



Avans Hogeschool.

Ad Management vt Den Bosch

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In november 2023 is de bestaande associate degree-opleiding Management van Avans bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft de tweejarige voltijdopleiding van de Avans Academie Associate degrees in Den Bosch.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**. De opleiding is in 2018 voor het eerst gaan draaien en heeft sindsdien een flinke groei doorgemaakt, niet alleen in studentenaantallen maar ook in onderwijsontwikkeling. Die groei is nog niet ten einde. Met een enthousiast, studentvriendelijk en zelforganiserend team werkt de opleiding aan veel ambities op het vlak van didactiek, inhoud en onderwijsorganisatie. Ondertussen ligt er een overzichtelijk curriculum dat zowel door studenten als werkveld gewaardeerd wordt vanwege de beroepsgerichtheid. De manier waarop alumni zonder uitzondering snel in passende functies terechtkomen laat zien dat de opleiding een succesvolle start heeft gemaakt.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een helder en actueel beroepsbeeld geformuleerd dat zich goed verhoudt tot de beoogde leerresultaten uit het landelijk domeinprofiel. De opleiding toont hierin ook aan hoe de door haar geformuleerde eindkwalificaties aansluiten bij het NLQF-niveau 5. Het landelijk profiel en het eigen opleidingskader zijn afgestemd met het werkveld en gaan adequaat in op ambities op het gebied van internationalisering en duurzaamheid. Wanneer de opleiding de eigen vrij brede profilering aanscherpt, kan zij meer grip krijgen op de daarbij passende Body of Knowledge en Skills. Het verdient dan ook aanbeveling om samen met het werkveld de huidige profileringskeuzes tegen het licht te houden en aan te scherpen.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een overzichtelijk en samenhangend curriculum dat door studenten gewaardeerd wordt om zijn praktijkgerichtheid en studeerbaarheid. Het curriculum wordt verzorgd door een gemotiveerd zelforganiserend team dat sterk betrokken is bij studenten, maar nog aan volwassenheid kan winnen door bewuster prioriteiten te stellen. Een aanbeveling is het sterker uitdagen van studenten die aangeven de opleiding als vrij makkelijk te ervaren.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het systeem van toetsing is duidelijk in ontwikkeling: traditionele kennistoetsen worden vervangen door beroepsproducten, en er is groeiende aandacht voor het formatief toetsen. Er is een trend naar grotere toetsbare eenheden. Het team maakt zich nieuwe werkwijzen eigen en wordt hierbij gesteund en getraind, onder andere door een toetscommissie. Het verder uitdiepen van het formatief toetsen en de activerende rol van feedback verdient aandacht, zonder dat de selecterende rol van summatieve

toetsing uit het oog wordt verloren. De examencommissie in de opleiding is in positie en voert haar borgende rol afdoende uit.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Eindwerken behandelen de onderwerpen die passen bij wat er van een Ad Management verwacht wordt. Ook voldoen de eindwerken aan het vereiste niveau 5, het Ad-niveau. De beoordelingen zijn navolgbaar al vallen zij een enkele keer wat hoog uit. Het werkveld is tevreden over de vaardigheden en houding van de alumni en zij komen dan ook makkelijk aan het werk in de beoogde functies als projectleider, managementondersteuner, eventmanager. Studenten die doorstromen naar een bacheloropleiding blijken daarin goed uit de voeten te kunnen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Schets van de opleiding	9
Basisgegevens opleiding	9
Terugblik vorige visitatie	10
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	20
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	23
Eindoordeel over de opleiding	25
Aanbevelingen	26
Bijlagen	27
1. Bezoekprogramma	28
2. Bestudeerde documenten	29

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande Ad-opleiding Management van Avans Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans 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. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 7 november 2023. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer E.C. Moor (voorzitter, domeindeskundige) Senior Auditor Zadkine, voorheen onderwijsmanager hbo-bachelor Bedrijfskunde en MT-lid van de Hogeschool Rotterdam Business School.

Mevrouw drs. H.M. Moesker	domeindeskundige	Programmamanager en projectleider bij de Hanzehogeschool Groningen.
De heer drs. P. van Gestel	domeindeskundige	hogeschooldocent Bestuurskunde / Overheidsmanagement aan De Haagse Hogeschool, waar hij lid is van de curriculumcommissie, jaarcoördinator en projectleider curriculumvernieuwing jaar 2.
Mevrouw C. Klomp	studentlid	Deeltijdstudent aan de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde bij HZ University of Applied Sciences.

De heer drs. R. Pijpers, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

De opleiding Ad Management is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Ad Management. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. 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 secretaris 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 15 afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze 15 dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar.

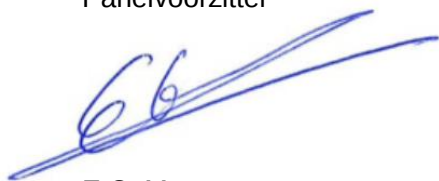
Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens 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 (inloopspreekuur).

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.

