

Avans Hogeschool

Update beoordeling

**B + Ad Ondernemerschap & Retail Management deeltijd
Breda/Den Bosch**

Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK

Samenvatting

In januari 2025 zijn de bestaande Associate degree- en bacheloropleiding Ondernemerschap & Retailmanagement van de Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft de deeltijdvarianten die worden aangeboden door de Avans Academie voor Deeltijd in Breda. Studenten kunnen zich inschrijven voor de bachelor en het vierjarig programma volgen of zich inschrijven voor de Ad en dan na twee jaar uitstromen met een Ad-diploma. Ook kunnen Ad-studenten na twee jaar alsnog de keuze maken om verder te gaan met de bachelor.

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de opleiding in zijn geheel als **positief**. Het onderwijs wordt vormgegeven door een team dat veel ervaring heeft in het werken met deeltijdstudenten. Het team is in staat de benodigde onderwijsvernieuwing zelf vorm te geven en doet dit in consultatie met een betrokken werkveld. Na een paar jaar van interne onrust door managementwisselingen is de opleiding nu in een meer constructieve periode aangeland waardoor werk gemaakt kan worden van verankering en versterking van de ingezette vernieuwingen.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Sinds de vorige visitatie hebben de opleidingen de nieuwe leeruitkomsten uit het nieuwe landelijke opleidingsprofiel (uit 2024) vertaald in nieuwe beroepsprestaties op NLQF niveau 5 en NLQF niveau 6, waarmee het alignement is verbeterd. Daarnaast zijn, in lijn met de aanbevelingen van het vorige panel, de opleidingen ORM en CE ontvlecht, waarmee ORM meer een eigen gezicht heeft gekregen. Het explicieter benoemen van ondernemerschap in de leeruitkomsten sluit hierbij aan. De samenwerking met de WAR is versterkt. De opleidingen hanteren veel beleidsdocumenten maar kunnen deze nog beter internaliseren om de samenhang van veranderingen te versterken.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Sinds de vorige visitatie wordt het curriculum vernieuwd. Met de modularisering is gekozen voor grotere toetseenheden en koppeling van theorie aan beroepsproducten. Het concept leerwegonafhankelijkheid is verder uitgewerkt. Het panel is positief over de opbrengsten van de curriculumvernieuwing tot nu toe en ook blij met de inbreng van de WAR hierin. Studenten voelen zich gehoord en geven aan dat de opleidingen acties ondernemen op wat zij aan verbeteringen wensen, tegelijkertijd ervaren zij de aanpak van de opleidingen soms als wat ad-hoc. Er stromen in toenemende mate scholieren in die net gestart zijn met werken. De opleidingen zoeken nog naar hoe ze hiermee om moet gaan. Het kernteam is gemotiveerd en ervaren, maar de grote schil van docenten met een heel kleine aanstelling daaromheen maakt sturen op vernieuwing lastig. Managementwisselingen hebben impact gehad op de opleiding, die daardoor op zich zelf was aangewezen en de blik naar binnen heeft gericht. Met de aanstelling van nieuw management verwacht het panel dat er een betere synthese gaat ontstaan tussen instellingsbeleid en eigenheid van de opleiding.

Standaard 3: Toetsing

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel constateert dat er een valide en betrouwbaar systeem van toetsing is en dat er gevarieerd getoetst wordt. De opleiding zet daarbij duidelijk stappen in de ontwikkeling van de toetsing. Het panel adviseert hierbij een verbeteragenda op te stellen die kan bijdragen aan de duurzaamheid van de ingezette veranderingen. Het panel beveelt daarnaast aan te investeren in uniforme kwaliteit van de beoordelingsformulieren, de systematiek van kalibreren en het consequenter vastleggen van beoordelingen. De commissies die betrokken zijn bij de toetskwaliteit functioneren naar behoren maar het samenspel tussen de commissies onderling en het onderscheid tussen zorgen voor en borgen van toetskwaliteit verdienen nog aandacht.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De 'eindwerken' voldoen aan het niveau, zowel bij de Ad als bij de bachelor. Het panel waardeert de gedurfde aanpak om afscheid te nemen van de traditionele scriptie en vindt dit een belangrijke stap om de beroepsgerichtheid van de opleidingen te versterken. De navolgbaarheid van de beoordelingen verdient echter aandacht, vooral bij de Ad. Het werkveld en alumni zijn tevreden over de kwaliteit van de opleidingen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleidingen	8
Terugblik vorige visitatie	10
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	18
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	23
Eindoordeel over de opleiding	25
Aanbevelingen	26
Bijlagen	27
1. Bezoekprogramma	28
2. Bestudeerde documenten	29
3. Examenprogramma Associate Degree ORM	30

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande Associate degree- en bacheloropleiding Ondernemerschap & Retailmanagement (ORM) van Avans Hogeschool. Het betreft de opleidingen die in deeltijd worden aangeboden door de Academie voor Deeltijd gevestigd in Breda en Den Bosch. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleidingen. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* en de bijbehorende *Uitvoeringsregels* (2023) van de NVAO en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2024/2025 Opleidingsbeoordeling met erkenning ITK (2024)*. Omdat de opleidingen in 2021 positief geaccrediteerd zijn in het kader van het Experiment Leeruikkomsten betreft het een zogenoemde update beoordeling.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 29 januari 2025. Het visitatiepanel bestond uit:

E.T.M. Hendriks	voorzitter, domeindeskundige	Hogeschooldocent aan de opleiding Business Studies van Hogeschool Inholland
Drs. C. J.J. van Veldhuizen	domeindeskundige	Directeur-bestuurder van de vakvereniging en werknemersorganisatie HZC
Drs. P.W. Fernig	domeindeskundige	Interimmanager en adviseur voor onderwijs- en zorginstellingen
M.J. Baas	studentlid	Bachelorstudent deeltijd Bedrijfskunde bij Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Drs. R. Pijpers, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De bacheloropleiding is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Small Business groep 3. De Ad in visitatiegroep 'eenmalig uniek'. 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 hebben de opleidingen een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden van de bachelor bestudeerd. Voor de Associate degree is een selectie gemaakt van diverse eindproducten van eveneens 15 recent afgestudeerden. Deze 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.

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 opleidingen, 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 opleidingen. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopspreekuur). 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 opleidingen. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleidingen 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 opleidingen in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 10 april 2025

Panelvoorzitter

Auditor

E. T. M. Hendriks

R. Pijpers

Schets van de opleidingen

De Associate degree- en bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) maken deel uit van de Avans Academie voor Deeltijd (AVD) in Breda. De ORM-opleidingen vallen onder de sector Economie en Management. Daarvan maakt ook de opleiding Commerciële Economie deel uit, waarmee de ORM-opleidingen delen van het curriculum gemeenschappelijk hebben. De AVD kent hiernaast ook de sectoren Zorg, Welzijn en Educatie en ICT en Techniek. De academie biedt in totaal 31 deeltijdopleidingen aan op bachelor- of Ad-niveau.

