppeld aan de doelstellingen van de opleiding. Daarvan getuigt de belofte die de opleiding heeft geformuleerd: *“Wij leiden startbekwame bedrijfskundige professionals op die voor een organisatie terug kunnen kijken op verandering; die vooruit kunnen kijken in context, keten en samenleving, die verandering kunnen initiëren en motiveren; en die ethisch leiderschap laten zien in complexiteit. Daarmee zijn ze bruggenbouwers met impact.”*

Beoogde leerresultaten

De opleiding baseert zich op de vijf stappen van de bedrijfskundige handelingscyclus en op de in het LOP benoemde set knowledge, skills, attitudes, values en ethics (KSAVE). Daarbij worden 14 specifieke aspecten benoemd: Probleemherkenning, Diagnose, Ontwerpen, Veranderen, Evalueren, Bedrijfskundig redeneren (beroepsvaardigheid), Data en digi-vaardigheden (beroepsvaardigheid), Veranderkundige en projectmanagement vaardigheden

(beroepsvaardigheid), Sociaal emotionele vaardigheden (intra persoonlijke vaardigheid), Schakelen en verbinden (interpersoonlijke vaardigheid), Onderzoekend en lerend vermogen, Professioneel vakmanschap, Beroepsethiek en Maatschappelijke oriëntatie.

De opleiding werkt met leeruitkomsten. Deze worden sinds 2018 gebruikt in de deeltijdopleiding en ze zijn in 2023 ook in de voltijdse opleiding geïntroduceerd. De leeruitkomsten kwamen tot stand aan de hand van een consultatie van het werkveld, een analyse van functieprofielen van bedrijfskundigen, het landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde en de kernbeloften van de opleiding bedrijfskunde. De huidige set van 21 leeruitkomsten is recentelijk getoetst aan het nieuwe LOP 2024 en de aldaar genoemde landelijke leeruitkomsten. Het panel constateert dat bij de totstandkoming en doorontwikkeling van de leeruitkomsten nadrukkelijk verbinding is gelegd met de bedrijfskundige handelingscyclus en de daaraan verbonden set van kennis, vaardigheden, houding, waarden en ethiek.

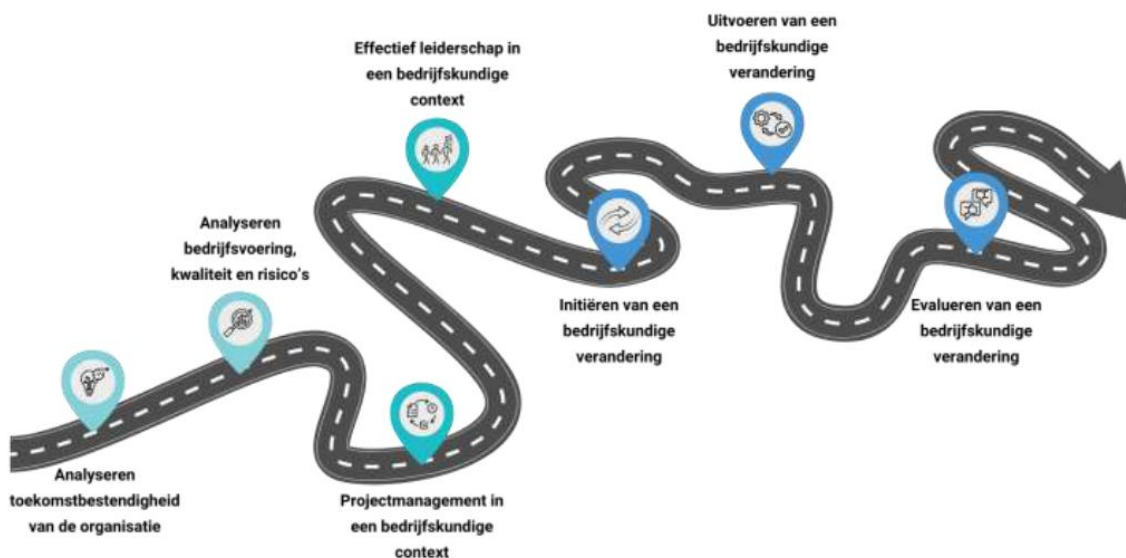
Locatie: ZDT-ZVT-AVT	Taakgebied	Eenheden van examineren
ZDT: P1 AVT: P3.0 *) ZVT: P3.0 *)	Analyseren toekomstbestendigheid van de organisatie	Externe analyse verrichten Interne analyse verrichten Afstemmingsanalyse verrichten
ZDT: P1 AVT: P3.0 *) ZVT: P3.0 *)	Analyseren bedrijfsvoering, kwaliteit en risico's	Bedrijfsvoering analyseren Kwaliteitsborging analyseren Beheersen van interne en externe risico's
ZDT: BP ZVT: M4/M7/M8 AVT: 2.1 / 4.2	Projectmanagement in een bedrijfskundige context	Projectorganisatie inrichten Een project uitvoeren Een project leiden
ZDT: BL ZVT: M4/M7/M8 AVT: 2.1 / 4.1	Effectief leiderschap in een bedrijfskundige context	Persoonlijk leiderschap Leiderschap in functie Netwerk leiderschap
ZDT: B1 ZVT: M5 AVT: 3.1	Initiëren van een bedrijfskundige verandering	Vraag definiëren Diagnose en oplossingsrichtingen ontwerpen Advies formuleren
ZDT: B2 ZVT: M7/M8 AVT: 4.1/4.2	Uitvoeren van een bedrijfskundige verandering	Verandering ontwerpen Veranderstrategie bepalen Operationele verandering uitvoeren
ZDT: B3 ZVT: M3 AVT: 2.2	Evalueren van een bedrijfskundige verandering	Evaluatievraag en evaluatiecriteria vaststellen Onderzoeksdesign en dataverzameling ontwerpen Data analyseren

Figuur 1 - overzicht van taakgebieden en eenheden van examinering (Bron: Taakgebieden en EvE)

Bij de ontwikkeling van de leeruitkomsten is gebruik gemaakt van de systematiek die Windesheim hanteert: Er wordt gewerkt met modules van 30 EC en de (eenheden van) leeruitkomsten zijn geformuleerd in volzinnen, inclusief de beoordelingscriteria die gelden. Om tot een werkbare module-indeling te komen zijn sets gemaakt van samenhangende bedrijfskundige beroepstaken, beroepsproducten en beroepshandelingen. Zo ontstonden zeven modules die telkens een aantal

eenheden van leeruitkomsten omvatten. De term onderwijseenheid is met de doorontwikkeling van het onderwijs vervangen door de term Eenheid van Examinering (EvE). Een module heet sinds die tijd een taakgebied dat bestaat uit meerdere EvE. In de voltijdvariant wordt ook de term 'major' gebruikt voor onderwijseenheden binnen de hoofdfase die niet de minor zijn.

Met de 21 leeruitkomsten dekt de opleiding de stappen uit het bedrijfskundige handelingskader en de in het LOP uitgewerkte set van kennis, vaardigheden en skills (SKAVE). Door de EvE's te bundelen in taakgebieden is een doordachte studieloopbaan ontstaan die hieronder in beeld is gebracht.