Utrecht, december 2023

Panelvoorzitter



E.C. Moor

Lead-auditor



R. Pijpers

Schets van de opleiding

De Associate Degree opleiding Management van Avans in Den Bosch bestaat sinds 2018. De opleiding maakt deel uit van de Avans Academie Associate degrees (AAAd) die 14 Ad-opleidingen in verschillende domeinen aanbiedt. De snelle landelijke groei van het aantal Ad-studenten is ook terug te zien in de Academie en in de opleiding management. Inmiddels heeft de opleiding circa tweehonderd studenten verdeeld over negen klassen in twee leerjaren. De opleiding streeft naar een stabiele instroom van vijf tot zes klassen per jaar. De opleiding is één van de twee Ad-managementopleidingen binnen Avans. De andere Ad-opleiding is de deeltijdopleiding die apart gevisiteerd wordt. De opleiding is gevestigd in een pand aan de Statenlaan in Den Bosch, waar nu ook nieuwbouw gepleegd wordt om de toenemende stroom studenten te kunnen blijven faciliteren. De nieuwbouw wordt naar verwachting in 2025 opgeleverd. Het team van de Ad-management is een zelforganiserend team dat op enige afstand wordt aangestuurd door de academiedirecteur.

De AAAd is onderdeel van Avans Hogeschool en dat betekent dat ontwikkeling van het onderwijs aansluit bij de ambities van Avans Hogeschool en dat de AAAd daarbinnen eigen kaders formuleert, zoals bijvoorbeeld de eigen onderwijsvisie voor het Ad-onderwijs.

De Avans Onderwijsambitie 2025 zet in op flexibel modulair onderwijs, (toetsing door) beroepsprestaties en co-creatie met het werkveld. Deze ambities bepalen ook de ontwikkelinitiatieven die de opleiding heeft genomen en nog gaat nemen. Zo heeft de opleiding in 2022 gekozen voor toetsing op basis van beroepsprestaties, is in 2023 een begin gemaakt met keuzemodules en wil de opleiding nu de co-creatie met het werkveld gaan intensiveren. Daarnaast zijn er nog andere ambities, bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheid, en inhoudelijke vernieuwing van het programma.

Duidelijk is dat er veel ambities zijn die ook gedragen worden door een relatief jong en hardwerkend team van ca 9 docenten. De vernieuwingen vragen veel aandacht en energie en volgen elkaar ook snel op, waardoor het zicht op de uitwerking van de vernieuwingen relatief wat minder aandacht lijkt te krijgen.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Ad Management
ISAT-code CROHO	80113
Oriëntatie en niveau opleiding	hbo
Niveau opleiding	Associate degree
Graad	Associate degree
Aantal studiepunten	120
Opleidingslocatie(s)	's-Hertogenbosch
Onderwijstaal	Nederlands

Terugblik vorige visitatie

De opleiding is nog niet eerder gevisiteerd. Wel is er in 2018 middels een Toets Nieuwe Opleiding een positief besluit genomen om de opleiding te laten starten.

De aanbevelingen uit het TNO rapport zijn werkenderwijs door de opleiding opgevolgd. Zo is het programma verder uitgewerkt, inclusief theoretische modellen, methoden en technieken en is er voldoende aanbod van stageplekken gerealiseerd. Er is er aandacht gekomen voor culturele bewustwording en de positie van het taalonderwijs (Engels) is geëxpliciteerd. Ook de processen rondom borging van de kwaliteit van toetsing zijn aangepakt, onder ander door een duidelijke rolbeschrijving van de toetscommissie en door kalibratie-initiatieven.

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. De opleiding heeft een helder en actueel beroepsbeeld geformuleerd in het eigen opleidingskader dat zich goed verhoudt tot de beoogde leerresultaten uit het Landelijk Domeinprofiel Associate Degree opleiding Business Administration uit 2019. De opleiding toont hierin ook aan hoe de door haar geformuleerde eindkwalificaties aansluiten bij het NLQF-niveau 5. Het landelijk profiel en het eigen opleidingskader zijn afgestemd met respectievelijk het landelijke beroepenveld en de eigen Werkveldadviesraad. Beide documenten gaan adequaat in op ambities op het gebied van internationalisering en duurzaamheid. Het panel constateert wel dat de eigen profilering nog scherper kan waarmee de opleiding ook meer grip kan krijgen op de daarbij passende Body of Knowledge en Skills. Het panel beveelt dan ook aan om samen met het werkveld de huidige profileringskeuzes tegen het licht te houden en waar mogelijk aan te scherpen.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleiding heeft haar beroepsbeeld voor de Ad manager toegankelijk omschreven in het eigen 'Opleidingskader Ad- management'. Zij zegt studenten op te leiden tot breed inzetbare management-ondersteuners, op Ad-niveau. De Ad-manager kan volgens de opleiding binnen verschillende contexten verschillende rollen aannemen, zoals de eventmanager, projectmanager, procesmanager, de manager als verbinder in de organisatie en de manager als verbinder in het project. Belangrijke vaardigheden hierbij zijn verbinden en proactief problemen oplossen. In het document positioneert de opleiding de Ad-manager op het tactische niveau in de organisatie, tussen strategie en operatie. De Ad-manager dient volgens de opleiding in staat te zijn om vanuit een theoretisch kader op een onderzoekende manier de vertaalslag te maken naar een praktijksituatie waarin hij de projectleiderrol op zich kan nemen of het voortouw kan nemen in een procesverbetering. De Ad-manager onderscheidt zich volgens de opleiding van een Ad-bedrijfskundige door zijn focus op de menselijke kant van management. Het beroepsbeeld van de opleiding is overigens in ontwikkeling. Waar eerst nog sprake was van drie onderscheiden uitstroomprofielen (procesmanager, projectmanager en eventmanager) zijn die nu samengebracht in één profiel. Ten opzichte van de andere Ad Management opleidingen in het land onderscheidt de Ad in Den Bosch zich door naast aandacht voor project- en procesmanagement ook aandacht voor eventmanagement te hebben.

