Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
030 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

Bachelor Management
Associate degree Management
Associate degree Officemanagement

LOI Hogeschool

Verslag van de beperkte opleidingsbeoordeling
Op 28 juni 2017

Utrecht,
Augustus 2017
www.AeQui.nl
Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
030 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Samenvatting 4
Colofon 6
Inleiding 7
1. Beoogde eindkwalificaties 9
2. Onderwijsleeromgeving 13
3. Toetsing 19
4. Gerealiseerde eindkwalificaties 21
Bijlagen 25
Bijlage 1 Visitatiecommissie 26
Bijlage 2 Dagprogramma 27
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens 29
Bijlage 4 Eindkwalificaties 30
Bijlage 5 Programmaoverzicht 32
Bijlage 6 Bestudeerde documenten 37
Bijlage 7 Rapport algemene visitatie 38
Bijlage 8 Onafhankelijkheidsverklaringen 46

Samenvatting

Op 28 juni 2017 zijn de bacheloropleiding Management en de Associate degree's Management en Officemanagement van de Leidse Onderwijsinstellingen gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is voor elk van de drie opleidingen voldoende.

Beoogde eindkwalificaties

De commissie heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties van de bacheloropleiding Management en de Ad's Management en Officemanagement wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie concreet zijn uitgewerkt en voldoen aan de (inter-)nationale eisen die aan een bacheloropleiding en Ad worden gesteld. De opleidingen hebben een eigen beroeps- en opleidingsprofiel ontwikkeld, op basis van de landelijke BBA standaard en ontwikkelingen in en eisen van het werkveld. De competentiegebieden, competenties en indicatoren die daarin benoemd zijn, zijn leidend voor de programma's. De competentiegebieden zijn uitgewerkt in competenties op drie niveaus. De Ad's Management en Officemanagement leiden op tot en met competentieniveau twee, de bacheloropleiding Management tot en met niveau drie. Afgestudeerden van de Ad's werken in de praktijk op NLQF 5 niveau.
De opleidingen hebben adequate contacten met het werkveld onder andere doordat docenten (en studenten) werkzaam zijn in het werkveld. Door externe certificering onderdeel te maken van de bacheloropleiding en de Ad's wil de hogeschool het civiel effect van de opleidingen vergroten. De commissie stelt vast dat de beroepsprofielen en afgeleide competenties qua niveau voldoen aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen voor de bachelor- en Ad graad (Dublin descriptoren Short Cycle).

Programma

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsleeromgeving, studenten van de drie opleidingen in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De opleidingen bieden een adequate leeromgeving, waarin de thematische opbouw bijdraagt aan de samenhang in het programma. De commissie heeft waardering voor deze degelijke opzet. Dat de studie flexibel is in te plannen en studenten bij deze planning begeleid worden, draagt bij aan de studeerbaarheid. De opleidingen sluiten aan bij de kwalificaties van de instromende studenten. Elk thema wordt afgesloten met een praktijkintegratie-opdracht waarin de student de theorie koppelt aan de praktijk. Studenten kunnen bovendien het geleerde direct in hun eigen werkpraktijk toepassen. Het eerste jaar van de Ad Management is gelijk aan dat van de bacheloropleiding Management. De Ad Officemanagement is voor 90 EC gelijk aan de bacheloropleiding Management.
De commissie vindt de aandacht voor onderzoeksvaardigheden in de programma's te beperkt. De commissie heeft vastgesteld dat dit in de nieuwe curricula vanaf studiejaar 2017-2018 meer aandacht krijgt. De commissie constateert dat de drie opleidingen beschikken over een degelijke leeromgeving en voldoende en enthousiaste docenten voor het verzorgen van het onderwijs. Er is ruime expertise beschikbaar op de verschillende kennisgebieden van de opleidingen. Alle docenten onderhouden contact met het werkveld.

Toetsing

De commissie heeft vastgesteld dat de opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing. De competenties vormen de kapstok van het beoordelingssysteem. Studenten sluiten iedere module af met een individuele toets. Een aantal modules van de bacheloropleiding en de Ad's wordt extern geëxamineerd. De commissie erkent de relevantie van deze externe certificering voor studenten. Zij raadt de opleidingen echter ook aan het hbo-niveau van deze examens te blijven waarborgen. De bestudeerde toetsen zijn van voldoende niveau en laten een goede mix van open en gesloten vragen zien. De toepassing van kennis en vaardigheden komt aan bod bij de praktijkintegratie-opdrachten waarmee elk thema wordt afgerond. Daarin wordt de leerstof van de verschillende modules geïntegreerd en de brug met de praktijk geslagen. De commissie vindt deze, net als de feedback van docenten daarop, van goed niveau. Zij vindt echter ook dat in de bestudeerde (gemaakte) praktijkintegratie-opdrachten de conclusies scherper geformuleerd kunnen worden.
De commissie stelt bovendien vast dat de opleidingen goede maatregelen treffen om kwaliteit van de toetsing te borgen. De (domein) examencommissie geeft haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig oordeel

te vormen over het eindniveau van de opleiding goed vorm.

Gerealiseerde eindkwalificaties

De commissie heeft vastgesteld dat in de bacheloropleiding Management de beoogde competenties gerealiseerd worden. Dit wordt vastgesteld op basis van de afstudeeropdracht, waarin de student aantoont dat hij de beoogde competenties beheerst. De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd in een voor de opleiding relevante werkomgeving. De commissie heeft in totaal negen afstudeerwerken bestudeerd om zich een beeld te vormen van het eindniveau. Op basis van de bestudeerde afstudeerwerken en op basis van tevredenheid van alumni van de drie opleidingen concludeert de commissie dat het eindniveau van de studenten voldoende is. De commissie merkt daarbij op dat de afstudeerwerken van de opleiding Management vrij breed zijn en niet perse aansluiten bij de nadruk die de opleiding legt op de zachte kant van management. De opleiding gaat dit in het nieuwe programma ondervangen door het afstuderen direct te relateren aan de door de student gekozen minor. De commissie is positief over de aandacht voor de reflectie van de student op het afstudeerwerk.

Associate degree

De commissie heeft één eindwerk (Ad Management) kunnen beoordelen en vond deze van goed niveau. Hoewel dit een smalle basis is, heeft de commissie er vertrouwen in dat ook in de toekomst de gerealiseerde eindkwalificaties voldoende zullen zijn. Dit vertrouwen ontleent zij ten eerste aan het niveau van de eerste praktijkintegratie-opdrachten die zij ook heeft kunnen inzien. Ten tweede ziet de commissie de uniforme werkwijze binnen de gehele LOI Hogeschool met betrekking tot de eindwerken (van Ad's, maar ook van bacheloropleidingen) als een waarborg voor dit eindniveau.

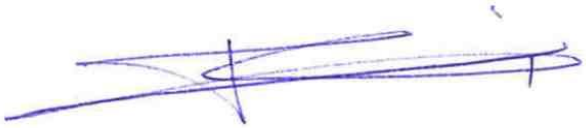
Aanbevelingen

De commissie raadt de bacheloropleiding Management aan in het nieuwe curriculum aandacht te besteden aan actuele thema's als 'zelfsturing' en 'agile projectmethoden'. In de literatuur behorende bij het nieuwe curriculum kunnen tevens meer wetenschappelijke artikelen opgenomen worden.
De commissie is voorts van mening dat het aantal mastergeschoolde docenten verhoogd kan worden. Daarnaast geeft de commissie ter overweging mee wat meer aandacht te besteden aan de didactische bevoegdheid van docenten. Tenslotte raadt zij aan om de resultaten van evaluaties onder docenten te verspreiden.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld en op die grond geeft de commissie een positief advies inzake accreditatie van de bacheloropleidingen Management en de Associate degree Management en Officemanagement.

De commissie adviseert eveneens positief over de positionering van de Ad Officemanagement onder de bacheloropleiding Management. Dit in antwoord op een specifieke vraag van de NVAO in deze. De commissie overwoog dat de Ad en de bachelor beide al langere tijd onder hetzelfde domein ressorteren (Business Administration); een duidelijke overlap in hun respectievelijke programma kennen; en er een duidelijk doorstroom profiel bestaat van de Ad officemanagement naar de B management, in de vorm van een minor officemanagement op bachelor niveau. Ook ziet de commissie voldoende onderscheid ten opzichte van de andere Ad (Management).

Namens de voltallige commissie,
Utrecht, augustus 2017



drs. R.R. van Aalst
Voorzitter

drs. T. Buising
Secretaris

Colofon

Instelling en opleiding

Instelling:	Stichting LOI Hoger Onderwijs
Adres:	Leiderdorp
Telefoon:	071 54 51 123
Status instelling:	onbekostigd
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg:	positief

Opleiding:	Bachelor Management
Graad:	Bachelor of Arts (B Management)
Variant:	Deeltijd
Croho-nummers:	34480 B Management

Opleidingen:	Ad Management Ad Officemanagement
Graad:	Associate degree
Variant:	Deeltijd
Croho-nummer:	80113 Ad Management 80007 Ad Officemanagement

Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder: de heer mr. M.J. Kuipers, voorzitter Bestuur
Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding: mevrouw C. Schouw LLM
Contactgegevens: T 071 – 545 13 32, E cschouw@loi.nl

Visitatiecommissie

De commissie bestond uit:
Raoul van Aalst, voorzitter
Hanneke Steenbekkers, panellid
Mary K. Farmer, panellid (referent afstandsonderwijs)
Koos de Heer, panellid
Willen Klijnstra, panellid
Robin de Vries, studentlid

De commissie werd ondersteund door Titia Buising, secretaris.

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO; de NVAO heeft ingestemd met de samenstelling.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui VBI
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
(030) 87 820 87
www.AeQui.nl

Inleiding

De Leidse Onderwijsinstellingen (LOI) bestaat sinds 1923. Het instituut is begonnen als een opleider voor administratief-economische cursussen. In de loop van haar bestaan is de LOI uitgegroeid tot een onderwijsinstelling met een breed aanbod van cursussen, mbo- en hbo-opleidingen. LOI Hogeschool is in 1996 als onderdeel van LOI opgericht. De missie luidt: 'Het aanbieden van toegankelijk en arbeidsmarktrelevant afstandsonderwijs, dat zich voor de student kenmerkt door een individuele en flexibele leerroute, maximale onafhankelijkheid van tijd, plaats en tempo, continue beschikbaarheid van begeleiding, technische eenvoud en betaalbaar collegegeld.' LOI Hogeschool startte aanvankelijk voorzichtig met enkele opleidingen die goed in de markt lagen. Nu is het een hogeschool met een breed scala aan hbo-bachelor-opleidingen en Associate degree-programma's. In de afgelopen jaren is LOI Hogeschool een aantal van deze opleidingen ook klassikaal gaan aanbieden.

De opleidingen

De bacheloropleiding Management wordt sinds 1996 aangeboden en is gericht op mensen die op ho(o)g(er) niveau willen functioneren in de (non)-profit en overheidssectoren in een generalistische middel- of hogere managementfunctie of als staf-functionaris/adviseur van die manager. De Associate degree's (Ad) Management en Officemanagement worden sinds 2012 aangeboden.

Naar aanleiding van de vorige visitatie zijn de programma's van de bachelor en Ad Management en Ad Officemanagement op meerdere onderdelen aangepast. Zo zijn onder andere een portfolio, lesdagen en een mondelinge afstudeerzitting aan de opleiding toegevoegd. Daarnaast is een tweede beoordelaar betrokken bij de beoordeling van het plan van aanpak in de afstudeerfase en is een klassikale variant van de opleidingen opgestart.

De drie opleidingen starten in september 2017 elk met een nieuw curriculum. Hierin is het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel verwerkt. De opleidingen, worden net als de andere bacheloropleidingen van LOI, ingericht op basis van leeruitkomsten en clusters met een omvang van 30 EC. Daarmee richt LOI zich in algemene zin op het verder flexibiliseren van haar onderwijs. Belangrijke onderdelen daarvan zijn het verkorten van leerroutes door middel van validering (EVC) en een vast format onder de noemer Raamwerk Hoger Onderwijs. In dit raamwerk worden drie typen modules onderscheiden: a) generieke modules voor alle studenten, b) domein specifieke modules voor alle studenten in een domein en c) specifieke modules per opleiding c.q. vakgebied.

Elke opleiding van de LOI Hogeschool kent een servicemanager en een programmamanager. De actualiteit van het lesmateriaal wordt geborgd door de servicemanager. De programmamanager is verantwoordelijk voor de contacten met het werkveld. De opleidingen kennen daarnaast een programmaleider, die verantwoordelijk is voor de inhoud, samenhang en actualiteit van de opleiding.

Ad Officemanagement

De Ad Officemanagement is tot nog toe gekoppeld aan de bacheloropleiding Officemanagement. De LOI heeft echter besloten deze bacheloropleiding af te bouwen en per 1 september 2017 niet meer aan te bieden. De introductie van een programma officemanagement op Ad niveau (NLQF-5) heeft volgens de hogeschool geleid tot afnemende belangstelling voor de bacheloropleiding Officemanagement. De hogeschool wil de Ad Officemanagement relateren aan de bacheloropleiding Management.

De commissie stelt vast dat de bacheloropleiding Management en de bacheloropleiding Officemanagement die nu afgebouwd wordt, beide onderdeel zijn van het bredere domein Business Administration. Binnen dit bredere domein vindt de commissie de positionering van de Ad Officemanagement bij de bacheloropleiding Management een logische keuze. Beide opleidingen leggen de nadruk op de meer zachte kant van management. De commissie heeft daarnaast geconstateerd dat de Ad Officemanagement voor 90 EC overlapt met de bacheloropleiding Management. Bovendien kent het nieuwe curriculum van de bacheloropleiding Management vanaf studiejaar 2017-2018 een minor Officemanagement. Dit maakt voor studenten van de Ad Officemanagement de doorstroom naar de bacheloropleiding Management een logische keuze. De Ad Officemanagement onderscheidt zich binnen het domein van Business Administration in voldoende mate van de

Ad Management, waardoor beide opleidingen volgens de commissie naast elkaar kunnen bestaan. De commissie adviseert derhalve positief over de positionering van de Ad Officemanagement onder de bacheloropleiding Management.

