

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding Management
dual/deeltijd/voltime

Hogeschool NCOI

**De kracht van
kennis.**



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding Management
dual/deeltijd/voltijd

Hogeschool NCOI

Croho nr. 34480

Hobéon Certificering

Datum

31 oktober 2017

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC, voorzitter

drs. W. Klijnstra, domeindeskundige

J. de Heer, domeindeskundige

J. van Nimwegen – Barneveld, student-lid

Secretaris

dr. P.J.A.M. Scharpff RI

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	11
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	39
6.	AANBEVELINGEN	41
BIJLAGE I	Scoretabel	43
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	45
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	51

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	NCOI
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Rechtspersoon Hoger Onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	HBO Bachelor Management
registratienummer croho	34480
domein/sector croho	Business Administration
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	BBA
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
locaties	Amersfoort, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Maastricht, Utrecht, Rotterdam en Zwolle
varianten	Duaal, deeltijd en voltijd
joint programme	Niet van toepassing
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	8 september 2017
contactpersoon opleiding	Mevrouw mr. M. Pieters, directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs MPieters@NCOI.nl Mevrouw M.A Vroemen, afdelingscoördinator MVroemen@NCOI.nl

Basisgegevens **Hbo Bachelor Management**¹, duaal, deeltijd en voltijd²

bron: Kritische Reflectie Opleidingsbeoordeling Uitgebreid HBO Bachelor Management
peildatum: juli 2017

instroom (aantal)	2014	2015	2016	2017
▪ deeltijd	14	13	13	57
▪ duaal	101	96	85	10
▪ voltijd	-	-	-	19
uitval (percentage)				
uit het eerste jaar ³	2014	2015	2016	
▪ deeltijd	6%	4%	0%	
▪ duaal	8%	10%	1%	
uit de hoofdfase ⁴	2014	2015	2016	
▪ deeltijd	0%	1%	n.v.t.	
▪ duaal	4%	0%	n.v.t.	
gemiddelde studieduur (jaar)	2014	2015	2016	
▪ deeltijd	4,7	4,4	2,5	
▪ duaal	3,5	4,1	3,7	
docenten (aantal + fte) ^{5*}		aantal		fte
▪ voltijd	3		Freelancers	
▪ deeltijd	50			
▪ duaal	50			
opleidingsniveau docenten (percentage) ⁶	Bachelor	Master	PhD	
▪ voltijd	0%	100%	0%	
▪ deeltijd	10%	86%	4%	
▪ duaal	10%	86%	4%	
docent–student ratio ⁷	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
▪ deeltijd	13	10	13	10
▪ duaal	13	10	13	10
contacturen (aantal) ⁸	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
▪ deeltijd	120	108	102	16
▪ duaal	120	108	102	16

* Het aantal FTE is voor NCOI niet van toepassing. NCOI zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsmarktovereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel).

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.

² De voltijddopleiding is in dit overzicht maar ten dele opgenomen omdat deze pas start in september 2017.

³ Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

⁴ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁵ Het aantal fte is voor NCOI niet van toepassing. NCOI zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsmarktovereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel).

⁶ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

⁷ De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

⁸ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

De Hogeschool NCOI biedt sinds 2012 de hbo-opleiding Bachelor Management aan in een duale en deeltijdvariant, op diverse locaties in Nederland. Met ingang van studiejaar 2017/2018 is er ook een voltijdvariant gestart onder de handelsnaam Luzac Hogeschool. De opleiding Bachelor Management is erop gericht om werkende professionals en jongvolwassenen het vak van manager te leren. Veel van de studenten zijn al in het werkveld werkzaam, en willen doorgroeien vanuit een inhoudelijke functie naar leidinggevende op operationeel niveau. Naast algemene kennis en vaardigheden in management en organisatie besteedt de opleiding veel aandacht aan resultaatgericht aansturen van mensen op tactisch niveau.

Een afgestudeerde hbo bachelor Management kan aan het werk als leidinggevende, in het algemeen of als vervolg op zijn inhoudelijke functie, maar bijvoorbeeld ook als ondernemer. Andere vervolgmogelijkheden zijn een startfunctie of een management traineeship, en dan met name voor de afgestudeerden die de voltijdvariant hebben gevolgd.

Onderwerp 1: Beoogde eindkwalificaties

NCOI hanteert voor alle opleidingen een gedegen en beproefd ontwikkelproces. Dat is ook voor de opleiding hbo Bachelor Management gebruikt om de beoogde eindkwalificaties te formuleren. Op basis van bureauonderzoek, literatuurstudie en in nauw overleg met het werkveld is een profiel samengesteld voor de hbo Bachelor Management. Dit profiel is nader uitgewerkt in de vereiste kwalificaties en competenties voor het beroep. De nadruk ligt daarbij op de rol van leidinggevende en resultaatgerichte (lijn)manager die de afgestudeerde zal gaan vervullen in het werkveld.

Het panel vindt de eindkwalificaties goed beschreven en overtuigend geprofileerd. De opleiding past deze kwalificaties ook sterk beargumenteerd in alle facetten toe. De studenten geven te kennen dat ze dit overal tegenkomen en herkennen.

Waar andere opleidingsorganisaties kiezen voor het samenvoegen van managementvaardigheden met bedrijfskundige, economische of juridische programma's, kiest NCOI juist voor gescheiden opleidingen in het BBA-domein. Het panel is onder de indruk van de manier waarop NCOI allerlei onderwerpen uit dit domein uiteengerafeld heeft en weer overtuigend samengesteld heeft tot een aparte opleiding hbo bachelor Management. Hiervoor gebruikt de opleiding stevige argumenten. Die argumentatie is consequent toegepast en overal terug te vinden. Docenten en studenten gebruiken desgevraagd dezelfde overtuigende argumentatie om de separate Managementopleiding te typeren of te kiezen.

Met name deze duidelijke onderscheiding ten opzichte van andere opleidingen leidt ertoe dat het auditpanel Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties als 'goed' kwalificeert.

Onderwerp 2: Programma

Het panel stelt vast dat het programma goed is georganiseerd en sterk op het toekomstige beroep is gericht. Het is wat klassiek, en niet altijd en overal heel actueel en vernieuwend. Het hangt erg van de studenten zelf af of ze hedendaagse literatuur raadplegen. Het panel typeert dit als voornamelijk 'student driven'. De opleiding zou daar best wel wat meer de regie in kunnen nemen, of in ieder geval meer kunnen sturen. Daartegenover staat wel dat er een uitgebreide wisselwerking bestaat tussen docenten en studenten, en tussen studenten onderling. Zo komen ook actuele ontwikkelingen in het werkveld onder ieders aandacht.

Het panel beoordeelt Standaard 2: Oriëntatie programma als 'voldoende'.

Het programma is helder en samenhangend geformuleerd voor de studenten. De inhoud maakt het mogelijk de vereiste competenties en kwalificaties als manager te realiseren. De student bereikt zodoende het niveau van hbo-bachelor.

De basismodules die de student moet volgen en de mogelijkheden voor specialisatie(wensen) daarna, hangen inzichtelijk samen. Over de vormgeving van het programma is het panel zeer positief: de opleiding heeft dit binnen het bestaande didactische concept op knappe wijze voor de doelgroep gerealiseerd. Ook is het panel zeer te spreken over de uitgebreide keuze aan minors. Dat vindt het panel een onderscheidend element ten opzichte van vergelijkbare opleidingen.

De opleiding besteedt nadrukkelijk aandacht aan het onderscheid tussen de didactische uitgangspunten voor de voltijd- en voor de duale/deeltijdvarianten. Dat vindt het panel een goede zaak want die zijn nogal verschillend voor die varianten.

Het panel beoordeelt Standaard 3: Inhoud programma als 'voldoende' en Standaard 4: Vormgeving programma als 'goed'.

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding goed aansluit bij de vooropleiding. Wel zou het panel graag zien dat de opleiding meer behulpzaam was bij het vinden van kennisbronnen, stof of cases ter voorbereiding op de opleiding. Daarvoor is nu nauwelijks iets beschikbaar of te vinden. De opleiding zou hier ook wat meer mogen sturen.

Standaard 5: Aansluiting programma is dan ook met een 'voldoende' gewaardeerd.

Onderwerp 3: Personeel

Het panel is niet geheel overtuigd van de praktijkgerelateerdheid van het personeel. Ook de studenten merken op dat veel docenten eerder adviseur of trainer zijn dan managers in de praktijk. Het panel heeft dit in de cv's geverifieerd en kwam tot vergelijkbare conclusies. Veel van de werkervaring van de docenten speelt zich in het verleden af. Dit geeft wel veel en afwisselend illustratief materiaal tijdens de opleiding. De studenten vinden de toevoeging van de ervaringen van hun docenten heel positief en nuttig.

De vakdeskundige kwaliteit van de veelal freelance docenten is in orde. Ook ervaring met het doen van onderzoek is bij de meeste docenten in redelijke mate aanwezig om het onderzoekend vermogen van de studenten te stimuleren. De lector dient dit wel goed te monitoren.

De afstudeerwerkstukken zijn door het panel over het algemeen als voldoende beoordeeld als het gaat om de gebruikte onderzoeksmethoden en technieken. Dit duidt erop dat het onderzoekend vermogen in voldoende mate is overgebracht door de docenten. Maar de onderzoeken in de beroepsproducten en eindwerken steken nergens met kop en schouders boven basisniveau uit.

Standaard 6: Kwalificaties personeel beoordeelt het panel met een 'voldoende'.

Onderwerp 4: Voorzieningen

Onderwijs vindt plaats in voornamelijk kleine groepen. Er zijn eigenlijk nooit massale colleges. Dat ervaren de studenten als zeer positief. De voorzieningen en ruimtes die voor de opleiding ter beschikking staan, zijn uitstekend. Evaluaties geven meestal een hoge waardering te zien.

Het panel beoordeelt Standaard 7: Huisvesting en materiële voorzieningen als 'goed'.

De begeleiding van de studenten is aan de maat. Vooral de hulp en benaderbaarheid van de docenten oogsten veel lof bij de studenten. Studie- en portfoliobegeleiders komen er iets minder rooskleurig vanaf. Die zijn vaak nogal mechanisch in hun benadering en werken voornamelijk binnen strakke kaders. Vooral niet-standaard vragen blijven dan nog wel eens onbeantwoord. Het panel vindt dit een aandachtspunt.

Standaard 8: Studiebegeleiding en informatievoorziening is volgens het auditpanel van 'voldoende' kwaliteit.

Onderwerp 5: Kwaliteitszorg

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding de centraal vastgelegde evaluatiecyclus goed uitvoert, en dat evaluaties ook daadwerkelijk opvolging krijgen. Soms zijn acties naar aanleiding van evaluaties zo snel of drastisch dat ze als een boemerang terugkomen of averechts werken. En verbetermaatregelen gaan soms dan weer te traag. Dit alles kan voor de studenten tot gevolg hebben dat zij in toekomstige evaluaties anders oordelen. Het systeem werkt wel, maar de uitwerking heeft kennelijk deze complicaties.

Het panel geeft deze Standaard 9: Periodiek evalueren een 'voldoende'.

Onderwerp 6: Toetsing

In de generieke en opleidingsspecifieke opleidings- en examenregelingen is het toetsbeleid vastgelegd. De examencommissie ziet toe op de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing. Het beoordelen aan sich verdient nog wel enige aandacht als het gaat om de transparantie voor de studenten. Daar ligt volgens het panel ruimte voor verbetering. De opleiding geeft aan dat daarvoor maatregelen in gang gezet zijn.

Het panel vindt de toetsplannen en de diversiteit van de toetsing er overtuigend uitzien. Er is een goede combinatie en variatie in vormen. De toetsen sluiten goed aan bij het programma en de leerdoelen.

De docenten hanteren de toetsregels consequent en deskundig. Er vinden periodiek kalibreersessies en interbeoordelaarsoverleg plaats voor de afstemming van de beoordelingen.

De opleiding kent twee toetsplannen: een voor de duale/deeltijdopleiding en een voor de voltijdopleiding. Ondanks dat er nog niets over resultaten of uitkomsten te zeggen valt, is het panel heel positief over dit onderscheid. De examencommissie houdt zich op dit moment nadrukkelijk bezig met de nieuw geïntroduceerde voltijdvariant. Het panel vindt de aanpak gedegen en verstandig.

Het panel beoordeelt Standaard 10: Toetsing als 'goed'.

Onderwerp 7: Gerealiseerde eindkwalificaties

Gelet op de aanvaardbare kwaliteit van de eindwerken en de adequate toetsing van de competenties en kwalificaties tijdens de hele opleiding, stelt het panel vast dat de afgestudeerde bachelor van de opleiding Management voldoet aan de beoogde eindkwalificaties.

De keuze en beoordeling van het afstudeeronderwerp is onder handen genomen naar aanleiding van een pilot. Het panel ziet dit als een verbetering, maar kan dit nog niet beoordelen gezien de kleine hoeveelheid betrokken eindproducten.

Standaard 11: Gerealiseerde eindkwalificaties is volgens het panel van 'voldoende' kwaliteit.

Algemene conclusie

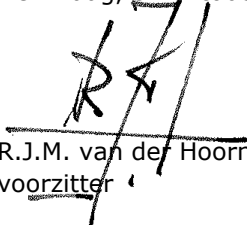
De hbo bachelor Management is een deugdelijke opleiding die gericht is op de rol van leidinggevende en resultaatgerichte (lijn)manager. Het profiel is afgestemd en samengesteld in samenspraak met het werkveld. De eindkwalificaties zijn door de bank genomen goed in lijn met het beroepenveld, en dat komt door de hele opleiding tot uiting.

Het team van docenten en begeleiders is beroeps- en vakbekwaam. De examencommissie is 'in control' en ziet toe op adequate toetsing, ook in de nieuw gestarte voltijdvariant.

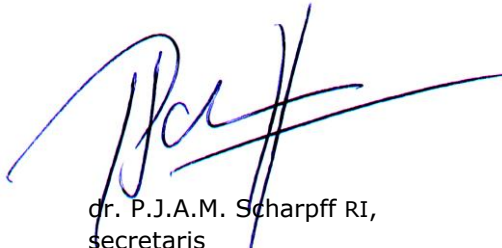
Gezien het gerealiseerde niveau van de afgestudeerden in het algemeen, en van de eindwerken in het bijzonder, concludeert het auditpanel dat de opleiding aan de vereiste kwaliteit voldoet. Zij maakt haar ambities voldoende waar en brengt zodoende professionele managers op hbo-bachelorniveau op de arbeidsmarkt.

Op grond van het bovenstaande adviseert het panel de NVAO de hbo-opleiding Bachelor Management van Hogeschool NCOI, crohonummer 34480, voor de varianten duaal, deeltijd en voltijd, en voor alle opleidingslocaties positief te beoordelen, en de opleiding opnieuw voor een periode van 6 jaar te accrediteren.