Het verheugt het panel dat de opleiding met een ontwikkelgerichte bril naar de positie van de Ad-manager op de arbeidsmarkt kijkt. Tegelijkertijd constateert het panel dat de huidige profileringskeuze nog vrij breed is en meer toegespitst kan worden. Waar overlappen de rollen van proces- project- en eventmanager elkaar? Hoe verhoudt projectmanagement zich tot eventmanagement? Wat is de kernrol van de Ad-manager? Het panel beveelt de opleiding aan om samen met het werkveld de huidige

profileringskeuzes tegen het licht te houden en waar mogelijk aan te scherpen. Een aanscherping kan ook leiden tot meer expliciete keuzes in de nu vrij generieke Body of Knowledge en Skills.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn gebaseerd op het landelijk domeinprofiel Associate Degree opleiding Business Administration uit 2019. Dit profiel beschrijft kennis van negen vakgebieden en vijf kenmerkende vaardigheden van de Ad'ers in het businessdomein. De Ad Management heeft conform de afspraken in het landelijk profiel ervoor gekozen om naast het vakgebied Operations Management ook het vakgebied Organizational Behaviour op niveau 2 (gevorderd) uit te werken. De andere 7 vakgebieden worden op niveau 1 (basis) uitgewerkt.

De opleiding heeft uiteindelijk zeven eindkwalificaties geformuleerd, gebaseerd op de vijf vaardigheden en de Dublindescriptoren: plannen en organiseren; verbinden en samenwerken; proactief handelen; coachen en leiding geven; communiceren; onderzoekend vermogen en tot slot reflecterend en zelfsturend vermogen. Deze zeven eindkwalificaties heeft de opleiding overzichtelijk uitgewerkt in concrete prestatie-indicatoren, die in 2022 nog zijn aangescherpt en geactualiseerd.

Eindkwalificaties

1. Plannen en Organiseren
2. Verbinden en samenwerken
3. Pro-actief handelen
4. Coachen en Leidinggeven
5. Communiceren
6. Onderzoekend vermogen
7. Reflecteren en zelfsturend vermogen

Dublin descriptoren					Landelijke leersresultaten niveau 5				
1. Kennis en inzicht	2. Toepassen kennis en inzicht	3. Oordeelsvorming	4. Communicatie	5. Leervermogen	1. Probleemoplossend vermogen	2. Lerend vermogen	3. Methodisch handelen	4. Communicatie	5. Samenwerken
X	X	X				X			
X	X	X							X
X	X	X						X	
X	X	X			X				X
			X					X	
		X			X	X			
				X		X			

Tabel 1: De zeven eindkwalificaties van de Ad Management

Afstemming met het beroepenveld en maatschappelijke ontwikkelingen

Zowel het landelijk beroepsprofiel als het beroepsbeeld uit het eigen opleidingskader is afgestemd met het beroepenveld. De opleiding doet dit via de Werkveldadviesraad (WAR) die sinds 2020 actief is en die onder andere als sparringpartner voor het curriculum fungeert. Het panel heeft een inkijkje gekregen in de plannen om de inbreng van de WAR in de opleiding te vergroten, onder ander door in te zetten op lange termijn relaties met organisaties in plaats van met personen en door organisaties verschillende mogelijkheden tot participatie te bieden. Het panel moedigt de opleiding aan deze plannen uit te voeren, onder andere om daarmee op termijn ook daadwerkelijk de door de opleiding gewenste co-creatie van het onderwijs mogelijk te maken.

Zowel in het landelijk profiel als in het opleidingskader worden ook ambities uitgesproken om in te spelen op technologische ontwikkelingen als AI en digitalisering. Ook wordt het belang van een internationale oriëntatie beschreven. Daarnaast is er aandacht voor duurzaamheid en wendbaarheid van mens en organisatie. Het panel ziet dat de opleiding de algemene formuleringen uit het landelijk profiel zelf concreter uitwerkt in het opleidingskader. Bijvoorbeeld door aan te geven welke plek de Sustainable Development Goals in de opleiding hebben of welke modellen bijdragen aan de internationale oriëntatie. Het panel moedigt de opleiding echter wel aan om vernieuwingen en trends in het werkveld meer organisch in het curriculum te integreren, in plaats van ze als aparte eenheden te positioneren, omdat ze daarmee meer onderdeel gaan uitmaken van de kern van het curriculum.

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. De opleiding heeft een overzichtelijk en samenhangend curriculum dat door studenten gewaardeerd wordt om zijn praktijkgerichtheid en studeerbaarheid. Het curriculum wordt verzorgd door een gemotiveerd zelforganiserend team dat sterk betrokken is bij studenten en werk maakt van persoonlijke begeleiding. Het panel constateert dat het team nog wel aan volwassenheid kan winnen door bewuster prioriteiten te stellen. Een aanbeveling van het panel is het sterker uitdagen van studenten die nu aangeven de opleiding als vrij makkelijk te ervaren en meer verdieping wenselijk achten.