Studenten kunnen zich inschrijven voor de bachelor en het vierjarig programma volgen of zich inschrijven voor de Ad en dan na twee jaar uitstromen met een Ad-diploma. Ook kunnen Ad-studenten na twee jaar alsnog de keuze maken om verder te gaan met de bachelor. Op het moment van de visitatie telde de opleidingen 74 studenten in de Ad en 27 in de bachelor.

Ten tijde van de visitatie is er een curriculumvernieuwing gaande die in de Associate Degree als is afgerond en in de bachelor grotendeels, met uitzondering van het laatste jaar. Deze vernieuwing, die aansluit bij de onderwijsambitie van Avans (Ambitie 2025), betreft het werken met grotere eenheden van 15 EC of meer aan de hand van leeruitkomsten die worden getoetst middels beroepsprestaties en beroepsproducten.

De opleidingen hebben een qua omvang stabiele instroom die echter wel een andere samenstelling krijgt. In toenemende mate weten havisten en mbo'ers vanuit de schoolbanken de weg naar de opleiding te vinden en neemt het aandeel werkenden met meerdere jaren werkervaring af.

Basisgegevens opleiding

Instelling	
Naam in RIO	Avans Hogeschool
Adres	Postbus 1097, 5004 BB Tilburg
Website	www.Avans.nl
BRIN-nummer	07GR
Status	Bekostigd
ITK	Positief

Opleiding	
Eerste naam in RIO	Ondernemerschap & Retailmanagement
Locatie	Breda en Den Bosch
ISAT-code	35523
RIO-onderdeel	Domein economie
Oriëntatie en Niveau	Hbo-bachelor
Voertaal	Nederlands
Verleende graad en toevoeging van de graad	Bachelor of Science
Studielast in EC	240
Variant(en)	Deeltijd,
Inleverdatum beoordelingsrapport	1 mei 2025
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	29 januari 2025

Opleiding	
Eerste naam in RIO	Ondernemerschap & Retailmanagement
Locatie	Breda en Den Bosch
ISAT-code	80010
RIO-onderdeel	Domein economie
Oriëntatie en Niveau	Ad
Voertaal	Nederlands
Verleende graad en toevoeging van de graad	Associate Degree
Studielast in EC	120
Variant(en)	Deeltijd,
Inleverdatum beoordelingsrapport	1 mei 2025
Datum locatiebezoek beoordelingspanel	29 januari 2025

Terugblik vorige visitatie

In 2021 zijn de opleidingen geaccrediteerd in het kader van de beperkte opleidingsbeoordeling en beoordeling flexibilisering, waarbij het panelbezoek in maart 2021 heeft plaatsgevonden.

De opleidingen hebben van het toenmalige panel een aantal aanbevelingen meegekregen:

Ten aanzien van standaard 1:

- *Breng het onderscheidend karakter tussen de CE-opleidingen en de ORM-opleidingen tot uitdrukking in de beoogde leerresultaten en de leeruitkomsten van de twee opleidingen.*
- *Benoem ondernemerschap in de leeruitkomsten voor ORM.*
- *Maak de leeruitkomsten echt leerwegonafhankelijk, ook om daarmee leerwegonafhankelijke toetsing te kunnen borgen.*

In de ogen van het panel hebben de opleidingen goed invulling gegeven aan deze aanbevelingen. Hoe zij dit gedaan hebben wordt beschreven bij de beschrijving van standaard 1.

Ten aanzien van standaard 2:

- *Ontwikkel een eigen visie op het te ontwikkelen onderzoekend vermogen en operationaliseer deze in de LU's.*

Inmiddels heeft de opleiding inzichtelijk beschreven hoe de diverse onderwerpen van onderzoekend vermogen in verschillende modules zijn opgenomen.

- *Zoek waar mogelijk meer verbinding met de werkplek van de studenten, maak werk van het werkplekleren.*

De opzet met beroepsproducten die worden uitgewerkt in de context van de onderneming waar studenten werken, bevordert duidelijk het werkplekleren. De werkgever zou hierbij in de ogen van het panel echter nog sterker kunnen worden betrokken.

Ten aanzien van Standaard 3:

- *Zorg voor een eenduidige wijze van beoordeling en feedback.*

De opleiding heeft Brightspace ingezet als tool om beoordelingen en feedback inzichtelijk te maken. Hiermee heeft de opleiding de communicatie over beoordelingen en feedback verbeterd. De kwaliteit van de beoordelingen blijft in de ogen van het panel nog steeds een aandachtspunt (zie de beschrijving van standaard 3 en 4).

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 opleidingen **voldoen** beide aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Sinds de vorige visitatie in 2021 is er een aantal veranderingen doorgevoerd. Zo hebben de opleidingen de leeruitkomsten uit het nieuwe landelijke opleidingsprofiel (uit 2024) vertaald in nieuwe beroepsprestaties op niveau 5 en niveau 6, waarmee het alignement is verbeterd. Daarnaast zijn, in lijn met de aanbevelingen van het vorige panel, de opleidingen ORM en CE meer van elkaar ontvlecht, waarmee ORM een herkenbaarder eigen gezicht heeft gekregen. Het explicieter benoemen van ondernemerschap in de leeruitkomsten sluit hierbij aan. De samenwerking met de WAR is versterkt. De opleidingen hanteren veel beleidsdocumenten maar kunnen deze nog beter internaliseren om de samenhang van veranderingen te versterken.

Ontwikkelingen sinds 2021

Inspelen op vernieuwd landelijk profiel

De opleidingen baseerden zich voor de beoogde leerresultaten tot 2024 op de 10 competenties zoals die zijn vastgelegd in het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel Ondernemerschap & Retail Management uit november 2018 dat is opgesteld door het landelijk Opleidingsoverleg Ondernemerschap & Retail Management (LOO ORM). Dit landelijk profiel is in 2024 vernieuwd en werkt nu met zes leeruitkomsten met meer aandacht voor de ondernemende mindset, waardecreatie en samenwerken & netwerken. Dit vernieuwde profiel hebben de opleidingen gebruikt bij de herformulering van de zogenoemde beroepsbekwaamheid. Deze beroepsbekwaamheid is een kernachtige beschrijving van wat de werkzaamheden van een ORM'er zijn. Deze beroepsbekwaamheid hebben de opleidingen vervolgens vertaald naar nieuw geformuleerde beroepsprestaties. Vanaf 2024/25 vormen deze beroepsprestaties de basis van het curriculum.