Den Haag, 31 oktober 2017



R.J.M. van der Hoorn MBA CMC,
voorzitter



dr. P.J.A.M. Scharpff RI,
secretaris

3. INLEIDING

De voorliggende beoordelingsrapportage is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-bacheloropleiding Management (BM) van Hogeschool NCOI (NCOI), die op 8 september 2017 op de locatie Utrecht van NCOI is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

De beoordeling vond plaats in het kader van een clustervisitatie, waarbij hbo-opleidingen met een vergelijkbare onderwijsinhoud in één (sub)cluster in een bepaalde periode worden gevisiteerd door panels bestaande uit zoveel mogelijk dezelfde deskundigen. Doel hiervan is de scherpte en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen.

Het rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de hbo-bachelor Management op de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden, gebundeld in de volgende onderwerpen: 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'. Voor die beoordeling is het beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)⁹ gebruikt.

De instelling NCOI

NCOI is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit van de NCOI Opleidingsgroep. Zij biedt sinds het studiejaar 2003-2004 geaccrediteerde hbo-opleidingen en programma's aan op zowel Ad-, bachelor- als masterniveau en organiseert dit op diverse plaatsen in Nederland. De NCOI Opleidingsgroep omvat bovendien verschillende 'merken', waaronder Hogeschool NCOI, en onderhoudt een breed opleidingsportfolio. Recent ontwikkelt en verzorgt de NCOI Opleidingsgroep ook voltijdse hbo-bacheloropleidingen.

Hogeschool NCOI richt zich op studenten die een opleiding combineren met een baan en op een locatie en tijd van hun voorkeur, in de avonden, overdag of in het weekend, willen volgen. Indien gewenst kunnen zij het studietempo versnellen of vertragen als omstandigheden op het werk of in de privésfeer hier aanleiding toe geven. Alle onderwijs voor werkenden wordt primair aangeboden in duale vorm; bij het wegvallen van een geschikte werkomgeving kan de student in deeltijd verder studeren en maakt een verplichte stage deel uit van zijn programma. 80% van de studenten volgt duaal onderwijs; NCOI beschouwt de deeltijdse variant als residuair.

Voor de uitvoering van onderwijs en examinering werkt NCOI met freelancers die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. In 2017-2018 zijn aan de instelling naast ca. 4000 medewerkers als freelancer ook 1200 medewerkers in vaste dienst verbonden. Sinds 2013 kent de instelling een Academic Board die zich richt op de academische kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteit van de onderzoekslijnen (en het afstuderen) in alle programma's.

Karakteristiek voor Hogeschool NCOI is dat zij voor al haar opleidingen verschillende aspecten centraal en op eenzelfde wijze organiseert, aanstuurt en borgt. Dit betreft met name: het ontwikkelings- en validatieproces van een opleiding, het didactisch concept, het personeelsbeleid, de toetsing en examinering en de kwaliteitszorg.

⁹ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

Algemeen

Het Evaluatiebureau Hobéon voert in de periode 2016-2018 bij NCOI een groot aantal beoordelingen uit. Gelet op de identieke vormgeving, aansturing en borging van de hiervoor genoemde opleidingsaspecten hebben Hobéon en NCOI ervoor gekozen om voorafgaand aan de opleidingsaudits in zowel 2016-2017 als 2017-2018 op de generieke onderdelen een afzonderlijke audit uit te voeren. De opleidingspanels kunnen zich daardoor vooral richten op de (uitvoerings)kwaliteit van de afzonderlijke opleidingsprogramma.

Ieder opleidingspanel heeft de informatie en de bevindingen van het generieke auditpanel, die in elke rapportage per standaard zijn opgenomen in grijze kaders, benut bij de bestudering van de opleidingsdocumentatie en zich vervolgens op grond hiervan en de gevoerde auditgesprekken een zelfstandig oordeel gevormd over alle standaarden. In de Bijlage II bij dit rapport is een nadere toelichting opgenomen over de inrichting van de opleidingsbeoordelingen van NCOI.

Gremia

De structuur van NCOI is strak en vaak opleidingsoverstijgend georganiseerd. In dat kader is een kort overzicht (in Tabel 1 hieronder) op zijn plaats van de gremia die – als dat relevant is – in dit rapport aan bod komen.

Gremium	Taak
Algemeen management	De Directeur Hogeschool stuurt Hogeschool NCOI aan en geeft leiding aan vier managers Hoger onderwijs en aan een manager Kwaliteit en Erkenningen. De managers Hoger onderwijs sturen op hun beurt weer de opleidingsmanagers aan.
Afdelingen	▪ Hogeschool NCOI werkt met medewerkers in vaste dienst die verantwoordelijk zijn voor: ▪ de uitvoering van het logistieke en administratieve proces; ▪ de ontwikkeling van onderwijs en examinering; en ▪ kwaliteitsbewaking. De medewerkers behoren organisatorisch tot een van de volgende zeven afdelingen: Opleidingsmanagement, Planning & Organisatie, Locatiemanagement, Examenbureau, Docentenmanagement, Cursistenadministratie en Advies & Voorlichting.
Kwaliteit en Erkenningen	Het team Kwaliteit en Erkenningen is verantwoordelijk voor: ▪ kwaliteitsbewaking van het opleidingsaanbod; ▪ actualisering, ontsluiting en verspreiding van rapportages; en ▪ de opzet en het management van projecten op het gebied van inhoud, erkenningen en accreditaties.
Academic Board	Een hogeschoolbrede Academic Board is ingesteld in 2013, en heeft als doel de kwaliteit van het hoger onderwijs van NCOI te verstevigen door de borging en validatie van de onderzoekskwaliteit en -ontwikkeling.
Kernteam	Een kernteam is inhoudelijk verantwoordelijk voor (de actualiteit van) een opleiding, en bestaat uit: • de opleidingsmanager eindverantwoordelijk voor de gehele opleiding; • de lector inhoudelijke expert binnen het vakgebied van de opleiding, ook verantwoordelijk voor de onderzoekslijnen (met ondersteuning door een lid van de Academic Board); • een kwaliteitsmanager van team Kwaliteit en Erkenningen voor de ondersteuning van de opleidingsmanager op het gebied van onderwijs en examinering; en • een of meer (kern)docenten/ontwikkelaars. De lector en (kern)docent(en) kunnen voor de waarborging van de kwaliteit van de opleiding ook lid zijn van de curriculum- en/of werkveldcommissie.
Freelance professionals	NCOI zet in verschillende rollen freelance professionals in die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering. Zij worden aangestuurd vanuit: • de afdeling Docentenmanagement in hun rol van lesdocent/begeleider; • de afdeling Examenbureau in examinerende rollen; en • de afdeling Opleidingsmanagement in ontwikkelrollen.

Gremium	Taak
Curriculumcommissie	De Curriculumcommissie heeft als taak onderzoeksmatige, onderwijskundige, inhoudelijke en organisatorische zaken te bewaken in een opleiding. Zij neemt waar nodig direct beslissingen, bijvoorbeeld ten aanzien van de kennis of kunde van freelancers of de samenhang in het programma. Ook geeft zij advies naar aanleiding van evaluaties. De curriculumcommissie bestaat uit een lid van de Academic Board, de lector, (kern)docent(en), de opleidingsmanager, een examencommissielid, de kwaliteitsmanager, een (vak)specialist en de manager Hoger onderwijs.
Examencommissie	NCOI beschikt op hogeschoolniveau over een Centrale Examencommissie. Via de administratieve organisatie is een aantal taken gedelegeerd aan de Domein Examencommissies die per domein/groep van verwante opleidingen zijn ingesteld. Voorbeelden van gedelegeerde taken: steekproeven van de toetsing, en beoordeling/toekenning van vrijstellingen.
Werkveldcommissie	De Werkveldcommissie (voorheen Raad van Advies) monitort de relatie van het opleidingsprogramma met het werkveld en de beroepspraktijk. Zij verschaft de opleiding ook input over (inter)nationale trends en ontwikkelingen.

Tabel 1 Gremia in de instelling NCOI

De hbo-bacheloropleiding Management

Hogeschool NCOI biedt sinds 2012 de hbo-opleiding Bachelor Management aan in een duale en deeltijdvariant, op diverse locaties in Nederland. Met ingang van studiejaar 2017-2018 is er ook een voltijdvariant gestart onder de handelsnaam Luzac Hogeschool. Deze variant is bedoeld als vervolg op het middelbaar voortgezet onderwijs, en gericht op jongeren die (nog) niet op de arbeidsmarkt actief zijn. Bij de oordelen op niveau van de standaarden zal waar nodig de voltijdvariant nader aan de orde komen.

De opleiding BM is erop gericht om werkende professionals en jongvolwassenen het vak van manager te leren. Veel van de studenten zijn al in het werkveld werkzaam, en willen doorgroeien vanuit een inhoudelijke functie naar leidinggevende op operationeel niveau. Naast algemene kennis en vaardigheden in management en organisatie besteedt de opleiding veel aandacht aan resultaatgericht aansturen van mensen op tactisch niveau.

Een afgestudeerde van de opleiding kan aan het werk als leidinggevende, in het algemeen of als vervolg op zijn inhoudelijke functie, maar bijvoorbeeld ook als ondernemer. Andere vervolgmogelijkheden zijn een startfunctie of een management traineeship. Dit laatste geldt met name voor de toekomstige afgestudeerden van de voltijdvariant van de opleiding.

Ontwikkelingen sinds de vorige audits (2010 en 2012)

Eindkwalificaties

Sinds 2013 werkt NCOI in plaats van met opleidingscompetenties met eindkwalificaties. Deze zijn uitgewerkt in specifieke beheersingsindicatoren voor elke opleiding, dus ook voor de BM. Dit moet beroepsrelevant gedrag beter beoordeelbaar maken.

Werkveldcommissie

De werkveldcommissie is uitgebreid, en houdt behalve de ontwikkelingen en de (inter)nationale trends in het werkveld ook het opgestelde beroepsprofiel in relatie tot de programma-inhoud nauw in de gaten.

Sowieso is meer sturing gekomen binnen het programma, en is er extra aandacht voor managementvaardigheden (onder andere soft skills) en financieel-economische elementen. Modules zijn of worden aangepast als de opleidingspraktijk hier om vraagt. Zo voegt de opleiding in studiejaar 2018/2019 bijvoorbeeld de modules Inspirerend leiderschap en De manager als coach samen vanwege overlap.

Onderzoek

De onderzoekersleerlijn is opnieuw opgezet als separate leerlijn en in hoge mate geformaliseerd. De Academic Board – die naar aanleiding van de vorige audit in het leven is geroepen – heeft een werkboek laten samenstellen voor het verrichten van praktijkgericht onderzoek. Dit werkboek behandelt een onderzoeksopzet in vijf stappen, en is nu het standaardwerk binnen NCOI voor het uitvoeren van valide en betrouwbaar onderzoek in de beroepspraktijk.

Leeromgeving

De digitale leeromgeving is verbeterd, in 2016 is een gebruiksvriendelijker versie 4.0 van e-Connect uitgerold. Daarnaast is ook een nieuwe digitale omgeving geïntroduceerd voornamelijk ten bate van de voltijdopleiding: aNewSpring. Het is niet ondenkbaar dat deze nieuwe omgeving uiteindelijk voor de hele organisatie gaat gelden.

Begeleiding

De opleiding heeft sinds de vorige audits veel effort gestoken in de studiebegeleiding. Zo heeft ieder student nu een vaste studieadviseur. Coaching op het gebied van studie of loopbaanontwikkeling en bijvoorbeeld extra examentraining behoren nu ook tot de mogelijkheden. Verder zijn de eisen voor praktijkbegeleiders aangescherpt zodat zij de student beter kunnen begeleiden op de werkplek.

Beoordeling

Om eenduidige beoordeling van de eindproducten te waarborgen zijn in 2012 jaarlijkse kalibreersessies ingevoerd. Vervolgens is ook de beoordeling door meerdere (onafhankelijke) beoordelaars tegen het licht gehouden. Steekproefsgewijs vinden er controles plaats van de eindwerken door het opleidingsmanagement, de examencommissie en de werkveldcommissie.

Actualisering

Het werkveld geeft aan dat sinds de vorige visitatie meer aandacht is gekomen voor IT – zoals digitalisering, big data, the cloud, et cetera – maar ook voor actuele zaken als maatschappelijk verantwoord ondernemen, genderneutraliteit en interculturaliteit. Ook aspecten op het vlak van discipline, gedrag en flexibilisering zijn op diverse punten verbeterd. Zij juichen bovendien de duidelijkere scheiding tussen het bachelor- en masterniveau toe, alsook de separate profilering van de opleiding Management ten opzichte van bijvoorbeeld Bedrijfskunde of MER.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Bevindingen

Algemeen

Bij de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsborging van haar erkende opleidingen werkt NCOI met gestandaardiseerde processen.

Bij het opstellen van het domeinspecifieke referentiekader voor een opleiding vormt de meest actuele versie van een eventueel landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel een belangrijk uitgangspunt. Indien een landelijk profiel ontbreekt, ontwikkelt NCOI een eigen beroeps- en opleidingsprofiel, waarvan een uitgebreide werkveldoriëntatie en een oriëntatie op vergelijkbare opleidingen/opleidingsprofielen in binnen- en buitenland deel uitmaakt. Zowel de werkveldcommissie als de curriculumcommissie zijn betrokken bij het opstellen en valideren van de beoogde eindkwalificaties van een opleiding.

Het gestandaardiseerde ontwikkelproces voorziet erin dat de beoogde eindkwalificaties aan de vereiste basiskwaliteit voldoen. Dat wil zeggen dat (i) de beoogde eindkwalificaties inhoudelijk aansluiten op de eisen van het beroep, mede aan de hand van internationale referenties tot stand zijn gebracht en door een gekwalificeerde representatie van het relevante werkveld zijn gevalideerd, (ii) voor het vereiste niveau van de beoogde eindkwalificaties de Dublin Descriptoren als referentie hebben gediend en (iii) de beoogde eindkwalificaties dusdanig zijn geconcretiseerd dat zij richting geven aan de inhoud van het programma.

Doelstelling

De doelstelling van de hbo-opleiding Bachelor Management (BM) is om goed toegeruste leidinggevendenden op te leiden voor een rol als resultaatgerichte (lijn)manager op operationeel, tactisch niveau. Denk aan teamleiders of afdelingshoofden, sales-, marketing- en projectmanagers. Andere beroepsmogelijkheden zijn adviseur, (business) analist of (zelfstandig) ondernemer.

Kwalificaties

Het auditpanel stelt vast dat de beoogde eindkwalificaties voor deze opleiding tot stand zijn gekomen volgens het eigen standaard ontwikkelproces dat NCOI voor al zijn hbo-opleidingen hanteert. Dit ontwikkelmodel bevat ook stappen om de aansluiting te behouden met de actualiteit en de beroepspraktijk. De opleiding heeft op basis van dit model, en mede door deskresearch, literatuurstudie en overleg met het kernteam, de curriculum- en de werkveldcommissie van de opleiding een set van beoogde eindkwalificaties opgesteld. Hierbij is ook gekeken naar andere (inter)nationale aanbieders, zowel bekostigd als niet-bekostigd.