Figuur 2 - de zeven taakgebieden van de opleiding (Bron: ZER)

Afstemmen beroepenveld

De opleiding kent twee werkveldadviescommissies (WAC). De ene richt zich op de locatie Almere en de ander op de locatie Zwolle. De opleiding belegt periodiek vergaderingen met de beide WAC's, waarin de werkveldvertegenwoordigers een update krijgen van wat speelt in de opleiding en waarbij ook plannen en ontwikkelingen ter advisering worden voorgelegd. Verder worden tijdens de vergaderingen actualiteiten besproken. In de afgelopen tijd waren dat bijvoorbeeld: de urgentie voor persoonlijk leiderschap bij studenten, de toepassing van technologie en generatieve Artificial Intelligence (AI).

Behalve via de WAC staat de opleiding ook nog op andere manieren in contact met het werkveld. Zo kent de opleiding een praktijkadviseur en accountmanagers en wordt een pool van organisaties in drie contexten (publiek, privaat, internationaal) in stand gehouden. Verder beschikken docenten over eigen professionele netwerken en staat de opleiding ook via deeltijdstudenten in contact met diverse bedrijven. Het panel is van oordeel dat de opleiding voldoende actieve verbinding met het werkveld onderhoudt via de formele kanalen van de WAC, maar ziet ook nadrukkelijk kansen tot het ontwikkelen van een community of netwerk van aan de opleiding toegewijde bedrijven en organisaties. Door de partners in zo'n netwerk regelmatig mee te laten denken over actuele ontwikkelingen en innovaties kan een leergemeenschap ontstaan met het (regionale) werkveld. Het biedt ook een platform om samen met lectoraten op zoek te gaan naar innovatieve praktijkopdrachten.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het onderwijsprogramma en de leerdoelen volgen logisch uit de doelstellingen en beoogde leerresultaten van de opleiding. De leeromgeving, zowel fysiek als digitaal, draagt bij aan het leerproces van de studenten. Het panel is aangenaam getroffen door de professionaliteit van het docententeam en de wijze waarop het omgaat met vormgeven en uitdragen van het vernieuwde curriculum. Er is veel aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs dat tot uiting komt in de nadruk die wordt gelegd op het kalibreren en evalueren van onderwijs en toetsing. Toch vraagt het panel aandacht voor het goed blijven betrekken van studenten bij de ontwikkelingen in en aanpassingen van het onderwijs. Het panel moedigt de opleiding vooral aan om studenten te informeren over veranderingen die, al dan niet naar aanleiding van studentevaluaties, zijn doorgevoerd.

Onderbouwing

Opzet van het onderwijsprogramma

Bij de opzet van het onderwijs hanteert de opleiding vijf uitgangspunten die aansluiten bij de instellingskoers en bij de geldende visie op onderwijs:

- Samen leren en ontwikkelen in een inclusieve leeromgeving;
- Ontwikkelen van een sterke persoonlijkheid en professionele identiteit;
- De docent als coachend expert die het zelfregulerend gedrag van studenten bevordert;
- Samen leren met de praktijk;
- Formatief handelen als stimulans voor het leren en ontwikkelen van studenten.

Deze uitgangspunten zijn vertaald in de onderwijsprogramma's (deeltijd Zwolle, voltijd Zwolle, voltijd Almere) en in het didactisch concept van de opleiding. Het panel herkent de geschetste uitgangspunten in de documentatie over opleiding en onderwijsontwerp. Ook in de gesprekken zijn deze items aan de orde gekomen. Het panel waardeert de manier waarop hiermee wordt omgegaan en de verbinding die gelegd wordt met de aandachtspunten vanuit de visie op het beroep en het landelijk opleidingsprofiel.

De deeltijdopleiding werkt al sinds 2018 met eenheden van examinering en de voltijdopleiding is hier in 2022 mee gestart. Alle onderwijs wordt aan de hand van eenheden van examinering beoordeeld. De beide opleidingsvarianten hanteren dezelfde set van 21 eenheden van examinering. De opleiding heeft met behulp van een kruistabel in kaart gebracht hoe de onderdelen van de KSAVE uit het LOP aan bod komen binnen de zeven taakgebieden van de opleiding. Dit overzicht is als bijlage 3 bij deze rapportage gevoegd.

De onderwijsprogramma's van deeltijd Zwolle, voltijd Zwolle en voltijd Almere vertonen onderlinge verschillen. Benamingen en samenstelling van de taakgebieden variëren, maar uiteindelijk komen alle gezamenlijk vastgestelde eenheden van examinering in alle programma's aan bod. In Almere wordt bijvoorbeeld de EvE 'Professioneel communiceren in een zakelijke context' in de eerste

periode van jaar 1 geprogrammeerd, terwijl in Zwolle deze EvE in de tweede periode aan bod komt. Voor de EvE 'Analyseren van de bedrijfsvoering en adviseren over een ontwerp' geldt het omgekeerde. Ook op andere punten zijn er historische verschillen waarneembaar tussen locaties en varianten. Hoewel de EvE's overal dezelfde zijn, worden ze in de praktijk op verschillende manieren gebundeld in de taakgebieden. Het panel moedigt de opleiding aan om, in plaats van om de gegroeide verschillen in stand te houden, de leeruitkomsten nadrukkelijk als gezamenlijk uitgangspunt te nemen en van daaruit opnieuw te bekijken welke variëteit en flexibiliteit nodig is in de actuele situatie van de locaties en varianten.

Zoals hierboven al werd beschreven baseert de opleiding haar leeruitkomsten, die zowel voor voltijd als deeltijd gelden, nadrukkelijk op de inhoud van het landelijke opleidingsprofiel. Het panel constateert op basis van de ter inzage gegeven documentatie, waaronder de studiegidsen, dat de inhoud van het onderwijs nadrukkelijk aansluit op het LOP. In de Brightspace-omgeving wordt studenten per taakgebied aangegeven wat de doelstellingen van het taakgebied zijn en welke kennis en vaardigheden daarbij aan de orde komen. Per lesweek wordt onderwijsmateriaal beschikbaar gesteld dat behulpzaam is bij de voorbereiding van de contacturen en de uitwerking van de (beroeps)opdrachten van het betreffende taakgebied. Het panel waardeert de manier waarop de toename van het beheersingsniveau is georganiseerd. Dat blijkt uit de toename in complexiteit van de opdrachten en de zelfstandigheid waarmee die uitgevoerd dienen te worden. Verder is waarneembaar dat studenten een toenemende mate van kennis en vaardigheden op een geïntegreerde wijze dienen aan te tonen.