NLQF 5 (Ad)	• Beheersen van de organisatieprocessen (mede-bepalen, controleren en signaleren). • Organisatie optimaliseren door interne communicatie (persoonlijk leiderschap, samenwerken, afstemmen, overtuigen) en de organisatie op de kaart te zetten d.m.v. externe communicatie met diverse stakeholders. • Ondernemen door het creëren van waarde.
NLQF 6 (B)	• Beheersen van de organisatieprocessen (bepalen, vormgeven, presenteren/verdedigen, aanpassen, uitvoeren, controleren, bijsturen).

	• Organisatie optimaliseren door interne communicatie (managen/aansturen, leidinggeven, afstemmen, overtuigen) en de organisatie op de kaart te zetten d.m.v. externe communicatie met diverse stakeholders. • Ondernemen door het duurzaam creëren van waarde.
--	--

Tabel 1. Beroepsprestaties ORM deeltijd op basis van het landelijk opleidingsprofiel uit 2024

De opleidingen hebben deze beroepsprestaties ook gemapt op de zes leeruitkomsten uit het nieuwe landelijk profiel uit 2024. De opleidingen maken in een overzichtelijke kruistabel inzichtelijk hoe de studenten door te werken aan de beroepsprestaties de zes leeruitkomsten behalen. Het panel vindt dat de opleidingen hiermee adequaat en inzichtelijk invulling geven aan de veranderde mindset in het vernieuwde opleidingsprofiel. De helder geformuleerde beroepsprestaties dragen ook bij aan een verbeterd alignement in de opleidingen.

Ontvlechting en profilering

In lijn met de aanbevelingen uit 2021 hebben de opleidingen werk gemaakt van de ontvlechting met de opleiding Commerciële Economie. Dat blijkt onder andere uit het loskoppelen van de beroepsprestaties van ORM met de leeruitkomsten van CE en het expliciet benoemen van ondernemerschap in de eigen leeruitkomsten. Op curriculumniveau heeft dit geleid tot meer specifieke ORM-modules (waaronder Finance van de value chain, Retailmarketing, Organisatiemanagement, Leiderschap, Coaching en Communicatie). Het panel constateert dat de opleidingen ORM zich hiermee sterker profileren naar hun eigen studenten. Wel moedigt het panel de opleiding aan het onderscheidend vermogen van de opleiding nog verder uit te werken, bijvoorbeeld ten opzichte van andere ORM-opleidingen. Dat vanwege schaalvoordelen en inhoudelijke verwantschap nog steeds delen van het curriculum worden gedeeld met Commerciële Economie, vindt het panel begrijpelijk.

Hechtere samenwerking met het werkveld

Eind 2023 hebben de opleidingen hun gezamenlijke Werkveldadviesraad (WAR) vernieuwd waarbij meer gestuurd is op commitment, affiniteit met en visie op onderwijs en de wil om hierin actief te participeren. Met de vernieuwde WAR hebben de opleidingen gespard over beroepskwalificaties en beroepsprestaties, maar ook over zaken als duurzaamheid, financieel inzicht en data-onderbouwing en onderzoek. De WAR gaf als tip, die het panel onderschrijft, om ten aanzien van deze laatstgenoemde onderwerpen meer samenwerking met andere opleidingen te zoeken. Het panel heeft verslagen van WAR bijeenkomsten gezien en enkele WAR-leden gesproken. Het panel heeft hierdoor kunnen constateren dat zij weten wat er speelt in de opleiding en geconsulteerd worden op relevante issues. Het panel is enthousiast over de koppeling van WAR-leden aan modules, wat inhoudt dat zij meedenken over inhoud en toetsing van modules. Het panel moedigt de opleiding aan te blijven investeren in duurzame samenwerking met het werkveld.

Implementatie Avans Ambitie2025

De vernieuwingen die de opleidingen doorvoeren worden mede ingegeven door de onderwijsvisie en ambitie van Avans zoals vastgelegd in 'Ambitie 2020-2025', die streeft naar flexibel modulair en keuzerijk onderwijs. Voor de opleidingen heeft dit geresulteerd in modulair onderwijs in

eenheden van 15 of 30 EC en een keuze voor leerwegonafhankelijk onderwijs. Om de leerwegonafhankelijkheid te garanderen hebben de opleidingen ervoor gekozen alle modules op eindniveau (niveau 5 dan wel 6) aan te bieden en afscheid te (gaan) nemen van de traditionele proeve van bekwaamheid aan het eind van de opleidingen. Het panel heeft waardering voor de wijze waarop de opleidingen invulling geven aan al deze, soms ingrijpende, veranderingen. Het panel constateerde in de gesprekken met docenten, management en commissieleden echter dat het waarom van deze veranderingen nog niet goed lijkt te zijn ingedaald. Het panel heeft daar begrip voor, mede gezien het grote aantal beleidsdocumenten waarmee de opleidingen moeten omgaan, maar constateert tegelijkertijd dat dit risico's met zich mee brengt voor de duurzaamheid en de samenhang van de ingezette veranderingen. Het panel adviseert de opleidingen om de essentie van de veranderingen intern beter inzichtelijk te maken.

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 opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Sinds de vorige visitatie wordt het curriculum vernieuwd. Met de modularisering is gekozen voor grotere toetseenheden en koppeling van theorie aan beroepsproducten. Het concept leerwegonafhankelijkheid is verder uitgewerkt. De vernieuwing is afgerond in de Ad, maar in het laatste jaar van de bachelor nog niet. Het panel is positief over de opbrengsten van de curriculumvernieuwing tot nu toe en ook blij met de inbreng van de WAR hierin. Studenten voelen zich gehoord en geven aan dat de opleiding acties onderneemt op wat zij aan verbeteringen wensen, tegelijkertijd ervaren zij de aanpak van de opleiding soms als wat ad-hoc.

De instroom van de opleidingen is aan het veranderen. Er stromen meer scholieren in die net gestart zijn met werken. De opleidingen zoeken nog naar hoe ze hiermee om moet gaan. De onboarding van nieuwe studenten en de contacten met het werkveld van de studenten verdienen aandacht.

Het kernteam is gemotiveerd en ervaren, maar de grote schil van docenten met een heel kleine aanstelling daaromheen maakt sturen op vernieuwing lastig. Managementwisselingen hebben impact gehad op de opleiding, die daardoor behoorlijk op zich zelf was aangewezen en de blik naar binnen heeft gericht. Met de aanstelling van nieuw management verwacht het panel dat er een betere synthese gaat ontstaan tussen instellingsbeleid en eigenheid van de opleiding.