De kwalificaties die een (startbekwame) bachelor Management nodig heeft zijn vooral gericht op het ontwikkelen van onderzoekend vermogen, professionaliteit, beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie. Daarnaast is natuurlijk ook (theoretische) kennis nodig van gerelateerde vakgebieden zoals financiën, business en management informatie systemen, recht, statistiek, strategisch management, et cetera. Deze beschrijving uit de Bachelor of Business Administration (BBA) standaard hanteert de opleiding dan ook als referentie voor de ontwikkeling van het onderwijsprogramma.

De beschrijving van de eindkwalificaties en de vertaling daarvan naar vaardigheden waarover de manager (in spe) moet beschikken, vindt het auditpanel overtuigend (zie Tabel 2). In duidelijke matrices die het panel in de documentatie heeft bestudeerd, zijn de kwalificaties gekoppeld aan de onderwijsseenheden, de opleidingsmodules, de HBO-kerncompetenties en de Dublin Descriptoren.

Eindkwalificatie	Beschrijving
Managen	Sturen van organisatorische werkzaamheden door te initiëren, coördineren, monitoren en evalueren, zodat organisatiedoelen worden bereikt en bijhorende resultaten behaald.
Leiden	Medewerkers vanuit een duidelijke (gedeelde) visie voorzien van richting, kader, samenhang en motivatie. Ondersteuning geven bij het nemen van hun verantwoordelijkheden, beslissingen, zelfsturing en efficacy (vertrouwen in eigen kunnen).
Veranderen	Planmatig (aan)sturen, faciliteren of begeleiden van een (deel van de) organisatie, team of persoon in een veranderproces.
Analyseren	Systematisch onderzoeken van interne en externe data, informatie en organisatievraagstukken binnen hun context.
Beïnvloeden	Bewust invloed uitoefenen op relevante personen en relaties om de eigen en gemeenschappelijke belangen te behartigen. Dit natuurlijk op basis van wederzijds respect, en zonder (eenzijdige) manipulatie. Ook netwerken en goede sociale vaardigheden behoren bij deze kwalificatie.
Professionaliseren	Leerprocessen inzetten voor continue verbetering van de vakkundigheid van de organisatie en de medewerkers, en van de eigen rol als manager.

Tabel 2 Eindkwalificaties van de opleiding Bachelor Management

Het auditpanel heeft gezien dat de hierboven beschreven eindkwalificaties verder zijn uitgewerkt in beheersingsindicatoren die voor de (toekomstige) manager van belang zijn. Bepaalde competenties of kwalificaties uit eerdere profileringen zijn samengevoegd of juist uiteengerafeld. Soms lag daarvoor een directe aanleiding in de trends of ontwikkelingen in het werkveld. In andere gevallen was een verandering in de rol of visie van de manager een aanwijsbare oorzaak voor zulke aanpassingen in het profiel. Zo zijn de 'oude' eindkwalificaties Resultaatgerichtheid en Klantgerichtheid samengekomen in de 'nieuwe' eindkwalificatie Managen, en is bijvoorbeeld Systeemdenken uitgesplitst naar onderdelen in de kwalificaties Leiden, Managen (van verandering) en Beïnvloeden.

De argumentaties en beschrijvingen met betrekking tot de kwalificaties zijn helder en toegankelijk voor de studenten. Ze zijn ook richtinggevend voor het programma, omdat de studenten dezelfde argumenten in alle onderdelen van de opleiding tegenkomen en herkennen. De duaal/deeltijdvariant van de opleiding is bedoeld voor studenten die tegelijkertijd werken, en dat is tot nu toe bepalend geweest voor de visie die NCOI op 'de manager' heeft. Of deze visie ook nog kan gelden voor de (startbekwame) managers die – volgens een andere leerweg – uit de nieuwe voltijdvariant voortkomen, is nog niet te beoordelen. De opleiding is zich er terdege van bewust dat de vereiste kwalificaties, beoordelingen en leeruitkomsten voor alle varianten gelijk moeten zijn.

Onderzoek

De opleiding wil een manager opleiden die zich kan manifesteren als onderzoekende professional. Sinds de vorige audit is daarvoor een aparte onderzoekslijn in het leven geroepen. In de tweede fase van de opleiding is veel ruimte gemaakt voor een opdracht waarin de student een volledig onderzoek doorloopt naar een operationeel probleem uit de beroepspraktijk. De technische vaardigheden en theoretische kennis daarvoor zijn in de eerste fase dan al opgedaan.

Onderscheid

De hbo-opleiding BM van NCOI onderscheidt zich ten opzichte van andere niet-bekostigde opleiders door het didactische accent te leggen op klassikale contacturen, in plaats van verzorging van het onderwijs via hoofdzakelijk online leren of bijvoorbeeld blended learning.

Een ander duidelijk onderscheid van de BM ten opzichte van andere opleidingsinstituten, is dat NCOI heeft gekozen voor een algemene opleiding tot manager. Bij sommige opleiders waren al wel gespecialiseerde managementopleidingen, bijvoorbeeld sport- of zorgmanagement. Bij andere is de managementcomponent onderdeel van Bedrijfskunde of van bedrijfskundig ingestoken economische of juridische programma's.

Het panel is onder de indruk van die specifieke keuze voor een separate managementopleiding. En ook van de manier waarop dat is geschied: door allerlei bedrijfskundige, economische en juridische onderwerpen uit het BA-domein uiteen te rafelen en op overtuigende wijze opnieuw samen te stellen. De stevige argumentatie hiervoor is consequent toegepast en weerklinkt overall. Niet alleen in de (digitale) documentatie, maar ook in gesprekken met docenten en studenten. Zij gebruiken desgevraagd dezelfde argumentatie om de separate Managementopleiding te typeren of te kiezen.

Internationale context

Internationaal vergeleken lijkt de BM volgens NCOI nog het meest op de opleiding Bachelor of Business Administration (BBA). Daarin zijn vergelijkbare algemene elementen zoals management, organisatie en bedrijfseconomie aanwezig als in de opleiding van NCOI. Veel Europese landen bieden dergelijke brede BBA- en MBA-opleidingen aan op zowel hogescholen als universiteiten.

Daarbij zou de opleiding graag willen aansluiten, maar merkt dat de doelgroep in de praktijk relatief weinig met de internationale aspecten van hun vak te maken hebben. De studenten blijken nogal moeite te hebben met de Engelse taal. De opleiding realiseert zich dat het Engels een belangrijke vaardigheid is voor de toekomstige manager. Niet in de laatste plaats omdat steeds meer organisaties in internationale kaders opereren. Toch gaat zij niet – zoals veel buitenlandse opleidingen wel doen – eigen taalcursussen aanbieden.

Het auditpanel geeft de opleiding mee dat de (verplichte) literatuurlijst wat betreft internationale, en met name Engelstalige literatuur nog wel wat uitbreiding mag krijgen. Ook dat kan helpen om het internationale besef en de taalvaardigheid van de studenten te bevorderen.

Voltijdopleiding

Omdat er vraag was ontstaan vanuit de beroepspraktijk, is Hogeschool NCOI naast de duale en deeltijdopleiding hbo Bachelor Management vanaf studiejaar 2017/2018 gestart met een voltijdvariant. Het panel heeft vastgesteld dat de uitgangspunten, de eindkwalificaties en ook het beroepsprofiel identiek zijn. De weg naar het einddoel is voor de doelgroep – studenten die bewust voor een intensieve particuliere en praktijkgerichte opleiding kiezen – wat voorzieningen betreft en didactisch gezien wel anders. Waar nodig zal dat in dit rapport nader aan de orde komen.

Inhoud, oriëntatie en niveau

Het auditpanel heeft vastgesteld dat de geformuleerde beoogde eindkwalificaties in het programma van de hbo-opleiding Bachelor Management goed passen bij de inhoud van de rol van leidinggevende. Het panel is van oordeel dat de opleiding het doel en beroep goed voor ogen heeft en zich adequaat oriënteert binnen het opleidingsdomein. De student verkrijgt na succesvolle afronding van de opleiding de graad van Bachelor of Business Administration.

Weging en Oordeel

De beschrijving en argumentatie van de eindkwalificaties voor de opleiding HBO Bachelor Management zijn in orde. Met name de duidelijke profilering als een separate opleiding met (voornamelijk) de focus op Management, leidt ertoe dat het auditpanel Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties als **goed** beoordeelt.

4.2. Programma

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Bevindingen

Algemeen

Doordat NCOI iedere erkende opleiding ontwikkelt in samenspel met het werkveld, c.q. de werkveldcommissie en de curriculumcommissie¹⁰, is er in iedere opleiding aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van onderzoek en van de beroepspraktijk.

Het kernteam van elke opleiding is onder leiding van de bij die opleiding horende curriculumcommissie verantwoordelijk voor de actualiteit van het opleidingsprogramma, de selectie van basisliteratuur en de te gebruiken artikelen.

Inrichting en oriëntatie van het programma

Het auditpanel heeft vastgesteld dat het beroepsprofiel en het modulaire opleidingsprogramma het resultaat is van nauwe samenwerking tussen het (kern)docententeam, de curriculumcommissie en het werkveld. De opleiding heeft voor het formuleren van de leerdoelen een duidelijke meetlat – welbekend van tv – voor ogen en baseert zich daarbij onder andere op de Taxonomie van Bloom. Een kort overzicht van het programma voor de duale/deeltijdvariant:

Fase	Onderwerpen
1	- Management en organisatie - Personeelsmanagement - Projectmanagement - Marketingmanagement - Organisatiegedrag - Bedrijfseconomische aspecten
2	- Strategisch management - Management van bedrijfsprocessen - Organisatie en verandering - De manager als coach
3	- Inspirerend leidinggeven - Effectief communiceren en beïnvloeden - Minor
4	Scriptie

Tabel 3 Fasen in de duale/deeltijdvariant van de hbo-bachelor Management

De opleiding heeft de laatste tijd veel aandacht besteed aan het actualiseren en versterken van het curriculum. Desalniettemin stelt het panel vast dat dit curriculum nogal klassiek, en niet zo actueel en vernieuwend is. Ondanks alle activiteiten op dit vlak van de opleiding blijkt het vaak toch nogal afhankelijk te zijn van de studenten zelf of ze recente en actuele literatuur raadplegen en verwerken in hun beroeps- of eindproducten. Dat is nogal 'student driven', meent het auditpanel, de opleiding zou hierin meer de regie kunnen nemen, of in ieder geval bijsturen.

De opleiding geeft in dit kader nog aan dat de gerealiseerde eind- en beroepsproducten steeds vaker worden geëvalueerd met als doel het curriculum waar nodig bij te kunnen stellen. Ook vindt er tweemaal per jaar overleg plaats met de werkveldcommissie. Het werkveld heeft zodoende veel inbreng als het gaat om de actualiteit van de opleiding en het curriculum.

¹⁰ De curriculumcommissie bestaat uit een lid van de Academic Board, (waar van toepassing) de lector, (kern)docent(en), de opleidingsmanager, een examencommissielid, de kwaliteitsmanager, een (vak)specialist en de manager Hoger onderwijs.

Andere gespreksonderwerpen in dat overleg zijn ontwikkelingen en trends in de beroepspraktijk, en de relevantie van de onderwerpen in de eindproducten van studenten. Door de uitgebreide wisselwerking en kruisbestuiving tussen werkveld, docenten en studenten, komen actuele ontwikkelingen in het werkveld onder ieders aandacht.

Voltijd

De met studiejaar 2017-2018 gestarte voltijdvariant kent dezelfde eindkwalificaties en beroepsprofielen als de duale/deeltijdopleiding. Het programma hiervoor is niet zomaar een klakkeloze kopie, maar een goeddoordachte doorontwikkeling van de duale/deeltijdse opzet. Het panel complimenteert de opleiding hiermee. Het voltijdprogramma ziet er in het kort als volgt uit:

Jaar	Onderwerpen
1	▪ Management en organisatie ▪ Bedrijfseconomische aspecten ▪ Marketingmanagement ▪ Projectmanagement ▪ Personeelsmanagement ▪ Organisatiegedrag ▪ Onderzoeksvaardigheden ▪ Projectweken ▪ Stage
2	▪ Effectief communiceren en beïnvloeden ▪ Organisatie en verandering ▪ Strategisch management ▪ De manager als coach ▪ Onderzoeksvaardigheden ▪ Stage en onderzoekopdracht
3	▪ Adviesvaardigheden ▪ Management van bedrijfsprocessen ▪ Keuzeprogramma ▪ Onderzoeksvaardigheden en managementgame ▪ Stage
4	▪ Persoonlijk leiderschap ▪ Management en ondernemen ▪ Stage ▪ Literatuuronderzoek ▪ Afstuderen

Tabel 4 Studiejaren van de voltijdvariant van de hbo-bachelor Management

Het panel heeft vastgesteld dat de meeste (inhoudelijke) elementen gelijk zijn. Enkele zaken zijn toegevoegd aan het voltijdprogramma, zoals adviesvaardigheden, diverse stages en een managementgame. Andere aanvullingen hebben te maken met de specifieke eisen die gelden voor voltijdonderwijs (niet in bovenstaande tabel opgenomen). Denk dan bijvoorbeeld aan meer nadruk op bepaalde vaardigheden op het gebied van communicatie of voor onderlinge samenwerking.

Omdat de voltijddopleiding, met uitzondering van het eerste jaar, nog in ontwikkeling is, is het gehele programma ten tijde van de audit nog niet volledig in detail uitgewerkt.

Onderzoek

De opleiding legt in het programma een bijzondere nadruk op de onderzoekende houding van de manager in spe. Om die theoretisch te omkaderen, raadpleegt de student diverse standaardwerken op managementgebied. Voor de ontwikkeling van de onderzoeksvaardigheden hanteert de opleiding een methodiek die voor een groot deel is gebaseerd op het boek 'Praktijkgericht onderzoek' (Van der Velde, Jansen en Dijkers, 2015). Dit werk is speciaal voor NCOI ontwikkeld op instigatie van de Academic Board, die is opgericht naar aanleiding van de vorige audit. Het werkboek beschrijft het onderzoeksproces in vijf stappen, de studenten leren deze toepassen op een onderzoekbare case uit de praktijk. De belangrijkste aspecten in deze methodiek:

- afbakening van een relevant probleem;
- formulering van hoofd- en deelvragen in het onderzoek;
- beschrijving van het passende theoretische kader vanuit de (internationale) literatuur; en
- verantwoording (validiteit, betrouwbaarheid, en dergelijke) en uitvoering van de gekozen onderzoeksmethoden.