De opleiding heeft een duidelijk beeld van de rol van Artificiële Intelligentie (AI) binnen het onderwijs. Het is studenten toegestaan AI te gebruiken, mits ze duidelijk maken hoe en waarom ze dat doen. Aangezien AI ook in het toekomstige werkveld van de studenten veelvuldig wordt gebruikt, vindt de opleiding het belangrijk om haar studenten kennis te laten maken met de mogelijkheden en hen te leren hoe verantwoordelijk met AI om te gaan. Het panel vindt dat de opleiding zich bewust is van haar taak in dezen en moedigt de opleiding aan om ontwikkelingen op dit terrein te blijven volgen, de criteria voor verantwoord gebruik te monitoren en hierover in gesprek te blijven met het werkveld.

Deeltijdstudenten komen op dinsdag naar school voor contactonderwijs. Voltijdstudenten geven aan dat ze veelal drie dagen in de week contactonderwijs op school hebben. Hierbij wordt onderwijs door de docent afgewisseld met zelfstandig (groeps)werk aan de opdrachten of beroepsproducten die in het kader van een taakgebied gemaakt moeten worden. Contacturen staan vooral in het teken van oefenen en toepassen. Van studenten wordt verwacht dat ze voorafgaand aan de les kennis hebben genomen van de theorie die bij de les is voorgeschreven. Het betreft hier naast literatuur ook kennisclips en online colleges. Binnen het onderwijsprogramma worden verschillende didactische aanpakken gecombineerd: breinleren, didactisch coachen en formatief handelen. Dit komt tot uiting in een diversiteit aan onderwijsmethoden en -activiteiten. Naast het hierboven reeds genoemde worden ook excursies, gastcolleges en snuffelstages geprogrammeerd.

Gezamenlijke voltijdpropedeuse

De voltijdvariant in Zwolle en Almere heeft een gezamenlijke propedeuse met de andere opleidingen binnen de sector Business, Media en Recht (BMR). De inhoud van een deel van de propedeutische EvE's zijn met elkaar in overeenstemming gebracht, waardoor studenten van de

opleidingen binnen het cluster Management na hun propedeuse zonder obstakels kunnen doorstromen in één van de andere opleidingen in het cluster. Binnen het domein is doorstromen ook mogelijk en wordt de leerroute met een switchcoach afgestemd en door de examencommissie ingestemd. Het propedeuseonderwijs wordt over het algemeen in uniform samengestelde klassen gegeven en veelal wordt het onderwijs ook verzorgd door docenten van de eigen opleiding. Docenten kunnen wel een verzoek indienen om in een klas met niet-Bedrijfskundestudenten les te mogen geven.

De hoofdfase van de voltijdopleiding bestaat vervolgens uit zes onderdelen: een minor en vijf zogenoemde majors.

Kennis

De opleiding ontwierp vier leerlijnen waarmee de SAVE-aspecten in het onderwijs zijn ingebracht. Met deze leerlijnen brengt de opleiding ook profilering aan in het programma. De leerlijn Leiderschap en professionele ontwikkeling staat in het teken van de ontwikkeling van (professioneel) zelfbewustzijn en een eigen leiderschapsstijl. Studenten worden uitgedaagd om hierbij zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling. Zowel de studieloopbaanbegeleider (SLB) als vakdocenten zijn beschikbaar om te ondersteunen. SLB-bijeenkomsten bieden hiervoor vaste momenten.

Bij de leerlijn "Wij in de toekomst!" leren studenten trends en ontwikkelingen te herkennen met aandacht voor duurzaamheid, inclusiviteit en diversiteit. Maar ook ontwikkelen ze vaardigheden met het oog op (interdisciplinair) samenwerken. Het zwaartepunt van deze leerlijn is te vinden in het derde studiejaar. In Zwolle werken voltijdstudenten die kozen voor een publieke context bijvoorbeeld samen met studenten Verpleegkunde aan een zorg gerelateerd organisatievraagstuk. Studenten in de internationale context werken in dat taakgebied samen met studenten van Konkuk University in Seoul, waarbij een app wordt ontwikkeld ten behoeve van een afzetmarktonderzoek. In Almere werken studenten aan het begin van jaar vier interdisciplinair samen aan een opdracht met een circulair thema in de zogenoemde hackathon die is ontwikkeld door het lectoraat Urban Innovation.

De leerlijn Onderzoekend vermogen helpt studenten om een onderzoekende houding te ontwikkelen, kennis kan toepassen en onderzoek kan doen in het praktijkproces. Op die manier wordt een beroepsproduct gemaakt dat inhoudelijk adequaat is voor de praktijksituatie en draagvlak heeft bij de organisatie waarvoor het is gemaakt. Bij de beschrijving van het afstuderen (onder standaard 4) wordt hier nader op ingegaan.

Binnen de leerlijn Veranderen krijgt de belofte (zie onder standaard 1) die de opleiding aan haar studenten doet verder vorm: opleiden tot bruggenbouwers met impact die het versnellen van veranderingen in de maatschappij mogelijk maken. Het panel vindt dat de opleiding met deze leerlijnen op een goede manier de nadruk legt op een aantal speerpunten van haar onderwijs: professionele ontwikkeling, het interdisciplinair samenwerken, onderzoekende houding en veranderkracht.

Beroeps- en onderzoeksvaardigheden

Meteen vanaf het begin van de opleiding wordt van studenten verwacht dat ze werken aan beroepsproducten. Eerst groepsgewijs, maar later ook individueel. Het panel vindt het waardevol dat de voltijdstudenten van meet af aan praktijkrealistische casussen en opdrachten krijgen en studenten zo leren om toepassingsgericht te zijn. Onderstaande figuur 3 maakt inzichtelijk hoe die praktijkgerichtheid zich binnen het curriculum ontwikkelt.

	ZWOLLE VOLTijd	ALMERE VOLTijd
Jaar 1	Oriëntatie met werkveld en opdrachten o.b.v. casuïstiek (kleine eenheden van 5 EC)	Oriëntatie met werkveld en opdrachten o.b.v. casuïstiek (kleine eenheden van 5 EC)
Jaar 2	Werkveldstage (M4) van een semester bij organisatie waarin de studenten individueel werken aan de leeruitkomsten van Persoonlijk Leiderschap (10 EC), Een projectorganisatie inrichten (10 EC) en Een project uitvoeren (10 EC).	Werkveldstage (M3) van een semester bij organisatie waarin de studenten individueel werken aan de leeruitkomsten van Persoonlijk Leiderschap (10 EC), Een projectorganisatie inrichten (10 EC) en Een project uitvoeren (10 EC).
Jaar 3	Studenten werken in M5 in projectgroepen binnen het taakgebied "Het initiëren van een bedrijfskundige verandering (30 EC) voor een opdrachtgever van een organisatie in de publieke, private of internationale context aan een integraal strategisch en tactisch veranderadvies (eenheden van 10 EC).	Studenten voeren in M4 het taakgebied "Het initiëren van een bedrijfskundige verandering (30 EC) uit als projectgroepen binnen het concept van comakership. Een comakership is een samenwerking tussen leerwerkplek, opleiding en studenten, waarin projectgroepen door een projectopdracht uit te voeren kennismaken met de praktijk.
Jaar 4	Studenten werken individueel aan leiderschap (eenheden van 10 EC) en het taakgebied "Het uitvoeren van een bedrijfskundige verandering" (30 EC) voor een organisatie.	Studenten werken individueel aan leiderschap (eenheden van 10 EC) en het taakgebied "Het uitvoeren van een bedrijfskundige verandering" (30 EC) voor een organisatie.