Onderbouwing

Programma

Opzet programma

Het programma van de opleiding is opgebouwd uit zes blokken van telkens tien lesweken met een studiebelasting van 15 EC per blok. De afstudeerfase is een blok van 20 weken (30 EC). In de eerste drie blokken van het eerste jaar maken de studenten in ieder blok kennis met een andere beroepsrol. In het vierde blok gaan studenten op stage. De twee eerste blokken uit het tweede jaar bieden een verdieping op de stof uit jaar 1 door meer complexe en omvangrijke opdrachten. In ieder blok worden verschillende beroepsproducten opgeleverd als summatieve toetsing. Zo wordt bijvoorbeeld in blok 1 een omgevingsanalyse gemaakt, een bedrijfsbezoek georganiseerd en een Business Model Canvas gemaakt. In ieder blok is er aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling middels de PPO-leerlijn die ingaat op de kennis, houding en vaardigheden die de Ad'er nodig heeft in de beroepspraktijk. Deze vaardigheden sluiten aan bij de thema's en de rollen die in de blokken centraal staan. De toetsing gebeurt op basis van een portfolio, al dan niet aangevuld met een Criterium Gericht Interview. Het vak Engels wordt als separaat vak aangeboden vanaf het derde blok.

In blok 5 en 6 hebben studenten de mogelijkheid twee keuzemodules van vier ECTS te volgen uit het aanbod van de AAAd. Studenten die door willen stromen naar de bachelor kunnen hier onder andere kiezen voor extra onderwijs in methodologie van onderzoek.

Didactiek

In de onderwijsvisie van Avans en het onderwijsmodel van AAAd krijgt leren betekenis in interactie en context. Levensechte beroepssituaties, aandacht voor het leerproces en uitgaan van talent zijn drie kernaspecten die in de visie van Avans zorg dragen voor dieper leren. De opleiding heeft deze onderwijsvisie zichtbaar vertaald in een aanpak waarbij beroepsproducten bij echte opdrachtgevers centraal staan, een duidelijke opbouw in complexiteit zichtbaar is (gedefinieerd volgens het ZELCOMmodel van Bulthuis) en waarbij talentontwikkeling wordt ondersteund door de leerlijn PPO.

Het panel ziet dat de opleiding met de opzet van het curriculum en de didactische keuzes studenten samenhang en overzicht biedt. Ook is de toenemende complexiteit van casuïstiek en zelfstandigheid van studenten goed in het programma verwerkt zodat studenten toewerken naar het eindniveau 5. Studenten zijn over het algemeen tevreden over het studieprogramma, maar geven aan, zowel in de gesprekken met het panel als in het studentenhoofdstuk, dat zij de opleiding aan de makkelijke kant vinden en dat zij wel meer uitgedaagd mogen worden, zowel in studielast als diepgang. Het viel het panel in de gesprekken met docenten op dat zij zich niet heel bewust zijn van deze perceptie van studenten. Wel geeft de opleiding aan in het eerste semester van het tweede jaar de diepgang in projectmanagement vergroot te hebben en in de toetsing de individuele component versterkt te hebben. De perceptie van studenten lijkt overigens mede gebaseerd op het gegeven dat de kennistoetsen zijn vervangen door toetsen in de vorm van beroepsproducten waarin toetsing van theorie geïntegreerd is. Zij geven aan dat met behulp van feedback van docenten herkansingen vrijwel altijd gehaald worden.

Het panel constateert zelf op basis van bestudering van aangeboden literatuur en studiehandleidingen dat wat er ligt aan de maat is, maar dat meer verdieping mogelijk is. De opleiding maakt gebruik van gangbare management modellen als het Ui-model van Hofstede, het 7s-model van McKinsey, DESTEP, GOKIT en dergelijke. Studenten gebruiken deze modellen vrij mechanisch en geven aan dat ze weinig worden gestimuleerd om zelf passende modellen te zoeken en gebruik te maken van meer recente literatuur.

Het panel beveelt de opleiding aan om te onderzoeken hoe in de mix van summatieve toetsen, activerende werkvormen, formatief handelen en onderliggende kennisbronnen studenten meer uitgedaagd kunnen worden.



Figuur 1: Curriculumoverzicht Ad Management jaar 1



Figuur 2: Curriculumoverzicht Ad Management jaar 2

Leeromgeving en begeleiding

De opleiding biedt een variatie aan werkvormen aan en werkt met klassen van circa 25 studenten. Studenten hebben gemiddeld 15-17 contacturen per week waarin zij begeleid worden bij het maken van beroepsproducten, elkaar onder begeleiding van een docent feedback geven, workshops volgen of college krijgen. Bij het huiswerk en voorbereiden op bijeenkomsten maken studenten gebruik e-learnings en kennisclips. Ook zijn er online instructiemomenten. Studenten geven als gezegd in de gesprekken met het panel aan de studiedruk aan de lage kant te ervaren.

Studieloopbaanbegeleiding is onderdeel van de PPO-leerlijn. De docent van de PPO-leerlijn is tevens studieloopbaanbegeleider en voert in ieder blok van het eerste jaar een individueel voortgangsgesprek met de student. In het tweede jaar heeft iedere student een coach waarmee hij in gesprek kan over studievoortgang en oriëntatie op de toekomst. Het panel constateert dat de opleiding werk maakt van persoonlijke begeleiding en dat dit ook door studenten gezien en gewaardeerd wordt.