Het werken met een eigen productie houdt volgens het panel wel een risico in: wanneer wijk je van zo'n 'bijbel' af, of wanneer zet je die overboord? De opleiding geeft aan dat aan het werkboek regelmatig updates en actuele readers worden toegevoegd.

Door de generieke vaardigheden analyseren en onderzoeken te koppelen aan cases uit het werkveld van de (freelance) docenten en van de studenten zelf, krijgt de toekomstige manager volgens het auditpanel prima gelegenheid om te leren van problemen in actuele praktijksituaties.

Weging en Oordeel

Het programma is naar waarneming van het panel goed georganiseerd en prima georiënteerd op het beroepsprofiel van leidinggevende. Maar het panel stelt ook vast dat het programma behoorlijk klassiek is ingericht, en niet altijd en overal heel actueel en vernieuwend is, ondanks regelmatig overleg met het werkveld. Het auditpanel waardeert Standaard 2: Oriëntatie programma dan ook als **voldoende**.

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Algemeen

Voor elke erkende opleiding werkt NCOI de eindkwalificaties qua kennis en vaardigheden uit in algemene leerdoelen van de onderwijseenheid. Deze vertaalt NCOI vervolgens per onderwijseenheid in leerdoelen per les.

De curriculumcommissie heeft als voornaamste taak te borgen dat studenten via het curriculum alle beoogde eindkwalificaties behalen. Zij stelt daartoe de leeruitkomsten per onderwijseenheid vast en verifieert door middel van evaluatie-uitkomsten of deze daadwerkelijk worden behaald, dan wel behaald kunnen worden (studeerbaarheid).

NCOI geeft internationalisering binnen zijn duale en deeltijdse programma's met name vorm door de inzet van Engelstalige literatuur en de behandeling van internationale casuïstiek.

Programma-inhoud

De opleidingsmodules en het bijbehorende curriculum vormen inhoudelijk een consistent en coherent geheel. De eindkwalificaties vormen de rode draad en zijn uitgewerkt in leerdoelen en cases in de modules. Het auditpanel concludeert uit de programmabeschrijvingen en de gesprekken daarover, dat de inhoud van de opleidingsmodules goed aansluit op de beoogde eindkwalificaties en de leerdoelen van de modules, en de studenten in staat stelt de kennis en vaardigheden te verwerven die nodig zijn in de beroepspraktijk van de manager.

Een belangrijke focus ligt op het ontwikkelen van de juiste beroepshouding. Oefening van vaardigheden gericht op de ontwikkeling en uiteindelijke beheersing van de eindcompetenties, komt in meerdere modules aan de orde. Ze worden in opdrachten getoetst en ook als beheersing van de indicatoren van de eindkwalificaties aan de portfolio toegevoegd.

De beroepspraktijk is steeds aan de orde in alle opleidingsonderdelen en sturend voor de inhoud van de modules. Ook niet expliciet in het programma genoemde onderwerpen als crisismanagement of internationale logistiek, komen aan bod in aansprekende en actuele casuïstiek.

Het panel heeft waargenomen dat de actualiteit hier en daar ook geleid heeft tot aanpassing van het programma. Zo is bijvoorbeeld de 'oude' module Informatiemanagement in het 'nieuwe' (huidige) opleidingsprogramma opgegaan in het onderdeel Management van bedrijfsprocessen. De reden daarvoor is dat niet de technische verwerking van kerncijfers of bedrijfsdata, maar eerder de analyse daarvan belangrijk is voor de manager in een organisatie. Door analyse en interpretatie krijgt hij inzicht in de bedrijfsprocessen, prestaties en resultaten, en leert hij die processen te beheersen en eventueel (bij) te sturen.

Het werkveld onderschrijft deze nieuwe insteek en draagt in dit verband ook zelf nieuwe onderwerpen aan. Zo wil het werkveld graag dat de opleiding meer aandacht gaat besteden aan actuele onderwerpen op het gebied van digitalisering zoals social media, big data, business intelligence, the cloud, et cetera. Het panel vindt dit een goede gedachte.

Andere actuele thema's die het werkveld graag in het opleidingsprogramma zou terugzien, zijn bijvoorbeeld Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Genderneutraliteit, multi- en interculturaliteit. Het werkveld vindt het belangrijk dat de manager hierop reflecteert, en misschien zelfs een visie ontwikkelt hoe hiermee om te gaan in de (toekomstige) praktijk. Het panel stelt vast dat deze onderwerpen nu nog nauwelijks aan bod komen in het programma. De studenten met wie het panel sprak, vinden dat ook.

Door de bank genomen vindt het auditpanel de modules nauw aansluiten bij het beroepsprofiel van de manager. De inhoud biedt voldoende aanknopingspunten voor de student om de vereiste competenties te behalen en aan de beheersingsindicatoren van de eindkwalificaties te voldoen. De opleidingsonderdelen vertonen bovendien een inzichtelijke onderlinge samenhang. Dat geldt voor de basismodules die de student moet volgen en ook voor de mogelijkheden voor specialisatie(wensen) daarna.

De modules, vooral die in de basisfase, hebben meestal een duidelijk afgebakend onderwerp, maar sommige onderwerpen keren in meerdere modules terug. In fase 2 vindt daardoor een verdieping van de basis plaats naar een meer strategisch denkniveau in onderwerpen als Organisatie en verandering, Management van bedrijfsprocessen of De manager als coach. En met een keuzeprogramma of een gekozen specialisatie in de derde fase van de studie neemt die verdieping nog verder toe.

De studenten (her)kennen die samenhang in het programma en de vereiste kennis en vaardigheden, competenties en eindkwalificaties die daarbij horen. Dit komt trouwens allemaal al aan de orde in de digitale 'kick off' waarmee de opleiding start.

Internationale aspecten

Het auditpanel merkt op dat in het curriculum niet erg veel Engelstalige titels zijn opgenomen, en vindt dat niet in balans met het opleidingsprogramma en de praktijk. Het panel ervaart dat als een gemis, en adviseert de opleiding om eens kritisch te bekijken of behalve actualisering ook internationalisering van de literatuur aan de orde is.

Internationale aspecten komen in veel onderwerpen van het programma aan de orde. De toekomstige manager moet bijvoorbeeld in staat zijn de ontwikkelingen en trends te analyseren in zijn organisatie en de (vaak internationale) omgeving daarvan. En bij het onderwerp Strategisch management leert de student te bepalen welke (buiten)landen in aanmerking zouden kunnen komen als afzetmarkt of productieland. Verder besteedt de module Marketingmanagement uitgebreid aandacht aan interculturele en internationale aspecten van marketing, wat tot uiting kan komen in bepaalde marketingmixen of -concepten, landenselectie of (multi)culturele focus.

De opleiding geeft aan dat in de voltijdvariant meer en meer Engelstalige bronnen opduiken, wat vooral te danken is aan de initiatieven van de (freelance) docenten die het onderwijs verzorgen. Studenten bevestigen dit desgevraagd. Onlangs is het gebruik van Engelstalige artikelen voor de scriptie als eis en beoordelingscriterium toegevoegd. Ook in de portfolio komt er meer aandacht voor het Engels, niet alleen als het gaat om de keuze voor literatuur, maar ook om taalvaardigheid.

Het werkveld signaleert de behoefte aan Engelse taalvaardigheid trouwens ook. De meeste organisaties opereren in internationaal verband waar Engels vaak de voertaal is. Het panel vindt dat de opleiding in dat kader sowieso wel wat meer aandacht zou kunnen besteden aan managementmodellen in andere landen of culturen.

Minors

In het BM-programma is ook ruimte voor bijvakken. Het panel is zeer enthousiast over de grote hoeveelheid minors die de opleiding in de aanbieding heeft. Daarmee onderscheidt deze opleiding zich volgens het auditpanel duidelijk ten opzichte van de concurrentie. Ook studenten vinden deze ruime keuze prettig.

De keuze aan minors omvat heel relevante en direct aan de opleiding verwante onderwerpen zoals Verandermanagement, Projectmanagement (al dan niet met PRINCE2), Sales of Marketingcommunicatie. Maar ook niet in de opleiding opgenomen onderwerpen zijn als minor te volgen: denk aan sport-, hotel-, event- of facilitair management, bedrijfspsychologie of kinderopvang.

Weging en Oordeel

Het auditpanel is van oordeel dat het programma van de opleiding Bachelor Management voor studenten helder en samenhangend ingericht is. De vakinhoud is volgens het panel evident toegespitst op de rol en positie van de manager; de uitgebreide keuze aan minors verrijkt het programma. Het panel stelt vast dat de inhoud van het programma het voor de studenten mogelijk maakt om de benodigde competenties en eindkwalificaties te verwerven voor de rol van leidinggevende op tactisch en operationeel niveau. Het auditpanel beoordeelt Standaard 3: Inhoud programma als **voldoende**.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Algemeen

De duale/deeltijdse varianten van de bachelor- en/of masteropleidingen van NCOI zijn gefundeerd op een leertheoretisch kader dat aansluit op het leren door volwassenen met praktijkervaring. Dit resulteert in onderwijs dat: (i) aansluit op de directe praktische behoeften van studenten, (ii) de inspanningen van studenten direct zichtbaar maakt en accurate feedback oplevert over hun leerproces, (iii) rekening houdt met bij de student reeds aanwezige ervaring, kennis en competenties en (vi) studenten verantwoordelijk maakt voor hun (eigen wijze) van leren.

Het onderwijsconcept van de duale/deeltijdse varianten van de ad-, bachelor- en/of masteropleidingen van NCOI kent dan ook sociaal-constructivistische elementen. Het didactisch concept wordt gevormd door voortdurend de relatie te leggen tussen de inhoud van de studiebijeenkomsten, de eigen werkcontext van de student en de activiteiten in de online leeromgeving. In de bijeenkomsten staat het actief verwerven van kennis centraal en discussiëren studenten over casuïstiek uit de eigen praktijk, waarin iedere student opdrachten en (deel)onderzoek uitvoert. Hiermee ontwikkelt en toont de student taakvolwassenheid.

In principe zorgt de flexibele onderwijslogistiek van NCOI ervoor dat studenten onderwijsseenheden bij voldoende deelnemers in een min of meer willekeurige volgorde, meerdere keren per jaar en op verschillende opleidingslocaties kunnen doorlopen. Studenten hebben daarnaast altijd de mogelijkheid om een onderwijsseenheid via E-learning te volgen.

Vormgeving

Het panel stelt vast dat het programma modulair is vormgegeven volgens het eigen 'beproefde' onderwijsconcept van de hogeschool. Belangrijkste vormkenmerken en uitgangspunten vanuit het didactische model voor de opleidingsvarianten zijn:

Duale/deeltijdopleiding	Voltijdopleiding ¹¹
▪ Student staat centraal, deze wil meer kennis en vaardigheden opdoen voor een nieuwe stap in zijn loopbaan ▪ Gebaseerd op landelijke beroepsprofielen, de beroepspraktijk en het werkveld ▪ Leerdoelen zijn gekoppeld aan relevante literatuur, en uitgewerkt in praktijkgerichte opdrachten ▪ Professionele begeleiding, maar student voert eigen regie ▪ Flexibiliteit in logistiek en modulaire opbouw van het programma	▪ Kleine groepen in voornamelijk werkcolleges voor het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden ter voorbereiding op de beroepspraktijk ▪ Combinatie met groepen van andere opleidingen voor interdisciplinaire samenwerking ▪ Leerdoelen gekoppeld met relevante literatuur en uitgewerkt in praktijkgerichte werkvormen ▪ Persoonlijke aandacht en begeleiding, onder andere van een vaste studiecoach

Tabel 5 Didactische uitgangspunten

Die aangepaste insteek voor de voltijdvariant van de opleiding zorgt volgens het auditpanel voor 'een grotere stok achter de deur'. Dit zal, zo verwacht het panel, leiden tot een manager die met theoretische onderbouwing en praktische kennis en vaardigheden zijn beslissingen neemt. Het werkveld denkt dat de voltijdopleiding wellicht een ander type manager zal opleveren dan de duale/deeltijdvariant, namelijk eerder een managementtrainee of beginnende beroepsbeoefenaar dan een (doorontwikkelde) reeds beroepservaren leidinggevende. Overigens dienen alle uitstromende managers natuurlijk wel over dezelfde competenties te beschikken.

¹¹ Gebaseerd op het Luzac voltijdonderwijsmodel.

De volgorde van de modules is binnen een fase redelijk vrij, maar niet helemaal willekeurig. Er zit een toenemende complexiteit in de fasen en onderwerpen van het programma, waardoor de planning om bepaalde modules te volgen niet geheel vrij kan zijn. Zo kan bijvoorbeeld Verandermanagement pas later in de opleiding aan bod komen als bepaalde andere onderwerpen al zijn besproken.

Er is voldoende ruimte om te reageren op persoonlijke omstandigheden – al dan niet gerelateerd aan een functiebeperking – van de student, door het studietempo te vertragen of juist te versnellen.

Het arsenaal aan vormen en middelen voor de verzorging van het onderwijs is uitgebreid, daar is het auditpanel zeer positief over. De opleiding houdt een stevige vinger aan de pols als het gaat om welke leervormen passen bij het programma, en welke kennis en vaardigheden de manager in spe in zijn parate gereedschapskist moet hebben.

Het programma kent dan ook een ruime afwisseling aan hoor- en werkcolleges, en in theoretische en praktijkgerichte opdrachten en portfolio-opdrachten. En dan is er ook nog de eindopdracht en scriptie. Die verscheidenheid aan opdrachten in combinatie met de vakbekwaamheid van de docenten en begeleiders, maakt het de studenten mogelijk de eindkwalificaties van de opleiding te realiseren.

In veel gevallen zijn de opdrachten individueel gericht, maar steeds vaker voeren studenten opdrachten ook uit in groepsverband. Vooral binnen het opleidingsplan voor de meer schoolse voltijdvariant is dit een gewenste vorm. Dit houdt dan wel in dat ieders bijdrage apart moet kunnen worden beoordeeld. Dat is mogelijk doordat er voor de meeste onderwerpen in het programma van de voltijdopleiding aanzienlijk meer tijd beschikbaar is. Sowieso bevordert de opleiding voor voltijdstudenten het concept van 'samenwerkend leren'.

Weging en Oordeel

Het auditpanel vindt het zeer te waarderen dat de opleiding veel aandacht besteedt aan de verschillende didactische uitgangspunten voor enerzijds de duale en deeltijdse variant en anderzijds de voltijdvariant. Zij laat dit bovendien nadrukkelijk in de vormgeving van het programma tot uiting komen. Met name hierdoor, in combinatie met de vaststelling dat de algehele vormgeving prima in orde is en de studenten de vormgeving van het programma waarderen, beoordeelt het panel Standaard 4: Vormgeving programma als **goed**.

