



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling
hbo-opleiding
Master Projectmanagement
duaal/deeltijd

Hogeschool NCOI

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-opleiding
Master Projectmanagement
dual/deeltijd

Hogeschool NCOI

CROHO nr. 70156

Hobéon Certificering

Datum

24 april 2017

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

Dr. ir. H.G. Mooi

Dhr. G.C.L. Koch CPD

Ing. B. Kamphuis

Secretaris

D.P.M. de Koning MSc

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	35
6.	AANBEVELINGEN	37
BIJLAGE I	Scoretabel	39
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	41
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	45
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	47

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master Projectmanagement
registratienummer croho	70156
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master Projectmanagement (MPM)
aantal studiepunten	60 EC
afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
locaties	Hoofd leslocatie: Daltonlaan 100, 3584 BJ Utrecht + diverse leslocaties
varianten	Duaal, Deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
VISITATIEGROEP	Niet van toepassing
datum audit / opleidingsbeoordeling	2 december 2016
Contactpersoon opleiding	Mevrouw M. Vroemen, afdelingscoördinator MVroemen@NCOI.nl Mevrouw M. Pieters, directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs MPieters@NCOI.nl

Basisgegevens **hbo-opleiding Master Projectmanagement**, duaal en deeltijd¹

bron: Kritische Reflectie Master Projectmanagement Hogeschool NCOI

peildatum: Najaar 2016

instroom (aantal)	2013/2014	2014/2015	2015/2016
▪ duaal	11	6	7
▪ deeltijd	3	1	1
rendement (percentage) ²	2011	2012	2013
▪ duaal/deeltijd			
docenten (aantal + fte)	aantal		Fte*
▪ duaal/deeltijd	19		Freelancers
opleidingsniveau docenten (percentage) ³	Bachelor	Master	PhD.
▪ duaal/deeltijd	-	54	46
docent–student ratio ⁴	De groepsgrootte varieert van minimaal 8 tot maximaal 18 studenten		
▪ duaal/deeltijd			
contacturen (aantal) ⁵	Fase 1	Fase 2	
▪ duaal/deeltijd	108	88	

* Hogeschool NCOI zet naast een opleidingsmanager (1 Fte) 1 kerndocent en 18 docenten in op freelance basis (zie Standaard 6 – Personeel).

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

² Het aandeel van het totaal masterstudenten dat het masterdiploma haalt in de nominale studieduur+ één jaar, zo mogelijk van de laatste drie cohorten

³ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

⁴ Hogeschool NCOI hanteert hier de norm zoals vastgelegd binnen de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding en zoals in 2015 geaccordeerd door de NVAO: De gerealiseerde gemiddelde groepsgroottes van alle situaties waarin sprake is van contacturen tussen studenten en (freelance) professionals.

⁵ Het gemiddeld aantal klokuren per fase aan gerealiseerde contacturen, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

Hogeschool NCOI (NCOI) biedt sinds 2012 de hbo-masteropleiding Projectmanagement in een duale en deeltijdvariant aan. Het betreft een Nederlandstalige en toekomstgerichte beroepsopleiding voor professionals die willen doorgroeien als projectmanagement professional.

Het werkveld van een projectmanagementprofessional bevindt zich in alle branches en in verschillende bedrijfsgroottes. In beginsel is een projectmanager multi-inzetbaar en dus niet gebonden aan een specifieke bedrijfstak. Projectmanagement op zichzelf is generiek, maar contentkennis van een branche heeft voordelen. Verder lijkt projectmanagement meer te bewegen naar de voorkant van organisaties, dicht bij de klant, waar teams onder leiding van een projectmanager (of scrum master in multidisciplinaire teams) samenwerken aan nieuwe producten.

In sommige organisaties is de projectmanager een echte functie en in andere organisaties is het een rol. De opleiding onderscheidt diverse functies/rollen, te weten: projectmanagement officer (PMO), projectleider/-manager, programmamanager, portfoliomanager.

Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties voor het programma zijn via een gedegen (standaard)proces van ontwikkeling tot stand gekomen. Er is geen landelijk beroeps- en opleidingsprofiel voor masteropleidingen Projectmanagement voorhanden dat de opleiding van NCOI als referentiekader kon gebruiken. Op basis van een deskresearch naar trends en ontwikkelingen en overleg met werkveldvertegenwoordigers heeft de hbo-masteropleiding Projectmanagement van Hogeschool NCOI haar eigen beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld.

De beoogde eindkwalificaties die afgestudeerden moeten bereiken, sluiten aan bij het profiel waartoe de opleiding haar studenten wil opleiden en zijn geactualiseerd op basis van trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk van de projectmanagementprofessional. De eindkwalificaties zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie concreet weergegeven. De opleiding heeft een duidelijk beeld waar zij haar studenten voor opleidt en welke eisen het vakgebied en het werkveld stellen aan de projectmanagementprofessional. De opleiding heeft weliswaar een duidelijke visie ten aanzien van praktijkgericht onderzoek, maar zowel de doelstelling rond praktijkgericht onderzoek als de doelstelling rond de internationale oriëntatie, verdient een expliciete plaats in (de uitwerking van) de eindkwalificaties. De werkveldcommissie heeft een actieve rol in het onderhoud van de eindkwalificaties en het programma.

Het auditpanel komt voor Standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' tot het oordeel **'voldoende'**. Wel beveelt het panel de opleiding aan om het beroeps- en opleidingsprofiel aan te passen, daar waar er discussie zou kunnen zijn over het (incorrect) gebruik en de duiding van vakinhoudelijke termen.

Onderwerp 2. Programma

Het auditpanel is, evenals de studenten, positief over de beroepsgerichtheid van het programma. Een sterk punt vindt het panel de interactie tussen de docenten en de studenten, en de studenten onderling. Docenten presenteren vanuit hun praktijkervaring veel realistische voorbeelden in hun colleges en brengen casus in die zij ontleen aan de actuele praktijk. Studenten passen de in de Masterclasses aangereikte kennis toe en integreren deze in (praktijk)opdrachten voor, tijdens en na de lessen.

De degelijke inhoud van het programma stelt de studenten in staat de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-masterniveau te bereiken. De indeling in fasen en Masterclasses – die de student in een zelf te bepalen volgorde binnen één fase kan doorlopen – met een

ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek, alsook een zekere concentrische opbouw in het programma, zorgen voor voldoende samenhang.

De internationale oriëntatie past bij de doelgroep van NCOI, maar het panel is van oordeel dat internationaliseringsaspecten sterker in het programma naar voren kunnen komen dan nu het geval is. Onderzoeksmethodiek en onderzoeksvaardigheden hebben een plaats in het curriculum; in het bijzonder in de aparte leerlijn professionele ontwikkeling. Binnen het programma is aandacht voor het doen van onderzoek in de eigen organisatie (en de beperkingen van een enkelvoudige casestudy). Dit vindt het panel goed. Het panel kan zich evenwel voorstellen dat er andere vormen van onderzoek doen verkend worden. De leden van de *Academic Board* zijn, naast de lector betrokken bij de vormgeving van de onderzoekslijnen van de masteropleiding Projectmanagement. Deze onderzoekslijnen kaderen de onderwerpen van de afstudeerscripties in, maar zijn hierin niet sturend.

Studenten waarderen de flexibiliteit in het programma en ervaren binnen een studiefase inhoudelijke samenhang. Het programma kent verschillende instroommomenten en biedt mogelijkheden tot temporisering. Een aandachtspunt is dat de studievoortgang van studenten soms belemmerd kan worden doordat Masterclasses met een te geringe inschrijving geen doorgang vinden. Dit zou door het aanbieden van volledige Masterclasses via de e-learningomgeving gedeeltelijk kunnen worden ondervangen.

De opleiding hanteert een didactisch concept dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep; voor toelating tot het programma stelt zij heldere eisen, onder meer ten aanzien van de werkplek. Studenten zijn bij aanvang van de studie op de hoogte van de opleidingseisen, de organisatie van de opleiding en wat beide partijen, NCOI en de student, van elkaar kunnen verwachten. NCOI kent een strikt te hanteren systeem rond vrijstellingen. NCOI kent een passend beleid voor studenten met een functiebeperking.

Op grond hiervan beoordeelt het panel de Standaarden 2 en 5 als **'goed'** en Standaard 3 en 4 als **'voldoende'**.

Onderwerp 3. Personeel

NCOI beschikt over een solide, centraal vormgegeven en uitgewerkt personeelsbeleid dat erop is gericht om met freelance professionals van hoge kwaliteit samenwerkingsovereenkomsten aan te gaan. De opleiding voert het NCOI-brede personeelsbeleid met betrekking tot de werving, selectie, onderwijskundige professionalisering, inzet, beoordeling en begeleiding van docenten zorgvuldig uit en beschikt over een gekwalificeerd kernteam dat de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs bewaakt.

NCOI heeft verschillende rollen voor freelance professionals beschreven en hanteert een strikte rollenscheiding, ook in de rollen docent en beoordelaar. Zo kan een docent niet de examenuitwerkingen van zijn eigen groep studenten beoordelen. Ten aanzien van het Projectmanagement-programma geldt dat een docententeam is samengesteld en wordt ingezet dat (i) de benodigde kennis- en vaardigheidsgebieden afdekt, (ii) op het juiste niveau is opgeleid, (iii) in omvang voldoet om het onderwijs te verzorgen en (iv) door studenten hooglijk wordt gewaardeerd, ook voor wat betreft zijn didactische vaardigheden.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 6 'Personeel' dan ook als **'goed'**

Onderwerp 4. Voorzieningen

NCOI beschikt over een groot aantal goed geoutilleerde opleidingslocaties, verspreid over het land. Voor de hbo-masteropleiding Projectmanagement zijn naast de leslocaties geen opleidingsspecifieke praktijkvoorzieningen nodig. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoeftes van docenten en studenten. NCOI vergoedt het abonnement van een (externe) bibliotheek; studenten lijken hier maar beperkt gebruik van te maken.

De student wordt vanuit verschillende rollen gedurende de opleiding 'op maat' begeleid en ondersteund. De opleiding legt het initiatief voor studiebegeleiding bij de student zelf. E-

Connect is een voor NCOI ontwikkelde digitale leer- en informatieomgeving die de student gedurende de hele opleiding ondersteunt. De informatievoorziening wordt voortdurend geëvalueerd en verbeterd.