De visitatie

LOI Hogeschool heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. De visitatie is opgedeeld in twee delen: een algemene visitatie en een opleidingsspecifieke visitatie. Voor beide visitatiedelen heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Beide visitatiedelen worden hieronder nader toegelicht.

De algemene visitatie vond plaats op 14 december 2016. Deze visitatie geldt als onderdeel van acht opleidingsspecifieke visitatiedagen in de eerste helft van 2017. Het panel bestond uit een voorzitter (de heer Van Aalst), een referent-deskundige (mevrouw Farmer) en een secretaris (mevrouw Van der Grijspaarde). De heer Van Aalst is ook voorzitter bij de opleidingsspecifieke visitaties. Tijdens de algemene visitatie werden enkele opleidingsoverstijgende zaken zoals het didactisch model, de beroepenveldcommissies en examencommissies beoordeeld. Deze beoordeling vond plaats aan de hand van het bestuderen van documentatie, gesprekken met verantwoordelijken bij LOI en een demonstratie van de elektronische leeromgeving. Het programma van die dag is opgenomen als bijlage 2a. De beoordeling resulteerde in bevindingen die zijn vastgelegd in een rapport (bijlage 8) dat ter beschikking werd gesteld aan alle panels van de opleidingsspecifieke visitaties. Met mevrouw Farmer werd de afspraak gemaakt dat zij, indien panels vragen hebben, deze vragen op afstand zal beantwoorden. Dat zal in de praktijk via de voorzitter gaan, en kan zowel voor, tijdens of na de opleidingsvisitaties zijn. Uiteindelijk komen de visitatiepanels van de opleidingsspecifieke visitaties tot een beoordeling van de betreffende opleidingen, waarbij de bevindingen van de algemene visitatie worden betrokken. De afspraak was daarbij dat de voorzitter in overleg zou treden met mevrouw Farmer bij uiteenlopende bevindingen.

LOI Hogeschool heeft voorafgaand aan de algemene visitatie een aankondiging verspreid voor een op die dag gepland telefonisch open spreekuur. Er hebben geen studenten of medewerkers van de bacheloropleiding Management, de Ad Management en Ad Officemanagement gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.
De opleidingsspecifieke visitatie heeft op 28 juni 2017 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2b is weergegeven. Met vertegenwoordigers van de opleidingen heeft vooraf een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. In dat gesprek zijn het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners vastgesteld. De commissie heeft tijdens de visitatie dit programma doorlopen.
De commissie heeft daarbij expliciet gekeken naar de relatie tussen de Ad Officemanagement en de bacheloropleiding Management.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleidingen verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Aan het einde van de visitatie is LOI Hogeschool in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie. Deze rapportage is in concept toegestuurd aan LOI Hogeschool. De reactie van de opleidingen is verwerkt tot deze definitieve rapportage.

1. Beoogde eindkwalificaties

De commissie heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties van de bacheloropleiding Management en de Ad's Management en Officemanagement wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie concreet zijn uitgewerkt en voldoen aan de (inter)nationale eisen die aan een bacheloropleiding en Ad worden gesteld. De opleidingen hebben een eigen beroeps- en opleidingsprofiel ontwikkeld, op basis van de landelijke BBA standaard en ontwikkelingen in en eisen van het werkveld. De competentiegebieden, competenties en indicatoren die daarin benoemd zijn, zijn leidend voor de programma's. De competentiegebieden zijn uitgewerkt in competenties op drie niveaus. De Ad's Management en Officemanagement leiden op tot en met competentieniveau twee, de bacheloropleiding Management tot en met niveau drie. Afgestudeerden van de Ad's werken in de praktijk op NLQF 5 niveau.

De opleidingen hebben adequate contacten met het werkveld onder andere doordat docenten (en studenten) werkzaam zijn in het werkveld. Door externe certificering onderdeel te maken van de bacheloropleiding en de Ad's wil de hogeschool het civiel effect van de opleidingen vergroten. De commissie stelt vast dat de beroepsprofielen en afgeleide competenties qua niveau voldoen aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen voor de bachelor- en Ad graad (Dublin descriptoren short cycle).

Bevindingen

Profiel

Bacheloropleiding Management
De bacheloropleiding Management is bedoeld voor studenten die zich willen bekwamen in het management vak. Bij de start van de opleiding zijn studenten veelal werkzaam in functies als managementassistent, officemanager, adviseur, personeelsfunctionaris, logistiek medewerker, staffunctionaris, middenkader of junior manager in de profit (MKB), de non-profit of overheidssector.

Studenten worden opgeleid tot generalisten die kunnen opereren op tactisch/strategisch niveau. Gedurende de opleiding ontwikkelen de studenten zich tot meer ervaren en zelfstandige managers of adviseurs. Afgestudeerden werken veelal in een middelgrote of grotere organisatie in de profit-, de non-profit- of de overheidssector in een generalistische middel- of hogere managementfunctie of als staffunctionaris/adviseur van die manager.

De opleiding onderscheidt zich van de Master of Business Administration doordat opgeleid wordt voor functies van hoger manager of senior adviseur. De Master of Business Administration leidt primair op voor de hoogste (top)functies binnen de profit (MKB), de non-profit en overheid sector. De opleiding onderscheidt zich van de bacheloropleiding Bedrijfskunde van de LOI door de nadruk op de meer 'zachte' kant van het managen: het coachen en begeleiden van medewerkers en het effectief ontwikkelen en tonen van leiderschap. Bij de bacheloropleiding Bedrijfskunde ligt de focus meer op de 'harde' kant van het management: het in kaart brengen, inrichten en aansturen van werkprocessen en het onderbouwen van de besluitvorming met behulp van objectieve en geldige (cijfermatige) informatie.

De hogeschool heeft een eigen beroeps- en opleidingsprofiel ontwikkeld voor de bacheloropleiding Management. Voor deze opleiding is geen landelijk beroeps- en opleidingsprofiel beschikbaar. Het eigen beroeps- en opleidingsprofiel is gebaseerd op de landelijke BBA standaard en ontwikkelingen in en eisen van het werkveld. Het profiel is in 2013 geactualiseerd. De opleiding leidt op tot twaalf competenties, verdeeld over drie gebieden: a) analyse en besluitvorming, b) leidinggeven en c) plannen en organiseren. De opleiding leidt qua complexiteit en verantwoordelijkheid op tot en met competentieniveau drie.

Associate degree Management
De Ad Management richt zich op een vergelijkbaar werkveld als de bacheloropleiding Management, waarvan de Ad is afgeleid. Studenten van de Ad worden gekenmerkt als de 'verder-studeerders' en 'reeds werkenden' met een mbo-4-, havo- of vwo-opleiding die zich (allereerst) op Ad niveau willen verder ontwikkelen.

Afgestudeerden zijn als generalist in staat diverse

vakgebieden (zoals financiën, logistiek, diensten, human resources) met elkaar te verbinden en zijn (vaak de laagst) integraal verantwoordelijke manager. Ze komen veelal terecht in functies als teamleider en -coördinator, voorman, chef werkplaats en operationele afdelingsmanager.

Afgestudeerden zijn taakvolwassen managers functionerend in de lagere en middenkader functies. Ze zijn zowel operationeel als tactisch inzetbaar en beschikken over de managementkennis en - vaardigheden om te motiveren, stimuleren en verbinden. Ze kunnen het niveau van hun medewerkers goed in schatten en op basis daarvan delegeren en los laten. De afgestudeerde anticipeert op de visie en strategie die het hogere management uitdraagt en positioneert zich als pragmatisch vertaler van de organisatiekoers.

De hogeschool stelt dat de Ad Management geen aanverwante opleidingen zal gaan verdringen. In tegenstelling tot de Ad MER richt de Ad Management richt zich meer op de operationele vaardigheden en optimale benutting van personele resources. De Ad MER heeft een meer analytisch karakter en leidt op voor staf-, advies-, ondersteunende en beleidsfuncties en omvat bovendien een grotere economisch-juridisch component. De Ad MER heeft een meer bedrijfskundige insteek en richt zich op de bedrijfsmatige kant van het organiseren en minder op het managen van personeel. De Ad Management biedt een aanvulling binnen het bestaand onderwijsaanbod en kan als extra impuls gelden om aansluitend een bacheloropleiding te volgen.

De Ad Management leidt op tot dezelfde competenties als de bacheloropleiding Management. Het niveau ligt echter lager voor de Ad Management door toepassing van de Dublin descriptoren voor de Short Cycle. De Ad Management leidt qua complexiteit en verantwoordelijkheid op tot en met competentieniveau twee van de bacheloropleiding Management.

Associate degree Officemanagement
De Ad Officemanagement wil werkende mbo (niveau 4) opgeleide professionals in staat te stellen zich vanuit hun huidige functie/rol te versterken op het gebied van officemanagement. De opleiding richt zich daarbij op secretaresses, managementassistenten, officemanagers, facility medewerkers; met andere woorden de werkende managementondersteuner. De opleiding biedt de kennisbasis voor het brede officemanagement, met de nadruk op organiseren, bedrijfscommunicatie en praktijk- en beroepsvaardigheden.

De Ad Officemanagement leidt studenten op tot operationeel/tactisch manager, met een belangrijke rol in het ondersteunen van de primaire in- en externe bedrijfsprocessen in veelal de backofficeomgeving. De focus ligt daarbij op het ondersteunen van het management of het verantwoordelijk zijn voor een aantal (interne) projecten of diensten. Dit betreft coördinerende taken op het gebied van planning, financiële, ict-ondersteunende, secretariële, communicatieve en humanresourcewerkzaamheden. Verwacht wordt dat de afgestudeerde behalve over basiskennis op het gebied van management, beschikt over meer specialistische kennis op het gebied van faciliteiten, events en hospitality en een sterke digitale vaardigheid.

Na het behalen van de Ad Officemanagement kan de afgestudeerde zich verdiepen, verbreden en specialiseren door de hbo bachelor Management, Facility Management, , MER of Bedrijfskunde te volgen.

In de opleiding is aandacht voor het ondersteunen van de primaire in- en externe bedrijfsprocessen, ondersteuning van het hoger management of leidinggeven aan backofficeteams en afdelingen. De hogeschool stelt dat er een groeiende vraag is naar mbo-plussers met relevante werkervaring die tactisch- operationeel, coördinerend en zo mogelijk adviserend kunnen functioneren. Dit betreft functies als locatiemanager, hoofd interne zaken en dergelijke, met een sterke managementcomponent waarbij leidinggeven op operationeel/tactisch niveau een vereiste is. In de praktijk is met name voor MKB-organisaties de officemanager op hbo-niveau echter overgekwalificeerd om afdelingen als secretariaat, servicecentrum, facilitaire zaken of projectondersteuning te runnen. De uitvoerende mbo-secretaresse of managementassistent (op mbo-4 niveau) is hier echter niet voldoende voor opgeleid. De Ad Officemanagement vult het gat dat ontstaat bij de invulling van tactisch-operationele en adviserende functies.

De hogeschool heeft het eigen beroeps- en opleidingsprofiel van de Ad Officemanagement afgeleid van het landelijk profiel BA Officemanagement 'Bachelor Business Administration, Professional Competence Profile International Office Management'. De competenties van de Ad Officemanagement zijn identiek aan die van de bacheloropleiding Officemanagement. Het beoogde eindniveau van de Ad Officemanagement ligt echter lager door toepassing van de Dublin descriptoren voor de Short Cycle. De Ad Officemanagement leidt op tot vier clusters van competenties:

- vakmatig-methodische competenties;
- bestuurlijk-organisatorisch en strategische competenties;
- sociaal-communicatieve competenties en;
- ontwikkelingscompetenties.

In september 2017 starten de drie opleidingen met een nieuw curriculum, gebaseerd op een nieuw (en eigen) beroeps- en opleidingsprofiel.

Afstemming beroepenveld

De aansluiting op het werkveld heeft LOI Hogeschool geborgd door de beroepenveldcommissie, per opleiding een programmaleider uit het werkveld, het frequent voeren van overleg met de accountmanagers van LOI Zakelijk, de inzet van docenten en ontwikkelaars uit de beroepspraktijk en de aansluiting bij door de branche erkende certificaten. Studenten zelf leveren ook een bijdrage omdat zij beschikken over een relevante werkplek.

De beroepenveldcommissie Business Administration bestaat uit vijf leden. De beroepenveldcommissie evalueert één keer per jaar de inhoud, het niveau en de Onderwijs- en examenregeling van de opleidingen. Hierbij worden ook trends en ontwikkelingen in het werkveld besproken.

Studenten kunnen tijdens de opleidingen een aantal modules met een extern examen afronden. Dit betreft bijvoorbeeld de module zakelijk Engels niveau B2, welke wordt afgerond met een examen in samenwerking met de British Council. Bij de bacheloropleiding Management kunnen studenten ook de modules Middle Management, Hoger Management en Personeelsmanagement afsluiten met een NEMAS© examen. Daarnaast kunnen studenten de module Projectmanagement afronden met een IPMA-D examen, de module Marketing met een NIMA A examen en de module Bedrijfseconomie met een MBA Bedrijfseconomie examen. Bij de Ad Management kunnen studenten vergelijkbare externe certificaten behalen. Bij de Ad Officemanagement worden de module ECDL en de module bedrijfseconomie afgerond met een extern examen. De opleidingen willen daarmee het civiel effect van de opleidingen vergroten.

De hogeschool heeft in 2014 een programmamanager aangesteld. De programmamanager is verantwoordelijk voor de aansluiting met de actuele beroepspraktijk en staat daartoe in nauw contact met het werkveld. De programmamanager vangt signalen op van onder andere deskundigen uit het vak, de beroepenveldcommissie, de programmaleider, (externe) examenorganisaties en uitgeverijen. Deze signalen kunnen aanleiding zijn om het programma te actualiseren of te herzien. De programmamanager houdt tevens contact met het werkveld via de accountmanagers van LOI Zakelijk die in het kader van maatwerkopleidingen een relatie hebben met bedrijven en organisaties uit de profit- en non-profitsector.