Ontwikkelingen sinds 2021

curriculumvernieuwing

In 2021 zijn de opleidingen gestart met de uitrol van het gemodulariseerde onderwijs in het eerste jaar van de Ad en de bachelor. Ten tijde van het visitatiebezoek was alleen het laatste jaar van de bachelor nog ingericht volgens het uitfaserende programma dat zich kenmerkte door een meer vakgerichte opzet.

Bij de opzet van het nieuwe programma zijn in basis de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Iedere module is gebaseerd op een geconcretiseerde leeruitkomst;
- Iedere module kan worden afgerond met een leerwegonafhankelijke toets;
- Voor iedere module wordt een leerarrangement aangeboden in de blend van theorie en praktijk op werkplek.

Het resultaat is een curriculum dat is opgebouwd uit modules van 15 EC. Zowel de Associate degree als de bachelor wordt in de geadviseerde – maar niet verplichte - leerroute afgesloten met een module van 30 EC. In de Associate degree (en dus ook in de eerste 2 jaar van de

bacheloropleiding) is een vrije keuzeruimte van 15 EC ingebouwd en in de laatste twee jaar van de bachelor is dit een vrije ruimte van 30 EC. Met de vrije ruimte heeft de student de mogelijkheid om het studiepad te voorzien van een eigen inkleuring. Dit kan bijvoorbeeld door zich te verdiepen, maar ook door zich te verrijken door het volgen van modules bij andere opleidingen binnen de Academie voor Deeltijd, bij de voltijdacademies binnen Avans of bij andere onderwijsinstututen. Een overzicht van het curriculum staat in het onderstaande schema.

Curriculum ORM voor onderwijs vanaf 2025 en 2026				
Beroepsprestatie 1: Beheersen van de organisatieprocessen				
Beroepsprestatie 2: Organisatie optimaliseren met interne communicatie & op de kaart zetten met externe communicatie				
Beroepsprestatie 3: Ondernemen door het (duurzaam [B]) creëren van waarde				
	P1	P2	P3	P4
J1 NLQF 5	BEDRIJF & MARKT IN KAART 15 Analyseren Beroepsproduct (analyse rapport)	PROFESSIONEEL VERKOPEN 15 Verkopen Beroepshandeling (verkoopgesprek)	ONDERZOEK NAAR MARKT EN KLANT 15 Ontwerpen Beroepsproduct (opzet van een onderzoek)	FINANCE van de Value Chain 15 Signaleren Beroepsproduct (analyse)
J2 NLQF 5	RETAIL MARKETING 15 Ontwikkelen (Beroepsproduct & Pitch)	VRIJE KEUZE 15	START-UP 30 Opstellen CGI (Dragon's Den)	
J3 NLQF 6	Organisatiemanag ement (met 15 nadruk op retail) Adviseren (Beoordelingsportfolio)	STRATEGISCH MARKETING- & 15 SALES LAB Beroepshandeling (Presentatie-groepsopdracht)	VRIJE KEUZE 15	VRIJE KEUZE 15
J4 NLQF 6	Leiderschap, Coaching & Communicatie 15 Reflecteren Beoordelings-portfolio	INTERNATIONAL BUSINESS 15 Adviseren Beroepshandeling/ presenteren	Innovatie en waardecreatie 30 Innoveren CGI (o.b.v. portfolio)	

Tabel 2: het vernieuwde curriculum van de Ad en de bachelor ORM

Het panel vindt dat hiermee zowel voor de Ad als de bachelor een overzichtelijk, studeerbaar en inhoudelijk relevant programma is ontstaan. De opzet met leerwegonafhankelijke toetsen in de vorm van beroepsproducten versterkt de beroepsgerichtheid van de opleidingen. De koppeling van WAR-leden aan de modules om mee te denken over (en soms mee te werken aan) de inhoud opzet en toetsing ervan draagt hieraan bij. Studenten die het panel sprak zijn tevreden over de inhoud en opzet van het programma. Wel ervaren zij dat de opleidingen in de uitvoering van het onderwijs nog wat zoekende zijn. Studenten gaven bijvoorbeeld aan dat het aantal contact- en begeleidingsuren nogal eens wordt gewijzigd. Zij geven daarbij aan dat de docenten oprecht luisteren naar hun wensen en behoeften en daarop ook acteren maar dat zij een heldere lijn in de verbeteringen missen.

Veranderende instroom

De instromende studenten komen steeds vaker rechtstreeks van een mbo-opleiding. Zij zijn vaak net begonnen in de retail, vaak foodretail, of fashionretail. Een deel van de studenten is actief in de horeca en een enkele student is startende (retail)ondernemer of heeft de wens zelf te gaan ondernemen. Er is geen significante groei of daling van het aantal studenten vergeleken met de afgelopen jaren. Wel is er een toename van jongere studenten, tussen de 20-24 jaar. Deze veranderende studentenpopulatie vraagt om meer inzet op coaching en begeleiding. De opleiding is zich hiervan bewust en voornemens de studiebegeleiding te intensiveren. Het panel adviseert

de opleiding onboarding en begeleiding voortvarend op te pakken. Onderdeel hiervan is nadrukkelijk ook de begeleiding op en afstemming met de werkplek van de studenten. Deze wordt in de ogen van het panel belangrijker omdat studenten die minder werkervaring hebben, meer moeite zullen hebben het school en werkleren te integreren.

Personele wisselingen

De opleidingen beschikken over een ervaren en deskundig kernteam van docenten dat goed is ingespeeld op het werken met deeltijdstudenten. Daarnaast werken de opleidingen met een grote schil van docenten met een kleine aanstelling. De opleidingen ervaren dat het lastig is deze docenten mee te nemen in en te laten bijdragen aan onderwijsvernieuwing. De opleidingen gaven aan dat zij het aantal docenten met kleine aanstelling, mede als gevolg van bezuinigingen, gaan terugbrengen. Docenten gaven in de gesprekken aan dat er op managementniveau de nodige wisselingen zijn geweest, die voor onrust in de organisatie hebben gezorgd. Zij vertelden dat de opleidingen hierdoor erg op zichzelf waren aangewezen en daardoor de blik nogal naar binnen hebben gericht.