Vermeldenswaard is het Blend Café, een laagdrempelige ruimte voor docenten met tal van uitnodigend gepresenteerde initiatieven om de blend van online en offline verder te ontwikkelen.

Beroepsgerichtheid

De opzet van het programma is zodanig dat studenten vanaf het begin en gedurende de hele opleiding werken aan beroepsproducten voor echte opdrachtgevers, waaronder een aantal vaste samenwerkingspartners als Randstad, ASML en de Efteling. Een voorbeeld hiervan is blok 2 'de manager in de organisatie' waar studenten in groepen eerst een analyse van de duurzame inzetbaarheid van een team binnen een organisatie maken en vervolgens een projectvoorstel en

plan van aanpak maken voor een intern project bij datzelfde team gericht op versterken van de duurzame inzetbaarheid. Daarnaast maken de studenten individueel een analyse volgens het 7S-model van een door de student zelf gekozen organisatie. Via de leerlijn PPO krijgen de studenten training in vaardigheden die op dat moment ingezet kunnen worden in het uitwerken van het beroepsproduct, bijvoorbeeld over rapporteren en samenwerken. Naast het werken aan beroepsproducten in blokken komen studenten ook op andere manieren in aanraking met de beroepspraktijk, bijvoorbeeld via gastcolleges en excursies of speeddates met potentiële stagebedrijven.

Studenten zijn zeer te spreken over de praktijkgerichte aanpak van de opleiding. Wel geven ze aan dat de aansluiting van de PPO-lessen bij de praktijkopdrachten beter kan. De opleiding heeft hier al een aantal verbeteringen in gang gezet. Het panel ziet het motiverende effect van het werken met echte opdrachtgevers en complimenteert de opleiding voor de wijze waarop ze in relatief korte tijd beroepsproducten tot de kern van het onderwijs heeft weten te maken. Wel constateert het panel dat de betrokkenheid van organisaties bij de opleiding nog vergroot kan worden, bijvoorbeeld door een grotere rol bij de beoordeling van de beroepsproducten. Ook kan het werken voor echte opdrachtgevers uitdagender worden wanneer meer volgens de principes van het High Impact Learning that Lasts (onderdeel van het onderwijsmodel van AAAd) wordt gewerkt. Nu zoeken studenten een bedrijf met een probleem bij de theorie in plaats van een theorie bij een bedrijf met een probleem.

Onderzoeksvaardigheden

Het onderzoekend vermogen is één van de zeven eindkwalificaties van de opleiding. Studenten ontwikkelen dit stapsgewijs in de uitwerking van beroepsproducten waarin altijd gewerkt wordt op basis van analyses met behulp van bestaande modellen. Ook in de PPO-leerlijn is aandacht voor bijvoorbeeld interviewtechnieken en rapporteren. In de afstudeerfase laat de student individueel zien dat hij een onderzoek kan opzetten en uitvoeren met zelfgekozen en onderbouwde methodiek. In de Onderwijsvisie van Avans en het onderwijsmodel staat dat de AAAd kiest voor actieonderzoek, omdat dat past bij het karakter van de Ad-opleiding. Het panel vindt dit een begrijpelijke keuze, maar constateert tegelijkertijd dat de principes van actieonderzoek nu niet heel zichtbaar zijn terug te vinden in de aanpak van de opleiding. Meer aandacht hiervoor zou passen bij het profiel van de Ad'er als *denkende* doener.

Internationalisering en duurzaamheid

De opleiding geeft internationalisering gestalte door het principe van 'internationalization at home'. Dat betekent dat zij bij de beroepsproducten werkt met casuïstiek waarbij multiculturele verscheidenheid en diversiteit een rol speelt. Vaak gebeurt dit in combinatie met een oriëntatie op de Sustainable Development Goals. Voor het vak Engels zijn twee studiepunten opgenomen in het curriculum en is er aandacht voor interculturele communicatie in de PPO-leerlijn. Bij alle beroepsproducten komen één of meer SDG's aan de orde. In de AAAd Impact Days in blok vier werken de studenten samen in multidisciplinaire teams aan opdrachten gefocust op duurzaamheid. Het panel heeft in gesprekken met studenten kunnen vaststellen dat zij goed op de hoogte zijn van de relevantie van de SDG's voor hun toekomstige werkgevers.

Docenten

De opleiding werkt met een zelforganiserend docententeam van ca 7,5 fte. Iedere docent heeft naast zijn lesgevende en coachende taken ook een opleidingsbrede rol. Zo is een docent

aanspreekpunt ('rolhouder') voor Onderwijs en Toetsing, Werkveld en Co-creatie, PR en voorlichting, etc. Docenten zijn inhoudelijk goed gekwalificeerd en ongeveer de helft heeft relevante praktijkervaring in management-gerelateerde functies. Omdat de opleiding sterk groeit, worden regelmatig nieuwe docenten in het team ingepast. Het panel was onder de indruk van het enthousiasme van het team en constateerde in de gesprekken een grote betrokkenheid bij studenten en commitment aan de organisatie. Tegelijk ziet het panel de hoge werkdruk ook als een risicofactor voor uitval. Het is desalniettemin duidelijk dat het team veel werk verzet en gemotiveerd is om de grote hoeveelheid ambities op het gebied van onderwijsvernieuwing waar te maken. Zo wordt er bij groeiende instroom onder andere gewerkt aan doorontwikkeling van het systeem van toetsing, verbetering van de onderwijsblend, duurzaamheid, co-creatie met het werkveld en flexibilisering van het onderwijs. Het team heeft duidelijk de blik vooruit. De keerzijde hiervan is dat het team in de ogen van het panel minder oog heeft voor het grondig evalueren van wat er bereikt is en het op basis hiervan prioriteren van ontwikkelinitiatieven. Het eerder genoemde gegeven dat studenten de perceptie hebben dat de opleiding uitdagender mag, is zo'n signaal dat in de ogen van het panel niet gemist mag worden.