Overwegingen

Op basis van de gevoerde gesprekken en de bestudeerde documentatie stelt de commissie vast dat de bacheloropleiding en de Ad's hun doelstellingen consequent hebben afgestemd op de nationale eisen voor het vak, de actuele eisen van het beroepenveld en de internationale eisen aangaande het bachelor- of Ad niveau. De opleidingen volgen daarin een eigen beroeps- en opleidingsprofiel die voor het betreffende vakgebied zijn opgesteld. De commissie concludeert bovendien dat de opleidingen in voldoende mate zijn afgestemd op de beroepspraktijk. Alle docenten zijn werkzaam in de beroepspraktijk, studenten zijn over het algemeen werkzaam in de beroepspraktijk en de opleidingen kennen een beroepenveldcommissie.

De competentiegebieden en indicatoren waarvoor opgeleid wordt, zijn voldoende actueel en afgestemd met het werkveld.

Hoewel de commissie de leeruitkomsten van de nieuwe programma's zeer adequaat beschreven vindt, is zij ook van mening dat de opleidingen de ontwikkeling naar een nieuw beroepsprofiel en een nieuw programma eerder hadden kunnen inzetten.

De commissie vindt het positief dat de opleidingen het civiel effect willen vergroten door aan te sluiten bij landelijke erkenningen.

Op grond van bovenstaande beoordeelt de commissie deze standaard voor zowel de bacheloropleiding als de twee Ad's als **voldoende**.

2. Onderwijsleeromgeving

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsleeromgeving, studenten van de drie opleidingen in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De opleidingen bieden een adequate leeromgeving, waarin de thematische opbouw bijdraagt aan de samenhang in het programma. De commissie heeft waardering voor deze degelijke opzet. Dat de studie flexibel is in te plannen en studenten bij deze planning begeleid worden, draagt bij aan de studeerbaarheid. De opleidingen sluiten aan bij de kwalificaties van de instromende studenten. Elk thema wordt afgesloten met een praktijkintegratie-opdracht waarin de student de theorie koppelt aan de praktijk. Studenten kunnen bovendien het geleerde direct in hun eigen werkpraktijk toepassen. Het eerste jaar van de Ad Management is gelijk aan dat van de bacheloropleiding Management. De Ad Officemanagement is voor 90 EC gelijk aan de bacheloropleiding Management.

De commissie raadt de bacheloropleiding Management aan in het nieuwe curriculum aandacht te besteden aan actuele thema's als zelfsturing en agile projectmethoden. In de literatuur behorende bij het nieuwe curriculum kunnen tevens meer wetenschappelijke artikelen opgenomen worden. De commissie vindt de aandacht voor onderzoeksvaardigheden in de programma's te beperkt. De commissie heeft vastgesteld dat dit in de nieuwe curricula vanaf studiejaar 2017-2018 meer aandacht krijgt. De commissie constateert dat de drie opleidingen beschikken over een degelijke leeromgeving en voldoende en enthousiaste docenten voor het verzorgen van het onderwijs. Er is ruime expertise beschikbaar op de verschillende kennisgebieden van de opleidingen. Alle docenten onderhouden contact met het werkveld. De commissie is van mening dat het aantal mastergeschoolde docenten verhoogd kan worden. Daarnaast geeft de commissie ter overweging mee wat meer aandacht te besteden aan de didactische bevoegdheid van docenten. Ook vindt zij dat de resultaten van evaluaties onder docenten verspreid dienen te worden.

Bevindingen

Inrichting onderwijsprogramma's

Bacheloropleiding Management
De bacheloropleiding Management kent een propedeuse (60 EC) en een hoofdfase (180 EC). Onderdeel van de hoofdfase is een minor van 20 EC, een stage van 30 EC en het afstuderen van 20 EC. In de eerste fase van de opleiding, de propedeuse, vindt een brede oriëntatie plaats op het vakgebied. In deze fase volgen studenten vooral inleidende modules. Studenten worden voorbereid op de brede economische en management context van de hoofdfasevakken en leren uitvoerige kennis en toepassing van de basisbegrippen. De hoofdfase omvat modules die inhoudelijker en complexer zijn.

De opleiding is vormgegeven in thema's. Elk thema omvat een aantal met elkaar samenhangende modules en wordt afgerond met een praktijkintegratie-opdracht. In het eerste jaar volgen studenten de thema's Inleiding Business Administration, Algemeen management, Economie en recht en Arbeids- en organisatiepsychologie. Onderdeel van het eerste thema zijn algemene modules zoals de module Studievaardigheden en Basisvaardigheden Hoger Onderwijs.

In de hoofdfase volgen studenten modules binnen de thema's Strategie en verandering, Communicatie, Management en projectleiding en Duurzaam management.

In de praktijkintegratie-opdracht, waarmee elk thema wordt afgesloten, vindt integratie tussen theorie en praktijk plaats. Studenten verbinden de geleerde kennis met hun ervaringen in de praktijk en reflecteren op de competenties waartoe opgeleid wordt. Naarmate de opleiding vordert, wordt verwacht dat de student hierin steeds meer verbanden legt tussen verschillende managementgebieden. De opdrachten monden uit in een specifiek beroepsproduct. In de praktijkintegratie-opdrachten komen ook actuele thema's en ontwikkelingen in het vakgebied aan de orde, zo bleek tijdens de visitatie.

De studenten kiezen uit de minoren Hoger management, Internationaal management of Leiderschap en coaching. In de nieuwe programma's is er keuze uit

de minoren Internationaal management, HRM en Internationaal officemanagement.

Stage
De verplichte stage wordt uitgevoerd op een relevante werkplek. Indien de eigen werkplek voldoet aan de vereisten voor de stage kan de stage binnen het eigen bedrijf worden uitgevoerd. Voldoet de werkplek niet, dan wordt de student geacht een stageplaats te zoeken. De stagebegeleider van de hogeschool heeft op verschillende momenten contact met de student en de praktijkbegeleider. De eisen die de hogeschool stelt aan een stageplek hebben betrekking op het hbo plus niveau van de praktijkbegeleider, het hbo niveau van de stageplek en de relevantie van de stageplek voor de opleiding.

Studenten zijn zich ervan bewust dat zij bij de stage moeten beschikken over een relevante werkplek, zo bleek tijdens de visitatie. Het belang van een relevante werkplek wordt volgens hen door hun docenten ook bij de uit te voeren opdrachten benadrukt.

Afstuderen
De afstudeeropdracht omvat een toegepast onderzoek gerelateerd aan een praktijksituatie binnen het uitstroomprofiel van de student. Studenten schrijven hiertoe een theoretisch kader en een onderzoeksopzet en voeren dit uit. Het resultaat is een onderzoeksverslag met een weergave van de inhoudelijke opbrengsten en bijdrage van de ervaring aan de ontwikkeling van de beroepscompetenties.

Ad Management
Het eerste jaar van de Ad Management is gelijk aan dat van de bacheloropleiding Management. De 60 EC van de hoofdfase van de Ad is als volgt opgebouwd:
- het thema Strategie, leiderschap en communicatie (30 EC);
- het thema Duurzaam management (15 EC);
- de stage (10 EC) en;
- de afstudeeropdracht (5 EC).

Ad Officemanagement
De Ad Officemanagement is net als de bacheloropleiding Management opgebouwd in thema's, die worden afgerond met een praktijkintegratie-opdracht. Het eerste jaar omvat de thema's Algemene basisvaardigheden en Basis Officemanagement vaardigheden. Het tweede jaar omvat de thema's Management en organisatie en Communicatie. Daarnaast omvat het tweede jaar de stage (10 EC) en de afstudeeropdracht (5 EC).

Het programma van de Ad Officemanagement is voor circa 90 EC gelijk aan dat van de bacheloropleiding Management. In vergelijking met het programma van de Ad Management is er bij de Ad Officemanagement aandacht voor een tweede vreemde taal, facilitaire diensten en digitale vaardigheden.

Beide Ad's kennen in de hoofdfase eigen praktijkintegratie-opdrachten, stage en afstuderen.

Internationalisering
De commissie heeft tijdens de visitatie met diverse betrokkenen gesproken over de aandacht voor internationalisering. In de bacheloropleiding Management volgen studenten bij het thema Communicatie de module Zakelijk Engels (of Duits, Frans of Spaans) en de module Interculturele communicatie. Deze module is nu nog gericht op toerisme en recreatie. In het nieuwe curriculum krijgt deze module een nieuwe invulling. Daarnaast kunnen studenten kiezen voor de minor Internationaal Management, waarin aandacht is voor internationaal management en een tweede taal. In de Ad Officemanagement is aandacht voor Zakelijk Engels (of Duits, Frans of Spaans). Studenten hebben in dit kader opgemerkt dat in de theorie internationale aspecten van het vakgebied aan de orde komen.

Programma dekt de eindkwalificaties
LOI Hogeschool heeft de bij standaard 1 beschreven competenties uit de beroeps- en opleidingsprofielen vertaald naar een onderwijsprogramma en examenplan voor de bacheloropleiding Management en de Ad's Management en Officemanagement. In het profiel is per competentie verantwoord welke programmaonderdelen bijdragen aan het verwerven van de competentie. Het beroeps- en opleidingsprofiel van de opleidingen is opgenomen in de onderwijs- en examenregeling (OER) van de betreffende opleidingen.

In de OER is per programmaonderdeel beschreven wat de inhoudelijke onderdelen en leerdoelen zijn. Om een bepaalde competentie tot het gewenste derde niveau (of tweede niveau voor de Ad) te ontwikkelen, moeten studenten meerdere modules doorlopen. De meeste competenties komen in

meerdere programmaonderdelen aan de orde en worden daarbij vanuit diverse invalshoeken belicht.

Onderwijsconcept
De opleidingen worden van oudsher via afstandsonderwijs aangeboden. Sinds 2012 is daar een begeleidingsvariant bij gekomen (LOI klassikaal). Bij die begeleidingsvariant hebben de studenten aanvullend op het afstandsaanbod één keer per twee weken een klassikale bijeenkomst. De studenten waarmee de commissie heeft gesproken, kozen bewust voor LOI Hogeschool vanwege de mogelijkheid tot afstandsleren.

LOI Hogeschool beschikt over een uitgebreide digitale leeromgeving, LOI Campus. Per module is een overzicht van het onderwijs en de studie-activiteiten te vinden. Ook wordt de wijze van toetsing inzichtelijk gemaakt. De student treft een examenoverzicht aan, evenals de OER, waarin opgenomen staat welke toetsen er afgelegd moeten worden en wat het aantal te behalen EC per toets is. Studenten kunnen oefentoetsen maken om zich voor te bereiden op de (landelijke) examens. In de leeromgeving worden ook de door de student behaalde resultaten weergegeven. De (klassikale) docent en de aangewezen coach kunnen via de digitale leeromgeving de voortgang en het studietempo van student volgen.

De commissie is middels een presentatie van LOI Campus op de hoogte gebracht van de inrichting van de digitale leeromgeving. Toegelicht is dat LOI Hogeschool de digitale leeromgeving voortdurend actualiseert en optimaliseert. Een aantal verbeteringen in de nabije toekomst is toegelicht, waaronder de wijze waarop de docent en de student met elkaar kunnen communiceren.

De opleiding Management kent een aantal contactmomenten; één contactdag bij de module Coachend leiderschap en twee contactdagen bij de module Persoonlijke effectiviteit en Timemanagement.

De studenten waarmee de commissie gesproken heeft, hebben met name voor deze opleidingen gekozen vanwege het flexibele karakter en omdat ze vanwege hun (toekomstige) functie een hbo-diploma wensen te halen. Ze waarderen het dat ze het geleerde direct in hun eigen praktijk kunnen toepassen. Discipline is volgens de studenten een belangrijke voorwaarde is om de opleidingen te kunnen halen.

Instroom
De bacheloropleiding en Ad Management zijn met gemiddeld 62 studenten één van de grotere opleidingen van LOI Hogeschool. Hoewel de Ad Officemanagement met gemiddeld 27 studenten één van de kleinere opleidingen van de hogeschool is, is het tegelijkertijd ook één van de meer succesvolle Ad's. In bijlage 3 zijn de kwantitatieve gegevens met betrekking tot de uitval en rendementen weergegeven.

Docenten
Studenten worden begeleid en beoordeeld door docenten (klassikale begeleiding en online), examencorrectoren (beoordelaars schriftelijke examens), opleidingscoaches, stagedocenten (begeleiding online en beoordelaars opdrachten), praktijkbegeleiders (persoonlijke begeleiding op de stageplek), afstudeerbegeleiders (persoonlijke begeleiding) en afstudeerdocenten (begeleiding op afstand en beoordelaars opdrachten). Bij de bacheloropleiding Management (inclusief de Ad's) heeft 56% van de docenten een masterdiploma en 5,4% beschikt over een Phd.

Alle medewerkers van voorliggende opleidingen zijn werkzaam in de beroepspraktijk. Dit geldt ook voor de ontwikkelaars en beoordelaars van het lesmateriaal (lesstof, examens en dergelijke). Bij elke module worden minimaal twee docenten ingezet zodat bij afwezigheid vervanging aanwezig is. De reactietermijn is bepalend voor de inzet van docenten. De hogeschool hanteert een vereiste reactietermijn voor huiswerkopdrachten van 48 uur. Voor praktijkopdrachten en inzendingen met betrekking tot het afstuderen is de reactietermijn vijf- tot tien werkdagen. Als deze termijn niet gerealiseerd kan worden, worden extra of andere docenten ingezet. Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de kwaliteit van docenten steekproefsgewijs gecontroleerd word, met behulp van peerreview. Daarnaast wordt gecontroleerd of docenten de met de studenten afgesproken service-levels halen.