Deze kwesties zijn op de visitatiedag met het nieuwe management besproken. Het panel maakt uit dit gesprek (en de gesprekken met docenten) op dat er inmiddels sprake is van een meer stabiele situatie en dat er goede samenwerking is tussen docenten en management. Het panel verwacht dat er hiermee een betere synthese gaat ontstaan tussen instellingsbeleid en eigenheid van de opleiding.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel constateert dat er een valide en betrouwbaar systeem van toetsing is en dat er gevarieerd getoetst wordt. De opleiding zet daarbij duidelijk stappen in de ontwikkeling van de toetsing. Het panel constateert beweging en constructieve discussie. Het panel adviseert hierbij een verbeteragenda op te stellen die kan bijdragen aan de duurzaamheid van de ingezette veranderingen. Daarin kan bijvoorbeeld ingegaan worden op evaluatiemomenten of bijscholing van het team. Het panel beveelt daarnaast aan te investeren in uniforme kwaliteit van de beoordelingsformulieren, de systematiek van kalibreren en het consequenter vastleggen van beoordelingen. De commissies die betrokken zijn bij de toetskwaliteit functioneren naar behoren maar het samenspel tussen de commissies onderling en het onderscheid tussen zorgen voor en borgen van toetskwaliteit verdienen nog aandacht.

Onderbouwing

Toetsbeleid

In het Toetsbeleid 2023 - 2025 AVD staan de uitgangspunten van toetsing en beoordeling uitgewerkt in relatie tot de visie van de academie op deeltijdonderwijs. Conform het toetsbeleid van Avans Hogeschool gaat het toetsbeleid van de academie ervan uit dat toetsing het leren stimuleert en stuurt (leerfunctie) en zorgt voor het nemen van zorgvuldige beslissingen (beslisfunctie). Het toetsbeleid stelt verder dat toetsing in de AVD rust op drie pijlers:

- Pijler 1. Toetsing sluit aan bij de beroepspraktijk: authentiek en integraal;
- Pijler 2. Leerwegaafhankelijke toetsing faciliteert flexibel onderwijs;
- Pijler 3. Toetsing als onderdeel van het onderwijs (constructive alignment).

Daarnaast stelt het toetsbeleid dat alle toetsen valide, betrouwbaar, transparant en haalbaar moeten zijn. In het toetsbeleid staat beschreven hoe de opleidingen de toetsing organiseren middels het doorlopen van de toetscyclus en welke partijen een rol spelen bij het zorgen voor en borgen van de toetskwaliteit. Het toetsbeleid beschrijft niet alleen de huidige situatie maar gaat ook in op ambities en gewenste ontwikkelingen. Deze gaan bijvoorbeeld over het versterken van de flexibiliteit in het systeem van toetsing, maar ook over het versterken van de samenhang in de toetsprogramma's. Daarmee geeft het toetsbeleid richting aan verbeteringen. Een voorbeeld daarvan is de aanscherping die in 2024 is ingezet en beoogt de samenhang en variatie van toetsing in het toetsprogramma als geheel te bevorderen en de gewenste niveaus 5 en 6 beter te duiden. De opleidingen hebben hiervoor een blauwdrukontwikkelteam (BOT) samengesteld. Dit team bestaat uit docenten, de onderwijskundige en de vertegenwoordiger van de dienst Onderwijs en Kwaliteit. Het panel vindt het toetsbeleid actueel en goed aansluiten bij het karakter van de deeltijdopleidingen. Het is een levend document en zet toetskwaliteit en -ontwikkeling duidelijk op de agenda van het docententeam.

Toetsuitvoering

Elke module wordt leerwegaafhankelijk getoetst. De opleidingen hanteren per module één leeruitkomst. Voor elke leeruitkomst is één toets ontwikkeld, die doorgaans bestaat uit maximaal twee toetsonderdelen: bijvoorbeeld een plan en een presentatie respectievelijk CGI. Deze toetsonderdelen worden gecombineerd tot één eindcijfer, dat bepalend is voor het behalen van de module. De toetsen sluiten zoveel mogelijk aan bij de beroepspraktijk, zodat deze herkenbaar zijn voor zowel de student als het werkveld. De modules in het Associate degree-programma worden op NLQF 5 afgetoetst, in het bachelorprogramma is dat op niveau NLQF 6. De opleidingen maken gebruik van verschillende toetsvormen, bijvoorbeeld een beroepsproduct als een marketingplan of een videopitch of een beroepshandeling zoals een verkoopgesprek. Deze toetsvormen worden vaak gecombineerd met portfolio's en criteriumgerichte interviews. Voorbeeld van toetsen uit het Ad-programma zijn de toets van de module Bedrijf en Markt in Kaart waarbij studenten als beroepsproduct een SWOT-analyse van de interne en externe omgeving van de eigen onderneming inleveren of de toets van de module Professioneel verkopen waarbij studenten beoordeeld worden na observatie van een verkoopgesprek dat voor 50% het eindcijfer bepaalt. Dat verkoopgesprek kan de student echter allen voeren wanneer als onderliggend document een externe afnemers- en concurrentieanalyse en productanalyse is ingeleverd dat voor 40% meetelt. De laatste 10% behaalt de student middels een reflectieverslag waarin de student reflecteert op zijn eigen handelen en op feedback van anderen hierop. Een voorbeeld van een toets uit jaar vier van het bachelorprogramma is het criteriumgericht interview op basis van een portfolio in de module Innovatie en waardecreatie. Het panel heeft van beide opleidingen toetsen en beoordelingen ingezien en constateert dat de toetsing op niveau is, inderdaad beroepsgericht is en dat beoordeling geschiedt aan de hand van beoordelingsformulieren die aansluiten op de geformuleerde leeruitkomsten. De uniformiteit in de opzet van de beoordelingsformulieren is echter voor verbetering vatbaar. De aard en hoeveelheid feedback is wisselend van kwaliteit, wat ook deels in de hand gewerkt wordt door de genoemde wisselende opzet van de formulieren. De opleidingen zijn zich bewust van deze verschillen en werken aan meer uniformiteit en ruimen veel tijd in voor kalibratie. Het panel kon daar echter geen rapportages over terugvinden. Het panel beveelt aan te investeren in uniforme kwaliteit van de beoordelingsformulieren en de systematiek van kalibreren en daarbij ook partijen van buiten Avans te betrekken,

Toetsing van het eindniveau in de Associate degree

Om flexibiliteit in het studieprogramma te optimaliseren heeft de Ad-opleiding ervoor gekozen geen integrale eindopdracht in het programma op te nemen. De student behaalt het eindniveau door alle modules, die ook alle op eindniveau (NLQF5) zijn, af te ronden. Hierdoor bestaat het afstuderen binnen de Associate degree uit een afstudeerprogramma van zes 15 EC modules en een 30 EC module. Deze opzet maakt het mogelijk om een grotere variatie aan geschikte beroepsproducten in te zetten om het eindniveau aan te tonen. De 30 EC-module (Start-up & Ondernemerschap) bevat overigens wel alle beoogde leerresultaten. In deze module presenteren en verdedigen de studenten een ondernemersidee voor een panel van externe dragons. Studenten werken het ondernemersidee in kleine groepen uit en pitchten dit ook als groep. De beoordeling is grotendeels een groepsbeoordeling, maar bevat ook een individuele component (de eindreflectie). Een overzicht van het afstudeerprogramma van de Ad is opgenomen in de bijlagen als bijlage 3.