Het auditpanel komt voor de Standaarden 7 'Voorzieningen' en 8 'Studiebegeleiding' vanwege de goed toegeruste en moderne leslocaties, en de vormgeving van de begeleiding en de inrichting van de informatievoorziening die beide zorgvuldig zijn toegesneden op de wensen van de doelgroep tot het oordeel '**goed**'.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

Het auditpanel komt voor de hbo-masteropleiding Projectmanagement ten aanzien van deze standaard tot het oordeel '**goed**'. NCOI – en daarmee de hbo-masteropleiding Projectmanagement – beschikt over een gedegen, strak georganiseerd, duidelijk uitgewerkt systeem van kwaliteitszorg, waarbij alle relevante partijen zijn betrokken. Evaluatie-uitkomsten leiden, zo nodig, tot concrete verbetermaatregelen die het vertrekpunt vormen voor een volgende PDCA-cyclus en de opleiding hanteert streefwaarden voor de uitkomsten van haar evaluaties. Ruimte voor verbetering is er in het nauwer betrekken van alumni.

Onderwerp 6. Toetsing

NCOI heeft het systeem van toetsen en beoordelen instellingsbreed ingericht. Dit systeem voorziet er in de basis in dat de opleiding valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante toetsen afneemt. Het auditpanel adviseert wel om de validiteit van de beoordeling van het essay in het oog te houden en om het toetsen van parate/cognitieve kennis voor de basisvakken te overwegen.

De (decentrale) examencommissie van de opleiding is WHW-bestendig, stevig in positie en voert zowel een proactief als reactief beleid. Het jaarverslag getuigt hiervan.

De instelling van de Academic Board heeft de inrichting en borging van de afstudeerfase van de opleiding aanzienlijk verstevigd. Het panel vindt het goed dat de opleiding meer gaat sturen op het onderzoeksvoorstel. Het panel heeft een aantal verbeterpunten geconstateerd. Aandacht is gewenst voor de feedback van examinatoren op het beoordelingsformulier van de eindwerken en voor een meer onderscheidende beoordeling ten aanzien van deze eindwerken. De docenten én de leden van de Centrale en Decentrale Examencommissie (h)erkennen deze aandachtspunten en hebben dit vraagstuk reeds opgepakt, onder meer via de kalibratiesessies die de opleiding organiseert.

Op grond hiervan honoreert het panel Standaard 10 'Toetsing' met een '**voldoende**'.

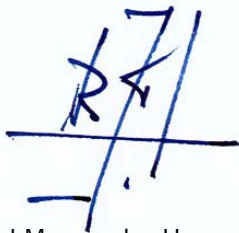
Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel concludeert aan de hand van de eindwerken die het bekeek, dat de eindwerken – behoudens één twijfelgeval – van hbo-masterniveau zijn, maar maakte ook enkele kanttekeningen. Deze kanttekeningen waren reeds (h)erkend door het kernteam van de masteropleiding Projectmanagement. De maatregelen die de opleiding reeds heeft ingezet – zoals een andere opzet van de lessen onderzoeksvaardigheden en de aanscherping van de eisen ten aanzien van het onderzoeksvoorstel – vindt het panel vertrouwenwekkend. Het werkveld uitte zich positief over het niveau van afstuderen en over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk.

Algemene conclusie

Het auditpanel trof bij Hogeschool NCOI een gedegen hbo-masteropleiding Projectmanagement. De opleiding doet wat ze moet doen en doet dat op een degelijke wijze. De herziening die sinds 2013 is ingezet heeft bijgedragen aan de verbetering van het programma. De hbo-masteropleiding Projectmanagement maakt onderdeel uit van een efficiënt en effectief ingerichte organisatie rondom de opleidingen van NCOI. Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel tot de overall kwalificatie '**voldoende**'. Het adviseert de NVAO de opleiding te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Den Haag, 24 april 2017

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters 'R', 'J', 'M', and 'v' with a horizontal line across the middle.

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

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters 'D', 'P', 'M', and 'd' with a horizontal line across the middle.

D.P.M. de Koning MSc.,
secretaris

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-opleiding Master Projectmanagement van Hogeschool NCOI, die op 2 december 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting). Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)⁶.

Een aantal aspecten heeft Hogeschool NCOI voor al zijn opleidingen generiek ofwel op dezelfde wijze georganiseerd. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding vormgegeven. In overleg tussen het Evaluatiebureau Hobéon en Hogeschool NCOI is er derhalve voor gekozen om in september 2016 een generieke audit uit te voeren. Tijdens deze audit is expliciet aandacht besteed aan de standaarden die algemeen gelden voor Hogeschool NCOI en zijn opleidingen. De generieke audit biedt de auditpanels die de betreffende opleiding beoordelen de mogelijkheid om uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding. In Bijlage II volgt een nadere toelichting over de inrichting van de opleidingsbeoordelingen van Hogeschool NCOI.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel dat de generieke audit uitvoerde, alsook van het auditpanel dat de opleidingsspecifieke audit uitvoerde, ten aanzien van de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden. Deze standaarden zijn gegroepeerd naar 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

De onderwijsinstelling

Hogeschool NCOI (NCOI) is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit van NCOI Opleidingsgroep. Zij biedt sinds het studiejaar 2003-2004 geaccrediteerde opleidingen aan op zowel hbo-bachelor- als hbo-masterniveau op diverse plaatsen in Nederland. Voor masteropleidingen gebruikt NCOI de naam NCOI University of Applied Sciences. Ook maken branche-erkende opleidingen (vb. PRINCE2®, NIMA, NMI-mediation en verschillende financiële opleidingen) en opleidingen op het gebied van Management onderdeel uit van het portfolio van de onderwijsinstelling. Sinds 2013 kent NCOI een Raad van Advies die bestaat uit vertegenwoordigers uit het onderwijs en bedrijfsleven. Zij geven de hogeschool advies over inhoudelijke kwesties en over strategische keuzes.

In onderstaande tabel volgt ter verduidelijking een korte weergave van de organisatiestructuur van NCOI rondom zijn opleidingen. Deze en andere gremia (bijvoorbeeld werkveldcommissie, curriculumcommissie en examencommissie) en hun betrokkenheid bij elke opleiding komen – indien relevant - in het rapport nader aan bod. Voor de uitvoering van het onderwijs en examinering werkt NCOI met freelancers die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Inmiddels zijn aan NCOI 4000 medewerkers, in vaste dienst en freelance, verbonden.

Gremium	Taak
Algemeen management	De Directeur Hoger Onderwijs stuurt Hogeschool NCOI aan en geeft leiding aan drie Managers Hoger onderwijs en aan een Manager Kwaliteit en Innovatie. De Managers Hoger onderwijs sturen op hun beurt weer de opleidingsmanagers aan. De directeur Accreditaties en Kwaliteit Hoger Onderwijs is verantwoordelijk voor de accreditaties binnen NCOI Opleidingsgroep.

⁶ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

Gremium	Taak
Kernteam	Een kernteam dat bestaat uit de opleidingsmanager, de lector en enkele docenten/ontwikkelaars, is inhoudelijk verantwoordelijk voor (de actualiteit van) een opleiding: <ul style="list-style-type: none"> • De opleidingsmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de gehele opleiding. • De lector is als inhoudelijke expert binnen het vakgebied van de opleiding tevens verantwoordelijk voor de onderzoekslijnen en wordt daarin ondersteund door een lid van de Academic Board. • Een kwaliteitsmanager van het team Kwaliteit en Erkenningen ondersteunt de opleidingsmanager met zijn taken op het gebied van onderwijs en examinering.
Academic Board	De hogeschoolbrede Academic Board heeft als doel de kwaliteit van het hoger onderwijs van Hogeschool NCOI te verstevigen door de borging van de onderzoekskwaliteit en -ontwikkeling (o.a. validatie onderzoekslijnen en steekproefsgewijze toetsing van de kwaliteit van de onderzoeksoutput van lectoren en van de eindwerken van de studenten).
Kwaliteit en Innovatie	Het team Kwaliteit en Innovatie is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van het opleidingsaanbod en het beschikbaar stellen van rapportages en het opzetten en leiden van projecten op het gebied van inhoud, erkenningen en accreditaties.
Afdelingen	Hogeschool NCOI werkt met medewerkers in vaste dienst die verantwoordelijk zijn voor (i) het adequaat uitvoeren van het logistieke en administratieve proces, (ii) de ontwikkeling van onderwijs en examinering en (iii) de kwaliteitsbewaking. De medewerkers maken onderdeel van één van de zeven afdelingen: Opleidingsmanagement, Planning & Organisatie, Locatiemanagement, Examenbureau, Docentenmanagement, Cursistenadministratie en Advies & Voorlichting.
Freelance professionals	Hogeschool NCOI zet in verschillende rollen freelance professionals in die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering. Alle freelance professionals worden aangestuurd vanuit (i) de afdeling Docentenmanagement in de rol van lesdocent/begeleider, (ii) de afdeling Examenbureau in examinerende rollen en (iii) de afdeling Opleidingsmanagement in ontwikkelrollen.

Tabel 1 – Korte omschrijving organisatiestructuur NCOI en zijn opleidingen

Karakteristiek van de opleiding Master Projectmanagement

De projectmanagementprofessional die NCOI voor ogen heeft, kan leiding geven aan een tijdelijke organisatie ter implementering van een beoogde concrete verandering en/of vernieuwing (het project). De projectmanagementprofessional zorgt voor de organisatie en sturing van het project binnen overeengekomen tijd, budget, scope, kwaliteitsnorm en kiest daarbij de best passende methodiek om zo een maximale toegevoegde waarde te realiseren. De projectmanagementprofessional is in staat met zijn team acties te ondernemen voor het realiseren van de opdracht, deze opdracht te volbrengen en het resultaat over te dragen aan de eindverantwoordelijke opdrachtgever.

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.

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Er is geen landelijk beroeps- en opleidingsprofiel voor masteropleidingen Projectmanagement voorhanden dat de opleiding van NCOI als referentiekader kon gebruiken. Het auditpanel stelt vast dat voor de ontwikkeling van het domeinspecifiek referentiekader, het profiel van de professional en het opleidingsprofiel van de masteropleiding Projectmanagement overleg heeft plaatsgevonden met inhoudsdeskundigen uit het werkveld. Daarbij waren de werkveldcommissie, de curriculumcommissie, de docenten en didactische ontwerpers betrokken. Voor het samenstellen van het domeinspecifieke referentiekader heeft de opleiding bovendien verschillende relevante (inter)nationale bronnen geraadpleegd.