Figuur 3 - De ontwikkeling van de praktijkbetrokkenheid in het onderwijs (Bron: ZER)

Voor deeltijdstudenten geldt dat ze via het werkplekleren de beschikking hebben over casussen uit de eigen werkpraktijk waarmee de opdrachten uitgevoerd kunnen worden. Deeltijdstudenten beschikken bij aanvang van de studie over een relevante werkplek alwaar opdrachten vanuit de opleiding uitgevoerd kunnen worden. Bij de start van de opleiding wordt besproken in hoeverre studenten beschikken over een dergelijke werkplek, zodat eventueel samen gezocht kan worden naar een oplossing, bijvoorbeeld door een bepaalde opdracht op de werkplek van een collega-student uit te voeren. Veel studenten werken in grotere organisaties waarbinnen alle dimensies van de opleiding toegepast kunnen worden.

Internationalisering

Op een aantal plekken in het programma worden internationale aspecten aan de orde gebracht. Het meest in het oog loopt het onderwijs dat studenten in jaar 3 volgen binnen de internationale context. Zij werken aan een praktijkopdracht in een internationale context, waarbij internationale ketensamenwerking centraal staat. Verder wordt het taakgebied Projectmatig werken in een bedrijfskundige context (oftewel, zoals het in figuur 1 wordt genoemd, projectmanagement in een bedrijfskundige context) in het Engels gedoceerd en leveren studenten hun beroepsproduct op in het Engels. In Almere worden studenten aangemoedigd hun minor in het buitenland te volgen met in het afgelopen studiejaar een toename van tien studenten tot gevolg. Daarnaast wordt het studeren en stagelopen in het buitenland nadrukkelijk gestimuleerd. Een hulpmiddel daarbij is de beschikbaarheid van zogenaamde Blended Intensive Programmes (BIP). Dat zijn kortlopende intensieve programma's waarin gebruik wordt gemaakt van online samenwerking. Vaak is er binnen zo'n BIP ook een korte buitenlandreis inbegrepen. Op diverse momenten in het

programma wordt overigens aandacht besteed aan (interculturele) diversiteit en samenwerking. Het panel ziet dat het internationale aspect aandacht krijgt in de opleiding en dat men studenten uitdaagt de kans te grijpen om zich verder te ontwikkelen in het buitenland. Wat het panel betreft mogen die pogingen krachtiger worden aanzet. Vanuit een heldere visie zou de opleiding verschillende elementen van internationalisering kunnen verweven in het curriculum. Hierbij valt te denken aan de ervaringen van studenten in het buitenland, een intercultural classroom, cultural diversity and adaptivity, Engelse taal of de authentieke leercontext van internationaal opererende bedrijven.

Studentbegeleiding

Studenten spreken hun waardering uit over de persoonlijke sfeer in de opleiding en de benaderbaarheid van de docenten. In gesprek met docenten werd duidelijk dat hier actief aan gewerkt wordt en dat de opleiding haar uiterste best doet om dichtbij te zijn voor de studenten. De studentbegeleiding is in het eerste jaar intensief. De SLB-er fungeert als vaste begeleider vanaf jaar 1 tot aan het afstuderen. In het eerste jaar heeft de SLB-er een meer leidende rol en worden naast de groepsgewijze themabijeenkomsten ook meerdere individuele gesprekken gepland. Vanaf jaar twee komt de professionele ontwikkeling meer in het teken te staan van durven kiezen (bijv. richting stage of context waarin gestudeerd wordt). In de tweede helft van de studie ontwikkelt de begeleiding zich meer richting het zoeken naar de persoonlijke professionele leiderschapsstijl bij implementatie en verandering.

Bij aanvang van de studie wordt bij alle studenten nagevraagd of er behoefte is aan ondersteuning, bijvoorbeeld met het oog op een functiebeperking. Ook als zich gedurende het studieverloop ondersteuningsvragen voordoen, is de opleiding allereerst bezig om te zoeken naar het belang van de student. Daarnaast belegt het team themabijeenkomsten waarin docenten getraind worden om inclusief les te geven, om te kunnen gaan met diversiteit en inclusiviteit in de opleiding te bevorderen.

Nu de opleiding werkt met leeruitkomsten zijn ook in de programmering flexibele mogelijkheden ontstaan om studenten mee te faciliteren. In voorkomende gevallen kunnen leerrotheadvisers en ook de switchcoördinator worden ingezet om studenten te ondersteunen bij het zoeken naar passende leerroutes of de overstap naar een passender opleiding.

De opleiding vindt de mening van studenten over de kwaliteit van de opleiding belangrijk. Daarom is een onderwijsvaluatiesystematiek opgezet waarbij per semester een enquête wordt afgenomen over onderwijs, docenten en toetsing. Ook worden periodiek panelgesprekken georganiseerd met studentvertegenwoordigers. De systematiek schrijft vervolgens voor dat de verbeterpunten per EvE worden opgesteld en dat verbeterplannen met studenten worden gecommuniceerd. Het panel heeft gemerkt dat de evaluaties worden afgenomen en verbeterplannen worden geïmplementeerd. Van de terugkoppeling richting studenten had het panel de indruk dat dit nog onvoldoende gebeurt of in ieder geval onvoldoende zichtbaar is. Het advies is om te onderzoeken hoe informatie breder en laagdrempeliger gedeeld kan worden met alle studenten en welke rol studentleden van de OC en de officieel betrokken klassenvertegenwoordigers daarbij kunnen spelen.

Flexibilisering, contexten en leerroutes

Omdat het onderwijs is opgebouwd uit leeruitkomsten die leerwegaafhankelijk zijn, biedt de opleiding studenten de mogelijkheid om een eigen leerroute te kiezen. Er zijn vier mogelijkheden:

adviesroute, flexibele route, maatwerk route en werkplekleren route. In de adviesroute volgen studenten de door de opleiding uitgestippelde route volgens een standaardvolgorde behorende bij variant en locatie. Enige keuzevrijheid is er nog wel: In Zwolle kunnen studenten kiezen uit een context (publiek, privaat, internationaal) waarmee ze de taakgebieden vanaf jaar drie kleuren. In Almere kiezen studenten voor hun 'comaker', een context.

De flexibele route houdt in dat studenten de volgorde van hun taakgebieden (modules) kiezen die past bij hun (werk)situatie. Studenten kunnen versnellen door meerdere taakgebieden in een semester te volgen, maar ook vertragen. De maatwerkroute houdt in dat studenten werken aan opdrachten in de werkpraktijk en deelnemen aan het werkplekportfolio-assessment. De werkplekleren route is het vaste programma voor studenten die zich voor de deeltijdvariant hebben ingeschreven, waarbij de deeltijdstudenten hun leeruitkomsten aantonen in de eigen werkomgeving. Dit wordt getoetst via het werkplekportfolio-assessment.