Het panel vindt de keuze om een traditionele opzet van het afstuderen los te laten dapper en het begrijpt de mogelijkheden die deze keuze de studenten biedt om hun studie flexibel te plannen. Ook maakt deze opzet een naadloze overgang naar de bachelor mogelijk. Tegelijkertijd is het een uitdaging, zowel voor studenten als voor de opleiding om al bij aanvang van de opleiding op niveau 5 te acteren. Voor de opleiding stelt dit hoge eisen aan de borging bijvoorbeeld. Het panel adviseert de opleiding de argumenten voor deze keuze nog eens zorgvuldig te wegen en ook andere opties te overwegen bijvoorbeeld door onderscheid te maken tussen werken aan de beoogde leerresultaten en het behalen ervan. Ook een analyse van de gekozen studiepaden kan bij deze heroverweging worden meegenomen. Het merendeel van de studenten lijkt immers een voorkeur te hebben voor een vaste route door het programma.

Toetsing van het eindniveau in de bachelor

De bachelor werkt ten tijde van het visitatiebezoek nog met een meer traditionele scriptieopdracht. Dit is een combinatie van een schrijfpdracht, bedrijfspresentatie en verdediging. Vanaf 2025/26 heeft de bachelor net als de Associate degree een afstudeerprogramma dat bestaat uit zes 15 EC modules verdeeld over jaar 3 en 4, en een 30 EC module in jaar 4. In de huidige opzet van het afstuderen zijn er zes fases.

1. afstudeervoorstel, een go / no go moment
2. onderzoeksplan een adviesmoment
3. concept scriptie, een go / no go moment
4. scriptie
5. bedrijfspresentatie
6. verdediging

Bachelorstudenten krijgen gedurende het hele traject individuele begeleiding (maximaal 15 uur) door de toegewezen afstudeerbegeleider. Daarbij zijn meerdere stakeholders betrokken om objectiviteit en kwaliteit te waarborgen: naast de afstudeerbegeleider zijn de bedrijfsbegeleider en afstudeercommissie betrokken bij het afstudeervoorstel. De tweede afstudeerbeoordelaar is ook betrokken bij het onderzoeksplan (advies), de scriptie, bedrijfspresentatie en de verdediging. Het aantonen van de beoogde leerresultaten gebeurt in een drietal summatieve toetsen, waarbij de weging als volgt is:

- scriptie (weging 50%)
- bedrijfspresentatie (weging 20%)
- mondelinge verdediging (weging 30%)

Ieder onderdeel bestaat uit diverse beoordelingscriteria met wegingsfactoren. Hierbij zijn ook de 21st century skills geïntegreerd zoals vermeld in het Landelijk Opleidingsprofiel ORM op niveau 6.

Het panel vindt de huidige opzet van het afstuderen in de bachelor navolgbaar. Het panel ondersteunt echter ook het voornemen van de opleiding om de opzet met een traditionele scriptie los te laten en meer ruimte te geven aan andersoortige beroepsproducten. Het panel heeft in de gesprekken daarover met docenten inspirerende ideeën voorbij horen komen. Tegelijkertijd adviseert het panel de opleiding bij de inrichting van het nieuwe afstudeerprogramma gebruik te maken van een gedegen evaluatie van het afstudeerprogramma in de Associate degree en oog te houden voor de borgingskant ervan door ook vooraf goed afstemming te zoeken met de examencommissie.

Ten aanzien van de uitvoering van de toetsing in haar totaliteit in beide opleidingen constateert het panel dat de basiskwaliteit op orde is, dat er duidelijk vernieuwing is ingezet en dat er ook nog volop constructieve discussie plaatsvindt. De betrokkenheid van WAR-leden bij het evalueren en uitvoeren van de toetsing waardeert het panel positief. Het panel beveelt de opleidingen aan om de geplande vernieuwingen en verbeteringen goed te onderbouwen, gestructureerd te faseren en zo tot een inzichtelijke verbeteragenda te komen inclusief evaluatiemomenten. Het advies is daarbij ook training en begeleiding van docenten mee te nemen. Anders toetsen vereist volgens het panel immers ook een andere mindset die niet vanzelf ontstaat.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

Op het niveau van de examinatoren zijn er vaste afspraken over het vaststellen van toetsen. Bijvoorbeeld over kalibratie van de toetsopdracht, toetscriteria en het beoordelingsformulier. Mondelinge toetsen worden altijd beoordeeld volgens het vierogenprincipe. Toetsopdrachten en rubrics zijn vooraf bij studenten bekend en worden gepubliceerd op Brightspace. Het panel kreeg van de studenten die het sprak de bevestiging dat zij vooraf wisten waar zij aan toe waren. De opleidingen geven in hun zelfevaluatie aan dat zij nog een stap willen zetten in het evalueren van de toetsen met studenten. Docenten beschikken nagenoeg allemaal over de Basiskwalificatie Examinering. Eén docent beschikt over de Seniorkwalificatie Examinering.

Aan de toezichthoudende kant is er de academiebreed georganiseerde examencommissie die haar wettelijke taken vervult, waaronder het benoemen van examinatoren. Vanuit haar toezichthoudende taak kan de examencommissie onderzoek doen. Zij hanteert hiervoor een eigen onderzoeksagenda die zich afwisselend richt op de verschillende lagen van de kwaliteitspiramide van toetsing. Onderzoek kan zowel documentonderzoek zijn als het raadplegen van sleutelfiguren (toetscommissie, of individuele docenten/examinatoren). Een door de examencommissie aangewezen borgingsfunctionaris doet steekproefsgewijs onderzoek naar de kwaliteit van het gehele toetsproces.

De examencommissie stemt vier keer per jaar af met de twee andere examencommissies binnen Avans die over ORM-opleidingsvarianten gaan, te weten die van de voltijd ORM-opleidingen in Breda en Den Bosch en die van Avans Academie Associate degree. Daarnaast is er regelmatig overleg via het Avansbrede Netwerk van Examencommissievoorzitters. Leden van de examencommissie zijn docenten die zijn verbonden aan deze opleidingen.