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

Algemeen

De toelatingseisen voor alle duale en deeltijdse hbo-opleidingen heeft Hogeschool NCOI opgenomen in een generieke Onderwijs- en Examenregeling (OER). Bij toelating tot de duale opleiding is, naast de wettelijke toelatingseisen, de aanwezigheid van een geschikte werkomgeving en meerdere jaren werkervaring een expliciete vereiste. Indien een geschikte werkcontext ontbreekt volgt de student de deeltijdse variant waarin hij een verplichte en – in de vorm van een overeenkomst – welomschreven stage uitvoert.

In enkele specifieke gevallen hanteert NCOI aanvullende vooropleidingseisen (bijv. PABO) en stelt zij specifieke eisen aan werkplekken, die zijn opgenomen in een opleidingsspecifieke OER. Borging van de toelatingsvereisten gebeurt voor alle erkende opleidingen door een centrale toelatingscommissie volgens een vaste procedure en via dossiervorming.

NCOI kent een strikt systeem rond vrijstellingen. Studenten dienen daartoe een verzoek in bij de examencommissie die zich daarbij laat ondersteunen door de vrijstellingscommissie waarin onder andere de opleidingsmanager die de betreffende opleiding beheert, zitting heeft. Per opleiding is stap-voor-stap beschreven op welke wijze NCOI vrijstellingen verleent.

Aansluiting

Een belangrijk verschil tussen de duale/deeltijd- en voltijdvarianten van de opleiding is de achtergrond van de instromers. De toelatingseisen zijn niet aangepast sinds de vorige accreditatie, en zijn vastgelegd in een generiek en opleidingsspecifiek kader van de Onderwijs- en examenregeling (OER). Naast de reguliere standaard instromingseisen – havo, vwo of mbo niveau 4 – geldt bijvoorbeeld voor de duale/deeltijdopleiding dat de student een functie heeft (of had) in de beroepspraktijk. In de voltijdopleiding missen de studenten meestal de relevante beroepservaring. Dat betekent dat de voltijdstudent zijn opdrachten tijdens een stage moet uitvoeren. Dit komt tijdens het intakegesprek al aan bod, zodat de student een realistisch beeld krijgt van de opleiding met zijn vele stages.

Als zich deficiënties voordoen bij de instromers – en dat geldt dan voornamelijk voor de starters in de duale/deeltijdopleiding – blijken er niet veel mogelijkheden te bestaan om die weg te nemen. Het auditpanel vindt dat de opleiding daar wel wat meer sturing en actie op mag ondernemen door bijvoorbeeld extra kennisbronnen, cursussen of begeleiding beschikbaar te stellen.

Insteek

Het verschil in achtergrond zorgt ervoor dat de opleiding soms voor andere vormgeving en insteek van het programma kiest in de voltijdvariant. Zo moet de docent zich veel meer richten op het begeleiden van het leerproces. De docent doet bovendien vaker een beroep op de zelfwerkzaamheid van de student in een omgeving waar 'authentiek leren' centraal staat. Daarbij zijn samenwerken (met het werkveld tijdens stages) en samen leren (met medestudenten) erg belangrijk.

Weging en Oordeel

Er is een goede aansluiting bij de vooropleiding van de instromers, zo oordeelt het auditpanel. Dat geldt zowel voor het voltijdprogramma (de generieke instroomseisen) als voor de varianten duaal en deeltijd (met extra opleidingsspecifieke eisen). In het geval van deficiënties bij de instroom zou het panel graag zien dat de opleiding wat behulpzamer en actiever was bij het vinden van kennisbronnen, stof of cases ter voorbereiding op de opleiding.

Al met al beoordeelt het auditpanel Standaard 5: Aansluiting programma als **voldoende**.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang er van is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

Algemeen

NCOI beschikt over een pool van vaste medewerkers die zich bezighoudt met organisatorische processen op het terrein van logistiek en administratie en met de ontwikkeling van onderwijs, examinering en kwaliteitsbewaking. Voor het ontwikkelen, verzorgen en begeleiden van onderwijs beschikt NCOI daarnaast over een uitgebreid bestand van freelance professionals, die voldoen aan strikte criteria, vastgelegd in profielen, voor wat betreft hun actuele vak- en domeinkennis, hun opleidingsniveau, werkervaring en – waar het docenten betreft – didactische competenties.

De samenwerking tussen interne (vaste) medewerkers en de freelance professionals zorgt enerzijds voor continuïteit in de organisatie van het onderwijs en anderzijds voor de actuele inbreng van vak- en domeindeskundigen. De freelance poule van docenten borgt bovendien dat NCOI altijd over voldoende gekwalificeerde docenten beschikt.

Ter ondersteuning van met name de didactische competenties van haar docenten biedt NCOI – op basis van een POP, de performancemanagementcyclus en individuele begeleiding – professionaliseringsprogramma's, met name op het gebied van didactiek, toetsing en beoordeling. De ingezette professionals dienen zelf hun vak kennis op peil te houden. Tevens organiseert NCOI jaarlijks scholingsbijeenkomsten die betrekking hebben op didactische onderwerpen, kalibreersessies voor examinatoren, vakgroepoverleg of workshops. Van iedere freelance professional verwacht NCOI dat hij bij ieder soort overleg minimaal eens in de twee jaar aansluit.

NCOI kent voor al haar opleidingen een strenge beoordelingssystematiek daar waar het de beoordeling van docenten betreft. NCOI hanteert daarbij als minimaal acceptabele score een 8 (op een schaal van 0-10). Docenten met een lagere beoordeling dan een 8 nodigt de betreffende opleidingsmanager uit voor een gesprek waarbij beide partijen uitgebreid de inzet van de docent bespreken. Docenten die daarna opnieuw te laag scoren, zet NCOI niet meer in.

NCOI hanteert een strikte rollenscheiding, zodat een persoon niet meerdere rollen, zoals bijvoorbeeld die van tentamenontwerper en beoordelaar, voor eenzelfde groep of een individuele student kan uitoefenen.

Docenten

Zoals in het kader hierboven vermeld, maakt NCOI veelvuldig gebruik van een pool van freelance docenten voor zowel de ontwikkeling, als de verzorging en begeleiding van het onderwijs. Sommigen zijn ook inzetbaar als beoordelaar en/of als begeleider op het niveau van (onderzoek voor) de eindschrijving. Desgevraagd geeft de opleiding te kennen dat hun rollen – vastgelegd in profielen – met betrekking tot een individuele student wel gescheiden blijven. De pool van externe professionals bestaat voor 86% uit masters, en 4% is gepromoveerd. De overige 10% is op ten minste bachelorniveau. De grootte van de pool is zodanig dat ook eventuele gaten in de planning gemakkelijk in te vullen zijn. En dat niet alleen op inhoudelijk vlak, maar ook organisatorisch, bijvoorbeeld in geval van (langdurige) ziekte of afwezigheid.

Het auditpanel heeft geconstateerd dat het opleidingsinstituut veel en steeds meer aandacht heeft voor de (bij)scholing en begeleiding van de freelance medewerkers. Zo is bijvoorbeeld de screening en de beoordeling van de externe beoordelaars de laatste tijd flink aangescherpt. Ook de kwaliteit van de begeleiding door de externen wordt voortdurend gemonitord en geëvalueerd. Het doel daarvan is het niveau van de eindwerken naar een hoger plan te tillen.

Het kernteam van de BM bestaat uit een opleidingsmanager en twee kerndocenten. De ene is vooral gericht op de onderzoekscomponent en de 'soft skills', de andere is gespecialiseerd in marketing-, personeels- en verandermanagement. De opleidingsmanager, kerndocenten en freelancers voeren regelmatig teamoverleg over de onderwijspraktijk, het curriculum, de leerdoelen, de toetsing, et cetera. Het panel stelt vast dat er sprake is van een hecht team, met de kerndocenten als middelpunt.

Het ligt in de bedoeling om voor de voltijdvariant van de opleiding een aparte kerndocent aan te trekken. Onder zijn verantwoordelijkheid zullen vooral de specifieke aspecten vallen die te maken hebben met de 'andere' rol die de (externe) docenten in de meer schoolse omgeving van het voltijdonderwijs spelen. Denk aan de juiste didactische vaardigheden, vorm van sturing en begeleiding, en dergelijke. Het panel is hier positief over.

Na bestudering van de cv's van de kern- en freelancedocenten komt het panel tot de conclusie dat hun didactische kwaliteit en de kennis en ervaring die zij inbrengen, toereikend zijn om het programma te verzorgen. Maar ook ziet het auditpanel hier een belangrijk punt van aandacht, namelijk de beroepspraktijk waarin de freelancers werkzaam zijn. Zij blijken vaker als adviseur, consultant of (management)trainer in het werkveld aanwezig, dan dat zij daadwerkelijk een functie als 'echte' manager hebben. In enkele gevallen vervullen zij wel de rol van tactisch of strategisch manager op interim basis.

Dit aandachtspunt werd ook nadrukkelijk genoemd in de gesprekken die het panel heeft gevoerd met de studenten. Zij gaven overigens (in evaluaties) aan heel tevreden te zijn over de kwaliteit en de benaderbaarheid van de docenten. En ze vinden dat de beroepservaringen en praktijkcases uit het verleden van de docenten toch erg zinnige en waardevolle toevoegingen zijn in het onderwijsprogramma.

Onderzoek

In de cv's heeft het panel ook waargenomen dat de onderzoekscomponent bij sommige externen aan de magere kant is. Nu is het stimuleren van het onderzoekend vermogen van de studenten juist een van de belangrijkste doelstellingen van de opleiding. Daarom denkt het auditpanel dat hier nog een aandachtspunt ligt: dit aspect zou bij de selectie en screening van freelancers meer nadruk moeten krijgen. Overigens zijn volgens het panel in de eindwerken uiteindelijk wel de juiste onderzoeksmethoden en -technieken terug te vinden.

Academic Board

Sinds 2013 kent de hogeschool een opleidingoverstijgende Academic Board. De taak van dit gremium is het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Het accent ligt daarbij op onderzoek, vooral op hoe dit vertaald kan worden naar leerdoelen en opdrachten. In het licht van de vorige paragraaf heeft deze board nog het nodige te doen.

Weging en Oordeel

De (vak)deskundigheid en didactische vaardigheden van de kern- en freelancedocenten zijn aan de maat, zo heeft het auditpanel vastgesteld. De onderzoeksmatige ervaring is er over het algemeen ook wel, al geldt dat niet voor alle externen. De lector (Academic Board) moet dit goed in de gaten houden!

Het auditpanel is niet geheel overtuigd van de praktijkgerelateerdheid van het personeel. De docenten zijn – blijkens hun cv's – in de praktijk vaker werkzaam als adviseur of trainer dan als manager. De studenten vinden de eerdere praktijkervaringen van hun docenten uit het verleden wel positief en nuttig.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 6: Kwalificaties personeel als **voldoende**.

4.4. Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Algemeen

NCOI heeft de eisen die zij stelt aan huisvesting en materiële voorzieningen vastgelegd. Naast het hoofdkantoor van NCOI in Hilversum beschikt zij voor de verzorging van duale en deeltijdse opleidingen voor werkenden over adequaat geoutilleerde leslocaties in Utrecht, Eindhoven, Amsterdam en Rotterdam (BCN¹²). Per opleiding huurt NCOI, indien nodig voor de uitvoering van het curriculum, specifieke ruimtes in.

Naast de eigen leslocaties gebruikt NCOI ook vergelijkbare externe locaties in Nederland. Aan het voorzieningenniveau van deze locaties stelt zij dezelfde eisen als aan de leslocaties van BCN; dat geldt evenzeer voor de toegankelijkheid van studenten met een functiebeperking.

Alle NCOI-studenten van erkende opleidingen maken gebruik van de online leeromgeving (e-Connect), waarin zij de informatie kunnen vinden die voor hun opleiding van belang is. Drie weken voor de start van een onderwijseenheid geeft e-Connect per les aan welke leerdoelen centraal staan, wat de student moet voorbereiden en hoe de onderwijseenheid wordt afgerond. Ook een moduleopdracht wordt via e-Connect geüpload. De online leeromgeving fungeert eveneens als communicatieplatform om kennis te delen en contact te leggen met medestudenten en docenten.

NCOI experimenteert in 2017-2018 met het systeem aNewSpring dat het o.a. mogelijk maakt om (intuïtief werkende) individuele leerpaden voor studenten te ontwikkelen, formatief te toetsen en doorlopend feedback en individuele begeleiding te leveren. De bedoeling is het systeem complementair aan e-Connect in te zetten.

Toegang tot wetenschappelijke literatuur is binnen NCOI voor studenten beperkt mogelijk. De opleider biedt hen daarom voor gedurende een jaar een abonnement aan op de Koninklijke bibliotheek of een universiteitsbibliotheek, zodat zij fysiek en digitaal belangrijke databanken kunnen benaderen.

De opleiding verzorgt het onderwijs in de hierboven genoemde prima leslocaties van BCN en daarmee vergelijkbare faciliteiten. Het streven is om met groepen van 8 tot maximaal 18 studenten te werken, maar de studenten geven het panel te kennen dat er soms ook veel kleinere groepjes zijn. Groter dan 20 deelnemers komt eigenlijk niet voor, en massale colleges al helemaal niet. In de duale/deeltijdvariant komt de praktijk neer op een docent-studentratio van 10 tot 13.

Het werken in voornamelijk kleine groepen heeft diverse voordelen, vinden de studenten. Zo kan een groep min of meer zelf bepalen waar het accent binnen een bepaald onderwerp komt te liggen. Dat beschouwen zij als heel verrijkend. Werken in groepjes van bij voorkeur 6-8 studenten is verreweg het prettigst, en leidt tot een goede groepsdynamiek. Omdat de deelnemers uit diverse gebieden van de beroepspraktijk komen, vindt er veel kruisbestuiving plaats. Soms is de groep wel heel klein, soms maar drie deelnemers, en het panel begrijpt dat dan zijn die dynamiek en kruisbestuiving natuurlijk een stuk minder zijn.

¹² BCN staat voor Business Centre Nederland. Hogeschool NCOI is eigenaar van deze opleidingslocaties.

Informatie

Voor het raadplegen van literatuur en andere informatiebronnen is voor de docenten een uitgebreide bibliotheek in de hogeschool aanwezig. De studenten kunnen voor die (extra) informatie gebruikmaken van een door NCOI beschikbaar gesteld abonnement op een (universiteits)bibliotheek naar keuze. De voor de opleiding benodigde software is voordelig aan te schaffen via Surfspot.

e-Connect

Het facilitaire digitale systeem van de hogeschool e-Connect heeft onlangs een nieuwe versie 4.0 gekregen. De vernieuwingen zijn op basis van diverse evaluaties en verbeteruggesties aangebracht, zo meldt de opleiding. De studenten vinden de (nieuwe) digitale omgeving over het algemeen prettig om in te werken. Ook de verspreiding van studiemateriaal, van informatie, eisen en criteria voor leermodules, opdrachten, toetsing of beoordeling, en het uploaden van in te leveren werk, verloopt naar behoren via de digitale omgeving. En ook de digitale communicatie met alle betrokkenen – docenten en medestudenten – functioneert prima.