Studenten die gebruik willen maken van de flexibiliserings- en maatwerkmogelijkheden dienen dit vooraf te bespreken met hun studieloopbaanbegeleider of leerrouteadviseur. Zij helpen de studenten vervolgens een plan te maken voor de leerroute, mede op basis van werkervaringen of eerder ontplooide leeractiviteiten. Bij de deeltijd is er organisatorisch gezien alle ruimte om twee taakgebieden naast elkaar te doen. Dat moet dan uiteraard wel passen in het leven van de werkend lerenden. Bij de voltijd worden in Zwolle meerdere inlevermogelijkheden geboden. Ook kunnen studenten hun persoonlijke profileringsruimte (PPR) opknippen en parallel aan andere taakgebieden uitvoeren. Ook in Almere is het uitgangspunt dat er alles aan gedaan wordt om studenten het door hen gewenste onderwijs te laten volgen. In geval van maatwerk verzamelen studenten 'bewijs' waarmee de leeruitkomsten kunnen worden aangetoond. Of dat voldoende is, is ter beoordeling aan twee assessoren.

Het panel constateert dat er voldoende mogelijkheden beschikbaar zijn voor studenten die de wens hebben om een ander studiepad te volgen dan de adviesroute van de opleiding.

Docenten

De opleiding beschikt over 61 docenten, waarvan 51 in Zwolle en 10 in Almere. Zeven Zwolse collega's geven tevens les in de deeltijddopleiding. Het overgrote deel van de docenten is master opgeleid, twee zijn gepromoveerd en drie docenten zijn naast hun betrokkenheid bij de opleiding ook actief bij een lectoraat. Het grootste deel van de docenten beschikt over een BKE-certificaat (38 in Zwolle en 8 in Almere) en drie Zwolse docenten en een Almeerse zijn daarnaast SKE-gecertificeerd.

De opleiding investeert in de deskundigheid van docenten en onderscheidt daarin de vakinhoudelijke deskundigheid en de didactische deskundigheid. Wat het eerste betreft kan worden vastgesteld dat het docententeam breed opgeleid is en in staat is de relevante kennis en vaardigheden die in de opleiding aan bod moet komen te doceren. Omwille van de actuele ontwikkelingen worden workshops georganiseerd door en voor collega's. Afgelopen periode stonden die in het teken van generatieve AI in het onderwijs. Verder delen de docent-onderzoekers regelmatig onderzoeksopbrengsten binnen het team.

Wat de didactiek betreft is er naast de verplichte BKE-certificering ook aandacht voor didactiek tijdens de jaarlijkse FIT-gesprekken over het functioneren en de inzet van collega's. Het bespreken van individuele bij- en nascholingsbehoefte is vast onderdeel van deze gesprekken.

Met de komst van de leeruitkomsten en grotere taakgebieden kregen de docenten een andere rol. Was men voorheen toch meer 'vakdocent' met een eigen vak, nu wordt er binnen de

taakgebieden meer projectmatig en integraler gewerkt. Docenten geven aan dat deze ontwikkeling positief is, dat je van elkaar leert en dat je daarmee samen beter wordt. Het panel constateert dat de opleiding beschikt over een professioneel team dat weliswaar verjongt en vernieuwd is, maar blijkt geeft van voldoende vakinhoud, eigenaarschap en lerend vermogen.

Studenten zijn te spreken over de benaderbaarheid en de betrokkenheid van de docenten. De persoonlijke benadering die Windesheim als instelling hoog het vaandel heeft, wordt nadrukkelijk als zodanig ervaren binnen de opleiding. Studenten merken dat ze gekend worden en dat hun docenten oog hebben voor de individuele ontwikkeling van de studenten. Ook waarderen studenten de diversiteit in vakinhoudelijke achtergrond van de docenten.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing waardoor de beoordelingen valide, betrouwbaar en onafhankelijk kan plaatsvinden. Het panel is te spreken over de goede zorg die de opleiding besteed aan het vormgeven van de toetsen. Er wordt veel en goed gekalibreerd tussen examinatoren over de interpretatie van leeruitkomsten en de beoordeling. Ook is er aandacht voor de professionalisering van examinatoren over het afnemen van assessments en het geven van feedback. De Examencommissie is goed in positie om de kwaliteit daarvan te borgen. De opleiding maakt gebruik van een goede mix van toetsvormen waarbij het formatieve en summatieve toetsen met elkaar in balans zijn.

Onderbouwing

Toetssysteem en -beleid

De opleiding hanteert toetsbeleid per opleidingslocatie, maar die zijn allebei gebaseerd op de instellingsbrede uitgangspunten voor toetsing waarmee gestreefd wordt naar onbetwiste diploma's, het verschaffen van een realistisch beeld in het eerste jaar, het via goede feedback bijdragen aan het leerproces van studenten, recht doen aan verschillen tussen studenten, bijv. wat betreft talentontwikkeling, en de algemene verbetering van het onderwijs. Aansluitend daarop hanteert de opleiding deze uitgangspunten voor de toetsing:

- toetsing is een integraal onderdeel van het onderwijsproces;
- toetsing stuurt het leren en ondersteunt het leerproces;
- de leeruitkomsten staan centraal;
- er is variëteit in toetsen en die toetsen zijn valide, betrouwbaar, transparant en uitvoerbaar.

Het panel heeft gemerkt dat de opleiding veel nadruk legt op didactisch coachen en formatief handelen. Deze praktijk sluit goed aan op bovenstaande uitgangspunten. Het panel is verder erg te spreken over de variëteit in toetsing, waarbij ook alternatieve vormen zoals podcasts en video's tot de mogelijkheden kunnen behoren. Daarmee wordt studenten gelegenheid geboden om ook qua vorm aansluiting te vinden bij de praktijk waarin een opdracht uitgevoerd wordt.

De opleiding hanteert nadrukkelijk het uitgangspunt van integrale toetsing, waarbij kennis, vaardigheden, beroepshouding, moraliteit in onderlinge samenhang worden beoordeeld. Bij holistisch beoordelen wordt de prestatie van studenten niet gereduceerd tot een voldoende score op bepaalde beoordelingsaspecten, maar wordt het gehele resultaat in ogenschouw genomen. Daarbij geldt overigens wel dat de leeruitkomst in zijn geheel dient te voldoen. Overigens wordt hierin gedurende de opleiding een opbouw gerealiseerd. Bij de start van de opleiding worden concrete bekwaamheden en (deel)vaardigheden nog wat meer analytisch beoordeeld. In de loop van de opleiding verschuift dit richting een meer holistische beoordelingswijze. Daarbij wordt als

verklaring gegeven dat dit holistisch beoordelen beter past bij de complexe bekwaamheden die van studenten worden verwacht.