Standaard 3 Toetsing

<i>De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.</i>
--

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het systeem van toetsing is duidelijk in ontwikkeling: traditionele kennistoetsen worden vervangen door beroepsproducten, en er is groeiende aandacht voor het formatief toetsen. Er is een trend naar grotere toetsbare eenheden. Het team maakt zich nieuwe werkwijzen eigen en wordt hierbij gesteund en getraind, onder andere door een toetscommissie. Het panel is positief over de stappen die de opleiding zet en ziet met het team dat hier ook nog uitdagingen liggen. Met name het verder uitdiepen van het formatief toetsen en de activerende rol van feedback verdient in de ogen van het panel aandacht, zonder dat de selecterende rol van summatieve toetsing uit het oog wordt verloren. De examencommissie in de opleiding is in positie, voldoende gefaciliteerd en voert haar borgende rol afdoende uit, onder andere door een overzichtelijke borgingsagenda en korte communicatielijnen met de opleiding. Er ligt in de ogen van panel in de huidige opzet een goede structuur om ontwikkelgericht aan toetsing te werken. Winst is er te behalen door ook in de toetsing in te zetten op co-creatie met het werkveld.

Onderbouwing

Toetsbeleid

Uitgangspunten voor de toetsing in de opleiding liggen vast in een academiebreed geformuleerd toetsbeleid. De kern daarvan is dat beroepsprestaties centraal staan in de opleiding. Beroepsprestaties zijn de beroepsproducten of-vaardigheden zoals die daadwerkelijk in de beroepspraktijk voorkomen. Deze beroepsprestaties worden volgens het toetsbeleid in co-creatie met het werkveld ontworpen. De student werkt aan levensechte situaties of vraagstukken en leert daarbij niet alleen beroepskennis en beroepsvaardigheden, maar ook persoonlijke vaardigheden en 21-eeuwse vaardigheden. Het beleid stelt ook dat thema's als internationalisering, de SDG's en multidisciplinair werken geïntegreerd met de beroepsprestaties worden aangeboden en getoetst. Het toetsbeleid stelt verder dat het doel van toetsing is om zowel het geleerde te meten (summatief toetsen) als het leerproces te ondersteunen. Het toetsbeleid maximeert het aantal summatieve toetsen per blok van 15 EC op vier. Het panel constateert dat de opleiding een compleet en helder toetsbeleid heeft dat past bij het Ad-niveau en goed richting geeft aan de ontwikkeling van toetsing in de opleiding.

Uitvoering

Het panel constateert dat de opleiding de toetsing conform de richtlijnen uit het beleid doorontwikkelt. Aan de basis ligt het toetsplan, waarin de opleiding inzichtelijk maakt hoe de geformuleerde zeven eindkwalificaties met de onderliggende prestatie-indicatoren in de toetsing van de beroepsprestaties aan de orde komen. In de beoordelingsformulieren die het panel heeft ingezien wordt meestal (maar niet altijd) aan deze eindkwalificaties gerefereerd.

De opleiding heeft recent (vanaf cohort 2021) de kennistoetsen afgeschaft en vanaf cohort 2022 heeft zij werk gemaakt van verdere integratie van toetsing. Ook sleutelt de opleiding aan de verhouding groeps- vs. individuele toetsing en maakt zij daarbij de individuele component

zwaarder door het Criterium Gericht Interview vaker in te zetten. Het panel is positief over de stappen die de opleiding zet en vindt het ook de juiste stappen. Het panel ziet dat de opleiding bij de ontwikkeling gesteund wordt door een actieve toetscommissie die in dialoog met de opleiding bijdraagt aan verbetering van de toetskwaliteit. Wel vindt het panel dat de opleiding grotere stappen kan maken ten aanzien van de formatieve toetsing door richtlijnen hiervoor op te stellen en onderlinge afspraken hierover te maken. Ook valt er nog winst te behalen in de in het toetsbeleid genoemde co-creatie. Weliswaar worden de beroepsproducten gemaakt voor externe opdrachtgevers, maar deze kunnen in de ogen van het panel nog meer betrokken worden bij de opstelling van de opdrachten en de beoordeling ervan. Tot slot vindt het panel dat de selecterende rol van summatieve toetsing niet uit het oog mag worden verloren. Enkele studenten gaven in de gesprekken namelijk aan dat zij met goede feedback bijna niet voor herkansingen kunnen zakken. Deze constatering sluit aan bij wat in standaard twee is gezegd over het uitdagender maken van de opleiding.