Voltijd

De panelleden hebben de aangepaste faciliteiten voor de voltijdstudenten van deze opleiding bekeken tijdens een rondleiding. In deze variant van de opleiding is sprake van andere didactische uitgangspunten en werkvormen, waarvoor dus vaak ook andere voorzieningen beschikbaar moeten zijn. Het auditpanel heeft vastgesteld dat de opleiding in ieder geval op locatie Utrecht adequate ruimten en faciliteiten heeft ingericht om de wat meer schoolse voltijdvariant van de BM op een prettige manier te verzorgen. Het is waarschijnlijk – gezien het voorzieningenbeleid van de hogeschool – dat de overige leslocaties van de voltijdopleiding van vergelijkbare (hoge) kwaliteit zijn.

Weging en Oordeel

Het onderwijs vindt plaats in overzichtelijke, voornamelijk kleine groepen in goed geoutilleerde ruimten. De studenten ervaren de groepsdynamiek en de daaruit voortvloeiende kruisbestuiving als zeer positief. De voorzieningen en ruimten die voor de opleiding (in beide varianten) ter beschikking staan, zijn uitstekend en worden door alle betrokkenen zeer gewaardeerd.

Het panel beoordeelt Standaard 7: Huisvesting en materiële voorzieningen als **goed**.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Algemeen

Bij de begeleiding van de volwassen, werkende NCOI-student voert de student de regie en sluit de begeleider aan bij de wensen van de student. De studieadviseur speelt bij de duale/deeltijdse studenten in het NCOI-concept een belangrijke rol. Iedere student heeft een vaste studieadviseur die hij op elk moment kan benaderen over met name organisatorische/ logistieke vragen en zijn studievoortgang. Daarnaast verzorgen de docent, de portfoliobegeleider en de afstudeerbegeleider de inhoudelijke studiebegeleiding binnen de opleiding.

NCOI werkt vanaf het opleidingsjaar 2017-2018 met zogenoemde 'automatische triggers' vanuit haar ERP-systeem. Daarbij activeert het systeem de studieadviseur om contact op te nemen met de duale/deeltijdse student indien hij (i) een maand voor aanvang van zijn opleiding verkeert (informatie- en motivatiegesprek), (ii) meer dan vier avonden of twee dagen per module afwezig is geweest, (iii) een derde herkansing voor een module moet doen of (iv) drie maanden na een laatste bijeenkomst nog geen opdracht heeft ingeleverd of het tentamen nog niet digitaal heeft gemaakt. Ook richt NCOI een 'chatfaciliteit' in, zodat de student op laagdrempelige wijze met zijn studieadviseur kan overleggen.

Een vakinhoudelijke praktijkbegeleider vanuit het bedrijf/de organisatie begeleidt de student op de werkplek (duaal) of op de stageplek (deeltijd). De eisen die NCOI hieraan stelt, onder meer wat betreft functie, rol, ervaring en (opleidings)achtergrond, heeft zij expliciet vastgelegd. Deze eisen worden gehanteerd bij de toelating en gemonitord door de portfoliobegeleider bij de werkplekbezoeken, waarbij ook de praktijkbegeleider aanwezig is.

NCOI hanteert een informatiesysteem waar het ERP-systeem Olympus deel van uitmaakt en dat dienst doet als administratie- en planningssysteem. ERP is gekoppeld aan de eerder genoemde digitale leer- en informatieomgeving e-Connect. De informatievoorziening verloopt voor alle studenten van NCOI via e-Connect. Alle benodigde studie-informatie is er te vinden. Het systeem levert studieadviseurs en –coaches ook informatie op over de studievoortgang van een student, zodat zij daarop – zo nodig – kunnen acteren.

Een duale/deeltijdstudent heeft – conform het centrale beleid – tijdens de hele opleiding een vaste studieadviseur als aanspreekpunt. Daarmee bespreekt hij zijn studievoortgang, eventuele problemen, mogelijkheden voor vertraging of versnelling, et cetera. Daarnaast zijn er ook nog portfolio-, praktijk-, loopbaan- en afstudeerbegeleiders. In de voltijdvariant heet de adviseur 'studiecoach' en is er voor de loopbaanbegeleiding een carrièrecoach beschikbaar. Voor de volgers van de duale opleidingsvariant is de carrièrebegeleiding relatief beperkt. De behoefte daaraan is ook veel kleiner dan bij de deeltijd- of voltijdstudenten die veel meer met hun (toekomstige) carrière bezig zijn. De opleiding legt voor alle studenten overigens wel bijzondere nadruk op het belang van netwerken.

Het auditpanel heeft nauwkeurig gekeken naar de portfoliobegeleider van de student. Die speelt namelijk een belangrijke rol bij de competentieontwikkeling van de student. In de portfolio moet de student de bewijzen verzamelen dat hij bepaalde indicatoren van de eindkwalificaties beheerst. Voor duale studenten zal dit voornamelijk uit praktijksituaties blijken, de voltijdstudenten zullen dit met behulp van vervulde rollen of stages moeten aantonen.

De portfoliobegeleider kijkt en beoordeelt de portfolio van de student tegenwoordig wat eerder en vaker dan voorheen. De opleiding stuurt en stimuleert verder een uitgebreidere feedback aan de student: niet alleen op wat verkeerd ging, maar vooral ook op wat er goed is. Ook het panel komt tot de conclusie dat de feedback nog best wel wat scherper, beter, rijker mag zijn, wil de student er ook daadwerkelijk iets aan hebben.

Het auditpanel stelt vast dat de criteria voor praktijk- en stagebegeleiders flink zijn aangescherpt in het licht van de portfoliobeoordeling. Zo is de werkplekbegeleider bijvoorbeeld nauw betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van de opdrachten door de studenten. De werkplekken worden vanuit de opleiding regelmatig bezocht en beoordeeld. Mocht de praktijk niet voldoende kansen of mogelijkheden bieden om bepaalde opdrachten uit te voeren, dan is het ook mogelijk om fictieve cases te gebruiken. Die heeft de opleiding daarvoor beschikbaar, maar ze zijn soms ook afkomstig van de student zelf.

De opleiding geeft aan dat de portfolio in combinatie met de scriptie uiteindelijk tot een verbeterd beroepsproduct moet doorontwikkelen waarin de rol van de manager duidelijker naar voren komt. Dat kan bijvoorbeeld door het eindproduct in de vorm van een adviesrapport of een management review uit te werken. Daarin moet natuurlijk nog steeds ook de onderzoekende component goed uit de verf komen, vindt de opleiding

De bereikbaarheid en benaderbaarheid van de begeleiders zijn volgens de studenten in orde. De lijnen zijn kort en alle benodigde informatie en materialen (bijvoorbeeld via e-Connect) goed te vinden.

Over het algemeen zijn de studenten tevreden over hun begeleiders, al spreken zij wel hun zorg uit over de soms 'mechanische' afhandeling van hun vragen. Antwoorden die buiten de reguliere strakke kaders van de informatievoorziening vallen, komen maar sporadisch voor.

aNewSpring

Met de komst van de nieuwe voltijdse opleidingsvariant heeft de hogeschool – zoals in het kader hiervoor vermeld – ook een nieuwe digitale omgeving geïntroduceerd: aNewSpring (aNS). De software hierachter is afkomstig van een extern bedrijf, en maakt gebruik van gegevens in de eigen database van de hogeschool. Er zijn tijdens de audit diverse argumenten aangedragen om voor een nieuwe omgeving te kiezen.

- Door de voortdurende uitbreiding van de hogeschool dreigt de eigen IT-omgeving onbeheersbaar te worden. Dat betekent dat de hogeschool hiervoor speciale krachten moet aantrekken, of dure externe specialisten inhuren. Dan is geheel uitbesteden waarschijnlijk een beter en voordeliger alternatief.
- De externe ICT'er levert behalve een schil rondom de eigen database ook allerlei apps die passen in het moderne onderwijs. Zo is er bijvoorbeeld voor de studenten een 'memo trainer' toegevoegd om de onderwijsstof te repeteren, en ook een volgsysteem om de voortgang in de studie in de gaten te houden.
- aNS beschikt ook over monitormogelijkheden voor de docenten. Die kunnen bijvoorbeeld zien hoeveel en wat een student of groep heeft gedaan.
- In de nieuwe omgeving is het mogelijk om met multimediale elementen te werken, wat in e-Connect lastig was.

Het panel constateert dat deze nieuwe omgeving passend is voor de eigentijdse vormgeving van de informatievoorzieningen. Het is niet ondenkbaar dat het nieuwe digitale systeem op termijn ook hogeschoolbreed zal worden uitgerold. Of aNS in de voltijdopleiding naar behoren functioneert, is nu nog niet vast te stellen.

Weging en Oordeel

De begeleiding van de studenten is in de basis op orde. De studie- en portfoliobegeleiders zijn voldoende hulpvaardig en benaderbaar, maar ze scoren minder hoog dan de docenten (zie Standaard 6). De begeleiders zijn vaak nogal mechanisch in hun benadering en werken voornamelijk binnen de strakke kaders van de reguliere informatie van de hogeschool. Niet-standaard vragen blijven dan nog wel eens onbeantwoord.

Het panel vindt het een goede zaak dat de opleiding heel actief bezig is met een nieuw informatiesysteem waarin veel meer mogelijk is dan in de huidige digitale omgeving. Of het voldoet, is op dit moment nog niet vast te stellen. Standaard 8: Studiebegeleiding en informatievoorziening in de duale/deeltijdvariant¹³ is volgens het auditpanel in ieder geval van basiskwaliteit en daarmee **voldoende**.

¹³ Voor de voltijdvariant is deze standaard niet-beoordeelbaar (zie ook de scoretabel in Bijlage I).

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Bevindingen

Algemeen

NCOI kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitszorgsysteem voor al haar erkende opleidingen. Daarbij wordt stelselmatig de PDCA-cyclus gevolgd. Bij evaluaties stelt Hogeschool NCOI vast of een opleiding op grond van haar eigen doelen – en aan het NVAO-accreditatiekader ontleende criteria – de beoogde kwaliteit behaalt. NCOI doet dit bij iedere opleiding onder alle betrokkenen volgens eenzelfde schema:

Betrokken partij	Onderwerp van evaluatie	Frequentie
Examencommissie	Gerealiseerd eindniveau, dekking van de leerresultaten door de tentamens, kwaliteit van toetsing en examinering	3 bijeenkomsten 2x respons/1x centraal
Voorzittersoverleg		Wekelijks
Studenten dual/deeltijd	Kwaliteit van de onderwijseenheden en opleiding als geheel	2x per module 1 – 2x per jaar
Docenten	Kwaliteit van de onderwijseenheden Kwaliteit opleiding (vakgroepoverleg) Wijzigingen curriculum (opstartbijeenkomst) Kwaliteit uitvoering overeengekomen opdracht(en) Kwaliteit functioneren (o.a. lesbezoek docentencoördinator)	1 x per module 1 x per jaar 1 x per jaar 1 x per twee jaar 1 x per jaar
Alumni	Ervaringen met opleiding, relevantie opleiding voor werksituatie en invloed opleiding op loopbaanontwikkeling of -perspectief	Eénmalig 1 jaar na afstuderen
Werkveldcommissie	Actualiteit van de beoogde eindkwalificaties en het curriculum, ontwikkelingen en trends in het beroepenveld, relevantie eindwerken studenten	2 x per jaar
Kernteam	Impact bepalen van uitkomsten van evaluaties, managementinformatie, rapportage ten aanzien van toetsing en examinering op het curriculum	Continu
Curriculumcommissie		1 x per jaar

Hogeschool NCOI stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2017/2018 hanteert NCOI bij evaluaties de volgende normen:

- 70% van de studenten dient af te studeren binnen de nominale studieduur plus twee jaar;
- de dienstverlening beoordelen studenten gemiddeld met een 8,0 (op een tienpuntschaal);
- de docenten krijgen van studenten gemiddeld minimaal een 8,0;
- de leslocaties waarderen de studenten gemiddeld met een 7,5;
- het studiemateriaal krijgt een gemiddelde score van minimaal 7,0.

Een belangrijk onderdeel binnen het systeem van kwaliteitszorg binnen NCOI is het eerder genoemde ERP-systeem Olympus. De organisatie investeert in het up-to-date houden van het automatiseringssysteem dat alle afdelingen real time met elkaar verbindt, waardoor zij op hetzelfde moment over dezelfde informatie beschikken. NCOI Groep is NEN-EN-ISO 9001:2008- en CEDEO-gecertificeerd.

Binnen de opleiding Bachelor Management is op sommige punten de frequentie van overleg in het kader van kwaliteitszorg nog hoger dan in het kader aangegeven. Ook voor bepaalde specifieke onderwerpen zijn er regelmatig extra bijeenkomsten, zoals op het gebied van eenduidige beoordeling (kalibreersessies) en bij go/no go overleg. Het panel concludeert dat de opleiding zodoende stevig de vinger aan de pols houdt.

Dit speelt bijvoorbeeld met name in de onderwerpkeuze voor de eindwerken in de opleiding. Door de keuze om een separate Managementopleiding te verzorgen, is er regelmatig discussie of de afstudeeronderwerpen wel in voldoende mate over management gaan. De opleiding waakt ervoor dat onderwerpen 'afglijden' naar verwante, meer bedrijfskundige of juridisch-economische gebieden. Om dit te monitoren is dit voorjaar een pilot gestart om te controleren of een onderwerp wel voldoende relevant is binnen de kaders van de opleiding Management. Hiervan zijn echter nog geen resultaten. Ondertussen sturen de docenten en begeleiders de 'juiste' onderwerpkeuze van de student, ook in het go/no go overleg.

Het auditpanel stelt vast dat de schriftelijke feedback vanuit de opleiding naar studenten aan de magere kant is. Vaak zijn de opmerkingen in de feedbackformulieren nogal 'instrumenteel' geformuleerd. Het panel vraagt zich af of en in hoeverre dit toegevoegde waarde heeft voor de student. De opleiding is zich hiervan bewust en wil daarin op korte termijn verbetering aanbrengen. Bijvoorbeeld door niet alleen (uitgebreidere) feedback te geven op kritiekpunten, maar ook aan te geven waarom iets heel goed is. In de interactie tussen de studenten, die ook reflecteren op elkaars producten en resultaten, kan dit weer tot kruisbestuiving leiden.