Toetsuitvoering

De opleidingsvarianten en -locaties kennen elk hun eigen toetsprogramma die aan de hand van de leeruitkomsten zijn opgebouwd en oplopen in moeilijkheidsgraad. Per eenheid van examinering is bepaald welke toetsvorm het meest passend is bij de gestelde doelstellingen. Zo zijn er kennistoetsen, vaardigheidstoetsen, portfolio-toetsen, criteriumgerichte interviews (CGI) en beroepsproducten. Ook als studenten groepsgewijs aan een opdracht werken, zal iedere student altijd afzonderlijk worden beoordeeld. In de toetsprogramma's wordt beschreven welke specifieke aspecten binnen welke EvE aan bod komen en hoe dit wordt getoetst. Beoordeling vindt plaats door één examiner, tenzij het eindniveau in het geding is. In die gevallen geldt de betrokkenheid van twee examinatoren.

Belangrijk onderdeel van de toetsing zijn de formatieve evaluatiemomenten. Dit krijgt vorm in een formatieve toetscyclus, waarbij studenten gedurende de lesperiode bevraagd worden over hun leerproces ("waar sta ik nu?") en de ontwikkelrichtingen die er zijn ("waar moet ik heen en hoe kom ik daar?"). Formatieve beoordelingsmomenten kunnen de vorm hebben tussentijdse opdrachten, toetsen of tussenproducten. Studenten en docenten reflecteren daarop met het oog op de leeruitkomsten van de onderhavige eenheid van examinering.

Zoals reeds opgemerkt zijn er duidelijk afspraken gemaakt over de wijze waarop AI gebruikt wordt. In alle gevallen leggen studenten uit hoe AI is gebruikt en wordt een authenticiteitsverklaring van hen verwacht. Met het oog op de beoordeling is de toetsvorm adviesrapportage vervangen door een CGI en wordt op eindniveau altijd een presentatie over het eindwerk van studenten verwacht, gecombineerd met een CGI. Dat de opleiding zich bewust is van de impact van AI op toetsing vindt het panel waardevol. Het wordt gewaardeerd dat de opleiding niet standaard aan alle producten een CGI koppelt, maar op zoek blijft naar een mix van toetsvormen.

Toetsing van het afstuderen c.q. het eindniveau

Voor de voltijdsvarianten in Zwolle en Almere geldt dat het eindniveau van de opleiding nu nog in drie onderdelen van het oude curriculum wordt beoordeeld: major 7 (Operations management en Strategisch management) en major 8 het afstuderen. Toetsing van major 7 vindt plaats aan de hand van een beoordelingsformulier dat per EvE wordt ingevuld door twee examinatoren. Examinatoren geven per onderdeel een exact cijfer. Bij Operations management worden de beide beroepsproducten beoordeeld aan de hand van een aantal toetscriteria. Het product procesoptimalisatie bepaalt 60% en het product informatiemanagement 40% van het cijfer voor deze module. De groepsopdracht bij Strategisch management wordt voor iedere student individueel op vier onderdelen getoetst: vraagdefinitie (10%), interne analyse (20%), externe analyse (30%) en scenario's (40%). Ook de individuele opdracht wordt op vier onderdelen getoetst: diagnosefase (10%), oplossingsrichtingen (30%), strategische keuze (30%) en strategie (30%).

Voor het afstuderen wordt gebruik gemaakt van een beoordelingsdossier. Daarin wordt het raadgevend advies van de bedrijfsmentor bij het afstudeerproduct opgenomen. Examinatoren beoordelen het afstudeerproduct op drie onderdelen: a) het beroepsproduct, b) de onderbouwing en methodologische verantwoording, c) de reflectie, zelfstandigheid en complexiteit. Het eindcijfer

wordt bepaald op basis van deze verdeling: a) 50%, b) 30%, c) 20%. Alle onderdelen moeten voldoende worden afgerond.

Deeltijdstudenten studeren af aan de hand van de twee eenheden van examinering binnen het taakgebied Uitvoeren van een bedrijfskundige verandering. Toetsing vindt plaats aan de hand van een beoordelingsformulier dat door twee examinatoren afzonderlijk wordt ingevuld. Voor elke eenheid van examinering is een rubric beschikbaar waarin de score van de betreffende student bij de leeruitkomsten wordt aangegeven. Iedere score wordt door beide examinatoren uitgebreid toegelicht. Iedere leeruitkomst moet ten minste als voldoende worden aangemerkt en het gemiddelde van de beide beoordelaars geldt als het eindcijfer. Ook bij de deeltijd wordt de bedrijfsbegeleider gevraagd om een advies te geven bij het afstudeerproduct.

Het panel stelt vast dat er met zorg wordt omgegaan met de beoordeling van studenten en met het vastleggen van de uitkomsten daarvan. Bij de bestudering van studentproducten op eindniveau is het panel echter een diversiteit aan beoordelingsformulieren tegengekomen met drie-, vier- en vijfpunts rubrics. Soms werd gerept over criteria en dan weer over leeruitkomsten. Tegelijkertijd werd tijdens de visitatiedag duidelijk dat navolgbaarheid van de beoordeling een belangrijk thema is binnen de hogeschool en ook bij de examencommissie. Het panel moedigt de opleiding daarom aan die navolgbaarheid ook tussen de varianten en locaties te bevorderen door uniformiteit in beoordelingsformulieren te realiseren.

Borging van toetsing

De kwaliteit van de toetsing en beoordeling wordt geborgd door de Examencommissie Bedrijfskunde en Ad management. Deze examencommissie heeft een Zwolse en een Almeerse kamer. De kamer in Almere maakt onderdeel uit van de Examencommissie voor de groepen business, management, law, entrepreneurship & finance. Via de (kamer)voorzitters vindt afstemmingsoverleg plaats. Per locatie is een toetscommissie actief. Beide toetscommissies stemmen veel onderling af. In opdracht van de examencommissie voert de toetscommissie steekproeven uit naar alle toetsing (ook die op eindniveau). De bevindingen worden teruggekoppeld aan de examinatoren en/of de docenten die verantwoordelijk zijn voor de EvE. Verder adviseren de toetscommissies aan het management over de toetsbeleid, toetsprogramma en toetsen. De toetscommissies lieten tijdens het visitatiebezoek weten dat ze voornemens zijn om periodiek overleg met de opleidingscommissie aan te gaan om de studentenstem te horen. Het panel moedigt dit van harte aan.

Bij het kwaliteitsproces van de toetsing is de curriculumcommissie aan de voorkant aan zet. Samen met het docententeam organiseert zij periodieke kalibraties. Dat proces begint met het verkrijgen van duidelijkheid over de verwachtingen over de praktijkopdrachten die aan studenten worden verstrekt. Vervolgens wordt met elkaar besproken wat studenten moet laten zien als ze aan de leeruitkomsten willen voldoen en hoe daarbij passende feedback geformuleerd kan worden. Ook worden examinatoren getraind in het afnemen van assessments. Het panel vindt dat de opleiding werkt aan de kwaliteit van het onderwijs door de kracht van het team in te zetten en niet enkel te wachten op de controle door toets- en examencommissie. Het panel waardeert dat en constateert ook dat de diverse stakeholders in het proces rond de kwaliteit van toetsen daarmee goed in positie zijn en onderling afstemmen.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Met de eindwerken tonen studenten aan dat ze het bachelorniveau bereiken. De studentproducten behandelen een breed scala aan onderwerpen die relevant zijn voor het vakgebied. De gekozen profilering van bruggenbouwers met impact spreekt tot de verbeelding maar komt in de eindwerken nog niet zo goed uit de verf. Alumni en werkveld zijn positief over het niveau van het onderwijs binnen de opleiding. Alumni vinden dan ook na de studie snel een baan die past bij hun opleiding.