Toetsing eindkwalificaties

De zeven eindkwalificaties worden op niveau NLQF 5 getoetst in de afstudeerfase. De voorbereiding hierop begint in het derde semester waarin de studenten op zoek gaan naar een passende afstudeerplek en hierover wekelijks overleggen met de afstudeercoördinatoren. Het afstuderen zelf begint in semester 4 en bestaat uit een fulltime stage bij een organisatie waar de student twee beroepsproducten oplevert: een projectplan voor een project of event dat ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en een procesverbetering aan de hand van de LEAN-techniek in de vorm van een A3, die ook wordt geïmplementeerd. De student toont verder in een reflectieverslag aan dat tijdens de stage aan de zeven eindkwalificaties is gewerkt. De afstudeerfase wordt afgerond met een verantwoordingsgesprek, waarbij de student aan de hand van een presentatie ingaat op gemaakte keuzes bij zijn beroepsproducten, reflecteert op de eindkwalificaties en ingaat op voor hem belangrijke SDG-aspecten in zijn afstuderen. Bij alle beoordelingen wordt gewerkt met het vierogenprincipe door de inzet van een eerste en tweede examinerator. De student levert zelf een adviesbeoordeling van de bedrijfsbegeleider aan. De opleiding is voornemens, in lijn met het toetsbeleid, om de toetsing in het afstuderen verder te integreren. Zo wordt het plan van aanpak met ingang van schooljaar 2024-2025 niet meer als apart product beoordeeld, maar gezien als voorwaarde. Ook heroverweegt de opleiding de positie van het reflectieverslag in de beoordeling, omdat in het verantwoordingsgesprek ook de zeven eindkwalificaties aan de orde komen.

Het panel constateert dat de afstudeerprocedure helder is en past bij een Ad-opleiding. De voorgenomen aanpassingen in het afstuderen ziet het panel als een logische volgende verbeterstap.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

De opleiding heeft de borging van de kwaliteit toetsing en beoordeling op orde. Het panel ziet dat de examencommissie goed in positie is gekomen. De commissie werkt voor alle 14 Ad-opleidingen en bestaat uit een voorzitter, vice-voorzitter, 3 leden en een ambtelijk secretaris. Een docent uit de opleiding is lid van de commissie. De commissie geeft zelf aan hiermee genoeg slagkracht te hebben om haar taken naar behoren uit te voeren. Tot die taken behoren het benoemen van examineratoren en het borgen van het eindniveau middels steekproeven. De commissie maakt hierbij gebruik van een inzichtelijke borgingsagenda.

De toetskwaliteit wordt daarnaast bevorderd door de eerder genoemde ontwikkelgerichte toetscommissie. Deze commissie, die losstaat van de examencommissie en valt onder de directie van AAAAd, begeleidt en adviseert de opleiding bij de uitvoering van het toetsbeleid, de aanpak van kalibratie en professionalisering van docenten op het gebied van toetsing. De rolhouder Onderwijs en Toetsing, een rol die belegd is bij één van de docenten, is de linking pin met de opleiding. Ook voert de toetscommissie eens per drie jaar bij de opleiding een Kwaliteitscheck Toetsprogramma uit. Het panel heeft de rapportage daarvan kunnen inzien. De Opleidingscommissie is nog zoekende naar een betere invulling van haar rol. Het blijkt lastig studenten die slechts twee jaar in de opleiding verblijven middels een AAAAd-brede opleidingscommissie aan zich te binden.

Het panel constateert dat de opleiding niet alleen het toezicht op de kwaliteit van de toetsing op orde heeft maar daarbij ook een goede structuur heeft gekozen om ontwikkelgericht met toetsing te kunnen werken.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel heeft van 15 studenten eindwerken ingezien en constateert dat deze onderwerpen behandelen die passen bij wat er van een Ad Management verwacht wordt. Ook voldoen de eindwerken zonder uitzondering aan het vereiste niveau 5, het Ad-niveau. De beoordelingen zijn navolgbaar al vallen zij in de ogen van het panel een enkele keer wat hoog uit. Het panel adviseert de opleiding om de gehanteerde beoordelingsformulieren minder sturend te maken. Het werkveld is tevreden over de vaardigheden en houding van de alumni en zij komen dan ook makkelijk aan het werk, vaak al bij hun afstudeerorganisatie, in de beoogde functies als projectleider, managementondersteuner, eventmanager. Studenten die doorstromen naar een bacheloropleiding blijken daarin goed uit de voeten te kunnen.

Onderbouwing

De 15 eindwerken die het panel heeft ingezien, bestaande uit een plan van aanpak, A3 procesverbetering en een reflectieverslag, voldoen aan het Ad-niveau en gaan over thema's die passen bij een Ad-managementopleiding. Voorbeelden van die thema's zijn procesverbetering in de productie op een werkplaats in een Penitentiare Inrichting; procesverbetering in vindbaarheid en gebruik van een kennisbank bij een afdeling burgerzaken van een gemeente, en een procesverbetering in de klantcommunicatie bij een webshop in ventilatiematerialen. Het gaat om praktische vraagstukken bij kleinere organisaties of afdelingen van grotere. Het panel vindt dat de vraagstukken qua complexiteit goed passen bij het Ad-niveau en leiden tot voor organisaties bruikbare inzichten. In de eindwerken wordt gewerkt met een beperkt aantal vaste modellen en methodieken, die enerzijds waarborgen dat er overal aandacht is voor analyse en koppelingen met theorie, maar anderzijds in sommige eindwerken ook wel tot een wat plichtmatige, geprogrammeerde invulling leiden. Het panel kan zich voorstellen dat wanneer de opleiding nog wat scherpere keuzes maakt in de profilering, dit ook leidt tot meer focus in de afstudeeronderwerpen.