De opleiding heeft een schets gegeven van een aantal actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Zo gaat zij in op het blijvende karakter van Agile en Scrum-benaderingen in projectmanagement waarmee zowel de rol van planning (iteratiever; meer continue) wijzigt als de positie van de projectmanager en het projectteam: projecten staan dicht bij de frontoffice, teams bepalen zelf de projectontwikkeling en leiderschap wordt meer participerend. Actueel projectmanagement legt, zo geeft de opleiding aan, meer nadruk op teams (teamconstructie, teambuilding, teamdiversiteit, teaminterventies) in plaats van op de top-down wijze van leiderschap van de (klassieke) projectmanager. Van het "nieuwe" leiderschap wordt een participatieve bottom-up houding verwacht. Daar horen nieuwe "tools" bij die werken in zo'n benadering. De opleiding heeft naast technische vaardigheden dan ook aandacht in haar profiel en in haar programma voor leiderschaps- en interpersoonlijke vaardigheden – de zogeheten "soft skills" – voor het leidinggeven aan anderen (team) en motiveren en/of beïnvloeden (team en andere stakeholders). Een andere ontwikkeling volgens de opleiding is waardegedreven (value-driven) projectmanagement. Waarde ofwel value is niet langer vooral een interne efficiency-maat voor het project (zoals bij klassieke financiële earned-value-berekeningen), maar betreft meer en meer effectiviteit ofwel externe gevolgen. Ten slotte beschrijft de opleiding de integratie van project-, programma- en portfoliomanagement.

De masteropleiding Projectmanagement van NCOI wil een projectmanagementprofessional afleveren die kennis en vaardigheden bezit die aansluiten bij de ontwikkelingen in en behoeften van het werkveld. De professional die NCOI voor ogen heeft, kan leiding geven aan een tijdelijke organisatie ter implementering van een beoogde concrete verandering en/of vernieuwing (het project). De projectmanagementprofessional zorgt voor de organisatie en sturing van het project binnen overeengekomen tijd, budget, scope, kwaliteitsnorm en kiest daarbij de best passende methodiek om zo een maximale toegevoegde waarde te realiseren. De projectmanagementprofessional is in staat met zijn team acties te ondernemen voor het realiseren van de opdracht, deze opdracht te volbrengen en het resultaat over te dragen aan de eindverantwoordelijke opdrachtgever.

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding bovenstaande veranderingen en het gewenste profiel van de projectmanagementprofessional een plek heeft gegeven in haar opleidingsprofiel. Hieruit vloeien zes eindkwalificaties voort die beschrijven waar elke master projectmanagement aan moet voldoen, te weten:

1. Analyseren;
2. Politiek-strategisch handelen;
3. Ontwerpen;
4. Professioneel handelen;
5. Leidinggeven;
6. Professionaliseren.

Voor de start van het studiejaar 2016-2017 zijn deze eindkwalificaties door de curriculumcommissie getoetst en waar nodig aangescherpt om ze zo passend mogelijk te maken. De set van eindkwalificaties is uitgewerkt in algemene leerdoelen en is, zo blijkt uit het geleverde programmaoverzicht, nadrukkelijk leidend voor de opzet en uitvoering van het programma (zie verder standaard 3).

Kijkend naar de eindkwalificaties dan acteert de masteropleiding Projectmanagement in het daarbij passende domein en hanteert zij daarvoor de juiste titulatuur. Na het succesvol afronden van de opleiding beschikken studenten over de graad 'Master Projectmanagement'.

Oriëntatie en niveau

De masteropleiding Projectmanagement heeft goed zicht op het beroep waartoe zij haar studenten opleidt. Het werkveld van een projectmanagementprofessional bevindt zich in alle branches en in verschillende bedrijfsgroottes. In beginsel is een projectmanager multi-inzetbaar en dus niet gebonden aan een specifieke bedrijfstak. Projectmanagement op zichzelf is generiek, maar contentkennis van een branche heeft voordelen. Verder lijkt projectmanagement meer te bewegen naar de voorkant van organisaties, dicht bij de klant, waar teams onder leiding van een projectmanager (of scrum master in multidisciplinaire teams) samenwerken aan nieuwe producten. In sommige organisaties is de projectmanager een echte functie en in andere organisaties is het een rol. De opleiding onderscheidt diverse functies/rollen, te weten: projectmanagement officer (PMO), projectleider/-manager, programmamanager, portfoliomanager. De opleiding heeft in haar profiel een aantal kernopgaven geformuleerd; d.w.z. kritische beroepssituaties zoals problemen, dilemma's en/of kansen waar een professional regelmatig mee in aanraking komt die kenmerkend zijn voor het beroep en waarvoor van de professional een aanpak en een oplossing worden verwacht. Verder heeft zij drie hoofdtaken gedefinieerd – te weten *directing*, *managing* en *delivering* – waarop de algemene gedragspatronen van de projectmanagementprofessional zijn terug te voeren.

Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties en de daarbij horende kerntaken en kernopgaven die de opleiding heeft geformuleerd, zijn gericht op de uitvoering van de werkzaamheden in het domein van de master projectmanagement en dat zij derhalve een op de beroepsuitoefening georiënteerde inhoud hebben. Wel heeft het auditpanel opgemerkt dat op een aantal plekken in het opleidingsprofiel de termen project-, programma- en portfoliomanagement en de beschrijving van projectmanagementmethodieken onjuist gebruikt worden. Het panel raadt de opleiding ten eerste aan om dit te corrigeren en hierbij de input van de (kern)docenten en de werkveldcommissie te gebruiken. In het gesprek met de (kern)docenten heeft het panel vastgesteld dat zij wel de juiste (beschrijving van de) terminologie hanteren.

Ter niveaubepaling van de eindkwalificaties hebben de Dublin Descriptoren als indicatoren gefungeerd. De opleiding heeft met een matrix de samenhang inzichtelijk gemaakt tussen de eindkwalificaties en de Dublin Descriptoren. Daarnaast positioneert zij zich duidelijk als hbo-master en maakt voldoende onderscheid met een hbo-bachelor en wo-niveau. Hogeschool NCOI heeft de beschikking over een *Academic Board* die bestaat uit zes hoogleraren. Het auditpanel stelt vast dat zij een waardevolle rol heeft bij de borging van het niveau van alle hbo-opleidingen van Hogeschool NCOI (zie Standaard 3).

Onderscheidend vermogen

De opleiding heeft aan de hand van deskresearch gekeken naar opleiders die deze opleiding aanbieden, zowel in Nederland als internationaal. De masteropleiding Projectmanagement van NCOI positioneert zich niet zozeer op de inhoud van het programma, maar vooral in de vorm waarin NCOI zijn opleidingen aanbiedt. Onderscheidend ten opzichte van de andere aanbieders is met name een laagdrempelig en flexibel onderwijsaanbod, blijkend uit vier instroommogelijkheden per jaar, de keuze voor de studenten uit dag- en avondvarianten. Dit is mogelijk door de efficiënte en effectieve wijze waarop de organisatie rondom de opleidingen van NCOI is vormgegeven alsook door de omvang van de studentenaantallen en de vormgeving van het onderwijsprogramma, zo ook voor de masteropleiding Projectmanagement (zie volgende standaarden).

Praktijkgericht onderzoek

De visie van NCOI op praktijkgericht onderzoek vindt het auditpanel passend bij de masteropleiding Projectmanagement. NCOI positioneert zich als 'opleider voor werkend Nederland' en dat weerspiegelt zich in een expliciete praktijkgerichte opleidingsvisie. Alle opleidingen, zo ook de masteropleiding Projectmanagement, beschouwt NCOI als beroepsopleidingen en niet als opleidingen tot wetenschapper of onderzoeker. Voor de masteropleiding Projectmanagement betekent dit het volgende:

De projectmanagementprofessional moet in staat zijn systematisch praktijkonderzoek te verrichten, gebruikmakend van gangbare onderzoeksmethoden waaraan tijdens de opleiding aandacht wordt besteed. Dit stelt de student in staat wetenschappelijk onderzoek op waarde te schatten en dit te hanteren in zijn eigen beroepspraktijk. Onderzoek is voor de projectmanagementprofessional van belang om doordachte en onderbouwde keuzes en beslissingen voor het project te maken. Zo kan hij een kritische reflectie geven op de vraag waarom bepaalde methodieken beter binnen het project of de activiteiten passen dan andere methodieken. Het *best practice*-karakter van projectmanagement voorkomt het maken van fouten die bekend zijn uit het verleden. Onderzoek kan eraan bijdragen dat beter is te voorspellen of (*experience-based*) en waarom (*evidencebased*) een aanpak zal werken. Een projectmanagementprofessional moet in staat zijn om zijn projectmanagementvraagstuk kritisch te beschouwen, om succesfactoren snel te analyseren en het project daarop in te richten. Hij moet in staat zijn voor zichzelf een beeld te vormen over ontwikkelingen die het projectmanagement structureel kunnen veranderen en in staat zijn nieuwe inzichten in het projectmanagement toe te passen.

Het auditpanel geeft de masteropleiding Projectmanagement ter overweging mee om haar doelstelling rond praktijkgericht onderzoek te expliciteren en bijvoorbeeld weer te geven als aparte eindkwalificatie. Dit ter verduidelijking richting de studenten en om hen houvast en ondersteuning te bieden op dit punt.

Internationale oriëntatie

Als het gaat om de vraag wat studenten moeten kennen en kunnen om de toenemende internationale oriëntatie van het vakgebied het hoofd te kunnen bieden, dan is er nog ruimte om dit explicieter dan nu te verwerken in (de uitwerking van) de eindkwalificaties. In het programma heeft de opleiding wel aandacht voor de internationale oriëntatie – denk aan kennis van internationale trends en ontwikkelingen en het ontwikkelen van een helikopterview ten aanzien van (inter)nationale gangbare projectmanagementprincipes en –methodieken in de praktijk – maar dit kan de opleiding explicieter verwerken in de eindkwalificaties.

Onderhoud Eindkwalificaties

Het auditpanel stelt vast dat het onderhoud en de validatie van de eindkwalificaties en het programma plaatsvindt in overleg met de werkveldcommissie. De commissie bestaat uit vijf relevante vertegenwoordigers van het werkveld en komt tweemaal per jaar bijeen. Het panel heeft notulen ingezien van vergaderingen van de werkveldcommissie en heeft vastgesteld dat zij de masteropleiding Projectmanagement adviseert over de actualiteit van het curriculum, ontwikkelingen en trends in het beroepenveld en de praktijkrelevantie van de eindwerken van de studenten. Mede door hun input is bijvoorbeeld de masterclass Senior Projectmanagement aangepast in Portfoliomanagement (zie standaard 2).

Naast de werkveldcommissie benut NCOI bij de ontwikkeling van zijn opleidingen de kennis en kunde van zijn freelance professionals die een brede onderwijs- en praktijkervaring inbrengen in het onderwijs.