Onderbouwing

Opzet van het afstuderen

Voor de voltijdsvarianten in Zwolle en Almere geldt dat het eindniveau van de opleiding in drie onderdelen wordt beoordeeld: major 7 (Operations management en Strategisch management) en major 8 het afstuderen. Met het oog op het onderdeel Operations management (5 EC) wordt van studenten verwacht dat ze groepsgewijs een praktijkopdracht over projectoptimalisatie en informatiemanagement uitvoeren waarin ze een bestaand proces van een bedrijf analyseren en van een verbetervoorstel voorzien. En verder wordt hen een Lean Six Sigma Green Belt toets afgenomen. Bij Strategisch management (5 EC) maken studenten individueel een nieuwsbrief of managementrapport schrijft en groepsgewijs een strategisch advies aan een opdrachtgever op basis van analyse en scenario's.

Bij major 8 Afstuderen maken studenten een afstudeerportfolio waarin ze een beroepsproduct, de methodologische verantwoording en hun reflecties verzamelen. De afstudeeropdracht is bedoeld als proeve van bekwaamheid waarbij studenten laten zien dat ze voldoende onderzoeksvaardig zijn om op een verantwoorde manier een bedrijfskundig vraagstuk op te kunnen lossen. Daarvoor presenteren en rapporteren ze over het door hen ontworpen onderzoek, waarin ze gegevens verzamelen en analyseren, conclusies trekken en aanbevelingen doen.

Deeltijdstudenten studeren af aan de hand van de twee eenheden van examinering die behoren bij het taakgebied Uitvoeren van een bedrijfskundige verandering. De eerste EvE betreft het ontwerp voor een organisatieverandering en de tweede de daadwerkelijke implementatie ervan. Studenten leveren twee verslagen aan. In het eerste gaan studenten in op de noodzaak, het ontwerp van het veranderproces en de wijze waarop de verandering geïmplementeerd zal gaan worden. In het tweede verslag wordt de daadwerkelijke implementatie beschreven en wordt teruggeblikt op het proces. Inzicht daarop wordt geboden aan de hand van beschrijvingen, praktijksituaties, analyses en reflecties.

Producten van afgestudeerden

Het panel bestudeerde ter voorbereiding op de visitatie vijftien eindwerken van studenten uit Zwolle, zowel voltijd als deeltijd, en Almere. De verdeling van eindwerken wordt toegelicht in bijlage 2 van deze rapportage.

Omdat de voltijdstudenten niet alleen in major 8 maar ook al in major 7 op eindniveau worden getoetst heeft het panel verzocht om van vijf studenten naast het afstudeerproduct ook de

producten ten behoeve van major 7 in te mogen zien. Daarmee heeft het panel zich een breder beeld kunnen vormen van het gehele eindniveau van de opleiding, zoals dat tot nu toe functioneert. De thema's die in afstudeerwerken aan de orde komen weerspiegelen de breedte van het werkveld waarin bedrijfskundigen aan de slag kunnen. Een student ontwierp, implementeerde en evalueerde een veranderproces voor de Ad-opleiding Management van Windesheim. De verandering hield verband met het peerreview-proces waarbij studenten van deze opleiding elkaars stukken binnen het onderwijs van feedback voorzien. Een andere student studeerde af met een herontwerp van een inpakhal, waarmee de veiligheid verbeterd werd. Weer een andere student onderzocht de crisishulpverlening in één van de grote steden en ontwierp op basis daarvan een draaiboek voor de crisishulpverlening in Nederland.

Het panel waardeert de kwaliteit en de brede thematiek in de afstudeerwerken, maar merkt dat de gekozen profilering van de bruggenbouwer met impact nog niet goed naar voren komt. Uit hetgeen gedurende de visitatiedag is gedeeld over het nieuwe afstuderen en uit de beide eindwerken binnen de pilot van het nieuwe afstuderen (met de aanduiding 'OBO' in het schema in bijlage 2) verwacht het panel dat dit aspect duidelijker voor het voetlicht zal komen zodra het nieuwe afstuderen is geïmplementeerd. Het panel moedigt de opleiding daarom aan om de onderwijsontwikkeling in de lijn van deze pilot voort te zetten. Daarmee ontstaat ruimte voor creativiteit en verscheidenheid aan vormen waarmee de bedrijfskundigen hun expertise als bruggenbouwer kunnen tonen.

Functioneren afgestudeerden

Uit de HBO-monitor 2023 blijkt dat er van werkloosheid na de studie geen sprake is. Voor afgestudeerden in Zwolle geldt dat 79% een functie heeft die past bij het opleidingsniveau. Voor Almere geldt dat voor alle respondenten. Bij deze groep is 63% ook tevreden met de baan, terwijl dat in Zwolle voor 77% van de respondenten geldt. Uit de gesprekken met alumni heeft het panel opgemaakt dat zij positief terug kijken op hun opleiding en ervaren dat hetgeen ze op school leerden goed aansluit op de praktijk. Ze hebben de breedte van de opleiding als positief ervaren. Het biedt hen veel handvatten om zelf op zoek te gaan naar wat nodig is om in de praktijk mee uit de voeten te kunnen. De aandacht voor persoonlijk leiderschap en zelfregie zijn daarbij belangrijk geweest. De raadgevende adviezen van de bedrijfsbegeleiders die het panel heeft bestudeerd zijn overwegend positief over het functioneren van de studenten. In het gesprek met de werkveldvertegenwoordigers wordt dit beeld bevestigd.

In opdracht van de curriculumcommissie Bedrijfskunde onderzocht een aantal studenten in 2024 in hoeverre de leeruitkomsten van de opleiding overeenkomen met verwachtingen en behoeften van het werkveld. Zij interviewden daartoe vertegenwoordigers van zes organisaties. Daaruit bleek dat er weinig verschillen zijn tussen de leeruitkomsten en de verwachtingen. Wel gaven de studenten als aanbeveling mee om duurzaamheid en AI nadrukkelijker in het curriculum op te nemen. Dat geldt ook voor de kennis van ERP-systemen (Enterprise Resource Planning) en schriftelijke en verbale communicatie. Wat het panel betreft bevestigt dit onderzoek dat afgestudeerden inhoudelijk een goede aansluiting vinden op de professionele werkomgeving.