Docenten die les willen geven in de klassikale variant dienen eerst een assessment af te leggen. Daarnaast vindt de opleiding het belangrijk dat docenten praktijkervaring hebben en in hun lessen de relatie met de beroepspraktijk kunnen leggen. De didactische

bevoegdheid is minder relevant in de selectie van docenten. Voor de uitvoering van de klassikale lessen is een lesplan beschikbaar. Bij de invulling van de klassikale lessen en het nakijken van de inzendopgaven ervaren de docenten voldoende ruimte voor hun eigen inbreng, zo bleek tijdens de visitatie.

De docenten en ontwikkelaars vormen een vaste groep waardoor er snel een beroep gedaan kan worden als het gaat om het actualiseren van het lesmateriaal. Met oog op de specialistische onderwerpen en de dynamische karakter van het vakgebied zoekt het opleidingsmanagement continu naar nieuwe medewerkers uit de beroepspraktijk.

Voor de betrokken docenten wordt jaarlijks een bijeenkomst georganiseerd. Dan ontmoeten opleidingsmanagement van LOI Hogeschool en docenten elkaar en kunnen zij ervaringen en informatie uitwisselen. Bij de laatste bijeenkomst stond e-coaching centraal. Ook hebben de docenten een basismodule onderzoeksvaardigheden gevolgd.

Het opleidingsmanagement van LOI Hogeschool bestaat uit de zogenaamde 'driehoek' programmamanager, servicemanager en realisatiemanager. Zij managen de opleiding ieder vanuit hun eigen scope. De programmamanager is verantwoordelijk voor de opbouw van het programma en de aansluiting op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk en de markt. Hij werkt hierbij samen met de programmaleider. De servicemanager is verantwoordelijk voor het lopende programma en de bijbehorende begeleiding en beoordeling. Hij is eerste aanspreekpunt van studenten en docenten. De realisatiemanager is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het lesmateriaal en de leeromgeving en werkt hierbij samen met ontwikkelaars.

Studenten zijn, zo bleek tijdens de visitatie, tevreden over de feedback van hun docenten. Daarbij is opgemerkt dat ze ook graag feedback willen ontvangen bij een goed cijfer. Ook verschilt de feedback tussen docenten betrokken bij dezelfde module nogal eens.

Opleidingsspecifieke voorzieningen

De bacheloropleiding Management en de Ad Officemanagement worden als afstands- en klassikaal onderwijs aangeboden. De Ad Management wordt als afstandsonderwijs aangeboden. De leeromgeving faciliteert modulair werken; een voorziening die nog wordt uitgebreid met de introductie van een nieuw IT-platform voor de gehele LOI per 2017-2018. Deze flexibele studievorm waarbij de student onafhankelijk van tijd, plaats en tempo kan studeren, wordt door de studenten in de enquête en het studentenpanel telkens opnieuw genoemd als belangrijk aspect dat behouden moet worden.

De studenten krijgen lesmateriaal dat deels bestaat uit boeken en deels uit lesmateriaal dat in opdracht van LOI Hogeschool door deskundigen is samengesteld. Bij de ontwikkeling van een module wordt in overleg met de ontwikkelaar en programmaleider afgestemd welke literatuur passend is; LOI-eigen lesmateriaal, vakliteratuur of een combinatie. Het LOI-eigen lesmateriaal bevat de relevante onderwerpen uit de actuele (inter)nationale vakliteratuur. Dit LOI-eigen lesmateriaal kent conform het didactisch model van LOI Hogeschool een uniforme opzet, waardoor het geschikt is voor zelfstudie met begeleiding op afstand. De uitleg van de docent is als het ware in het lesmateriaal opgenomen. Het voordeel van zelfontwikkeld lesmateriaal is tevens dat bij actualisaties het lesmateriaal in een korte tijd aangepast kan worden. Bij de klassikale variant kan de student leunen op dezelfde opzet als in de afstandsvariant, maar vinden aanvullend verdieping en uitwisseling plaats tijdens de les- en trainingsdagen.

Naast de voorgeschreven literatuur voorziet de leeromgeving in aanvullende literatuur en er is een mediatheek met verwijzingen naar relevante onderwerpen en webcolleges. De actualiteit van het lesmateriaal wordt door de programmaleider, servicemanager en docenten bewaakt.

In de leeromgeving kunnen studenten opdrachten maken en werken aan hun digitaal portfolio. De student vindt in de leeromgeving praktische informatie over de opleiding. De modules zijn voorzien van oefentoetsen en kennistrainers die studenten via een app kunnen downloaden. Uit het studentenonderzoek blijkt dat dit erg wordt gewaardeerd. Tijdens de visitatie is dit bevestigd. In elke module zitten inzendopgaven die de student via de leeromgeving indient. De opdrachten worden op afstand door de docent beoordeeld, van feedback voorzien en gewaardeerd met een cijfer.

De modules worden in veel gevallen afgesloten met een digitaal afgenomen examen. Hierbij kan de stu-

dent op een tijdstip dat past in zijn studieplanning het examen afleggen en een locatie kiezen. Tijdens de opleiding wordt de student via de digitale leeromgeving begeleid door een coach. Uit het studentenonderzoek komt naar voren dat studenten tevreden zijn over de oefenvragen en opdrachten bij het lesmateriaal en hun docenten.

De studenten met wie de commissie gesproken heeft, zijn tevreden over de begeleiding en het flexibele karakter daarvan. Naast de verplichte contactmomenten met hun coach nemen zelf initiatief als ze behoefte hebben aan contact. Daar wordt door hun coaches adequaat op gereageerd. Ook vinden de studenten dat zij voldoende mogelijkheden hebben om met elkaar in contact te komen.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de programma's dekkend zijn voor de competenties en dat ze de studenten in staat stellen deze te bereiken.

De commissie heeft waardering voor de thematische opzet van de programma's waarbij studenten in de propedeuse een breed beeld van het vakgebied krijgen en zich vervolgens in de hoofdfase verder verdiepen. De commissie raadt de bacheloropleiding Management aan in het nieuwe curriculum expliciet aandacht te besteden aan de thema's 'zelfsturing' en 'agile'. Voorts geeft de commissie in overweging om in de lesstof ruimte te bieden voor studenten die iets extra's willen doen, bijvoorbeeld door stof op drie niveau's aan te bieden: dit moet, dit kan (verdieping), en dit mag (verdieping en uitbreiding, 'voor excellente studenten').

In de opleidingen is voldoende aandacht voor praktijkgerichtheid, vakkennis en theorie. In de praktijkintegratie-opdracht, waarmee elk thema wordt afgerond, vindt integratie van theorie in de eigen (werk)praktijk plaats. Dit maakt de opleidingen voor de studenten functioneel. Dat de opleidingen flexibel zijn in te plannen en studenten bij deze planning begeleid worden, draagt bij aan de studeerbaarheid.

De commissie vindt dat de bacheloropleiding Management en de Ad Officemanagement voldoende aandacht hebben voor internationalisering. Dit komt met name naar aan de orde in de modules Interculturele communicatie en de modules gericht op een tweede taal. De commissie ondersteunt het voornemen van de opleidingen om de module Interculturele communicatie te actualiseren en een bij de opleidingen passende invulling te geven.

De aandacht voor onderzoeksvaardigheden in de huidige programma's vindt de commissie te beperkt. Vanaf studiejaar 2017-2018 volgen studenten die dan instromen de nieuwe programma's waarin meer en structureel aandacht is voor onderzoeksvaardigheden. De commissie verwacht dat daardoor de methodologische- en onderzoekscomponent van de afstudeerwerken verbeterd zal worden (zie standaard 4).

De commissie heeft tijdens de visitatie het studiemateriaal en de gebruikte literatuur van verschillende modules ingezien. Op basis daarvan stelt zij vast dat de opleidingen de standaard en relevante literatuur gebruiken. Het is de commissie daarbij opgevallen dat vrij veel gebruik gemaakt wordt van populaire literatuur. Zij adviseert de opleidingen aan deze literatuur een aantal wetenschappelijke artikelen toe te voegen, waardoor studenten uitgedaagd worden en ook leren 'zich door de literatuur heen te worstelen'.

De commissie ziet dat LOI Hogeschool een beproefde, goed ontwikkelde vorm van afstandsonderwijs aanbiedt. LOI Campus c.q. de digitale leeromgeving speelt een belangrijke ondersteunende rol in het afstandsonderwijs. Er is sprake van een gebruiksvriendelijk systeem met zeer goede elementen, zoals de webinars. Wel vindt de commissie dat het systeem verder geoptimaliseerd kan worden en kan zij zich vinden in de verbeteringen die LOI Hogeschool voornemens is door te voeren. De rondleiding heeft een goed beeld gegeven van de organisatie en de commissie was onder de indruk van de werkopvatting van de mensen die zij daarbij ontmoet heeft.

De commissie constateert dat de programma's aansluiten bij de kwalificaties van de instromende studenten. Het rendement is laag; de meeste inschrijvers volgen slechts enkele modules en weinig studenten doorlopen de gehele opleiding. De commissie kan zich vinden in de argumentatie van LOI Hogeschool om, gezien de aard van de instelling, het afstudeerrendement als indicator niet voorop te stellen.

De commissie heeft een aantal enthousiaste docenten gesproken, het overzicht en de CV's van de docenten bestudeerd en studenten en alumni bevraagd over hun docenten. Op basis daarvan stelt zij vast dat de opleidingen verzorgd worden door voldoende en competente en betrokken docenten. Er is ruime expertise beschikbaar op de verschillende kennisgebieden van de opleidingen. Alle docenten staan in contact met het werkveld. De commissie is van mening dat het aantal docenten met minimaal een masterdiploma vergroot kan worden. Ook vindt zij dat de opleidingen meer aandacht mogen besteden aan de didactische bevoegdheid van hun docenten en ontwikkelaars.

Het is de commissie tijdens de visitatie opgevallen dat evaluatieresultaten (van zowel het gehele programma als de eigen module) niet met de docenten gedeeld worden. De docenten met wie de commissie gesproken heeft, vinden deze informatie echter wel waardevol. De commissie raadt de opleidingen aan deze informatie met docenten te delen, daarmee kunnen docenten werken aan de kwaliteitsverbetering van hun onderwijs c.q. feedback. Ook raadt zij de opleiding aan te onderzoeken wat de achterliggende oorzaken zijn van de (niet altijd positieve) evaluatieresultaten.

Op grond van bovenstaande beoordeelt de commissie deze standaard voor alle drie opleidingen als **voldoende**.

3. Toetsing

De commissie heeft vastgesteld dat de opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing. De competenties vormen de kapstok van het beoordelingssysteem. Studenten sluiten iedere module af met een individuele toets. Een aantal modules van de bacheloropleiding en de Ad's wordt extern geëxamineerd. De commissie erkent de relevantie van deze externe certificering voor studenten. Zij raadt de opleidingen echter ook aan het hbo-niveau van deze examens te blijven waarborgen. De bestudeerde toetsen zijn van voldoende niveau en laten een goede mix van open en gesloten vragen zien. De toepassing van kennis en vaardigheden komt aan bod bij de praktijkintegratie-opdrachten waarmee elk thema wordt afgerond. Daarin wordt de leerstof van de verschillende modules geïntegreerd en de brug met de praktijk geslagen. De commissie vindt deze, net als de feedback van docenten daarop, van goed niveau. Zij vindt echter ook dat in de bestudeerde (gemaakte) praktijkintegratie-opdrachten de conclusies scherper geformuleerd kunnen worden.
De commissie stelt bovendien vast dat de opleidingen goede maatregelen treffen om kwaliteit van de toetsing te borgen. De (domein) examencommissie geeft haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding goed vorm.

Bevindingen

Systeem van toetsing

Bij de voorliggende bacheloropleiding Management en de Ad's Management en Officemanagement wordt elke module afgerond met een toets. De opleidingen maken daarbij gebruik van verschillende toetsvormen zoals praktijkopdracht, (intern of extern) examen, portfolio-opdracht en reflectie. De bacheloropleiding en de Ad Officemanagement kennen een mondeling examen bij de keuzemodules Zakelijk Engels, Duits, Spaans of Frans. Elk thema wordt afgerond met een praktijkintegratie-opdracht waarin de leerstof van de verschillende modules wordt geïntegreerd en de brug met de praktijk wordt geslagen, in de vorm van een te maken beroepsproduct. Na het behalen van een toets c.q. examen ontvangt de student een LOI Hogeschool-certificaat.

Zoals eerder aangegeven, hebben de studenten van alle drie opleidingen de mogelijkheid om voor een aantal modules een extern examen af te leggen. De opleidingen willen daarmee het civiel effect vergroten. Bij de bacheloropleiding Management betreft dit, naast de module Zakelijk Engels, de modules Middle Management, de module Hoger Management, de module Personeelsmanagement die elk met een NEMAS© examen worden afgerond. Daarnaast wordt de module Projectmanagement met IPMA-D afgerond; de module Marketing met NIMA A en de module Bedrijfseconomie met MBA Bedrijfseconomie. De Ad Management kent een deel van deze externe examens, voor de module Middle Management, de module Marketing en de module Bedrijfseconomie. Bij de Ad Officemanagement kunnen studenten twee modules afronden met een extern examen: de module ECDL en de module bedrijfseconomie. In beide Ad's wordt de module zakelijk Engels niveau B2 afgesloten met een examen in samenwerking met de British Council. Studenten krijgen dan naast het LOI certificaat ook het certificaat Business English Certificate Advantage (BEC-V).

Voor studenten wordt de wijze van toetsing inzichtelijk gemaakt binnen LOI Campus, op het examenoverzicht. Daarin staat vermeld welke toetsen er afgelegd moeten worden en wat het aantal te behalen EC per toets is. Ook kan de student daarin de behaalde resultaten zien.

De hogeschool kent sinds september 2015 een zogenaamd flexibel examen. Dit stelt studenten in staat op meerdere locaties in Nederland op een zelf te kiezen moment het examen af te leggen.

De studenten met wie de commissie gesproken heeft, zijn over het algemeen tevreden over het niveau van de toetsen. Ook sluiten deze volgens hen aan bij de bestudeerde stof. Ook de mogelijkheid om externe certificaten te behalen wordt door studenten gewaardeerd. Ze voelen zich bovendien voldoende voorbereid op de externe examens.