Weging en Oordeel

Het auditpanel komt tot het oordeel 'voldoende'. De beoogde eindkwalificaties die afgestudeerden moeten bereiken, sluiten aan bij het profiel waartoe de opleiding haar studenten wil opleiden en zijn geactualiseerd op basis van trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk van de projectmanagementprofessional. De eindkwalificaties zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie concreet weergegeven. De opleiding heeft een duidelijk beeld waar zij haar studenten voor opleidt en welke eisen het vakgebied en het werkveld stellen aan de projectmanagementprofessional. De opleiding heeft weliswaar een duidelijke visie ten aanzien van praktijkgericht onderzoek, maar zowel de doelstelling rond praktijkgericht onderzoek als de doelstelling rond de internationale oriëntatie, verdient een expliciete plaats in (de uitwerking van) de eindkwalificaties.

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.

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Praktijkgerichtheid programma

Het auditpanel stelt vast dat de masteropleiding Projectmanagement per Masterclass nadrukkelijk aandacht besteedt aan de ontwikkeling van opleidingsspecifieke kennis en vaardigheden. Zo is in het programma aandacht voor specifieke kennis en vaardigheden op het terrein van projectmanagement, programmamanagement, portfoliomanagement, leidinggeven, omgang met stakeholders en het implementeren van een verandering (zie onderstaand voorbeeld) en aan generieke vaardigheden zoals onderzoeken en rapporteren.

Studenten passen de in de Masterclasses aangereikte kennis toe en integreren deze in (praktijk)opdrachten voor, tijdens en na de lessen. Bovendien vindt in de Masterclasses reflectie plaats op cases uit de dagelijkse beroepspraktijk van docenten, studenten of casuïstiek aangeboden in de literatuur. Tijdens de lessen is tevens gelegenheid om in te gaan op vraagstukken uit de eigen uitvoeringspraktijk. Hier ligt een grote meerwaarde voor de masteropleiding Projectmanagement. De studenten bepalen voor een groot deel de dynamiek tijdens een Masterclass en daarmee de concrete invulling van een Masterclass (d.w.z. de voorbeelden en de casuïstiek die gebruikt worden en de manier waarop de docent de theorie verbindt met de praktijk). Naast het auditpanel vinden de studenten en de alumni die het auditpanel sprak, de praktijkgerichtheid van het programma een sterk punt van de masteropleiding Projectmanagement. Zij zijn zeer tevreden over de praktische toepasbaarheid.

Voorbeelden praktijkgerichtheid / ontwikkeling specifieke beroepsvaardigheden

De projectmanagementprofessional moet in staat zijn om bij zijn werkzaamheden een passende werkwijze en projectmanagementmethodiek toe te passen. Om deze keuze onderbouwd te kunnen maken, wordt bijvoorbeeld in de Masterclasses Projectmanagement, Programmamanagement en Portfoliomanagement op verschillende niveaus en vanuit verschillende invalshoeken aandacht besteed aan verschillende methodieken, recente ontwikkelingen en verschillende elementen waar de projectmanagementprofessional rekening mee moet houden tijdens zijn werk. Voorbeelden van deze elementen zijn de beoogde concrete verandering en/of vernieuwing, organisatiecontext, stakeholders, businessdoelstelling en beschikbare middelen.

Specifieke beroepsvaardigheden komen bijvoorbeeld aan de orde in de Masterclass Verandermanagement. Concepten als verandercapaciteit, veranderdynamiek, vertrouwen (in het management) en de veranderhistorie worden besproken, toegelicht en uitgewerkt. Op basis van eigen casuïstiek moet de student vervolgens deze onderwerpen vertalen naar de eigen praktijk. Zo verkent hij de eigen organisatie vanuit het perspectief van een verandermanager. De student moet onder meer een veranderproces in fasen opstellen en kritisch beschouwen. Tijdens de Masterclass bouwt hij een veranderdossier op over de eigen organisatie waarin hij diverse opdrachten bundelt die hij uitvoert tijdens de Masterclass.

Tabel 2 – Voorbeelden van de beroepsgerichtheid programma

Actualiteit programma

In standaard 1 is een aantal trends en ontwikkelingen genoemd in het domein van de projectmanagementprofessional. We noemen de sneller veranderende omgeving in projectmanagement, de waarde van het project voor de omgeving, het belang van de soft skills die de projectmanager bezit en het belang van leiderschapsgedrag en opdrachtgeverschap. Het auditpanel heeft vastgesteld dat deze aspecten een plaats hebben gekregen in het programma (zie tabel hieronder voor enkele voorbeelden).

Voorbeelden actueel programma

Per studiejaar 2016-2017 is de Masterclass Portfoliomanagement aan het curriculum toegevoegd. Deze Masterclass is ter vervanging van de Masterclass Senior Projectmanagement. Hiermee wordt recht gedaan aan de ontwikkeling van het vakgebied met aandacht voor waardegedreven projectmanagement, immers door middel van portfoliomanagement is de professional in staat de strategische relevantie weer te geven van elk project in het grotere geheel van de ondernemingsstrategie.

Het belang van soft skills en leiderschapsgedrag krijgt een plaats in de Masterclass Persoonlijk Leiderschap. Persoonlijk leiderschap is te beschouwen, zo geeft de opleiding aan, als de sociaal-functionele dimensie van prestatie management. Sociale competenties vormen daarnaast een kritische succesfactor om te kunnen participeren in '*communities of practice*', allerlei interne en externe (vak)netwerken die een belangrijk informeel vehicle vormen voor professionals en organisaties om problemen op te lossen en te kunnen verbeteren, leren en innoveren. In de Masterclass Persoonlijk Leiderschap verbetert de student zijn sociale competenties en oefent hij actief met vaardigheden als resultaatgericht beïnvloeden en stijf flexibel interveniëren op verschillende communicatieniveaus en in uiteenlopende werksituaties en werkrelaties. De student moet kunnen participeren in een professionele dialoog en daarbinnen meervoudig perspectief en gedrag kunnen etaleren.

Tabel 3 – Voorbeeld actueel programma

Het kernteam van de masteropleiding Projectmanagement werkt in nauw overleg met onder meer de curriculumcommissie (zie ook standaard 3) aan het actueel houden van het opleidingsprogramma, de selectie van de basisliteratuur en de te gebruiken artikelen. Uit het gesprek met de docenten blijkt dat het kernteam jaarlijks na overleg met de werkveldcommissie en de curriculumcommissie evalueert over actualisatie van de literatuurlijst en op te nemen trends en ontwikkelingen in het vakgebied en het bedrijfskundig werkveld. Naar aanleiding hiervan actualiseert de masteropleiding Projectmanagement het programma.

Weging en Oordeel

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel 'goed', omdat het evenals studenten positief is over de beroepsgerichtheid en de praktische toepasbaarheid van het programma. Vooral de interactie tussen de docenten en de studenten en de studenten onderling is een sterk punt. Docenten hebben veel praktijkervaring, zowel nationaal als internationaal, en geven voorbeelden van actuele praktijksituaties. Studenten brengen vervolgens ook vraagstukken uit hun eigen beroepspraktijk in. De specifieke doelgroep van in een relevante omgeving werkende studenten zorgt er bij uitstek voor dat de docent in een Masterclass de theorie met de praktijk kan verbinden.

De Masterclasses van de masteropleiding Projectmanagement vergroten aantoonbaar de beroepsvaardigheid en versterken de professionele houding van de student. De student verwerft in het programma de juiste vaardigheden die nodig zijn om als projectmanagementprofessional te functioneren. De opleiding biedt bovendien een actueel programma aan en de studenten komen gedurende de opleiding in aanraking met actuele trends en ontwikkelingen in het vakgebied en in de beroepspraktijk.

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

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De herkenbare aanwezigheid in het programma van de centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein volgens AMBA.

Bevindingen

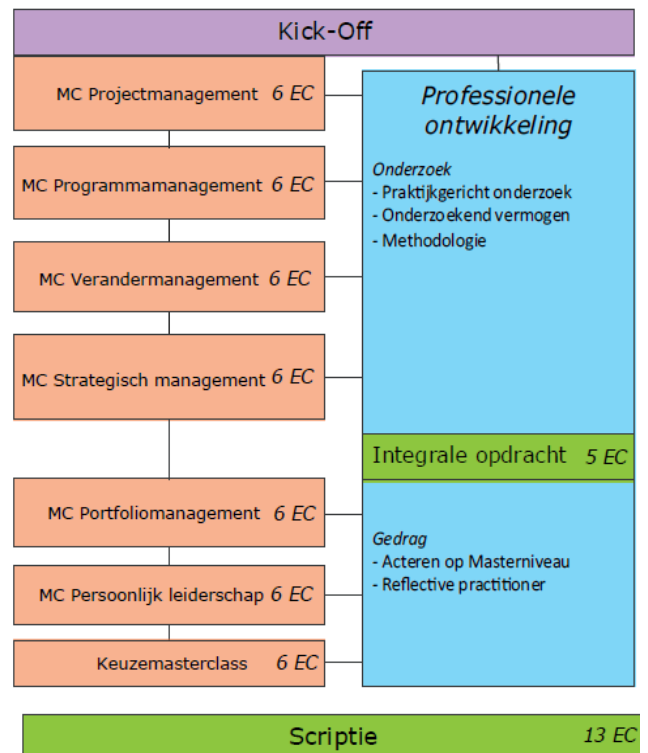
Koppeling eindkwalificaties en programma

Het opleidingsprogramma is zo gestructureerd dat de student aan het einde van de opleiding alle eindkwalificaties kan behalen. Daartoe zijn per Masterclass algemene leerdoelen opgesteld die zijn afgeleid van de eindkwalificaties. De ontwikkelaar van de betreffende Masterclass werkt deze algemene leerdoelen vervolgens weer uit in lesleerdoelen en het lesprogramma. Per les wordt aangegeven op welk niveau het lesleerdoel behandeld wordt. De opleiding maakt hierbij gebruik van de taxonomie van Bloom. De ontwikkelaar ontwikkelt tevens de eindopdrachten op basis van de leerdoelen en de toetsmatrijs (zie ook standaard 10). De opleiding heeft een matrix aangeleverd waarin zij per Masterclass heeft aangegeven aan welke eindkwalificaties worden gewerkt. Het auditpanel heeft vastgesteld dat het programma dekkend is.

In 2015 is gestart met een curriculumcommissie per opleiding, zo ook bij de masteropleiding Projectmanagement. De curriculumcommissie bestaat uit een lid van de *Academic Board*, de examencommissie, het kernteam, de opleidingsmanager, een kwaliteitsmanager en de manager Hoger Onderwijs. Op deze wijze is een commissie samengesteld die onderzoeksmatige, onderwijskundige, inhoudelijke en organisatorische kwaliteiten bezit om de coherentie van de opleiding te borgen. De curriculumcommissie besteedt aandacht aan de kennis en kunde van de freelance professionals, de samenhang in het curriculum tussen de eindkwalificaties en de leerdoelen en de samenhang tussen de Masterclasses onderling. De curriculumcommissie komt jaarlijks bijeen.