De beoordelingsformulieren zijn helder en worden door de examinatoren voorzien van gepaste feedback die wel wat wisselt in omvang en diepgang. Het panel vindt de beoordelingen fair, een enkele keer aan de hoge kant, maar voldoende worden terecht gegeven. De beoordelingsformulieren zijn in de ogen van het panel erg sturend voor studenten. Zo wordt er gestuurd op een vaste hoofdstukindeling en de onderdelen daarbinnen van het rapport over de procesverbetering. De opleiding geeft zelf aan dat ze stappen zet richting een meer holistische beoordeling. In de ogen van het panel is daar zeker nog meer ruimte voor en zou dat ook kunnen leiden tot minder gedetailleerde beoordelingsformulieren die meer aansluiten bij de generieke terminologie in de eindkwalificaties. Het panel adviseert de opleiding dan ook de formulieren minder sturend te maken.

Alumni van de opleiding vinden zeer snel passend werk als ondersteuner bij events, projecten of procesmanagement in functies als eventmanager, projectleider, medewerker personeelsbureau,

managementondersteuner, teamleider frontoffice en dergelijke. 0% is werkloos volgens de Hbo Monitor 2021. Vaak blijven zij werken bij hun afstudeerorganisatie. Het werkveld is dan ook tevreden over de praktische inzetbaarheid en werkhouding van de alumni, zo bleek uit de gesprekken.

Van de afgestudeerden stroomt 23% door naar een bacheloropleiding. Met een aantal bacheloropleidingen heeft de opleiding al afspraken over verkorte studietrajecten, met andere bacheloropleidingen is de opleiding hierover in gesprek.

Eindoordeel over de opleiding

	Associate degree Management
<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 associate degree opleiding Management van Avans als positief.

Aanbevelingen

Standaard 1

Het panel beveelt aan om samen met het werkveld de huidige profileringskeuzes tegen het licht te houden en waar mogelijk aan te scherpen.

Standaard 2

Het panel beveelt de opleiding aan om in de mix van summatieve toetsen, activerende werkvormen, formatief handelen en onderliggende kennisbronnen studenten meer uit te dagen.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Bezoekprogramma Visitatie Ad Management

Datum: Dinsdag 7 november 2023

Tijd: Van 8.30 tot 17.00 uur

Locatie: Statenlaan 67, 5223 LA 's-Hertogenbosch

Tijdstip	Thema	Deelnemers
8.15 - 8.30u	Ontvangst Panel:	Directeur, Adjunct directeur AAAd
8.30 – 9.00u	Presentatie en gesprek	Directeur, Adjunct directeur AAAd
9.00 – 9.30u	Rondleiding Panel door het gebouw	Projectleider
9.30 – 10.45u	Bestudering van materiaal	Panel
10.45 – 11.45u	Gesprek met studenten en alumni *	Student jaar 1 Student jaar 1 Student jaar 2 Student jaar 2 Alumnus
12.00 – 13.00u	Gesprek met docenten *	Rolhouder Bedrijfsvoering en kwaliteit Rolhouder Onderwijs & toetsing en teamontwikkeling Rolhouder Afstudeercoördinatie, teamontwikkeling/student in beeld Rolhouder PR&V en onderwijs & toetsing Rolhouder Bedrijfsvoering
13.00 – 14.00u	Lunchpauze	Panel
14.00 – 15.00u	Gesprek met het werkveld	Jobresult, 1931 Congrescentrum Local loyalty Group (via teams)
15.15 – 16.00u	Gesprek Borging van kwaliteit	Voorzitter Examencommissie Verantwoordelijke Borging eindwerken Rolhouder onderwijs & toetsing Lid Toetscommissie Lid Opleidingscommissie
16.00 – 16.30u	2 ^e gesprek met het opleidingsmanagement	Directeur, Adjunct directeur AAAd
16.30 – 17.30u	Beoordelingsoverleg	Panel
17.30 – 17.45u	Terugkoppeling	Directie en team

2. Bestudeerde documenten

- Landelijk Domeinprofiel Ad Business Administration, 2020
- Beschrijving van niveau 5, Associate degree, Vereniging van Hogescholen, 2019
- Leeruitkomsten Ad Management, 2022
- Opleidingskader Ad Management, 2022
- Verantwoording beroepsproducten met prestatie-indicatoren
- Eindkwalificaties en prestatie-indicatoren Ad Management cohort 2022
- Avans Onderwijsvisie, 2020
- Onderwijsmodel Avans Academie voor Associate degrees
- Jaarplan 2022 Ad Management
- Overzicht Docenten Expertise Ad Management
- OER Ad Management 2022/2023
- Jaarplan AAAd opleidingscommissie, 2021
- Jaarverslag Examencommissie AAAD 2021-2022
- Jaarverslag Examencommissie AAAD 2020-2021
- Jaarverslag Toetscommissie 2021-2022 en actieplan 22-23
- Jaarverslag Toetscommissie 2022-2023 en actieplan 23-24
- Toetsbeleid AAAd 2021-2025
- Toetshuis van de opleiding Ad Management
- Afstudeerhandleiding Ad Management 2023-2024
- Afstudeerhandleiding Ad Management 2022-2023
- Afstudeerhandleiding Ad Management 2021-2022