Borging van toetskwaliteit

De toetsvormen zijn vastgelegd in de toetsplannen van de opleidingen. De kwaliteit van de toetsen wordt gewaarborgd door zowel vakinhoudelijke als

generieke criteria met betrekking tot validiteit en betrouwbaarheid. Docenten c.q. ontwikkelaars maken, aan de hand van de kaders van de hogeschool, de toets. De inhoudelijke juistheid van een toets wordt beoordeeld door een inhoudsdeskundige. De toetsdeskundige van de hogeschool beoordeelt de opzet van de toets, de toetsmatrijs, de toets en het antwoordmodel c.q. de correctierichtlijnen. Gemaakte toetsen worden door twee docenten c.q. examinatoren nagekeken en beoordeeld.

De toetsing, diplomering en de borging van het eindniveau van de bacheloropleiding en de Ad's vallen onder verantwoordelijkheid van de examencommissie Business Administration, één van de zes domeinexamencommissies van LOI Hogeschool. Deze autonome examencommissie is verantwoordelijk voor het toetsbeleid, de inhoud en het eindniveau van de toetsproducten en de getuigschriften binnen het domein Business Administration. De domeinexamencommissie beoordeelt steekproefsgewijs de toetsproducten.

De eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit en het proces van examinering ligt bij de Centrale Examencommissie van de LOI (CELOI). De CELOI bestaat uit een voorzitter, twee vicevoorzitters en de voorzitters van de domeinexamencommissies. Daarnaast hebben een toetsdeskundige en een EVC-deskundige zitting in de CELOI. In december 2016 heeft een commissie van AeQui gesproken met de vertegenwoordigers van de domeinexamencommissie Business Administration en met leden van de CELOI.

Overwegingen

De commissie bestudeerde verschillende toetsen van de voorliggende opleidingen en concludeert dat de kwaliteit daarvan aan de maat was. De bestudeerde toetsen laten een adequate mix van open en gesloten vragen zien. De gekozen toetsvormen sluiten aan op de aan te tonen competenties en leerdoelen. De praktijkintegratie-opdrachten zorgen voor een goede integratie tussen de praktijk en de opleiding en vergen veel inzet van de student. De commissie is van mening dat de conclusies in de bestudeerde praktijkintegratie-opdrachten aangescherpt kunnen worden. De bestudeerde praktijkintegratie-opdrachten laten goede en uitgebreide feedback van de docent zien.

De commissie stelt vast dat de opleidingen adequate maatregelen nemen om de kwaliteit van de toetsing te borgen. Zo is er een toetsplan, wordt het vier-ogen-principe gehanteerd en worden toetsproducten steekproefsgewijs door de domeinexamencommissie Business Administration gecontroleerd. Het is de commissie in algemene zin opgevallen dat in de bestudeerde documenten de begrippen tentamen en examen door elkaar worden gebruikt.

Een deel van de modules wordt afgerond met externe certificaten. Hoewel de commissie de relevantie hiervan voor studenten onderkent, vindt zij de borging van de kwaliteit en het hbo-niveau van de externe examens een continu aandachtspunt voor de opleidingen.

De commissie concludeert op basis van de gesprekken en de documentatie dat de examencommissie haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding goed vormgeeft. De taakverdeling tussen de CELOI en de domeinexamencommissie Business Administration is adequaat. De verantwoordelijkheid van de CELOI ligt zichtbaar op procedureel en beleidsmatig vlak terwijl de inhoudelijke borging plaatsvindt in de verschillende domeincommissies. Op deze wijze is het haalbaar om de kwaliteit van toetsen en tentamens op opleidingsniveau te borgen en zich een eigenstandig en kritisch oordeel te vormen over het eindniveau van de opleidingen.

Op grond van bovenstaande beoordeelt de commissie deze standaard voor alle drie opleidingen als **voldoende**.

4. Gerealiseerde eindkwalificaties

De commissie heeft vastgesteld dat in de bacheloropleiding Management de beoogde competenties gerealiseerd worden. Dit wordt vastgesteld op basis van de afstudeeropdracht, waarin de student aantoont dat hij de beoogde competenties beheerst. De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd in een voor de opleiding relevante werkomgeving. De commissie heeft in totaal negen afstudeerwerken bestudeerd om zich een beeld te vormen van het eindniveau. Op basis van de bestudeerde afstudeerwerken en op basis van tevredenheid van alumni van de drie opleidingen concludeert de commissie dat het eindniveau van de studenten voldoende is. De commissie merkt daarbij op dat de afstudeerwerken van de opleiding Management vrij breed zijn en niet perse aansluiten bij de nadruk die de opleiding legt op de zachte kant van management. De opleiding gaat dit in het nieuwe programma ondervangen door het afstuderen direct te relateren aan de door de student gekozen minor. De commissie is positief over de aandacht voor de reflectie van de student op het afstudeerwerk.

Associate degree
De commissie heeft één eindwerk (Ad Management) kunnen beoordelen en vond deze van goed niveau. Hoewel dit een smalle basis is, heeft de commissie er vertrouwen in dat ook in de toekomst de gerealiseerde eindkwalificaties voldoende zullen zijn. Dit vertrouwen ontleent zij ten eerste aan het niveau van de eerste praktijkintegratie-opdrachten die zij ook heeft kunnen inzien. Ten tweede ziet de commissie de uniforme werkwijze binnen de gehele LOI Hogeschool met betrekking tot de eindwerken (van Ad's, maar ook van bacheloropleidingen) als een waarborg voor dit eindniveau.

Bevindingen

Toetsing eindniveau

Bacheloropleiding Management
De bacheloropleiding worden afgerond met de afstudeeropdracht (20 EC). Daarmee laat de student zien de competenties te beheersen.

De afstudeeropdracht bestaat uit een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek. Het onderwerp van de afstudeeropdracht sluit aan bij taakgebieden van een hbo'er Management. Bij de afstudeeropdracht speelt de werkplek een essentiële rol. Heeft de student geen relevante werkomgeving, dan dient hij stage te lopen. In dit geval wordt de opleiding van de student met een half jaar verlengd. De stageperiode kan in dat geval worden gebruikt als locatie voor het uitvoeren van het praktijkgerichte onderzoek.

De afstudeeropdracht wordt van te voren goedgekeurd door de opleiding. Bij het tot stand komen van de opdracht zijn de student, de begeleidend docent en de werk- of stageplek van de student betrokken.

Het bachelorniveau komt naar voren in de eisen die door de hogeschool aan het afstuderen worden gesteld:

- de student dient aan te tonen de competenties te beheersen op het eindniveau van de opleiding;
- de student dient aan te tonen aan het eind van de studie te beschikken over theoretische kennis op voldoende niveau;
- de student dient verbanden te kunnen leggen tussen praktijksituaties of -problemen en de verworven kennis;
- de student dient door middel van het gekozen onderwerp aan te tonen de (theoretische) vaardigheden te kunnen vertalen in een zelfstandig opgezet en uitgevoerd praktijkgericht onderzoek dat inhoudelijk voldoet aan de gedefinieerde eindtermen;
- de student dient aan te tonen dat zijn schrijfstijl logisch, consistent en duidelijk van aard is.

Studenten en afstudeerdocenten en –beoordelaars worden middels de afstudeerhandleiding geïnformeerd over de eisen en criteria die gesteld worden aan de onderzoeksopzet en het afstudeerverslag. Het plan van aanpak, het concept afstudeerverslag en het uiteindelijke afstudeerverslag worden door twee beoordelaars beoordeeld: de afstudeerdocent en een onafhankelijke beoordelaar. Na een voldoen-

de beoordeling vindt de mondelinge afstudeerzitting plaats met de afstudeerdocent en een onafhankelijke beoordelaar. In deze mondelinge zitting komen zowel het afstudeerverslag als de inhoud van het portfolio aan de orde.

De hogeschool heeft in 2013 het afstudeertraject van de bacheloropleiding Management aangescherpt. Bij de beoordeling van het afstudeertraject worden twee beoordelaars ingezet en bij een grote discrepantie in de beoordelingen een derde beoordelaar. Ook is het afstudeertraject uitgebreid met een startbijeenkomst en wordt bij de beoordeling gebruik gemaakt van beoordelingsformulieren voor het afstudeerwerkstuk en de mondelinge afstudeerzitting.

Associate degree's
Ook de Ad's Management en Officemanagement worden afgerond met een afstudeeropdracht (5 EC). Deze opdracht is een integrale proeve van bekwaamheid en bestaat uit een essay. Net als bij de bacheloropleiding vindt een mondelinge afstudeerzitting plaats. De afstudeeropdracht en mondelinge afstudeerzitting worden beoordeeld door de begeleidende afstudeerdocent en een onafhankelijke beoordelaar. Er zijn op dit moment nog geen afgestudeerden van de opleiding Ad Officemanagement. Van de Ad Management is één afstudeerscriptie beschikbaar.

De hogeschool heeft in 2013 supervisors voor het afstuderen aangesteld. Deze supervisors begeleiden nieuwe afstudeerdocenten, fungeren als vraagbaak en controleren steekproefsgewijs de kwaliteit van de begeleiders en beoordelaars in het afstudeerproces. Zij leiden tevens de kalibreer- en informatiesessies met de afstudeerdocenten.

Het afstudeerproces wordt jaarlijks geëvalueerd met de supervisors en de examencommissies binnen LOI Hogeschool. De examencommissie onderzoekt steekproefsgewijs de kwaliteit van de afstudeerwerkstukken. Die evaluaties en steekproeven zijn aanleiding voor aanscherping van de procedures en richtlijnen gericht op verbetering van doorlooptijden en de eenvormigheid en kwaliteit van de begeleiding.

Overwegingen
Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de commissie in totaal tien afstudeerwerken bestudeerd (negen van de bacheloropleiding Management en één van de Ad Officemanagement).

De commissie stelt vast dat de afstudeerwerkstukken van de bacheloropleiding Management van voldoende niveau zijn. Meer in algemene zin is het de commissie opgevallen dat de onderwerpen van afstudeerwerken breed gekozen zijn. De opleiding richt zich met name op de zachte kant van management, in de afstudeerwerken wordt soms ook de harde kant van management behandeld. Tijdens de visitatie is hierover opgemerkt dat de hogeschool studenten bewust wat ruimte geeft om in overleg met hun werkgever een onderwerp te bepalen dat past bij de opleiding en bij de werkplek. Voor de opleiding Management vindt de hogeschool het in ieder geval belangrijk dat de afstudeerwerken passen in het domein Business Administration. In het nieuwe curriculum is de minorkeuze bepalend voor de invulling van het afstudeerwerk. Ook is in het nieuwe curriculum meer aandacht voor management in het basisprogramma, zo bleek tijdens de visitatie.

De commissie is bovendien van mening dat de studenten in hun afstudeerwerk meer gebruik mogen maken van (wetenschappelijke) literatuur. Daarnaast vindt zij dat de onderzoeksmethodologie aangescherpt en meer verantwoord mag worden. Er zou meer aandacht mogen zijn voor het opzetten en volgen van een valide redenering en het trekken van geldige conclusies. De commissie verwacht dat de uitbreiding van de onderzoeksleerlijn in het nieuwe curriculum de afstudeerwerken in dit opzicht ten goede zal komen. De commissie waardeert de aandacht voor de reflectie van de student op het afstudeerwerk, dit draagt volgens de commissie bij aan het leereffect voor de student.

Daarnaast geeft de commissie de opleiding ter overweging mee, daar waar relevant, studenten te belonen met een hoger cijfer. De commissie heeft veel afstudeerwerken gezien die beoordeeld zijn met een zes, waarvan een aantal van de meeste recente ook een hogere beoordeling hadden kunnen krijgen.

De commissie concludeert tot slot dat de opleiding het afstudeerproces adequaat heeft ingericht. Zij waardeert de aandacht van de opleiding voor het borgen van het eindniveau, middels de steekproefsgewijze controle door de examencommissie en de inzet van supervisors.

Op grond van bovenstaande beoordeelt de commissie deze standaard voor de bacheloropleiding als **voldoende**.