Verbeteringen

De studenten geven in het gesprek met het auditpanel te kennen dat zij merken dat evaluaties worden opgevolgd. Maar soms zijn de maatregelen wel heel direct en abrupt. Zo was er in het verleden eens aan het begin van een module al heel snel een evaluatiemoment. Een docent die nog maar één les had verzorgd, kwam na een slechte beoordeling door de studenten niet meer terug. Van zo'n drastische beslissing waren de studenten nogal geschrokken. Sommigen gaven dan ook te kennen in de toekomst toch wat voorzichtiger te zijn in hun evaluatie. De opleiding heeft daarop gereageerd door een dergelijk evaluatiemoment meer naar achteren te verschuiven. De studenten vinden dat uiteindelijk veel beter.

Voor andere verbeterpunten die de studenten regelmatig hebben aangedragen, is de opvolging veel trager. Bijvoorbeeld na evaluatie van de digitale leeromgeving e-Connect duurde het een hele tijd voordat een nieuwe versie 4.0 verscheen.

Vanuit het werkveld hoort het auditpanel tevreden en betrokken geluiden als het gaat om evaluaties en de verbeteringen die daaruit voortvloeien. Vooral de verbeterde discipline en flexibiliteit in de opleiding oogsten veel lof in de werkveldcommissie. Ook de nadruk op specifieke gedragscompetenties vinden zij goed aansluiten bij de beroepspraktijk.

Voltijd

De opleiding geeft aan dat de stof in de modules van de onlangs gestarte voltijdvariant wat uitgebreider is dan in de duale/deeltijdvariant. Ook zullen er vaker en kleinere toetsingen plaatsvinden. En omdat de voltijdstudenten meestal geen passende werkplek hebben, verwacht de opleiding dat er voor sommige onderwerpen extra opdrachten nodig zijn. Het panel ziet dat de opleiding daar druk mee bezig is, en de evaluatie rondom het onderwijs en de docenten flink wil opschroeven.

Van de voltijddopleiding zijn er nog geen resultaten van evaluaties bekend. Wel is er in deze beginfase extra toezicht vanuit de examencommissie. Een speciaal opgerichte deelcommissie houdt nauwlettend deze variant en het toetsplan in de gaten (zie ook Standaard 10). Zodra de eerste resultaten binnenkomen, volgt evaluatie. Als alles naar wens verloopt, gaat de voltijddopleiding 'gewoon' onder het reguliere toezicht vallen.

Weging en Oordeel

Het auditpanel heeft gezien dat de regelmatige evaluaties op allerlei gebieden en onderwerpen binnen de opleiding, in de meeste gevallen adequate opvolging krijgen. In sommige gevallen wel erg snel en abrupt, in andere gevallen juist weer relatief traag. Studenten geven aan dat zij daardoor in de toekomst wel eens anders zouden kunnen oordelen.

Het panel stelt vast dat het kwaliteitssysteem werkt, maar dat er in de uitwerking nog wel bepaalde complicaties voorkomen. Het oordeel van het panel komt voor Standaard 9: Periodiek evalueren (in de duale/deeltijdopleiding) uit op een **voldoende**¹⁴.

¹⁴ Ook deze standaard is voor de voltijdopleiding (nog) niet beoordeelbaar (zie Bijlage I).

4.6. Toetsing

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Algemeen

NCOI hanteert een instellingsbreed systeem van toetsing en examinering. Per opleiding verantwoordt het kernteam de wijze van toetsing in een toetsplan. Dit toetsplan wordt inhoudelijk vastgesteld door het management en voor wat betreft de toetsvaliditeit door de examencommissie. Als uitgangspunt – en in overeenstemming met het onderwijsconcept – vindt toetsing daar waar mogelijk plaats in de relevante (beroeps)context. Opleidingen toetsen kennis primair impliciet bij de uitvoering van praktijkopdrachten. Daarnaast bevatten opleidingsprogramma's ook expliciete kennistoetsing.

NCOI toetst zowel formatief als summatief. Formatieve toetsing gebeurt door de docent en de portfoliobegeleider. Summatieve toetsing vindt plaats door de examinatoren en de examencommissie.

Ter bevordering van de betrouwbaarheid van tentamens zijn bij de ontwikkeling ervan docent-ontwikkelaars, docent-meelezers en een toetsdeskundige, veelal de opleidingsmanager, betrokken. Bij NCOI zijn lesgeven, ontwikkelen van tentamens/examens en het beoordelen ervan voor eenzelfde student of groep van studenten gescheiden taken. NCOI bevordert hierdoor de betrouwbaarheid en de onafhankelijkheid van de beoordeling. De functiescheiding geldt niet bij het beoordelen van groepsopdrachten, omdat hier niet alleen het eindproduct wordt beoordeeld maar juist ook het proces en de interactie tussen de studenten tijdens de totstandkoming. Hierdoor kan een individueel cijfer worden gegeven bij een groepsopdracht en wordt 'meeliftgedrag' tegengegaan. De kwaliteit van de examinatoren wordt geborgd doordat zij op hun deskundigheid zijn geselecteerd en aangewezen door de examencommissie. Hun prestaties worden geëvalueerd en de inter-beoordelaarsbetrouwbaarheid wordt bevorderd door regelmatige kalibreersessies te organiseren.

De validiteit van de tentamens borgt NCOI door te werken met toetsmatrijzen, die worden opgesteld door het kernteam en vastgesteld door de curriculumcommissie. Zowel voorafgaand aan – via de studie-informatie in de digitale leeromgeving – als tijdens de toetsen (door middel van schriftelijke instructies) beschikt de student over alle informatie die hij nodig heeft om zich op de toets voor te bereiden, c.q. de toets te maken.

NCOI beschikt op hogeschoolniveau over een Centrale Examencommissie. Een aantal taken is gedelegeerd aan Examencommissies die zijn ingericht naar een achttal domeinen bestaande uit een clustering van verwante opleidingen. Zij zijn conform de WHW verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing en examinering. NCOI heeft een 'Integraal Beheermodel Centrale Examencommissie' opgesteld dat het onterecht verstrekken van getuigschriften moet voorkomen. Deze werkwijze gaat uit van een principiële functie-technische rollenscheiding, vastgelegd beleid en regelingen, beheersbare processen en een risicogericht toezicht op basis van rapportages van tentamens, examinatoren en studenten.

Het toetsbeleid van de opleiding is vastgelegd in een generieke en een opleidingsspecifieke opleidings- en examenregeling (OER). De studenten zijn van deze regelingen op de hoogte. De (externe) docenten en begeleiders hanteren de in de OER beschreven toetsregels consequent en deskundig. De examencommissie houdt de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing in de gaten. Het auditpanel heeft gezien dat daarbij speciale en extra aandacht uitgaat naar de onlangs gestarte voltijdopleiding. Zolang deze variant in ontwikkeling is, zal een extra commissie die monitoren. Daarna komt de voltijdse opleiding weer onder het toezicht van de reguliere examencommissie.

Toetsplannen

De opleiding heeft twee toetsplannen, een voor elke opleidingsvariant. Na bestudering van die toetsplannen komt het panel tot de conclusie dat ze prima in orde zijn. Het auditpanel merkt op dat er in het duale/deeltijdse toetsplan al in een vroeg stadium een koppeling ligt met de realiteit en de praktijk, terwijl dat in de voltijdse variant pas veel later aan de orde komt.

Sowieso ligt in de voltijdopleiding in de beginfase de focus op het vergaren van theorie, kennis en vaardigheden. Dit getuigt – net als ook andere verschillen trouwens – van een goede visie op de opleidingsvarianten, en het panel is daar zeer positief over.

Ook de diversiteit in toetsvormen vindt het panel overtuigend. De opleiding kent een uitgebreide combinatie en variatie van vormen: mondelinge en schriftelijke tentamens, module- en praktijkopdrachten, toetsen met open of multiple choice vragen, en dergelijke. Voor zover het panel heeft kunnen vaststellen bij de inzage van allerlei toetsmateriaal, is er een goede mix die aansluit bij beide opleidingsprogramma's en de leerdoelen. Er is veel oog voor het ontwikkelen van passende toetsvormen in relatie tot de benodigde parate kennis en vaardigheden voor de vervulling van de rol van manager. Het materiaal daarvoor is dan ook vaak afkomstig uit de beroepspraktijk.

Daarnaast speelt de portfolio van de student een belangrijke rol. Allerlei indicatoren van kennis en vaardigheden die de student moet beheersen, komen daarin terug. De studenten vinden de toetsing van de portfolio-onderdelen duidelijk verbeterd. Voorheen vond toetsing pas aan het eind van de opleiding plaats, nadat vanaf de propedeuse een flinke lijst met afgevinkte gerealiseerde competenties was opgebouwd. Niet zelden zorgde deze fikse bult voor verstopping in het studieverloop. Tegenwoordig vindt toetsing steeds vaker al tussentijds plaats. Uiteindelijk moet de gehele portfolio wel 'behaald' zijn voor het eindcijfer tot stand kan komen.

Betrouwbaarheid, validiteit en transparantie

De examencommissie is volgens de panelleden 'in control'. Ze ziet adequaat toe op de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing en beoordeling binnen de opleiding. Zowel de scriptiebegeleider als een externe examiner beoordelen het eindwerk van een student. Alleen de eindbeoordeling van die examiner komt bij de student terecht. Die van de scriptiebegeleider komt alleen ter sprake bij sterk uiteenlopende oordelen, bijvoorbeeld als een eindcijfer meer dan een half punt verschilt. In zulke gevallen kan ook een derde beoordelaar soelaas bieden. Alle extra beoordelingen worden wel bewaard, maar komen lang niet altijd ook bij de student terecht. Dit is getuigt niet bepaald van transparantie voor de studenten. Het panel vindt dit een punt van aandacht, waarbij – net als bij de aanpak van de 'matige' feedback in zijn algemeenheid (zie Standaard 9) – ruimte voor verbetering ligt.

De opleiding geeft aan dat er diverse maatregelen op dit gebied in gang zijn gezet. Zo staat een digitaal beoordelingssysteem op stapel waarin afwijkende of minder adequate beoordelingen of feedback sneller boven komen drijven. Verder komt er een zwaardere focus op 'beoordeel de beoordelaar'. Dit in combinatie met het digitale volgsysteem zal gemakkelijker een zwakkere of niet goed functionerende beoordelaar aan het licht brengen.

Als een student het niet eens is met bepaalde beoordelingen, is er een bezwaarprocedure. Daarin kan eventueel een nieuwe onafhankelijke beoordelaar worden ingezet.

Het kernteam organiseert in samenspraak met de examencommissie regelmatig kalibreersessies en interbeoordelaarsoverleg. Dit is bedoeld om beoordelingen nog strakker op elkaar af te stemmen, zodat een en ander zo eenduidig mogelijk gebeurt. De betrouwbaarheid van de toetsing zal hierdoor nog verder toenemen, aldus het panel.

Weging en Oordeel

Het auditpanel vindt de toetsplannen en de diversiteit van de toetsing overtuigend. Er is een goede combinatie en variatie in vormen. De toetsen sluiten goed aan bij het programma en de leerdoelen van de beide opleidingsvarianten.

De beoordelaars hanteren de toetsregels correct en consequent. Voor continue verbetering van de eenduidigheid vindt periodiek kalibratie plaats van de beoordelingen. Hoewel de opleiding de transparantie met betrekking tot de beoordelingen naar de student toe nog kan verbeteren, beoordeelt het panel Standaard 10: Toetsing over het geheel genomen als **goed**.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Bevindingen

Algemeen

Niet van toepassing.

Het auditpanel heeft voorafgaand aan de visitatie een selectie van vijftien eindwerken van de duale/deeltijdopleiding Bachelor Management bestudeerd en beoordeeld. De voltijdvariant die onlangs is gestart is vanzelfsprekend nog niet aan de beoordeling van eindproducten toe.

Over het algemeen zijn de panelleden tevreden over de kwaliteit en het gerealiseerde niveau. De onderzoekscomponent is er nadrukkelijk en adequaat in aanwezig. De afgestudeerden laten hiermee zien dat ze de beoogde eindkwalificaties hebben gerealiseerd. In de eindproducten die het panel heeft bekeken, zijn de gebruikte onderzoeksmethoden en technieken over het algemeen naar behoren beschreven. Die eindwerken zijn dan ook wat dat betreft als voldoende beoordeeld. Naar het zich laat aanzien hebben de docenten het onderzoekend vermogen kennelijk in voldoende mate overgebracht. Het panel merkt wel op dat de onderzoeken in de beroepsproducten en eindwerken nergens met kop en schouders boven basisniveau uitsteken. Mogelijk heeft dit te maken met de soms beperkte onderzoekservaring van de externe docenten (zie Standaard 6).

Een van de eindwerken week wat betreft beoordeling door het panel af van het oordeel van de examinatoren. Dit werk zou door het panel als onvoldoende zijn beoordeeld. Reden daarvoor is de matige opzet van het onderzoek, de analyse en de conclusies. Het auditpanel geeft daarbij aan dat de opleiding sowieso meer aandacht zou moeten besteden aan het opzetten en volgen van valide redeneringen en juiste afleidingen. Dat was niet alleen in dit specifieke eindwerk aan de zwakke kant, maar ook het geval in andere eindwerken.

Tijdens de audit was er verder enige discussie over de afstudeeronderwerpen. Het panel heeft vastgesteld dat niet alle eindwerken per se over een managementonderwerp gaan, maar soms meer een bedrijfskundige of juridisch-economische insteek hebben. De opleiding heeft een pilot opgestart om dit te monitoren, en om te voorkomen dat de studenten onderwerpen kiezen die niet over management gaan. De afbakening van de onderwerpen zou wat de opleiding betreft ook tot betere eindwerken moeten leiden. Er zijn nog maar een beperkt aantal eindproducten bij betrokken, zodat het panel dit niet kan beoordelen.

Werkveld

In het gesprek met vertegenwoordigers uit het werkveld heeft het panel kunnen opmaken dat de rol van manager in de praktijk aan het veranderen is. Een manager is behalve leidinggevende ook steeds vaker coach op de (zelfsturende) werkvloer. Deze trend is steeds duidelijker merkbaar in de praktijk, zelfs in een strak hiërarchische organisatie als het leger (waaruit twee van de aanwezigen afkomstig waren). Het leidde onder andere bij het panel tot de vraag: 'Gaaf het beroep van manager niet verdwijnen?' Het werkveld vindt in ieder geval van niet, sterker nog: in de beroepspraktijk is behoefte aan flexibele people managers die ook nog eens snel kunnen schakelen en rekenen. En daarnaast goed met het Engels uit de voeten kunnen. De werkveldvertegenwoordigers geven verder aan dat het beroep misschien wel in naam verandert, maar niet wat betreft de (eind)verantwoordelijkheid en de benodigde kennis en vaardigheden. De opleiding biedt volgens het werkveld voldoende stof en aanknopingspunten voor deze veranderende rol. Ook het curriculum vinden zij voldoende toekomstgericht op dit vlak.