Inhoud programma

Het kernprogramma (fase 1) bestaat uit vier Masterclasses. Twee van deze Masterclasses gaan over de eerste twee van de drie belangrijke niveaus van projectmanagement, namelijk de Masterclass Projectmanagement en de Masterclass Programmamanagement. Hiermee wordt de basis van de Master gelegd. Projectmanagement gaat meestal gepaard met vernieuwingen en/of veranderingen binnen de organisatie. In de Masterclass Verandermanagement staan veranderprocessen, risicofactoren die de mate van succes beïnvloeden en de (organisatie)context centraal. De laatste Masterclass binnen het kernprogramma is Strategisch Management. Projectmanagement vindt altijd plaats binnen een organisatie en moet daarmee bijdragen aan een strategische doelstelling. De student leert in deze Masterclass meer over de organisatie en de strategische doelstellingen. Deze Masterclasses kunnen door de student in willekeurige volgorde worden doorlopen. De afzonderlijke eindopdrachten toetsen de kwaliteit van de eindkwalificaties en



vakinhoud. Het kernprogramma wordt afgesloten met de integrale opdracht, waarin gekeken wordt naar de samenhang van kennis en vaardigheden uit het kernprogramma.

Het topprogramma (fase 2) bouwt voort op het kernprogramma. De Masterclass Portfoliomanagement maakt deel uit van dit topprogramma. Portfoliomanagement is het derde belangrijke niveau van projectmanagement. Na de Masterclasses in het kernprogramma doorlopen te hebben, beschikt de student over de benodigde kennis om portfoliomanagement te kunnen plaatsen. Portfoliomanagement betreft de concretisering van de strategie en de migratie van een organisatie in een specifieke set van projecten en programma's. De tweede Masterclass in het topprogramma is de Masterclass Persoonlijk Leiderschap. Deze Masterclass richt zich met name op het vergroten van de persoonlijke effectiviteit in uiteenlopende verticale en horizontale werkrelaties, ook over de grenzen van de eigen organisatie heen. Het richt zich op het versterken van het executievermogen van de professional en het adviseren met impact. Daarnaast kan de student een keuze maken uit een verscheidenheid aan keuzemasterclasses. Ook in het topprogramma kan de student de Masterclasses in willekeurige volgorde doorlopen. Het topprogramma wordt afgesloten met een scriptie.

Door de gefaseerde opbouw ontstaat een concentrisch onderwijsmodel. De opklimmende inhoudelijke complexiteit in het kern- en topprogramma leidt voor de student tot accumulatie van kennis van projectmanagement en methoden, waardoor de beroepskennis en -vaardigheden van de student zich organisch en integraal ontwikkelen. De student doet zijn kennis op uit wetenschappelijke vakliteratuur en uit praktijkgeoriënteerde IPMA- en PMI-bronnen, zodat hij bekend raakt met de gangbare raamwerken en de ontwikkelingen in projectmanagement. De studenten evenals de alumni die het auditpanel sprak, waren naast de praktijkgerichtheid ook enthousiast over de inhoud van het programma.

Onderzoek en onderzoeksvaardigheden

Bij standaard 1 is aangegeven dat de projectmanagementprofessional in staat moet zijn systematisch praktijkonderzoek te verrichten, gebruikmakend van gangbare onderzoeksmethoden waaraan tijdens de opleiding aandacht wordt besteed. Het panel heeft vastgesteld dat onderzoeksmethodiek en onderzoeksvaardigheden een plaats hebben in het curriculum; in het bijzonder in de leerlijn professionele ontwikkeling.

- Het praktijkgericht onderzoek is gepositioneerd in een aparte leerlijn *Professionele ontwikkeling*. In het kernprogramma volgt de student een *Ontwikkelingsprogramma* met daarin lessen over onderzoeksmethodiek en onderzoeksvaardigheden.
- Het evidence-based karakter krijgt gestalte in een training die de student krijgt in het zoeken, selecteren en adequaat toepassen van valide en betrouwbare literatuur.
- Het kernprogramma sluiten studenten sinds kort af met een integrale opdracht waarin studenten een onderzoeksontwerp uitwerken.
- Daarnaast past de student de opgedane methodische kennis en vaardigheden toe in het *Ontwikkelprogramma* in meervoudige kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksvormen binnen de (eind)opdrachten van de Masterclasses. In de masterclasses versterken studenten ook hun kritische beroepshouding.

De eigen werkomgeving vormt een belangrijk platform voor het vergaren van kennis, inzicht en vaardigheden en staat centraal tijdens het afstuderen. Het auditpanel is in het gesprek met docenten en studenten nagegaan in hoeverre de risico's van het doen van onderzoek in de eigen organisatie (en de beperkingen van een enkelvoudige casestudy) aan bod komen in het programma. Een van de studenten gaf aan dat er expliciete aandacht is geweest voor de valkuilen van het doen van onderzoek in de eigen organisatie. Het auditpanel juicht dit toe, maar kan zich ook voorstellen dat er andere vormen van onderzoek doen verkend worden.

In het docentgesprek kwam naar voren dat de studenten van de masteropleiding Projectmanagement een praktijkgerichte insteek hebben en de neiging hebben om gelijk naar de oplossing te gaan (*'jumping to solutions'*). Een van de grootste uitdagingen voor docenten is

om studenten eerst grondig de interne en externe context waarin een probleem of uitdaging zich manifesteert, te leren onderzoeken en om een vraag te problematiseren op basis van grondige kwalitatieve en kwantitatieve analyse. Waar komt de vraag nu vandaan? Wat is nu echt het probleem? Is er een bepaalde theorie waarbinnen deze vraag geplaatst kan worden? En – niet onbelangrijk – hoe kan een vraag ‘onderzoekbaar’ gemaakt worden?

Onderzoekslijnen

De leden van de *Academic Board* zijn betrokken bij de vormgeving van de onderzoekslijnen van alle NCOI-opleidingen, zo ook bij de masteropleiding Projectmanagement. Deze zijn gepubliceerd op de website van het *NCOI Onderzoeksinstituut*⁷ en opgesteld door de lector in nauw overleg met en na goedkeuring van een lid van de *Academic Board*. De lector voert geen zelfstandig onderzoek binnen Hogeschool NCOI uit. De mogelijkheden hiertoe worden evenwel onderzocht. Hij is verantwoordelijk voor het onderzoeksprogramma van meerdere opleidingen. Voor de masteropleiding Projectmanagement heeft de lector drie onderzoekslijnen opgesteld. De lector herijkt de onderzoekslijnen periodiek en - indien nodig - stelt hij deze na overleg met een lid van de *Academic Board* bij.

Onderzoekslijn	Beschrijving
Processen en structuren voor project-, programma-, en portfoliomanagement	Een projectmanagementframework moet situationeel worden gekozen, passend bij de probleemstelling en haar root cause. Door de Agile-beweging staan processen en structuren als zodanig onder druk. Onderzoek is nodig naar die set van processen en structuren die een project in een Agile of in een hybride context precies voldoende sturing geven.
Waarde en succes van project-, programma-, en portfoliomanagement	Waarde en succes zijn sterk gebaseerd op de percepties van belanghebbenden en belangstellenden en kennen ook een tijdsdimensie. Onderzoeksvragen liggen hier in het domein van sociale complexiteit: hoe evolueert de perceptie inzake waarde en succes en hoe managen wij waarde en succes gedurende een project? En hoe kennen en herkennen wij perceptie als fenomeen?
Relationele mechanismen en leadership	Welke vorm van leiderschap past het best binnen welk project? En kloppen de beelden van succesvol top-down leiderschap wel, zeker in een tijdperk waarin de Agile beweging vraag om teamleadership?

Tabel 4 – Onderzoekslijnen masteropleiding Projectmanagement

Het auditpanel vindt deze onderzoekslijnen passend bij de masteropleiding Projectmanagement. Bovenstaande onderzoekslijnen kaderen de onderwerpen van de afstudeerscripties in, zo geeft de opleiding aan. Het panel heeft geconstateerd dat de onderzoeken van studenten in de scripties met name een relatie hadden met leiderschap en projectsucces (onderzoekslijn ‘Relationele mechanismen en leadership’) en niet zozeer met de andere onderzoekslijnen. Dit is geen vereiste – uiteindelijk kiest de student zijn eigen onderwerp – maar hier liggen volgens het auditpanel mooie kansen voor de opleiding in het verder uitbouwen van een onderzoekslijn.

Internationale oriëntatie

De masteropleiding Projectmanagement wil professionals opleiden die werkzaam zijn in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext. Bovendien biedt zij het onderwijs in het Nederlands aan. Niettemin is er, zoals in standaard 1 is gesteld, in het programma wel aandacht voor de internationale oriëntatie. Zo krijgt de student kennis mee van internationale trends en ontwikkelingen en van (inter)nationale gangbare projectmanagementprincipes en – methodieken in de praktijk. Het panel beoordeelt de internationale oriëntatie binnen het

⁷ Hoewel dit geen onderdeel uitmaakt van het NVAO-beoordelingskader raadt het auditpanel Hogeschool NCOI om de naam *NCOI Onderzoeksinstituut* te heroverwegen. NCOI beschikt niet over een fysiek instituut dat zelfstandig met onderzoekers, docenten, studenten en eventueel het werkveld onderzoek uitvoert. Het *NCOI Onderzoeksinstituut* is een platform waarop onder meer informatie te vinden is over de *Academic Board* en de onderzoekslijnen van de opleidingen.

programma voor nu als toereikend, maar vindt wel dat de internationale oriëntatie nadrukkelijker een rol in het curriculum kan en mag spelen dan nu het geval is.

Weging en Oordeel

De degelijke inhoud van het programma stelt de studenten in staat de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-masterniveau te bereiken. De doelstellingen per Masterclass zijn aantoonbaar afgeleid van de eindkwalificaties en concreet beschreven en algemene en specifieke lesleerdoelen. De indeling in fasen en Masterclasses – die de student in een zelf te bepalen volgorde binnen één fase kan doorlopen – met een ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek, alsook een zekere concentrische opbouw in het programma, zorgen voor voldoende samenhang.

Met het doorlopen van het ontwikkelingsprogramma en het maken van de opdrachten is de student adequaat voorbereid om zelfstandig een afstudeeronderzoek uit te voeren. De internationale oriëntatie past bij de doelgroep van NCOI, maar het panel is van oordeel dat internationaliseringsaspecten sterker in het programma naar voren kunnen komen dan nu het geval is.

Alles overwegend komt het auditpanel tot het oordeel '(ruim) voldoende'.