Associate degree Management
De commissie heeft één eindwerk kunnen beoordelen en vond deze van voldoende niveau. Het eindwerk kent een adequate vraagstelling en passend literatuurgebruik. De diepgang is volgens de commissie passend voor een Ad opleiding. Hoewel dit een smalle basis is, heeft de commissie er vertrouwen in dat ook in de toekomst de gerealiseerde eindkwalificaties voldoende zullen zijn. Dit vertrouwen ontleent zij ten eerste aan het niveau van de eerste praktijkintegratie-opdrachten op eindniveau die zij ook heeft kunnen inzien. Ten tweede ziet de commissie de uniforme werkwijze binnen de gehele LOI Hogeschool met betrekking tot de eindwerken (van Ad's, maar ook van bacheloropleidingen) als een waarborg voor dit eindniveau.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Naam (inclusief titulatuur)	**Korte functiebeschrijving van de panelleden** (1 regel)
Drs R.R. van Aalst	Raoul van Aalst was tot recent concerncontroller bij diverse internationale bedrijven
M. Farmer PhD MBA	Mary Farmer is Director, Online Programs van het Glion Institution of Higher Education, Bulle, Switzerland
drs. W. (Willem) Klijnstra	De heer Klijnstra is manager Innovatie, teamleider, docent en onderzoeker bij de opleiding International Business & Management Studies bij Hogeschool Utrecht. Daarnaast heeft hij een internationale carrière in het bedrijfsleven bij multinationals en MKB-bedrijven als manager en directeur.
K. (Koos) de Heer	De heer De Heer is project- en verandermanager bij Van Aetsveld en daarnaast parttime docent bij Hogeschool Utrecht.
J.G.M. Steenbekkers	Mevrouw Steenbekkers is trainer/docent op het gebied van (office)management en is directeur/eigenaar van een secretariaatsdienst
R. de Vries BSc	Robin de Vries is student MSc Business Economics aan de UU

Bijlage 2a Dagprogramma algemene visitatie

Datum: 14 december 2016
Adres: Leidsedreef 2, Leiderdorp

Onderdeel	**Functie**	**Tijd**
Ontvangst panel		(8:45)-9:00
Overleg panel (besloten)		9:00-10:00
Sessie 1 Examencommissie en examinatoren		10:00-11:30
Robert van Barneveld Colette van Boheemen Theo van Boekel Paul Riegen Ted Crone Jeannet Sintemaartensdijk Michaël Gründeman Ellen te Pas	Voorzitter CELOI Ambtelijk secretaris CELOI Voorzitter ExCie Economics Voorzitter ExCie Business Administration Voorzitter ExCie Commerce Voorzitter ExCie Law Lid ExCie Technology Voorzitter ExCie Health	
Werklunch panel (besloten)		11:30-12:30
Sessie 2 Opleidingsmanagement		12:30-14:00
Maaike Jonker Oscar Helfferich	Business Unit Manager Business Unit Manager	
Sessie 3, BVC ICT		14:00-15:00
Yuri Bobbert Maurice Behre	Voorzitter BVC ICT Lid BVC ICT	
Sessie 4, BVC overig		15:00-16:00
Robbert Karremans Petra Biemans Rogier Verbeek Jacqueline Niers Eliane van der Zalm Erik de Vries	Lid BVC Economics (BA Bedrijfseconomie, FSM, FRE) Voorzitter BVC BA (BA Bedrijfskunde, Management, MER, Ad FSM Verzekeringsadvies, Ad FSM Financieel Advies, Ad Management, Ad MER) Lid BVC Facility Management (BA en Ad) Lid BVC Commerce (BA CE, SBRM, Ad CE - Sales, Ad CE – Marketing, Ad SBRM – Retailmanagement) Lid BVC BA (BA en Ad Officemanagement) Lid BVC BA (BA en Ad Security Management)	
Inbelspreekuur		16:00-16:30
Overleg panel (besloten)		16:30-16:45
Beknopte terugkoppeling		16:45-17:00
Maaike Jonker Oscar Helfferich Charlotte Schouw	Business Unit Manager Business Unit Manager Kwaliteitsmedewerker	

Bijlage 2b Dagprogramma opleidingsspecifieke visitatie

Datum/tijd: woensdag 28 juni 2017, 8.30-17.15
Gastvrouw LOI: Charlotte Schouw

Onderdeel	**Functie**	**Tijd**
Ontvangst panel		**(8:30)-9:00**
Raoul van Aalst	*Voorzitter*	
Titia Buizing	*Secretaris*	
Koos de Heer	*Werkvelddeskundige*	
Willem Klijnstra	*Opleidingsdeskundige*	
Hanneke Steenbekkers	*Werkvelddeskundige, opleidingsdeskundige*	
Robin de Vries	*Studentlid*	
Overleg panel (besloten), deel I presentatie DLO (9:40)		**9:40-10:00**
Miranda Hoek	*Realisatiemanager*	
Sessie 1 Opleidingsmanagement		**10:00-11:30**
Oscar Helfferich	*Business Unit Manager*	
Sana Daher	*Programmamanager*	
Nienke van Ree	*Programmamanager*	
Lisette Ramselaar	*Servicemanager*	
Melanie Bothof	*Programmaleider - Management*	
Phine van Doorne	*Programmaleider - Officemanagement*	
Sessie 2 Docenten en ontwikkelaars		**11:45-12:45**
Burcu Öztürk	*Docent*	
Truus Poels	*Docent, afstudeerdocent, stagedocent*	
Petra-Ellen van Harten	*Docent, coach, afstudeerdocent*	
Marc van Bennekom	*Docent klassikaal, coach klassikaal*	
Werklunch panel (besloten), rondleiding door LOI-gebouw, deel II presentatie DLO		**12:45-13:45**
Sessie 3 Studenten en alumni		**13:45-14:45**
Claudia Mangiacavallo	*Student Hbo Management*	
Kayleigh van der Vooren	*Student Ad Management*	
Dennis de Wit	*Student Hbo Management*	
Helena Slagter	*Student Ad Officemanagement*	
Beknopte terugkoppeling		**16:15-16:45**
Oscar Helfferich	*Business Unit Manager*	
Sana Daher	*Programmamanager*	
Nienke van Ree	*Programmamanager*	
Lisette Ramselaar	*Servicemanager*	
Melanie Bothof	*Programmaleider - Management*	
Phine van Doorne	*Programmaleider - Officemanagement*	
Miranda Hoek	*Realisatiemanager*	
Charlotte Schouw	*Kwaliteitsmedewerker*	

Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

Uitval uit het eerste jaar
Aangezien onze studenten geen vast studieschema volgen en op elk moment binnen een jaar kunnen instromen is het niet exact aan te geven op welk moment binnen hun opleiding zij gestopt zijn. Bij benadering kan LOI Hogeschool aangeven wat het percentage studenten is dat stopt binnen een jaar na inschrijving. Onder cohort wordt verstaan alle studenten die zich in dat jaar hebben ingeschreven.

Uitval uit het eerste jaar van de bacheloropleiding Management

Cohort	Percentage
2010	28,9%
2011	26,6%
2012	20,9%
2013	26,2%
2014	35%
2015	33,9%

Uitval uit de gehele bacheloropleiding Management

Cohort	Percentage
2010	42,2%
2011	44,7%
2012	44,4%

Docentkwaliteit
Onderstaande tabel geeft het aandeel docenten met wo-master en het aandeel docenten met een PhD aan ten opzichte van het totaal aantal docenten:

Docenten met wo-master	Docenten met PhD
55,9%	5,4%

Student-docentratio
Gezien het type onderwijs dat wij verzorgen is het niet mogelijk een zinvolle student-docentratio weer te geven. De norm is dat inzendopgaven binnen 48 uur worden beantwoord. Bij elke module zijn minimaal twee docenten betrokken.

Contacturen
Studenten krijgen binnen 48 uur feedback op de inzendopgaven. Tevens is er, op ieder moment dat de student dat wenst, via de digitale leeromgeving contact tussen de student en zijn of haar docent.

Bijlage 4 Eindkwalificaties

In onderstaande tabel is aangegeven bij welke voor hbo Management vereiste opleidingscompetenties een Dublin descriptor bijdraagt.

Dublin Descriptoren **Opleidingscompetenties↓**	Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheid
Problemen oplossen (A1)	++	++	++	+	++
Verbanden leggen (A2)	++	+++	++		+
Omgevingsbewustzijn (A3)	+	+	+	+	
Flexibiliteit (B1)			++	++	+
Organisatiesensitiviteit (B2)	++	++	++	+	+
Samenwerken (B3)			+	+++	+
Mondelinge + schriftelijke presentatie (B4)			+	+++	++
Leren en reflecteren (B5)	+	+	+	++	+++
Visie (C1)	+	+	+++	++	+
Besluitvaardigheid (C2)		+	+++	++	+
Resultaatgerichtheid (C3)			++		+
Overtuigingskracht (C4)	+	+	++	+++	+

Figuur 1: Relatie Dublin descriptoren en opleidingscompetenties Hbo Management

Legenda:

+++	De Dublin descriptor is zeer belangrijk bij het ontwikkelen van de competentie
++	De Dublin descriptor is belangrijk bij het ontwikkelen van de competentie
+	De Dublin descriptor is enigszins belangrijk bij het ontwikkelen van de competentie

Toelichting:
In de tabel is aangegeven in hoeverre de Dublin descriptoren bijdragen aan de door de opleiding te ontwikkelen opleidingscompetenties. Zo is oordeelsvorming bij visieontwikkeling en besluitvaardigheid van groot belang, maar niet voor leren en reflecteren en resultaatgerichtheid. Communicatie is van groot belang voor samenwerken, mondelinge en schriftelijke presentatie en overtuigingskracht maar niet voor resultaatgerichtheid of verbanden leggen, die meer van het individu zelf uitgaan dan van communiceren met anderen. Duidelijk wordt dat de Dublin descriptoren bijdragen aan de ontwikkeling van alle opleidingscompetenties van hbo Management.

Associate Degree (Office)management

Dublin descriptoren voor de Short Cycle, Nederlandse vertaling

Een afgestudeerde van het korte programma in de hbo-bachelor:

1. heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied waarbij wordt voortgebouwd op algemeen voortgezet onderwijs*, functioneert doorgaans op het niveau van gevorderde leerboeken, heeft een kennisondergrond voor een beroepenveld of een beroep, voor persoonlijke ontwikkeling en voor verdere studie om de eerste cyclus (bachelor) af te ronden;
2. heeft de vaardigheid om gegevens te identificeren en te gebruiken, teneinde een respons te bepalen met betrekking tot duidelijk gedefinieerde, concrete en abstracte problemen;
3. is in staat om kennis en inzicht in beroepsmatige contexten toe te passen;
4. kan communiceren met gelijken, leidinggevenden en cliënten over begrip, vaardigheden en werkzaamheden;
5. bezit de leervaardigheden om een vervolgopleiding die een zekere mate van autonomie vraagt, aan te gaan.

* in het kader van dit protocol moet hier ook worden gelezen ‘het middelbaar beroepsonderwijs, niveau-4’

Bron: Protocol toetsing Associate degree programma door de NVAO

Bijlage 5 Programmaoverzicht

Bachelor Management

Module	**EC**	**Toetsvorm**
Thema 1: Inleiding business administration		
Inleiding digitaal portfolio (A)	1	Praktijkopdracht
Studievaardigheden	2	Praktijkopdracht
Basisvaardigheden Hoger Onderwijs	3	Praktijkopdracht
Onderzoeksvaardigheden (A)	3	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Inleiding Business administration	1	Praktijkopdracht
Thema 2: Algemeen management		
Middle Management (A)	9	Examen
Inleiding bedrijfskunde	4	Praktijkopdracht
Onderzoek naar innovatie	4	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Algemeen management/samenwerken	1	Praktijkopdracht
Thema 3: Economie en recht		
Bedrijfseconomie	6	Examen
Bedrijfsstatistiek	5	Examen
Financiële rapportage	5	Examen
Inleiding recht	5	Examen
Praktijkintegratie-opdracht Economie en recht	1	Praktijkopdracht
Thema 4: Arbeids- en organisatiepsychologie		
Organisatiepsychologie	5	Examen
Arbeids- en gezondheidspsychologie	2	Examen
Personeelspsychologie	2	Examen
Praktijkintegratie-opdracht Arbeids- en organisatiepsychologie	1	Praktijkopdracht
Totaal propedeuse	60	

Module	EC	Toetsvorm
Thema 5: Strategie en verandering		
Strategie, beleidsbepaling en besluitvorming	5	Praktijkopdracht
Organisatiestructuur en ontwerp	7	Examen
Marketing (A)	5	Examen
Verander- en innovatiemanagement	7	Praktijkopdracht
Onderzoeksvaardigheden	4	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Strategie en verandering	2	Praktijkopdracht
Thema 6: Communicatie		
Communicatietheorie	8	Examen
Identiteit en imago	3	Praktijkopdracht
Interculturele communicatie (voor toerisme en recreatie)	3	Praktijkopdracht
Professioneel adviseren	2	Praktijkopdracht
Zakelijk Engels of Zakelijk Duits of Zakelijk Frans of Zakelijk Spaans	10	Extern examen Schrifte-lijk/mondeling
Praktijkintegratie-opdracht Communicatie	4	Praktijkopdracht
Thema 7: Management en projectleiding		
Leidinggeven - algemeen	6	Examen
Leidinggeven - coachend leiderschap	5	Praktijkopdracht
Leidinggeven - personeelsmanagement	4	Examen
Projectmanagement IPMA-D	7	Extern examen
Persoonlijke effectiviteit en timemanagement	5	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Management en Projectleiding	3	Praktijkopdracht
Thema 8: Duurzaam management		
Bedrijfsethiek	5	Praktijkopdracht
Duurzaamheid en KAM	3	Examen
Strategisch Omgevingsmanagement	5	Praktijkopdracht
Arbeidsrecht	4	Examen
Praktijkintegratie-opdracht Duurzaam management	3	Praktijkopdracht
Minor 1, Hoger Management (keuze)		
Hoger management (Mgt)	20	Extern examen

Module	EC	Toetsvorm
Minor 2, Internationaal management (keuze)		
2e vreemde taal, Zakelijk Engels, Duits, Frans, Spaans	10	Extern examen Schrifte-lijk/mondeling
Internationaal management	7	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Internationaal management	3	Praktijkopdracht
Minor 3, Leiderschap en coaching (keuze)		
Leiderschap en coaching	7	Praktijkopdracht
Arbeidsomstandigheden, verzuim en re-integratie (A)	5	Examen
Loopbaanpsychologie (A)	5	Examen
Praktijkintegratie-opdracht Leiderschap en coaching	3	Praktijkopdracht
Stage	30	Praktijkopdracht (stageverslag)
Afstudeeropdracht	20	Eindwerkstuk + mondeling examen
Totaal hbo Management	240	

Ad Management

Module	EC	Toetsvorm
Thema 1: Inleiding business administration		
Inleiding digitaal portfolio (A)	1	Praktijkopdracht
Studievaardigheden	2	Praktijkopdracht
Basisvaardigheden Hoger Onderwijs	3	Praktijkopdracht
Onderzoeksvaardigheden (A)	3	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Inleiding Business administration	1	Praktijkopdracht
Thema 2: Algemeen management		
Middle Management (A)	9	Examen
Inleiding bedrijfskunde	4	Praktijkopdracht
Onderzoek naar innovatie	4	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Algemeen management/samenwerken	1	Praktijkopdracht
Thema 3: Economie en recht		
Bedrijfseconomie	6	Examen
Bedrijfsstatistiek	5	Examen
Financiële rapportage	5	Examen
Inleiding recht	5	Examen

Praktijkintegratie-opdracht Economie en recht	1	Praktijkopdracht
Thema 4: Arbeids- en organisatiepsychologie		
Organisatiepsychologie	5	Examen
Arbeids- en gezondheidspsychologie	2	Examen
Personeelspsychologie	2	Examen
Praktijkintegratie-opdracht Arbeids- en organisatiepsychologie	1	Praktijkopdracht