Aan de ontwikkelende kant zijn er de Onderwijs en Kwaliteitscommissie (OKC) en de toetscommissie. De OKC houdt zich bezig met de uitvoering van het toetsbeleid binnen de opleiding. Op basis van de input van de opleidingen ondersteunt en stuurt zij bij onderwijs- en toetsontwikkeling en geeft input bij het opstellen van het toetsbeleid. De AVD-brede toetscommissie, met daarin één afgevaardigde/examinator vanuit de opleiding ORM, beoordeelt de kwaliteit van toetsen. De toetscommissie kiest steekproefsgewijs modules uit die op de verschillende onderdelen beoordeeld worden.

Uit de gesprekken met leden van de diverse bij toetsing betrokken commissies maakt het panel op dat de commissies hun taken naar behoren uitvoeren en dat er ondanks de afstand tot de opleidingen overall een goede infrastructuur is voor het borgen van en zorgen voor toetskwaliteit.

Wel constateert het panel dat er enige overlap is in de borging (zowel toetscommissie als borginsfunctionaris evalueren steekproefsgewijs de toetskwaliteit) en dat de zorgende rol van de toetscommissie nog wat minder uit de verf komt. Het panel adviseert de commissies onderling hun taken goed af te stemmen en enige stroomlijning en focus op de eigen kerntaken daarin te overwegen.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleidingen voldoen aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De 'eindwerken' voldoen aan het niveau, zowel bij de Ad als bij de bachelor. Het panel waardeert de gedurfde aanpak om afscheid te nemen van de traditionele scriptie en vindt dit een belangrijke stap om de beroepsgerichtheid van de opleidingen te versterken. De navolgbaarheid van de beoordelingen verdient aandacht vooral bij de Ad. Het panel moedigt de opleiding aan om zich bij verdere doorontwikkeling ook te laten inspireren door voorbeelden van buiten Avans. Het werkveld en alumni zijn tevreden over de kwaliteit van de opleiding.

Onderbouwing

Eindniveau Associate Degree

Bij standaard 3 is reeds beschreven dat studenten in de Ad alle modules op eindniveau afronden en dat er geen eindwerk is aangewezen waar studenten integraal en individueel aantonen dat zij alle eindcompetenties behaald hebben. Het afstuderen is daarmee een optelsom van alle beoordelingen van de 7 modules. Om zich een goed beeld te vormen van het eindniveau van de opleiding heeft het panel van 15 studenten telkens 3 dossiers bekeken. Voor iedere student is het dossier bekeken van de module van 30 EC 'Start up en ondernemerschap'. Daarnaast zijn van iedere student nog telkens twee dossiers van steeds andere modules bestudeerd. Het panel constateert overall dat de studenten producten opleveren van Ad-niveau. De kracht zit vaak in de toepasbaarheid van de aangedragen oplossingen. Er is nog te winnen in onderbouwing, bijvoorbeeld de financiële onderbouwing van voorgestelde oplossingen of de verantwoording van gekozen onderzoeksmethoden. De gegeven beoordelingen zijn in de regel navolgbaar, maar het valt het panel op dat de dossiers als geheel rommelig zijn. Er is weinig uniformiteit in de wijze van beoordelen: er worden verschillende typen beoordelingsformulieren gebruikt, de hoeveelheid en aard van feedback loopt uiteen en enkele dossiers zijn onvolledig. De opleiding is zich ervan bewust dat hygiëne rondom de beoordelingen een aandachtspunt is. Het panel beveelt de opleiding aan om prioriteit te geven aan het stroomlijnen van de beoordelingen die immers alle op eindniveau zijn. Hierbij dient de opleiding de volgende zaken te adresseren:

- Meer uniformiteit in de gehanteerde beoordelingsformulieren;
- Het borgen van het vierogenprincipe bij alle beoordelingen op eindniveau;
- Het verhogen van de kwaliteit van dossiervorming.

Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding hier invulling aan kan geven, omdat zij zelf de geconstateerde gebreken al heeft herkend en deze deels ook al zijn geadresseerd door de examencommissie en de toetscommissie.

Eindniveau Bachelor

Het panel heeft 15 eindwerken van de bachelor bekeken met een spreiding in waardering. Het betreft hier meer traditionele scripties (zie ook ST3). Het panel constateert dat al deze 15 eindwerken zonder twijfel het bachelorniveau hebben en onderwerpen behandelen die passen bij een ORM-opleiding. Voorbeelden hiervan zijn een strategisch marketingplan voor een Escape Room, een onderzoek naar mogelijkheden tot omzetverhoging voor een bedrijf dat kluisjes verhuurt, of de impact van een tabaksban op de bedrijfsvoering van een supermarkt. De beoordelingen van de scriptie komen inzichtelijk tot stand aan de hand van een uitgebreid en analytisch ingestoken beoordelingsformulier. Hierbij is ook helder hoe het vierogenprincipe is toegepast.

De scripties zijn alle opgezet volgens een vast format, waardoor het voor het panel lastig is vast te stellen hoe zelfstandig de studenten zijn geweest in de uitvoering van de opdracht. De opmerkingen over de hygiëne die bij de Ad gemaakt zijn, zijn voor de bachelor minder van toepassing, een enkele keer is de onderbouwing van de beoordeling erg summier.

Bij standaard 3 is reeds aangegeven dat de opleiding het afstuderen vanaf 2025/26 anders gaat inrichten, vergelijkbaar met de opzet van het afstudeerprogramma van de Ad. Het panel ondersteunt deze verandering, omdat het naar verwachting het beroepsgerichte karakter ervan gaat versterken. Het panel is als gezegd enthousiast over de ideeën die het hiervoor heeft gezien. Wel adviseert het panel de opleiding dringend de juiste lessen te trekken uit de ervaringen van de Ad en vooraf oog te hebben voor stroomlijning van en hygiëne in het beoordelingsproces van de modules die onderdeel gaan uitmaken van het afstudeerprogramma. Daarnaast moedigt het panel aan bij de vormgeving van het nieuwe afstuderen ook op zoek te gaan naar inspiratie van buiten Avans.

Functioneren alumni

Uit de gesprekken met alumni en werkveldvertegenwoordigers blijkt dat afgestudeerden goed terecht komen en goed voldoen. In de hbo-monitor staat dat men tevreden is over de gevolgde opleiding, het functieniveau in combinatie met hun baan. Docenten horen regelmatig van studenten dat ze doorgroeien naar een hogere functie of veranderen van werkgever dankzij hun studie. Deze studenten geven aan dat ze meer inzicht krijgen in hun werk, hun persoonlijkheid en hun ambities en dat ze tijdens hun opleiding hun huidige functie of werkgever ontgroeien. Dat de Ad-opleiding voorziet in een behoefte, zowel van studenten als van de arbeidsmarkt wordt ondersteund door het gegeven dat de meeste studenten ervoor kiezen om zich in te schrijven voor de Ad en na de Ad ook niet doorstromen naar de bachelor. Zo'n 20% van de Ad-afgestudeerden kiest wel voor doorstuderen aan de bachelor.