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

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: Een evenwichtige verhouding tussen de verwerving van kennis enerzijds en de ontwikkeling van vaardigheden anderzijds.

Bevindingen

NCOI heeft zijn onderwijs ingericht voor de werkende student: het is modulair opgebouwd (zie ook standaard 3) en kan flexibel worden gevolgd. Dat geldt zowel voor de deeltijdse als de duale variant.

Didactisch concept

Kenmerk van het didactisch concept is de sterke wisselwerking tussen de praktijkomgeving van de student en de bijeenkomsten waarin de student voornamelijk conceptuele kennis opdoet en inzichten en vaardigheden verwerft. Voorafgaand aan een bijeenkomst leest de student relevante literatuur en maakt hij opdrachten. Uitgangspunt is de actieve verwerking van het bij de opleiding, in dit geval de masteropleiding Projectmanagement, behorend begrippenkader. Daarnaast maakt de student gebruik van een online leeromgeving, *e-Connect* (zie ook Standaard 7), waar hij met medestudenten van gedachten kan wisselen over opleidingsrelevante thema's. Studenten bediscussiëren elkaars casuïstiek uit de werkomgeving en leren van elkaar.

De opleiding biedt zo leeractiviteiten aan die aansluiten op de reeds aanwezige kennis en ervaring van de student, zijn behoefte om probleemgericht te leren en de inhoud van de opleiding direct te kunnen toepassen. Binnen de bijeenkomsten hanteren docenten verschillende werkvormen; niet alleen vindt kennisoverdracht plaats, maar ook groepsgewijze en individuele verwerking. Binnen de eigen beroepscontext past de student de door de opleiding beoogde eindkwalificaties toe en ontwikkelt hij deze verder. Hij laat dan zien dat hij de verworven kennis en vaardigheden kan toepassen binnen de kaders van een bedrijfscontext. Een praktijkbegeleider vanuit de werkplek en een begeleider vanuit NCOI zorgen voor feedback. Het panel is van oordeel dat de opleiding een didactisch model hanteert dat zorgvuldig is toegesneden op de doelgroep en effectief werkt. De studenten met wie het panel sprak, bevestigen dit.

Studeerbaarheid

De opleiding faciliteert de studeerbaarheid van het programma vooral doordat zij het flexibel organiseert. Het programma is opgebouwd uit op zichzelf staande onderwijseenheden, die ook als 'losse Masterclasses' kunnen worden gevolgd, maar – in het kader van het integrale onderwijsprogramma – in willekeurige volgorde doorlopen kunnen worden en die meerdere keren per jaar op verschillende locaties worden aangeboden.

Doordat de student op meerdere momenten per jaar kan starten, de onderwijseenheid op meerdere plaatsen en tijdstippen (dag/avond/weekend) kan volgen en iedere onderwijseenheid onafhankelijk van andere onderwijseenheden kan afsluiten met een tentamen, is versnellen of juist vertragen eenvoudig te realiseren.

Uit opleidingsevaluaties die het panel heeft ingezien, blijkt onder de studenten een grote waardering te bestaan voor deze opzet. Studenten bevestigen dit tijdens de audit. De flexibiliteit waarmee NCOI zijn onderwijs aanbiedt, was een van de redenen om voor de opleiding te kiezen. Zij merken evenwel ook op dat het soms voorkomt dat men

noodgedwongen moet wachten omdat een Masterclass door een te gering aantal inschrijvingen niet start, waardoor studievertraging op de loer ligt. Ook komt het voor dat men ver moet reizen naar een locatie waar de Masterclass wel wordt aangeboden of dat het niet mogelijk is om de Masterclass te volgen op de gewenste dag/het gewenste tijdstip. Het panel vindt dit een aandachtspunt, dat mogelijk door het aanbieden van volledige Masterclasses via de e-learningomgeving gedeeltelijk zou kunnen worden ondervangen.

Voor het kunnen toevoegen van de integrale opdracht en de versterking van de leerlijn *Professionele ontwikkeling* (zie Standaard 3) heeft de masteropleiding Projectmanagement ruimte in het programma gecreëerd door de studiebelasting van de Masterclasses terug te brengen naar 6 EC's (in plaats van 6,5 EC's) en die van de afstudeerscriptie terug te brengen van 14,5 naar 13 EC's. Mede door het verlagen van de studielast per Masterclass is getracht de studeerbaarheid van de opleiding te vergroten. Aangezien hier recentelijk mee is begonnen, zijn hier nog geen concrete evaluaties van beschikbaar. Het evenwichtiger spreiden van de studielast over het programma, vindt het auditpanel een adequate maatregel.

Functiebeperving

Het auditpanel stelt vast dat NCOI een goed uitgewerkt systeem rond studenten met een functiebeperving kent. Daartoe heeft zij het 'Beleidsplan Functiebeperking' opgesteld waaruit blijkt dat NCOI ruim aandacht besteedt aan het toegankelijk en studeerbaar maken van zijn opleidingen voor studenten met een functiebeperving.

Weging en Oordeel

Het auditpanel beoordeelt deze standaard als 'voldoende'. De opleiding hanteert een didactisch concept dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep en door studenten wordt gewaardeerd. Het opleidingscurriculum is flexibel georganiseerd, kent verschillende instroommomenten en biedt mogelijkheden tot temporisering. De opleiding conformeert zich aan het adequate NCOI-beleid ten aanzien van studenten met een functiebeperving. Een aandachtspunt is dat de studievoortgang van studenten soms belemmerd kan worden doordat Masterclasses met een te geringe inschrijving geen doorgang vinden.

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

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

AMBA-criteria:

Kerngebied: De instroomeisen die men hanteert ten aanzien van de toelating van studenten.

Bevindingen

NCOI heeft de vooropleidingseisen van de masteropleiding Projectmanagement vastgelegd in het opleidingsspecifieke deel van de Onderwijs- en Examenregeling. Daaruit blijkt dat de opleiding de wettelijk vastgestelde toelatingseisen hanteert. De student die de masteropleiding Projectmanagement wil volgen, dient als vooropleiding minimaal een bachelorgraad te hebben in het wetenschappelijk onderwijs of het hoger beroepsonderwijs, aangevuld met minimaal twee jaar relevante werkervaring. Voorts stelt de opleiding eisen aan de praktijkomgeving van de student.

Aard van de instroom

Het auditpanel stelt vast dat NCOI zijn studenten bij de aanvang van hun studie – zowel via de studieadviseurs als via de website – voldoende informeert over de opleidingseisen, de organisatie van de opleiding en de wederzijdse verwachtingen. Het auditpanel sluit zich wel aan bij het advies van het kernteam aan NCOI om in de voorlichting op te nemen dat de masteropleiding Projectmanagement gebruik maakt van Engelstalige literatuur.

Het overgrote deel van de studenten stroomt in, in de duale variant. Het volgen van de opleiding heeft geen toegevoegde waarde op het moment dat een student niet over een passende werkkring beschikt, omdat studenten voortdurend opdrachten uitvoeren in de praktijk (zie Standaard 2). Studenten die in de deeltijd instromen, hebben over het algemeen wel een werkkring, maar deze werkkring is (nog) niet relevant (genoeg). Bij baanverlies moeten studenten hun studie 'on hold' zetten. Overigens is de instroom in de deeltijdvariant uiterst beperkt en feitelijk bedoeld voor studenten die tijdens de duale studie, om welke reden dan ook, hun werkomgeving verliezen. NCOI legt de verantwoordelijkheid voor het zoeken van een geschikte werkplek bij de student zelf.

Toelating

Hogeschool NCOI heeft een toelatingscommissie die beoordeelt of een aspirant-student aan de gestelde voorwaarden voor een opleiding voldoet. Daarnaast beoordeelt zij of de functie en de werkplek van de studenten voldoen aan de eisen om toegelaten te worden tot de duale variant. De opleiding hanteert daarbij een standaard checklist met passende criteria waaraan de werkplek en de begeleider van de student op de werkplek dienen te voldoen. De student levert in dit kader een dossier aan van zijn werkplek en geeft een uitgebreide beschrijving van functie en werkzaamheden. Als de student eventueel niet op een bepaald niveau werkzaam is, kan de werkgever een aanvullende opleidingsverklaring geven waarin de werkgever aangeeft dat hij de student in staat stelt om opdrachten uit te voeren buiten zijn werkplek. Bij twijfel schakelt de toelatingscommissie een begeleider in die de werkplek bezoekt en deze checkt op geschiktheid. Het auditpanel stelde op basis van het gesprek met de studenten vast dat de toelatingscommissie de opgestelde eisen daadwerkelijk hanteert. Indien NCOI, na het nader onderzoek, nog twijfelt aan de geschiktheid van de functie en/of werkomgeving, wordt de student afgewezen voor de duale variant, maar kan hij worden toegelaten tot de deeltijdse opleiding. Een passende stageplaats is dan voorwaarde voor deelname.

Vrijstellingen

Het auditpanel constateert dat NCOI een strikt te hanteren systeem rond vrijstellingen kent. Studenten kunnen onder meer vrijstellingen krijgen voor afzonderlijke Masterclasses. Zij doen daartoe een verzoek bij de Examencommissie die zich voor de beoordeling laat ondersteunen

door de vrijstellingscommissie waarin onder andere verschillende opleidingsmanagers zitting hebben. De opleiding heeft stap-voor-stap beschreven op welke wijze zij vrijstellingen verleent. Voor de masteropleiding Projectmanagement geldt dat nauwelijks vrijstellingen worden verleend. Het auditpanel vindt het toekennen van vrijstellingen solide geregeld.

Weging en Oordeel

Voor de masteropleiding Projectmanagement komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'goed', omdat het de keuze voor de doelgroep werkenden evenals de daarbij horende instroomeisen relevant vindt voor de opleiding. De opleiding hanteert voor beide varianten dezelfde heldere (deels wettelijke) instroomeisen en past deze toe via een heldere toelatingsprocedure. Zij informeert studenten adequaat over deze toelatingseisen. De toelating- en de vrijstellingsregeling zijn helder en bij de toepassing ervan is de opleiding streng. De opleiding kan op valide gronden vrijstellingen toekennen, maar maakt hier in de praktijk weinig gebruik van.

4.3. Personeel

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

Toelichting NVAO: De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo-opleiding.

AMBA-criteria:

Kerngebied: De mate waarin de docenten beschikken over de vereiste kwalificaties.