Module	**EC**	**Toetsvorm**
Thema 5: Strategie, leiderschap en communicatie		
Strategie, beleidsbepaling en besluitvorming	5	Praktijkopdracht
Marketing (A)	5	Examen
Communicatietheorie	8	Examen
Professioneel adviseren	2	Praktijkopdracht
Leidinggeven - coachend leiderschap	5	Praktijkopdracht
Persoonlijke effectiviteit en timemanagement	5	Praktijkopdracht
Module	**EC**	**Toetsvorm**
Thema 6: Duurzaam management		
Bedrijfsethiek	5	Praktijkopdracht
Duurzaamheid en KAM	3	Examen
Strategisch Omgevingsmanagement	5	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Duurzaam management (A)	2	Praktijkopdracht
Stage	10	Praktijkopdracht (stageverslag)
Afstudeeropdracht	5	Eindwerkstuk + mondeling examen
Totaal Ad Management	120	

Ad Officemanagement

Module	**EC**	**Toetsvorm**
Thema 1: Algemene Basisvaardigheden		
Competentiegericht Leren, Leerstijlen en Digitaal Portfolio	1	Portfolio-opdracht
Onderzoeksvaardigheden (A)	3	Praktijkopdracht

Basisvaardigheden voor de Professional	6	Praktijkopdracht
Thema 2: Basis Officemanagementvaardigheden		
Inleiding Officemanagement	7	Examen
ECDL	5	Examen ECDL
Persoonlijke Effectiviteit en Timemanagement	5	Portfolio-opdracht
Inleiding Bedrijfsadministratie	4	Examen
Inleiding Bedrijfseconomie	11	Examen
Zakelijk Engels niveau B2 of Zakelijk Duits niveau B2 of Zakelijk Frans niveau B2 of Zakelijk Spaans niveau B2	10	Examen: British Council/ Goethe Institute/ Alliance Francaise/ Instituto Cervantes
Interculturele Communicatie	6	Examen
Praktijkintegratie-opdracht Basis Officemanagementvaardigheden	2	Portfolio-opdracht
Totaal propedeuse	60	
Thema 3: Management en organisatie		
Algemene managementkennis (OM)	9	Examen
Project- en kennismanagement	9	Examen
Inleiding Arbeidsrecht	2	Examen
Verlenen Facilitaire Diensten (OM)	9	Examen
Praktijkintegratie-opdracht Management	2	Portfolio-opdracht
Thema 4: Communicatie		
Communicatietheorie	8	Examen
Digitale Multimedia	4	Praktijkopdracht
Praktijkintegratie-opdracht Communicatie	2	Portfolio-opdracht

Module	**EC**	**Toetsvorm**
Stage (A)	10	Praktijkopdracht (stageverslag)
Afstudeeropdracht (A)	5	Eindwerkstuk + mondeling examen
Totaal Ad Office Management	120	

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

Voor het bezoek heeft de commissie de afstudeerwerken bestudeerd van de studenten met de volgende studentnummers:

- 53733827
- 55076912
- 48217131
- 53484231
- 42391415
- 54161339
- 35439181
- 70359644
- 59549319
- 77167945 (Ad)

De commissie heeft onder meer de volgende documenten bestudeerd:

- Kritische reflectie
- Beroeps- en opleidingsprofielen
- Overzicht literatuur
- Documentatiemappen per standaard, waaronder lesmateriaal en C.V.'s van docenten
- Module-informatie, toetsen en praktijkintegratie-opdrachten
- Onderwijs- en examenregelingen
- Overzicht leden BVC Business Administration
- Overzicht externe medewerkers c.q. docenten
- Overzicht leden examencommissie Business Administration

Bijlage 7 Rapport algemene visitatie

Inleiding

In de eerste helft van 2017 voert AeQui VBI acht visitaties uit bij LOI Hogeschool voor zeventien opleidingsbeoordelingen. Doordat LOI een aantal aspecten centraal aanstuurt en uitvoert, ontstaat onvermijdelijk veel herhaling tijdens de visitaties. Vooruitlopend op de opleidingsvisitaties heeft AeQui er samen met LOI Hogeschool dan ook voor gekozen om met een commissie LOI Hogeschool voorafgaand aan de opleidingsvisitaties te bezoeken om enkele algemene aspecten te bespreken en ook nader uit te diepen. Het betreft de inrichting van de examencommissies, de inrichting van de beroepenveldcommissies en het didactisch concept. De individuele visitatiedagen kunnen zich vervolgens specifiek richten op de opleiding die dan gevisiteerd wordt.
De informatie uit deze algemene visitatiedag wordt als input gebruikt door de commissies bij de betreffende opleidingen, en kan aanleiding geven tot aanvullende of specifieke vragen die dan tijdens de opleidingsvisitatie kunnen worden beantwoord. Het vormt daarmee een basis voor de bevindingen en conclusies van deze commissies op opleidingsniveau.

De instelling

De Leidse Onderwijsinstellingen (LOI) bestaat sinds 1923. Het instituut is begonnen als een opleider voor administratief-economische cursussen. In de loop van haar bestaan is de LOI uitgegroeid tot een onderwijsinstelling met een breed aanbod van cursussen, mbo- en hbo-opleidingen. LOI Hogeschool is in 1996 als onderdeel van LOI opgericht. De missie luidt: ‘Het aanbieden van toegankelijk en arbeidsmarktrelevant afstandsonderwijs, dat zich voor de student kenmerkt door een individueel en flexibel leerroute, maximale onafhankelijkheid van tijd, plaats en tempo, continue beschikbaarheid van begeleiding, technische eenvoud en betaalbaar collegegeld.’ LOI Hogeschool startte aanvankelijk voorzichtig met enkele opleidingen die goed in de markt lagen. Nu is het een hogeschool met een breed scala aan hbo-bachelor-opleidingen en Associate degree-programma’s. In de afgelopen jaren is LOI Hogeschool een aantal van deze opleiding ook klassikaal gaan aanbieden.

De visitatie

LOI Hogeschool heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige algemene visitatiedag uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met LOI Hogeschool heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. In dat gesprek is het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners vastgesteld. De commissie heeft tijdens de visitatie dit programma doorlopen.

LOI Hogeschool heeft twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging verspreid voor het geplande open spreekuur. Er hebben acht studenten van verschillende opleidingen gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. AeQui neemt de bevindingen uit de gesprekken mee naar de betreffende opleidingsvisitaties.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. De visitatie heeft op 14 december 2016 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. Aan het einde van de visitatie is LOI Hogeschool in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie. Deze rapportage is in concept toegestuurd aan LOI Hogeschool. De reactie van de opleiding is verwerkt tot deze definitieve rapportage.

1. Didactisch model

LOI Hogeschool heeft haar didactisch model dit jaar vernieuwd. Er zijn drie aanscherpingen ten opzichte van het vorige didactisch model: het onderwijs wordt vraaggerichter en flexibeler, er wordt validatie onafhankelijk van de leerweg mogelijk en het online leren wordt verder versterkt. De student kan kiezen uit drie leerwegen: de online leerweg, de werkplek leerweg en de online leerweg inclusief klassikale bijeenkomsten. LOI Hogeschool kiest met deze opzet voor een bij de missie en visie passend didactisch model. Dit model is adequaat vertaald in onderwijs en toetsing. LOI Hogeschool is sterk in het faciliteren van online leren en zet de komende jaren fors in om dit verder uit te bouwen.

Bevindingen

De missie van LOI Hogeschool luidt: 'Het aanbieden van een uitdagende en relevante leerervaring met voor de klant een individueel en flexibel leerpad, maximale zelfstandigheid, onafhankelijkheid van tijd, plaats, tempo, apparaat, continue beschikbaarheid van begeleiding en beoordeling, technische eenvoud voor een betaalbare prijs.'

De onderwijsvisie is als volgt samengevat: 'Om adequaat te reageren op zowel verwachtingen van de lerende student als van het afnemend beroepenveld is het credo: LOI Hogeschool verkoopt een moderne, relevante leerervaring. Onderwijskundige pijlers zijn toets-, praktijk- en spelgericht leren. Door de standaardisatie van producten en diensten rond onderwijs en examinering vergevorderd door te voeren wordt binnen LOI Hogeschool operationele excellentie bereikt. In combinatie met een open afstemming van het product met de arbeidsmarkt brengt LOI Hogeschool zich zo in de positie om de individuele student en het werkveld te bedienen met relevante, flexibele opleidingen met 'on demand' begeleiding en certificering.'

Het didactisch model van LOI Hogeschool volgt de missie en visie. LOI Hogeschool beschrijft dit model in het document 'Didactisch model LOI Hogeschool versie 4.0' van 7 november 2016. Het doel van het document is als volgt verwoord: 'Het Didactisch model LOI Hogeschool vertelt het verhaal hoe LOI Hogeschool flexibel onderwijs vormgeeft, dat door middel van leeruitkomsten aansluit op de behoeftes van het werkveld en de student. Alle opleidingen van LOI Hogeschool, de masters, bachelors, Associate degrees en korte programma's, worden conform dit model vormgegeven. Het laat zien hoe LOI Hogeschool haar onderwijs flexibiliseert en vraaggericht maakt door het aan te laten sluiten op de wensen van het werkveld en de verschillende beginsituaties van de studenten. Het model is daarmee een uitwerking van de missie en visie van LOI Hogeschool.' Hierbij wordt volgens LOI Hogeschool verder gebouwd op de kracht van eerdere didactische modellen, waarbij LOI Hogeschool ook een sterke focus had op opleiden ten behoeve van het werkveld, rekening houdend met de individuele situatie van studenten.

LOI Hogeschool beschrijft in het document hoe zij onderwijs ontwikkelt. Ze begint bij het werkveld en wetgeving. Daarna ontwerpt ze een passend programma in overleg met dat werkveld, maakt een verdieping van het programma in leeruitkomsten en ontwerpt passende validatie/toetsing en eventueel alternatieve validatie. Ook beschrijft LOI Hogeschool hoe leerwegen ontwikkeld worden richting deze leeruitkomsten en hoe de student precies de andere kant op de beweging maakt, zoals afgesproken in de individuele onderwijsovereenkomst.

De commissie heeft het didactisch model besproken met leden van het management van LOI Hogeschool. Zij gaven aan dat het nieuwe didactische model volgt op het vorige model van 2013 en mede naar aanleiding van de pilot flexibilisering en vraagfinanciering is ingericht. Het model is op drie punten aangescherpt ten opzichte van het vorige:

1. Werken met leeruitkomsten. Het gaat niet meer alleen om kennen en kunnen maar ook om de wijze waarop de student dit kan aantonen. Het onderwijs wordt vraaggerichter en flexibeler. Het is duidelijker wat een student al kan en hoe hij dat kan bewijzen. Studenten moeten ook het onderwijs kunnen blijven volgen. Onderwijs blijft ten grondslag liggen aan de leeruitkomst. LOI Hogeschool werkt met eenheden van 5 EC, 10 EC en 15 EC. De eenheden zijn opgenomen in clusters van 30 EC. Dit

past bij het toekennen van vouchers van 30 EC bij het project vraagfinanciering.

~~2.~~ Validatie onafhankelijk van de leerweg. LOI Hogeschool was gewend om op basis van EVK's (extern verworven kwalificaties) vrijstellingen te verlenen. Sinds anderhalf jaar heeft LOI Hogeschool ervaring met EVC-trajecten. In de opleiding valideren van leeruitkomsten is nieuw. Dit kan van nut zijn als een student tijdens de opleiding bijvoorbeeld ervaring opdoet in een functie, waardoor leeruitkomsten gevalideerd kunnen worden.

3. Verder versterken van online leren. Hogeschool LOI is in verschillende fasen bezig met het steviger neerzetten van haar 'landschap IT'. Een voorbeeld van een praktische toepassing is het werken met web-colleges met de mogelijkheid voor vragen stellen.

Een curriculum wordt opgebouwd uit programmaleeruitkomsten, gebundeld in clusters, nader uitgewerkt in de leeruitkomsten per module binnen die clusters. Om deze leeruitkomsten te behalen biedt LOI Hogeschool verschillende leerwegen aan. Afhankelijk van de situatie kan de student kiezen uit drie leerwegen, of deze met elkaar combineren.

De online leerweg is de klassieke LOI-leerweg, waarbij de student op eigen plek en eigen tempo zelfstandig studeert.

De werkplek leerweg is de online vorm, gecombineerd met leren op de werkplek, bijvoorbeeld door het maken van beroepsproducten.

De online leerweg inclusief klassikale bijeenkomsten is de leerweg, waarbij de online leerweg ondersteund wordt door lesbijeenkomsten.

Niet bij elke leerweg past elke leeruitkomst. De werkplekleerweg is alleen geschikt voor leeruitkomsten die zo gedefinieerd zijn. LOI Hogeschool bepaalt dan ook van te voren welke eenheden van leeruitkomsten op die wijze verworven moeten worden. Voor die modules is een relevante werk- of stageplek nodig. De keuze tussen online of online met klassikale bijeenkomsten is aan de student. Als er voldoende schaalgrootte is zal LOI Hogeschool de klassikale leerweg aanbieden. De student maakt een keuze bij inschrijving. Kiest de student voor klassikaal, dan is de online leerweg ingegrepen: de student kan altijd kiezen om een module online in plaats van klassikaal te doen. In het kader van het versterken van haar online leren heeft LOI Hogeschool reeds een plan liggen om deze flexibiliteit uit te gaan breiden. Studenten van de online leerweg kunnen dan per module aangegeven of ze met de klassikale bijeenkomsten mee willen doen.

In het document 'Methoden voor validatie' van oktober 2016 beschrijft LOI Hogeschool welke methoden en instrumenten LOI Hogeschool inzet om (door de student) verworven leeruitkomsten summatief te toetsen en te beoordelen. Hiervoor ontwikkelt LOI Hogeschool toetsing per module en alternatieve validatie voor diezelfde modules.