De opleiding beschikt op dit moment niet over een formeel alumnibeleid. Wel onderhoudt zij informele contacten met oud-studenten, die regelmatig worden uitgenodigd voor gastcolleges en andere bijdragen aan het onderwijs zoals bijvoorbeeld het lidmaatschap van de WAR. Daarnaast heeft de opleiding een speciale LinkedIn-pagina waar alumni zich bij kunnen aansluiten, wat mogelijkheden biedt voor netwerkvorming en kennisdeling. De opleiding is voornemens sterker in te zetten op de verbinding met de alumni en een alumnibeleid op te zetten. Het panel moedigt de opleiding aan dit voornemen uit te voeren.

Eindoordeel over de opleiding

	Associate degree Ondernemerschap & Retail Management	Bachelor Ondernemerschap & Retail Management
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande Associate degree- en bacheloropleidingen Ondernemerschap en Retailmanagement van de Academie voor Deeltijd van Avans Hogeschool als **positief**.

Aanbevelingen

Standaard 3/4

1. Het panel beveelt de opleidingen aan om prioriteit te geven aan het stroomlijnen van de beoordelingen op eindniveau. Hierbij dient de opleiding de volgende zaken te adresseren:
 - Meer uniformiteit in de gehanteerde beoordelingsformulieren;
 - Het consequent vastleggen van beoordelingen;
 - Het borgen van het vierogenprincipe bij alle beoordelingen op eindniveau;
 - Het verhogen van de kwaliteit van dossiervorming;
 - Verbetering van de systematiek van het kalibreren en het betrekken van partijen buiten Avans hierbij.
2. Het panel beveelt de opleidingen aan om de geplande vernieuwingen en verbeteringen in de toetsing goed te onderbouwen, gestructureerd te faseren en zo tot een inzichtelijke verbeteragenda te komen inclusief evaluatiemomenten.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Bezoekprogramma beperkte opleidingsbeoordeling (update beoordeling)

ORM – woensdag 29 januari 2025

Ontvangst: lokaal ontvangst HF201 (gesprekken in HF213), Hogeschoollaan Breda

Tijdstip	Thema	Deelnemers
9.30 -10.15	• Ontvangst panel • Pitch door de opleiding (en gelegenheid om digitale systemen te laten zien door een docent ASP/AEP/Brightspace)	adjunctdirecteur a.i. docent en lid OKC twee docenten
10.15 - 11.00	Panel in gesprek met studenten en alumni	Student leerjaar 1 Student leerjaar 2 Student leerjaar 3 Student leerjaar 4 alumnus Ad alumnus Bachelor
11.00 - 11.15	Pauze	
11.15 - 12.00	Panel in gesprek met docenten	5 docenten + onderwijskundige
12.00 – 12.15	Pauze	
12.15 – 13.00	Panel in gesprek met werkveld	Werkveldvertegenwoordiger AH Werkveldvertegenwoordiger Sligro Werkveldvertegenwoordiger Fri-Jado
13.00 – 13.45	Pauze (lunch panel)	
13.45 -14.30	Panel in gesprek met examencommissie, toetscommissie, onderwijs & kwaliteitscommissie OKC (voorheen curriculumcommissie) en opleidingscommissie	voorzitter examencommissie borgingsfunctionaris lid toetscommissie: lid opleidingscommissie: twee leden OKC
14.30 -15.15	Overleg panel en eventueel ruimte voor extra gesprek	Extra gesprek met management en lid OKC
15.15 – 15.30	Terugkoppeling en afsluiting	

2. Bestudeerde documenten

Definitief overzicht opleidingsvarianten ORM Avans
Verantwoordingsmatrix beroepsprestaties periode 2021/2022 - 2023/2024
Verantwoordingsmatrix beroepsprestaties periode 2024/ 2025
Onderwijs en examenreglement ORM Ad 2023 2024
Onderwijs- en examenreglement ORM Ba 2023 2024
Landelijk beroeps & opleidingsprofiel ORM 2018
Landelijk beroeps & opleidingsprofiel ORM 2024
Toetsoverzicht leeruitkomsten oud vs. nieuw programma
Dekking beroepsprestaties blauwdruk vanaf 2021 2022 met beroepsprestaties LOP 2018
ORM curriculum studiejaar 2025/2026
ORM curriculum collegejaar 2024/2025
Onderzoekende houding in LU's
Docentenoverzicht ORM
Protocol studeren met een functiebeperking 2023
Duurzaamheid in LU's
Onderwijs en examenreglement ORM Ad & Ba 2023 2024
Toetsbeleid AVD 2024 2025
Overzicht toetsen per examenprogramma
Toetsoverzicht leeruitkomsten oud vs. nieuw programma
Toetswijzer Start Up en Ondernemerschap (incl. omschrijving & rubric)
Beoordelingskader afstuderen CE-ORM 2023-24
Afstudeerdraaiboek CE-ORM 2023-24
Huishoudelijk reglement examencommissie

3. Examenprogramma Associate Degree ORM

Module	EC	Toetsing	Inhoud
Bedrijf & Markt in kaart	15	Beroepsproduct (analyserapport)	Het in kaart brengen van de organisatie, de markt en de omgeving.
Professioneel verkopen	15	CGI Beroepshandeling (verkoopgesprek & verslag)	Als professioneel verkoper voer je een integraal verkoopgesprek met een bestaande of potentiële klant
Onderzoek naar markt en klant	15	Beroepsproduct (onderzoeksplan & opzet)	Je onderzoekt daartoe het gedrag van de (potentiële) klant, in het bijzonder zijn (koop)gedrag of laat dat onderzoeken
Klantreisoptimalisatie	15	CGI Beroepsproduct (analyse)	Op basis van het resultaat en de visuele kaart breng je een schriftelijk advies uit dat kort, bondig en visueel aantrekkelijk is. Je brengt dat klantgericht voor het voetlicht bij een manager van het bedrijf.
Social selling & content marketing	15	CGI Beroepsproduct (lead generatieplan en presentatie)	Je onderzoekt de behoeften, emoties en doelen van de klant en verwerkt dit in jouw plan.
Multichannel marketing	15	Beroepsproduct (onderzoeksplan & opzet)	Ontwikkel en realiseer je de crossmediale middelenmix die je organisatie inzet om promotend of wervend te communiceren met haar doelgroep(en).
Start up & ondernemerschap	30	Dragon's den (CGI)	Methodisch ontwikkelen van een ondernemingsidee.