Bevindingen

Personeelsbeleid

NCOI beschikt over een pool van vaste medewerkers die zich bezighouden met organisatorische processen op het terrein van logistiek en administratie en met de ontwikkeling van onderwijs, examinering en kwaliteitsbewaking. Rond deze kern van vast personeel bevindt zich een flexibele schil van professionals die werkzaam zijn als docent of examinator. Voor alle door NCOI onderscheiden beroepsrollen is door de afdeling *Opleidingsmanagement* een functieprofiel opgesteld waarin de eisen beschreven zijn waaraan de professional dient te voldoen. Bij de werving en selectie van docenten maakt NCOI verder gebruik van het softwarepakket *Talentsoft*. Dit maakt het mogelijk om docenten die over de juiste kwalificaties beschikken op de juiste plek in te zetten. Alvorens NCOI nieuwe docenten inzet, verzorgen zij een proefles; een lid van het kernteam voert de beoordeling uit die hij samen met een HR-professional nabesprekt met de docent.

De afdeling *Docentenmanagement* zorgt voor de inzet van docenten binnen de verschillende opleidingen. Hier is de docentencoördinator verantwoordelijk voor het inplannen van de juiste docent. Een van de grondslagen hiervoor vormen de scores uit de studentevaluaties. De afdeling HR-professionals van NCOI coördineert de werving van freelance docenten.

Opleidingsmanagers die een vast dienstverband bij NCOI hebben, zijn verantwoordelijk voor de studeerbaarheid en de actualiteit van alle opleidingen van NCOI. Daartoe hebben zij contacten met docenten en met het werkveld. Het panel beoordeelt het personeelsbeleid dat NCOI – en daarmee de masteropleiding Projectmanagement – ten uitvoer brengt als effectief en adequaat.

Deskundigheidsbevordering

NCOI investeert door middel van een concreet scholingsaanbod in de onderwijskundige en didactische professionalisering van zijn docenten; tegelijkertijd verwacht het instituut dat de docenten hun eigen vakexpertise actueel en op niveau houden. Jaarlijks organiseert NCOI scholingsbijeenkomsten die betrekking hebben op didactische onderwerpen, kalibreersessies over beoordelingen voor examinatoren, vakgroepoverleg of workshops. Circa 75% van de docenten neemt gemiddeld deel aan het eigen vakgroepoverleg; deelnamefrequentie aan vakoverleggen beschouwt NCOI als belangrijk contracteringscriterium. De omvangrijke schil van freelance professionals stelt NCOI in staat om de omvang van het docententeam aan te passen aan het aantal studenten en bij uitval of disfunctioneren van docenten snel te interveniëren. Het panel vindt de professionaliseringsactiviteiten voor docenten, die binnen het NCOI-concept deel uitmaken van een flexibele schil, adequaat vormgegeven.

Beoordeling en begeleiding van docenten

NCOI kent voor al zijn opleidingen een strikte beoordelingssystematiek waar het de kwaliteit van de docenten betreft. Studenten, zo ook van de masteropleiding Projectmanagement, beoordelen een Masterclass – en dus ook de docent – gedurende de looptijd tweemaal op kwaliteit. Recente docentbeoordelingen die het panel heeft ingezien, tonen over de volle breedte hoge scores; gemiddeld zelfs een 8,4. NCOI hanteert voor zijn docenten een cesuur van 8 (op een schaal van 0-10). Docenten met een lagere beoordeling bespreken eventuele verbeteracties met de docentcoördinator. Docenten die daarna opnieuw te laag scoren, zet

NCOI niet meer in. Ook kent NCOI eenmaal per twee jaar een systematiek van beoordelingsgesprekken waarin niet alleen de inzet van de docent binnen NCOI een gespreksthema is, maar tevens de werkzaamheden van de docent in de praktijk en de wijze waarop hij zijn bij- en nascholing verzorgt. Docenten, zo constateert het panel ook naar aanleiding van het auditgesprek, beschikken over een persoonlijk opleidingsplan en kunnen rekenen op één-op-één begeleiding bij de start van hun docentschap. Het panel is zeer te spreken over de stringente eisen die NCOI – en daarmee de masteropleiding Projectmanagement – hanteert voor zijn docenten.

Samenstelling docententeam

Voor iedere opleiding binnen NCOI geldt dat een kernteam de inhoud en het niveau van een opleiding borgt. Het kernteam van de masteropleiding Projectmanagement bestaat uit een opleidingsmanager, een lector en een kerndocent. De leden van het kernteam hebben structureel contact met elkaar over de ontwikkeling van de opleiding, de voortgang van individuele studenten, afzonderlijke cohorten en de afstudeeronderzoeken. Het panel heeft tijdens de audit met het kernteam gesproken en vastgesteld dat zij goed zicht hebben op de ontwikkeling en uitvoering van het opleidingsprogramma als geheel.

Voor de masteropleiding Projectmanagement geldt dat NCOI in totaal 19 docenten inzet. Het auditpanel constateert, naar aanleiding van zowel het auditgesprek als de beknopte cv's die het heeft ingezien, dat deze docenten beschikken over zowel de vakinhoudelijke expertise als kennis van en inzicht in het relevante werkveld. 54% van de docenten beschikt over een masteropleiding; 46% van hen is gepromoveerd. De rollen van de docenten zijn vaak meervoudig: zo zijn er docenten die niet alleen doceren, maar tevens als ontwikkelaar van onderwijsmateriaal fungeren, lid zijn van het kernteam of als examiner, scriptiebegeleider en/of –beoordelaar ingezet worden. De hogeschool hanteert hierbij telkens een strikte rolscheiding. Eén persoon kan niet tegelijkertijd meerdere rollen bekleden voor één student of een groep studenten. Het panel vindt het docentenkorps dat het programma van de masteropleiding Projectmanagement verzorgt, vakinhoudelijk adequaat. De groep docenten, waarvan enkelen lid van het kernteam, scriptiebegeleider, examiner of Masterclassontwikkelaar waren, maakten op het panel een uitermate professionele, deskundige en betrokken indruk.

Weging en Oordeel

Het auditpanel komt voor de masteropleiding Projectmanagement tot het oordeel 'goed'. Het panel stelt vast dat de opleiding het NCOI-brede personeelsbeleid met betrekking tot de werving, selectie, onderwijskundige professionalisering, inzet, beoordeling en begeleiding van docenten zorgvuldig uitvoert. Verder beschikt de opleiding over een kernteam dat de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs bewaakt. De opleiding hanteert een strikte rollenscheiding voor docenten die bij eenzelfde student of groep van studenten worden ingezet. NCOI heeft voor de masteropleiding Projectmanagement een docententeam samengesteld dat (i) de benodigde kennis- en vaardigheidsgebieden afdekt, (ii) op het juiste niveau is opgeleid, (iii) in omvang voldoet om het onderwijs te verzorgen en (iv) door studenten hooglijk wordt gewaardeerd.

4.4. Voorzieningen

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

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Het hoofdkantoor van NCOI is gevestigd in Hilversum. NCOI beschikt daarnaast over een groot aantal opleidingslocaties verspreid over het land, waarvan drie leslocaties in eigen beheer zijn. Dit betreffen de leslocaties in Rotterdam, Utrecht en Amsterdam. Het auditpanel heeft waargenomen dat de Utrechtse vestiging, één van de BCN-locaties⁸, uitstekend is toegerust. Prima faciliteiten in de vorm van leslokalen, werkruimten en een ruime kantine voorzien van uitgebreide lunchfaciliteiten. Voor de leslocaties die NCOI niet in eigen beheer heeft, gelden dezelfde kwaliteitseisen als voor de drie vaste leslocaties. Lokalen beschikken over audiovisuele voorzieningen en over IT-aansluitingen. Bij studentevaluaties vormt de kwaliteit van de voorzieningen een telkens terugkerend thema. Studenten van de masteropleiding Projectmanagement beoordelen de leslocatie met een 7,9. In het geval van tekortkomingen in de dienstverlening en de uitrusting, neemt het management van NCOI maatregelen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de huisvesting die duidelijk is toegesneden op de duale- en deeltijdstudenten.

Alle studenten van NCOI maken gebruik van een digitale leeromgeving *e-Connect* dat hun ondersteuning biedt bij hun contacten onderling en in de contacten tussen studenten en docenten/NCOI. Alle (eind)opdrachten die studenten via *e-Connect* inleveren worden gescand door *Ephorus*, waardoor het product wordt gescand op plagiaat. Bij evaluaties kunnen studenten voor de opleiding die zij volgen, aangeven in welke mate de digitale leeromgeving aanpassing verdient, waarna NCOI zorgdraagt voor wijzigingen in de IT-voorzieningen.

Voor de bibliotheek geldt dat NCOI beschikt over een eigen bibliotheek voor zijn medewerkers en voor de freelance professionals. Alle studenten kunnen op kosten van NCOI een abonnement kopen van de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag of een universitaire bibliotheek. De studenten, onder wie ook de studenten van de masteropleiding Projectmanagement, maken overigens beperkt gebruik van deze bibliothecaire voorzieningen. Tijdens de start van hun opleiding dienen studenten de benodigde software zelf aan te schaffen ('voordelig'). De hogeschool stelt alle voor de opleiding noodzakelijk literatuur beschikbaar.

Weging en Oordeel

Het auditpanel concludeert dat NCOI beschikt over goed geoutilleerde locaties, passend voor het onderwijsconcept, verspreid over het land, met een hoog voorzieningenniveau. Studenten zijn tevreden over de fysieke leeromgeving en de daarin opgenomen voorzieningen. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoeften van docenten en studenten. Indien uit evaluaties blijkt dat aanpassingen van voorzieningen noodzakelijk zijn, draagt NCOI zorg voor een spoedige realisatie hiervan. De door NCOI gehanteerde oplossing voor de bibliothecaire voorziening is toereikend. Op grond van deze bevindingen beoordeelt het panel Standaard 7 als 'goed'.

⁸ BCN staat voor Business Centre Nederland. Hogeschool NCOI is eigenaar van deze opleidingslocaties.

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

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Studiebegeleiding

Studenten die een opleiding volgen bij Hogeschool NCOI zijn volwassen. NCOI heeft zijn systeem van begeleiding hierop ingericht. Dit geldt ook voor de masteropleiding Projectmanagement. Uitgangspunt is dat de opleiding het initiatief voor studiebegeleiding bij de student zelf legt. Wel neemt de opleiding bij aanvang van de studie contact op om de student uit te nodigen voor een kennismakingsgesprek waarin de wederzijdse verwachtingen worden afgestemd, de inhoud van de studie besproken en de studieloopbaanwensen van de student geïnventariseerd.

Elke opleiding zorgt verder voor begeleiding op maat. Zo beschikt iedere student over een studieadviseur die voor hem als vast aanspreekpunt fungeert gedurende de gehele opleiding. Studieadviseurs werken exclusief voor één domein binnen NCOI, waardoor zij de specifieke kenmerken van een opleiding kennen, evenals het bijbehorende werkveld. De studieadviseur heeft een proactieve rol in het volgen van de studieloopbaan van de student. Naast deze studieadviseur kan de student voor begeleiding een beroep doen op de docenten. Zij vormen tijdens de colleges de vakinhoudelijke vraagbaak, maar ook digitaal, in de online leeromgeving. Tijdens de afstudeerfase krijgen studenten een afstudeerbegeleider toegewezen. Elke student heeft recht op een van te voren afgesproken hoeveelheid begeleiding.