De werkveldvertegenwoordigers met wie het panel sprak, vinden dat deze specifiek op Management toegespitste opleiding bekwame managers oplevert die goed aansluiten bij de huidige beroepspraktijk. Ze zijn daar goed op voorbereid, ook op de mogelijk veranderende rol van de leidinggevende in dat werkveld. De studenten bevestigen desgevraagd dit beeld. Het werkveld vermeldt nog wel dat de opleiding wat meer focus zou moeten leggen bij het type manager waaraan behoefte is in de praktijk. Daarin zou best wel wat meer differentiatie of specialisatie mogen zijn.

Weging en Oordeel

Gezien de aanvaardbare kwaliteit van de eindwerken en de tevredenheid in het werkveld over de kennis en vaardigheden van de afgestudeerden, stelt het panel vast dat de afgestudeerde bachelor van de duale/deeltijdopleiding Management de beoogde eindkwalificaties heeft gerealiseerd. De eindwerken voldoen daarbij aan de vereiste basiskwaliteit, maar ontstijgen dit niveau niet. Het paneloordeel over Standaard 11: Gerealiseerde eindkwalificaties luidt dan ook: **voldoende**.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De hbo-bachelor Management van NCOI leidt op een deugdelijke manier op om de rol van leidinggevende en resultaatgerichte (lijn)manager te kunnen vervullen. Het beroepsprofiel is afgestemd op en samengesteld in samenspraak met het werkveld. De eindkwalificaties zijn door de bank genomen goed in lijn met het beroepenveld, en dat komt door de hele opleiding tot uiting. Het team van docenten, begeleiders en andere betrokkenen is beroeps- en vakbekwaam. De examencommissie is 'in control' en ziet toe op adequate toetsing, ook in de nieuw gestarte voltijdvariant.

Gezien het gerealiseerde niveau van de afgestudeerden in het algemeen, en van de eindwerken in het bijzonder, concludeert het auditpanel dat de opleiding aan de vereiste kwaliteit voldoet. Zij maakt haar ambities voldoende waar en brengt zodoende professionele managers op hbo-bachelorniveau op de arbeidsmarkt.

Op grond van het bovenstaande en met inachtneming van de beslisregels van de NVAO, adviseert het auditpanel de NVAO de hbo-opleiding Bachelor Management van Hogeschool NCOI, crohonummer 34480, voor de varianten duaal, deeltijd en voltijd, en voor alle opleidingslocaties positief te beoordelen, en de opleiding opnieuw voor een periode van 6 jaar te accrediteren.

6. AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van de uitgevoerde audit bij de opleiding Bachelor Management van de hogeschool NCOI wil het auditpanel nog de onderstaande overwegingen meegeven aan de opleiding.

Actualiteit en inhoud curriculum

Het auditpanel raadt de opleiding aan om het huidige klassieke en niet al te moderne programma wat proactiever te actualiseren. Ook toevoeging van meer Engelstalige bronnen en literatuur over managementmodellen uit andere landen of culturen verdient aanbeveling; het werkveld signaleert dat hieraan behoefte is.

Deficiënties

De opleiding zou wat meer aanbod kunnen creëren voor instromers die op bepaalde gebieden of onderwerpen niet over de aansluitende kennis of vaardigheden beschikken. Vooral bij de instroom in de duale/deeltijdopleiding blijken zulke deficiënties voor te komen. Docenten of begeleiders zouden dan behulpzaam kunnen zijn en aangeven waar en hoe die ontbrekende kennis is aan te vullen.

Kwaliteit docenten

Het panel adviseert de opleiding om bij de selectie en screening van (potentiële) docenten meer aandacht te besteden aan de onderzoekskennis en -ervaring van de betrokkenen. Zodoende kan er meer aandacht komen voor het adequaat opzetten en uitwerken van valide redeneringen en correcte afleidingen en conclusies. Dit zal het niveau van de eindwerken waarschijnlijk flink ten goede komen.

Ook de praktijkgerelateerdheid van de (freelance) docenten zou wat meer nadruk moeten krijgen: zijn zij wel werkzaam als 'praktiserend' manager?

Praktijkbehoefte

Vertegenwoordigers uit het werkveld met wie het panel heeft gesproken, merken op dat er in de praktijk behoefte is aan allerlei 'soorten' managers. De opleiding brengt daar volgens het werkveld op dit moment niet veel onderscheid in aan. Het auditpanel denkt dat het programma van de opleiding gebaat zou zijn met wat meer differentiatie- of specialisatiemogelijkheden.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI hbo-bacheloropleiding Management duaal/deeltijd en voltijd		
Onderwerpen / Standaarden	Oordelen duaal / deeltijd	Oordelen¹⁵ voltijd
Beoogde eindkwalificaties		
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	g	g
Programma		
Standaard 2. Oriëntatie programma	v	v
Standaard 3. Inhoud programma	v	v
Standaard 4. Vormgeving programma	g	g
Standaard 5. Aansluiting programma	v	v
Personeel		
Standaard 6. Kwalificaties personeel	v	v
Voorzieningen		
Standaard 7. Huisvesting en materiële voorzieningen	g	g
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	v	nb
Kwaliteitszorg		
Standaard 9. Periodiek evalueren	v	nb
Toetsing		
Standaard 10. Toetsing	g	g
Gerealiseerde eindkwalificaties		
Standaard 11. Eindkwalificaties	v	nb
Algemeen eindoordeel	v	nb

¹⁵ Omdat de voltijdse opleiding Bachelor Management nog maar net is gestart, zijn veel onderwerpen met betrekking tot de standaarden voor deze variant nog niet-beoordeelbaar (nb).

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Hieronder volgt een nadere toelichting over de inrichting van de opleidingsbeoordelingen bij Hogeschool NCOI in de periode 2016-2018.

Algemeen

Hogeschool NCOI stuurt al haar opleidingen op dezelfde wijze ofwel centraal aan, hanteert een aantal gezamenlijke uitgangspunten en gebruikt dezelfde voorzieningen. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding ingekleurd. In overleg tussen het Evaluatiebureau Hobéon en Hogeschool NCOI is er derhalve voor gekozen om in september 2016 en vervolgens in augustus 2017 een generieke audit uit te voeren van één dag. Tijdens deze dag heeft het auditpanel expliciet aandacht besteed aan de standaarden uit het NVAO-beoordelingskader die algemeen gelden voor Hogeschool NCOI en haar opleidingen. Hiertoe behoren onder meer de standaarden op het terrein van het didactische concept, de instroom/toelating, het personeelsbeleid, de algemene voorzieningen, de studentbegeleiding/informatievoorziening en de kwaliteitszorg. Dit betreffen de standaarden 4 tot en met 9. De reikwijdte van de generieke audit is vastgesteld op alle opleidingsbeoordelingen die in de studie jaren 2016-2018 worden uitgevoerd¹⁶.

De generieke audit biedt elk auditpanel dat de opleidingsspecifieke audit uitvoert, de mogelijkheid om uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding zoals op het terrein van de eindkwalificaties, het programma, de didactiek, toetsen en het gerealiseerde eindniveau. Het gaat hier tenminste om de standaarden 1 tot en met 3 en de standaarden 10 en 11. Elke opleidingsspecifieke audit duurt eveneens één dag. Door de auditpanels voorafgaand aan de opleidingsspecifieke audit zorgvuldig te informeren over de bevindingen en oordelen van de generieke audit, krijgt het auditpanel voor de betreffende opleiding zicht op alle standaarden die deel uitmaken van een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

Voor een overzicht van het generieke auditprogramma dat in augustus 2017 is uitgevoerd, verwijzen wij naar het beoordelingsrapport Uitgebreide opleidingsbeoordeling Hbo-masteropleiding Master of Business Information van Hogeschool NCOI d.d. oktober 2017. Hieronder volgt het programma van de opleidingsspecifieke audit.

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Management – Hogeschool NCOI

Locatie: BCN, Daltonlaan 100, 3584 BJ Utrecht

Datum: 8 september 2017

Tijd	Onderdeel	Gespreksdeelnemers
08.15–08.30 uur	Ontvangst panel	
08.30–09.15 uur	Vooroverleg panel (besloten)	
09.15–09.45 uur	Sessie 1 Gesprek directie en management (incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding)	- Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Opleidingsmanagement - Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs - Dhr. E.W. (Erik) Hof bc., manager Hoger Onderwijs
09.45–10.15 uur	Sessie 2 Toelichting online leeromgeving (OLO), e-Connect en aNS	- Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, directeur Kwaliteit en Innovatie - Dhr. E.W. (Erik) Hof bc., manager Hoger Onderwijs

¹⁶ Hogeschool NCOI informeert het Evaluatiebureau Hobéon indien zich majeure wijzigingen zich voordoen rondom de organisatie van haar opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

Tijd	Onderdeel	Gespreksdeelnemers
10.15–10.30 uur	Bezoek locatie voltijd	• Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, directeur Kwaliteit en Innovatie • Dhr. E.W. (Erik) Hof bc., manager Hoger Onderwijs • Dhr. J. (Jerry) Vroon, operationeel manager BCN Utrecht
10.30–11.45 uur	Sessie 3 Gesprek opleidingsmanagement, kernteam, docenten, ontwikkelaars en afstudeerbegeleiders	• Dhr. T.J. (Tom) Huibers BEd, opleidingsmanager en lid kernteam • Dhr. drs. P. (Paul) Peeters MMO, kerndocent en lid kernteam • Dhr. T. (Théo) Mentink MSc, kerndocent en lid kernteam • Dhr. mr. W.J. (William) Lengton MBA, docent en ontwikkelaar • Dhr. drs. P.A.G. (Pieter) van Lierop, portfoliobegeleider en –beoordelaar • Dhr. V. (Victor) Klop MBA, portfoliobegeleider en –beoordelaar • Mw. B. (Burcu) Öztürk MSc, scriptiebegeleider en –beoordelaar • Dhr. P.S.H.J. (Peter) Schenkeveld MBA, scriptiebegeleider en –beoordelaar • Dhr. G.P.H. (Frits) van den Hurk, docent voltijd
11.45–12.45 uur	Werklunch panel (besloten)	
12.45–13.15 uur	Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel	
13.15–14.00 uur	Sessie 4 Gesprek vertegenwoordiging werkveld	• Dhr. Majoor drs. G.F.J. (Gijsbert) Cleijnsen, lid werkveldcommissie • Dhr. K.M. (Fred) Krijnen MBA, lid werkveldcommissie • Dhr. dr. M.J. (Meindert) Flikkema, lector bedrijfskundig domein • Dhr. drs. J.W.A. (Jan Willem) van der Vloot van Vliet, adviseur bedrijfskundig domein • Dhr. drs. G.H. (Gos Hein) van de Wouw, lid werkveldcommissie
14.00–14.15 uur	Korte pauze panel (besloten)	
14.15–15.00 uur	Sessie 5 Gesprek examencommissie en borging	• Dhr. prof.dr. W. (Wim) van Grembergen, lid Academic Board • Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie • Mw. drs. A.A. (Arline) Reijn-Kok, kwaliteitsmanager en voorzitter examencommissie domein MER en Bestuurskunde • Dhr. mr. P.B.M. (Pieter) van Veen, lid examencommissie domein MER en Bestuurskunde • Dhr. dr. G.W.J. (Geert) Heling, lid examencommissie domein MER en Bestuurskunde
15.00–15.15 uur	Korte pauze panel (besloten)	
15.15–16.00 uur	Sessie 6 Gesprek studenten	• Dhr. A.G.J. (Andre) Hendriksen, start sept. 2015, fase 3, duaal • Mw. M.M. (Guida) Ploeg, start maart 2014, fase 3, duaal
16.00–16.15 uur	Korte pauze panel (besloten)	
16.15–16.30 uur	Eventueel extra gesprek (opleidings)management	
16.30–17.30 uur	Intern overleg panel (besloten)	

Tijd	Onderdeel	Gespreksdeelnemers
17.30–17.45 uur	Terugkoppeling door panel naar management	• Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs • Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs • Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, directeur Kwaliteit en Innovatie • Dhr. E.W. (Erik) Hof bc., manager Hoger Onderwijs

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs' van 19 december 2014. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de opleiding.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en – daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft – ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers. Van het spreekuur heeft niemand gebruikgemaakt.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs' van 19 december 2014.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één croho-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 10 of 11 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Beschrijving generieke standaarden
- Domein-specifiek referentiekader en de (concretisering van de) eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten
- Visie, didactisch concept NCOI
- Visie op onderzoek
- Onderwijs- en examenregeling (OER)
- Overzicht van het ingezette personeel en cv's: naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid)
- (Jaar)verslagen examencommissie, kernteam, curriculumcommissie
- Toetsplan, visie op toetsen, toetsbeleid
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal
- Notulen van commissievergaderingen

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken¹⁷:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	346268	Deeltijd
2	428746	Deeltijd
3	4347311	Deeltijd
4	116936	Deeltijd
5	4305812	Duaal
6	4323011	Duaal
7	4309881	Duaal
8	4323221	Duaal
9	4355321	Duaal
10	458158	Duaal
11	319465	Duaal
12	4386454	Duaal
13	502143	Duaal
14	4310085	Duaal
15	4362876	Duaal

¹⁷ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	Hbo Bachelor Management
----------------------	-------------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in deze visitatie zijn ingezet

Naam (inclusief titulatuur)	Rol	Expertise						Deelname bij	
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken	NCOI	LOI
Dhr. R.J.M. (Rob) van der Hoorn MBA CMC	Voorzitter	x		x	x	x		x	
Dhr. J. (Koos) de Heer	Lid ¹⁸	x	x	x	x			x	x
Dhr. drs. W. (Willem) Klijnstra	Lid	x		x	x			x	x
Mw. J. (Judith) van Nimwegen – Barneveld	Studentlid						x	x	

Dhr. dr. P.J.A.M. (Peter) Scharpff RI	Secretaris					x		x	
---------------------------------------	------------	--	--	--	--	---	--	---	--

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden¹⁹

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. R.J.M. van der Hoorn MBA CMC	De heer Van der Hoorn MBA is een van de directeurs van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met financieel economische vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen.
Dhr. J. de Heer	De heer De Heer is project- en verandermanager bij Van Aetsveld en daarnaast parttime docent bij Hogeschool Utrecht.
Dhr. drs. W. 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.
Mw. J. van Nimwegen – Barneveld	Mevrouw Van Nimwegen – Barneveld is deeltijdstudent BK-MER bij Hogeschool Utrecht.

Dhr. dr. P.J.A.M. Scharpff RI	Is NVAO-getraind secretaris.
-------------------------------	------------------------------

Op 22 mei 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Hbo Bachelor Management van Hogeschool NCOI, onder het nummer 005773.

¹⁸ Beide domeindeskundigen nemen zitting in het auditpanel van LOI Hogeschool.

¹⁹ De secretaris is formeel geen lid van het panel.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. Met deze verklaring onderschrijven de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling – anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau – die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobéon.nl

I www.hobéon.nl