Eindoordeel over de opleiding

	Bachelor Bedrijfskunde voltijd (Almere, Zwolle) en deeltijd (Zwolle)
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van Windesheim Hogeschool te Almere/Zwolle als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel heeft geen aanbevelingen geformuleerd.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Tijd	Gespreksronde	
08.45 - 09.00 uur	Inloop en ontvangst panel	
08.50 uur	Inzage in Brightspace course	
09.00 - 09.30 uur	Vooroverleg panel	
09.30 - 10.15 uur	Presentatie opleiding en gesprek met management	opleidingsmanager (Almere) opleidingsmanager (Zwolle) directeur onderwijs Business, Management, Law, Entrepreneurship & Finance en Technology (Almere) directeur onderwijs Business Media en Recht (Zwolle)
Pauze		
10.30 - 11.30 uur	Gesprek met docenten	docent en afstudeercoördinator (Almere) docent (Almere) docent en studentbegeleiding (Almere) docent deeltijd (Zwolle) docent en praktijk- en afstudeercoördinator (Zwolle) docent en voorzitter opleidingscommissie (Zwolle) docent en coördinator deeltijd (Zwolle) docent, coördinator studentbegeleiding en propedeuse (Zwolle)
11.30 - 11.45 uur		
11.45 - 12.00 uur	Show & Share studenten	studenten voltijd 2e jaar Almere studenten voltijd 3e jaar Zwolle
12.00 - 12.30 uur	Lunch panel	
12.30 - 13.30 uur	Gesprek met studenten	voltijd 3e jaar (Almere), voltijd 4e jaar (Almere) voltijd 1e jaar (Zwolle), voltijd 2e jaar (Zwolle) + studentlid OC voltijd 3e jaar (Zwolle) + studentlid OC voltijd 4e jaar (Zwolle) + studentlid OC en MR + doorstromer vanuit de Ad Management
13.30 - 13.45 uur		
13.45 - 14.30 uur	Gesprek met examen-, toets- en curriculumcommissie	voorzitter examencommissie (Almere) lid toetscommissie (Almere) voorzitter curriculumcommissie (Almere) voorzitter examencommissie (Zwolle) lid toetscommissie en examencommissie (Zwolle) voorzitter curriculumcommissie (Zwolle)
14.30 - 14.45 uur		
14.45 - 15.30 uur	Gesprek met werkveld en alumni	Gemeente (Almere) De Raadgevers en lid WAC (Zwolle) Alumnus voltijd Zwolle en lid WAC (Zwolle) alumna deeltijd (Zwolle), alumna deeltijd (Zwolle)
15.45 - 17.15 uur	Paneloverleg	
17.15 - 17.30 uur	Terugkoppeling van panel	

2. Bestudeerde documenten

Zelfevaluatieportage

Opleiding Bedrijfskunde in vogelvlucht – feiten en cijfers

Studiegids Bedrijfskunde Zwolle deeltijd 2024-2025

Studiegids Bedrijfskunde Zwolle voltijd 2024-2025

Studiegids curriculum propedeuse BDK Almere 2024-2025

Studiegids curriculum hoofdfase BDK Almere 2024-2025

Afstudeerprotocol Bedrijfskunde 2023-2024 Almere

Afstudeerprotocol Bedrijfskunde 2023-2024 Zwolle

Curriculumoverzicht Bedrijfskunde WF 2024-2025

Studiepuntentabel Bedrijfskunde Zwolle 2024-2025

Overzicht van Taakgebieden en eenheden van examinering Bedrijfskunde

Onderwijs- en examenregeling 2024-2025, zowel het instellingsdeel als de opleidingsdelen

Overzicht met kwalificaties en expertise (cv's) van docenten

Toetsbeleid BMLF Almere 2024-2025

Toetsbeleid BDK Zwolle vanaf 2024

Toetsprogramma 2024-2025 Almere

Toetsprogramma 2024-2025 Zwolle

Jaarverslagen Examencommissie Zwolle 2022-2023 en 2023-2024

Jaarverslag Toetscommissie Zwolle 2022-2023

Jaarverslagen examencommissie – toetscommissie Almere 2022-2023 en 2023-2024

Examinatorenbeleid domein BML&F Almere en BMR Zwolle 2024-2025

Eindwerken Almere voltijd, Zwolle voltijd en deeltijd

VT	Almere		
	1094493	5,9	
	1128422	6,3	Inclusief OM en STM
	1141810	7,1	Inclusief OM en STM
	1154366	7,5	
VT	Zwolle		
	1131917	5,8	Inclusief OM en STM
	1134798	6,5	Inclusief OM en STM
	1146786	6,8	
	1155372	7,0	Inclusief OM en STM
	1158639	7,3	
	1159819	7,5	
	1160806	8,3	OBO
	1144627	8,7	OBO
DT	Zwolle		
	1039784	6,4	
	1119960	8,1	
	1170028	7,0	

Overige door de opleiding aangeleverde documentatie:

Windesheim instellingsplan 2023-2028
Doelstellingen domein Flevoland
Strategisch domeinplan -doelenkaart BMR 2024-2028 Zwolle
Sectorplan Hoger Economisch Onderwijs (HEO) 2023-2027
Landelijk Opleidingsprofiel 2024 Bedrijfskunde
Visie op het onderwijs - documenten Zwolle en Almere
Visie op het beroep: bruggenbouwers met impact
Skills, Attitudes, Values & Ethics - Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde
Quickscan werklek (deeltijd)
Wijze lessen: twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek
Overzicht van Leeractiviteiten
Onderwijsevaluatiebeleid Zwolle en Almere, inclusief voorbeelden en NSE
Jaarverslag Opleidingscommissie Almere, verslagen GOC Management
Jaarverslag Opleidingscommissie Zwolle, actielijst 2024-2025
KSAVE en leerlijnen Bedrijfskunde
Bekwaamhedenmatrix BDK Almere 2024-2025
AI-documenten, diverse documenten zoals handreiking, gebruik in het onderwijs e.d.
Regels Tentaminering Windesheim studiejaar 2024-2025
Kalibratiedocumenten
Handreiking individueel beoordelen bij groepsopdrachten
Toetsdocumenten Bedrijfskunde, diverse voorbeelden van Almere en Zwolle
Verslagen Werkveldadviescommissie
Alumni-onderzoek Bedrijfskunde
Bevindingen onderzoek naar leeruitkomsten door studenten in het werkveld
HBO-monitor 2023

3. Overzicht KSAVE, taakgebieden en leeruitkomsten

Volttijd en Deeltijd	Niveau NLQF	Taakgebieden	Bedrijfskundige handelingen				Skills				Attitude, Value & Ethics				Functionele gebieden				Knowledge				Ondersteunende vakgebieden																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		Knowledge, skills, Attitude, Value & Ethics vanuit Landelijk opleidingsprofiel BDK (2024)	Probleemidentificatie				Diagnose				Ontwerp				Verandering				Evaluatie				Bedrijfskundig redeneren				Data- en digivaardigheden				Veranderkundige en projectmanagement vaardigheden				Sociaal-emotionele vaardigheden				Schakelen en verbinden				Onderzoekend en lerend vermogen				Professioneel vakmanschap				Beroepsethiek				Maatschappelijke oriëntatie				Operations management				Strategic management				Infomations management				Organizational Behaviour				Finance				Economics				Business law				Management accounting				Applied Research				Management Accounting				Applied research				Finance				Economics				Business Law																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Propedeusefase			leeflijn leiderschap en professionele ontwikkeling																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													