LOI Hogeschool gebruikt de indeling van Bloom voor het vaststellen van de bij de leeruitkomsten passende toetsvorm. De Piramide van Miller wordt in het document als alternatieve methode beschreven. De commissie heeft in de gesprekken nagevraagd wat de reden is voor het gebruiken van twee verschillende modellen. LOI Hogeschool heeft toegelicht dat op dit moment het model van Bloom wordt gebruikt. Dit komt terug in de toetsmatrijzen. Sommige ontwikkelaars gaven echter aan dat zij graag met Miller willen werken. Het is de bedoeling om het in de toekomst mogelijk te maken ontwikkelaars zelf te laten kiezen voor één van beide methoden. Daarop wordt de instructie voor ontwikkelaars en de toetsmatrijs aangepast.

Overwegingen

De commissie heeft de documentatie over het didactisch model en de uitwerking van het model in de opleidingen bestudeerd en besproken met de verschillende gesprekspartners. De commissie stelt vast dat LOI Hogeschool een onderscheidend didactisch model aanbiedt, waarbij zij een voorsprong op andere aanbieders heeft op het terrein van het faciliteren van online leren. LOI Hogeschool is sterk in het bieden van individuele begeleiding en het aanbieden van individuele leerroutes.

De commissie is van mening dat LOI Hogeschool het didactisch model goed vertaalt in methoden voor validatie, waarbij aandacht is voor zowel leerwegonafhankelijke toetsing van modulen als alternatieve vormen van validatie.

De commissie vindt in het document 'Didactisch model LOI Hogeschool versie 4.0' een uitstekende procesbeschrijving. Het document is geen uitgebreide conceptuele onderbouwing van het didactisch concept. Uit de gesprekken blijkt dat die onderbouwing wel in de hoofden zit van de medewerkers, en ook deels is terug te vinden in oudere versies van het didactisch model.

LOI Hogeschool zet stevige ambities neer voor de invoering van flexibeler onderwijs, samen met het versterken van het online leren. De commissie heeft waardering voor de ambities, die goed aansluiten bij de visie en missie van LOI Hogeschool, en stelt vast dat LOI Hogeschool voor deze ambities een concrete planning heeft opgesteld. De commissie heeft er vertrouwen in dat LOI Hogeschool de vernieuwingen zal weten te realiseren.

2. Examencommissies

LOI Hogeschool kent een centrale examencommissie (CELOI) en acht examencommissies van domeinen waar meerdere opleidingen toe behoren. De CELOI houdt zich op beleidsmatig niveau met verschillende examencommissietaken bezig. De domeincommissie bewaakt de kwaliteit van de examinering in de opleidingen en het eindniveau van studenten. De taakverdeling en afstemming tussen de CELOI en de examencommissie van de domeinen is adequaat. LOI Hogeschool beschikt met de CELOI en de verschillende domeincommissies over een goed werkend stelsel van examencommissies.

Bevindingen

LOI Hogeschool beschikt over een centrale examencommissie (CELOI) en over acht examencommissies van domeinen, waar meerdere opleidingen onder vallen. De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van de zes domeinexamencommissies Business Administration, Commerce, Economics, Health, Law en Technology en van de CELOI.

De CELOI is samengesteld uit een voorzitter, twee vicevoorzitters en de voorzitters van de examencommissies. Daarnaast hebben een toetsdeskundige en een EVC-deskundige zitting in de CELOI.

De CELOI is het orgaan dat zich op beleidsmatig niveau met verschillende examencommissietaken bezig houdt. De CELOI is daarom onder meer verantwoordelijk voor:

- Het vaststellen van de kaders en procedures die betrekking hebben op vrijstellingen, de borging van de examenkwaliteit, de uitslagbepaling, de borging van het eindniveau, de uitreiking van getuigschriften, de aanwijzing van examinatoren;
- Het vaststellen van regels over de uitvoering van taken, bevoegdheden en maatregelen die betrekking hebben op fraude en plagiaat;
- Jaarlijks een verslag van werkzaamheden aan het bestuur verstrekken;
- Het op peil houden van de eigen deskundigheid;
- Het gevraagd en ongevraagd geven van advies aan het bestuur van LOI.

De CELOI vergadert ieder jaar formeel drie keer. Naast de input vanuit de LOI leveren de domeinvoorzitters de belangrijkste informatie tijdens de CELOI-vergadering. Alle voorzitters leveren voor de vergadering een beknopte rapportage aan waarin de belangrijkste gebeurtenissen van de voorgaande periode worden aangegeven. Deze rapportages worden tijdens de CELOI vergaderingen met alle voorzitters besproken.

De domeincommissie is het orgaan dat de kwaliteit van de opleidingen en daarmee het eindniveau van studenten garandeert. De domeincommissie heeft onder meer als taak:

- het borgen van de kwaliteit van de examens;
- het borgen van het niveau van de getuigschriften;
- het toezicht op de uitvoering van de examinering en de uitslagbepaling;
- het toezicht op de uitvoering van het vrijstellingenbeleid;
- het toezicht op examinatoren;
- het beoordelen van de aan de examencommissie voorgelegde onregelmatigheden;
- het op peil houden van de eigen deskundigheid;
- het driemaal per jaar beleggen van een formele vergadering;
- zo vaak als noodzakelijk is voor een goede vervulling van haar taken informeel overleggen;
- rapportage over haar werkzaamheden en besluiten aan de CELOI.

De domeincommissies bestaan uit minstens drie leden. Van deze leden is in ieder geval één lid betrokken bij de opleiding en één lid volkomen extern. Eventuele andere rollen die commissieleden bij de LOI vervullen worden geregistreerd en wanneer een commissielid in een andere rol bij een (student)casus betrokken is dan onthoudt hij zich van stemming.

De commissie heeft het functioneren van de CELOI en de examencommissies van de domeinen besproken met de ambtelijk secretaris van de CELOI, voorzitters en een lid van de commissies. Thema's die in het afgelopen jaar hebben gespeeld in de commissies zijn beleid rond fraude, de geldigheidsduur van vrijstellingen en de consequenties van digitale toet-

sing. Ook de leerwegonafhankelijke toetsing als onderdeel van de pilot flexibilisering is onder de aandacht van de examencommissies.

Overwegingen

De commissie concludeert op basis van de gesprekken en de documentatie dat de CELOI en de examencommissies van de domeinen hun taken uitstekend uitvoeren. De taakverdeling tussen de CELOI en de examencommissie van de domeinen is adequaat. De verantwoordelijkheid van de CELOI ligt zichtbaar op procedureel en beleidsmatig vlak terwijl de inhoudelijke borging plaatsvindt in de verschillende domeincommissies. Op deze wijze is het haalbaar om de kwaliteit van toetsen en tentamens op opleidingsniveau te borgen en zich een eigenstandig en kritisch oordeel te vormen over het eindniveau van de opleidingen.

De commissie kan zich vinden in een aangescherpte methodiek rond het aftreden van examencommissieleden. LOI Hogeschool borgt zo de continuïteit van de deskundigheid in de diverse commissies, stelt de commissie vast.

3. Beroepenveldcommissies

LOI Hogeschool beschikt per domein over een beroepenveldcommissie. Deze commissies komen twee maal per jaar bij elkaar. De afzonderlijke leden worden daarnaast regelmatig geconsulteerd. LOI Hogeschool heeft mede door de zeer goed functionerende beroepenveldcommissies een sterke band met het werkveld. Ontwikkelingen in het werkveld kunnen vlot worden verwerkt in de onderwijsprogramma's.

Bevindingen

Voor ieder van de zes domeinen is een beroepenveldcommissie ingericht. Iedere beroepenveldcommissie behandelt de opleidingen van het betreffende domein. De beroepenveldcommissie Business Administration omvat bijvoorbeeld de opleidingen Management, Bedrijfskunde, MER, Officemanagement, Toerisme en recreatie, Logistiek en economie en Security management. De leden van de beroepenveldcommissies zijn afkomstig uit werkvelden passend bij de verschillende opleidingen. Een beroepenveldcommissie heeft minimaal vier leden.

Formeel komen de beroepenveldcommissies twee maal per jaar bij elkaar. Bij een overleg zijn enkele medewerkers van LOI Hogeschool aanwezig.

De commissie heeft gesproken met leden van de verschillende beroepenveldcommissies. Uit deze gesprekken blijkt dat de leden individueel (veel) vaker worden geconsulteerd door LOI Hogeschool. De leden gaven aan dat zij zien dat LOI Hogeschool goed luistert naar de adviezen en er waar mogelijk gehoor aan geeft. Zij gaven een aantal voorbeelden ter illustratie. De commissies ontvangen altijd terugkoppeling op het al dan niet opvolgen van adviezen door LOI Hogeschool, aldus de commissieleden.

Op grensvlakken tussen domeinen zouden nieuwe opleidingen kunnen ontstaan. Een voorbeeld is een opleiding voor digital marketeers op het grensvlak tussen marketing en ICT. Leden van de beroepenveldcommissie gaven aan dat kruisbestuiving tussen de commissies nog te beperkt plaatsvindt om dit te faciliteren. Wel heeft er al enige verkenning plaatsgevonden.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de beroepenveldcommissies uitstekend functioneren. De bezetting van de verschillende commissies is sterk. De leden zijn zeer betrokken bij de opleidingen en denken continu mee over de aansluiting van de opleidingen op ontwikkelingen in het werkveld. Uit de gesprekken blijkt dat LOI Hogeschool een intensieve samenwerking met de beroepenveldcommissies hoog in het vaandel heeft staan. Nieuwe ontwikkelingen in de hogeschool, zoals het formuleren van leeruitkomsten, wordt zichtbaar samen met het werkveld opgepakt.

Het is de commissie duidelijk geworden dat de leden van de beroepenveldcommissies nauw contact onderhouden met LOI Hogeschool, ook buiten de twee formele zittingen per jaar.

De commissie heeft er waardering voor dat de beroepenveldcommissies oog hebben voor mogelijke kruisbestuiving met andere beroepenveldcommissies en moedigt LOI Hogeschool aan om dit optimaal te faciliteren.

De leden van de beroepenveldcommissies hebben zelf initiatief genomen om aftreedschema's in te voeren. Bekeken wordt of het invoeren van een zittingsperiode van vijf jaar passend is, waarna wordt geëvalueerd of langer aanblijven zinvol is. Hoewel het een ander gewicht heeft dan bij de examencommissies, kan de commissie zich vinden in het reguleren van aftreden van leden, om te voorkomen dat te veel ervaring in één keer verdwijnt.

Bijlage Bestudeerde documenten generieke visitatiedag

Noot: de commissie heeft de concretisering van het didactisch model bestudeerd middels een aantal modulen die zij heeft geselecteerd uit de Informatica opleidingen.

Modulenaam binnen BQ 1370 Hbo Informatica	**Titel / soort lesmateriaal**	**Vindplaats**
Inleiding onderzoek doen – 21608	Studiewijzer (digitaal)	Leerpad in Campus
	Wat is onderzoek: praktijkboek	boek
	Inzendopgaven 255M1 t/m 255M7	Leerpad in Campus
	Modeluitwerkingen / correctierichtlijnen	LOI map
iEXA Infrastructure - 19916	Studiewijzer (digitaal)	Leerpad in Campus
	AIV – Informatiekunde voor het HBO	boek
	Bedrijfsinformatiesystemen	boek
	ICT-Infrastructuur en Datacommunicatie	boek
	Inzendopgaven 238R1 t/m 238R5	Leerpad in Campus
	Modeluitwerkingen / correctierichtlijnen	LOI map
Projectmethodieken: PRINCE2 Foundation en Agile Scrum Foundation - 19917	Studiewijzer (digitaal)	Leerpad in Campus
	Reader PRINCE2	LOI map PRINCE2
	Succes met Scrum	boek
	Inzendopgaven 243Q1 t/m 243Q2	Leerpad in Campus
	Modeluitwerkingen / correctierichtlijnen	LOI map
iEXA Support and enable – 20908	Studiewijzer (digitaal)	Leerpad in Campus
	Grip op requirements	boek
	Fundamentals of contract and comm. Man.	Boek
	Leerboek HRM	boek
	Training fundamentals	boek
	Inzendopgaven 254Y1 t/m 254Y5	Leerpad in Campus
	Modeluitwerkingen / correctierichtlijnen	LOI map
Verdieping onderzoeksvaardigheden – 20625	Studiewijzer (digitaal)	Leerpad in Campus
	Methoden en technieken van onderzoek	boek
	Logisch en kritisch denken	boek
	Inzendopgaven 257C1 t/m 257C6	Leerpad in Campus
	Modeluitwerkingen / correctierichtlijnen	LOI map
PIO Implementatie en beheer – 19918	Studiewijzer (digitaal)	Leerpad in Campus
	Inzendopgaven 239P1 t/m 239P9	Leerpad in Campus
	Modeluitwerkingen / correctierichtlijnen	LOI map
PIO Management – 20909	Studiewijzer (digitaal)	Leerpad in Campus
	Inzendopgaven 247A1 t/m 247A8	Leerpad in Campus
	Modeluitwerkingen / correctierichtlijnen	LOI map

Bijlage 8 Onafhankelijkheidsverklaringen

AeQui

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding Management / Office man. van LOI Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij
- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam: J. de Heer

Datum: 28/6/2017

Plaats: Leiderdorp

AeQui

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding OD Office mgm van LOI Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij
- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam: Mgm Steenbekkers

Datum: 28-06-2017

Plaats: Leiden

AeQui

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding Management /AD o/h'ie manager
van LOI Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij
- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam: Robin de Vries

Datum: 28-06-2017

Plaats: Leiderdorp

AeQui

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding MANAGEMENT / OFFICE MANAGEME
van LOI Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij
- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam: R. VAN AALST

Datum: 28-6-2017

Plaats: LEIDERDORP

AeQui

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding Management van LOI Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij
- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam: Willem Kleijnstra

Datum: 28 juni 2017

Plaats: Leiderdorp

AeQui

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding Management + Ad van LOI Hogeschool. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij
- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam: T. Bruinsma

Datum: 28-6-2017

Plaats: Leiderdorp