Gedurende iedere opleidingsfase heeft de studiebegeleider – die een vast dienstverband heeft – meerdere malen contact met de student over zijn studievoortgang. De communicatie tussen studieadviseur en student wordt digitaal opgeslagen zodat de afspraken, evenals de studievoortgang, altijd traceerbaar zijn. Ook beschikt elke opleiding binnen NCOI over een *Activity monitor*. Deze stelt een studieadviseur in staat te zien wanneer een student voor het laatst actief is geweest in de online leeromgeving. Als er aanleiding toe is, bijvoorbeeld indien een student al enige tijd niet meer online is geweest, nodigt de studieadviseur de student uit voor een (studievoortgangs)gesprek.

Informatievoorziening

NCOI hanteert een informatiesysteem waar het ERP-systeem⁹ *Olympus* deel van uitmaakt. Het systeem is gekoppeld aan de eerder genoemde digitale leer- en informatieomgeving *e-Connect*. E-Connect heeft twee basisfuncties: het biedt docenten en studenten *up-to-date* informatie en het vormt de online-leeromgeving waar studenten informatie terugvinden over de inhoud van het curriculum en de vorm en inhoud van examens. Tevens doet het dienst als platform voor kennisdeling tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten.

Op basis van studentevaluaties heeft NCOI de afgelopen jaren de digitale leeromgeving *e-Connect* aangepast en waar nodig verbeterd. Dit is de vierde verbeteringslag sinds de introductie in 2009. Daarbij is de gebruiksvriendelijkheid van de digitale leeromgeving verder verhoogd. Na een interne testprocedure waarbij medewerkers en studenten van NCOI betrokken waren, is de nieuwe versie van de online leeromgeving recent in gebruik genomen. Dit tot grote tevredenheid van studenten. Uit de evaluatiegegevens over communicatie blijkt dat studenten de informatievoorziening van NCOI positief waarderen. De studenten met wie het panel sprak bevestigen dit.

⁹ ERP = Enterprise Resource Planning

Weging en Oordeel

Het systeem van studiebegeleiding is passend voor de doelgroep waarvoor de opleiding onderwijs verzorgt. Het is bovendien goed doordacht en vormgegeven; de begeleiders zijn toegerust voor de aan hen toebedeelde taken. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop Hogeschool NCOI de informatievoorziening heeft ingericht. Studenten oordelen zowel over de studiebegeleiding als de informatievoorziening zeer positief. Op grond hiervan komt het panel op Standaard 8 tot het oordeel 'goed'.

4.5. Kwaliteitszorg

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

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

NCOI benadert de organisatie, de ontwikkeling en de uitvoering van hoger onderwijs op een procesmatige manier. Zij beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt. Het management, in het bijzonder de opleidingsmanager Hoger Onderwijs, stuurt hier sterk op. Doel is om te komen tot voorspelbare en meetbare uitkomsten van handelingen van alle bij de opleidingen betrokken partijen. Behalve studenten en docenten zijn dit de examencommissie, de *Academic Board*, de werkveldcommissie, de alumni, de opleidingsmanager en de curriculumcommissie.

Het auditpanel stelt vast dat relevante partijen bij de kwaliteitszorg van de masteropleiding Projectmanagement betrokken zijn, dat zij relevante items beoordelen en dit met een voldoende frequentie gebeurt gedurende een studiejaar.

- Zo zijn studenten betrokken bij de beoordeling van de kwaliteit van de onderwijseenheden, de examens en de kwaliteit van de opleiding als geheel, waaronder ook de kwaliteit van de voorzieningen.
- De *Academic Board* is betrokken bij en verantwoordelijk voor de validering van de onderzoekslijnen en de toetsing van de kwaliteit en het niveau van de onderzoekoutput van lectoren en de eindwerken van studenten. De Board voert daartoe steekproeven uit en bespreekt de resultaten hiervan met beoordelaars, de curriculumcommissie en het management van een opleiding.
- De Decentrale Examencommissie van de masteropleiding Projectmanagement komt minimaal vijf keer per jaar bijeen en besteedt aandacht aan de realisatie van het eindniveau, de dekking van de leerdoelen/eindkwalificaties door de tentamens en examens, en bespreekt de (toetstechnische) kwaliteit van de tentaminering en examinering. Daarnaast komen de voorzitters van de Decentrale Examencommissies jaarlijks bijeen in de Centrale Examencommissie.

Het auditpanel constateert dat in de kwaliteitszorgsystematiek zowel de inbreng van de *Academic Board* als die van het beroepenveld betrokken wordt. De *Academic Board* bevestigt dat NCOI de door hen ingebrachte zienswijzen en observaties waar mogelijk opvolgt. Tijdens de audit heeft het panel dat de masteropleiding Projectmanagement beoordeelt, gesproken met leden van zowel de *Academic Board* als de werkveldcommissie. Het panel is onder de indruk van de wijze waarop zowel het werkveld als de *Academic Board* bij (de ontwikkeling en verbetering van) de opleiding zijn betrokken.

De kwaliteitszorg van NCOI – en daarmee de masteropleiding Projectmanagement – volgt een straf uitgevoerde PDCA-cyclus die er op hoofdlijnen als volgt uitziet:

- Binnen de kaders van de Plan-fase, formuleert NCOI voor alle opleidingen en ieder studiejaar streefdoelen waaronder de studenttevredenheid over docenten (minimaal een 8), de voorzieningen, het curriculum en het studiemateriaal en het afstudeerpercentage (70 procent binnen de nominale studieduur plus twee jaar).

- In de Plan-fase is op de eerste plaats de interne organisatie van NCOI aan zet: deze draagt er zorg voor dat de onderwijsseenheden worden ontworpen, de onderwijsorganisatie ordentelijk is ingericht en de werving en inzet van docenten adequaat gebeurt.
- Voor de Do-fase geldt dat vooral de docenten aan zet zijn: zij ontwikkelen of verzorgen het onderwijs in hun rol als ontwikkelaar, docent, begeleider en examinerator.
- Voor de Check-fase maakt NCOI een onderscheid tussen een lang-cyclisch en een kort cyclisch proces. Eerstgenoemde omvat de tijdsspanne van een accreditatietermijn (zes jaar) en refereert met name aan het beheersen van de kwaliteit van de beoogde en gerealiseerde eindkwalificaties en van het curriculum. Zowel de curriculumcommissie als het werkveld zijn bij deze lang-cyclische fase betrokken. In de kort-cyclische fase zijn met name de student- en docent-evaluaties van belang. Centraal staan daarbij de praktische toepasbaarheid van de lesstof, het niveau en de inhoud ervan. Daarnaast evalueert de opleidingsmanager de kwaliteit van het studiemateriaal dat door de ontwikkelaars is aangeleverd.
- Voor de Act-fase geldt dat NCOI per opleiding alle evaluatiegegevens verzamelt, deze analyseert en – waar nodig - passende maatregelen doorvoert. Deze maatregelen vormen de start van de volgende cyclus, zodat de cyclus 'rond' is.

Het panel oordeelt positief over de gedegen wijze waarop NCOI omspringt met de kwaliteitszorg, voor de instelling als geheel, maar ook voor de masteropleiding Projectmanagement.

Een belangrijk onderdeel binnen het systeem van kwaliteitszorg binnen Hogeschool NCOI is het eerder genoemde ERP-systeem *Olympus*. De organisatie blijkt veel te investeren 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 Opleidingsgroep is NEN-EN-ISO 9001:2008- en CEDEO-gecertificeerd.

Weging en Oordeel

Het auditpanel komt voor de masteropleiding Projectmanagement ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'goed'. NCOI – en daarmee de masteropleiding Projectmanagement – beschikt over een gedegen, strak georganiseerd, duidelijk uitgewerkt systeem van kwaliteitszorg, waarbij alle relevante partijen zijn betrokken. Evaluatie-uitkomsten leiden, zo nodig, tot concrete verbetermaatregelen die het vertrekpunt vormen voor een volgende PDCA-cyclus en de opleiding hanteert streefwaarden voor de uitkomsten van haar evaluaties.

4.6. Toetsing

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

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De kwaliteit van de borging van de toetsing.

Bevindingen

NCOI hanteert een identiek systeem van toetsen en beoordelen voor al zijn opleidingen. Hierin zijn op centraal niveau een aantal borgingsmechanismen vastgelegd.

Toetssysteem

De masteropleiding Projectmanagement borgt de validiteit van haar tentamens en examens door ze te ontwikkelen op basis van een toetsplan en, per toets, een toetsmatrijs (indien van toepassing). Het toetsplan is opgesteld door het kernteam van de opleiding en vastgesteld door de manager hoger onderwijs en de Examencommissie. Daarbij controleert de Examencommissie dat het toetsplan garandeert dat de studenten bij het afronden van de opleiding de eindkwalificaties beheersen.

Om tot inhoudelijk betrouwbare tentamens en examens te komen, worden vak- en toetsdeskundige examenontwikkelaars ingezet, wier werk wordt beoordeeld door 'meelezers' en een andere toetsdeskundige, veelal de opleidingsmanager. Tentamens worden ontwikkeld aan de hand van standaardprocessen en ontwikkelinstructies zodat ieder tentamen dezelfde opbouw heeft en een omvang en zwaarte passend voor de betreffende onderwijseenheid. De ontwikkelinstructies bevatten onder meer richtlijnen ten aanzien van objectiviteit, specificiteit, differentiatie van tentamenvragen en de plausibiliteit van de afleiders bij meerkeuzevragen.

In het toetsplan is een overzicht van alle toetsen van de opleiding opgenomen, inclusief de vorm waarin zij worden afgenomen en de wijze waarop zij worden beoordeeld. Studenten beschikken vanaf de start van hun opleiding over de *Onderwijs- en Examenregeling*. Deze kent een generiek deel, dat van toepassing is op alle hbo-opleidingen van NCOI, en een deel dat specifiek op de masteropleiding Projectmanagement is afgestemd. Via de Masterclassbeschrijvingen in de online leeromgeving heeft iedere student vooraf inzicht in de leerdoelen per leseenheid, hoe deze leerdoelen zich verhouden tot de door de opleiding beoogde eindkwalificaties en op welke wijze de opleiding de leerdoelen toetst. De masteropleiding Projectmanagement kent de volgende toetsvormen: praktijkplan, praktijkonderzoek, essay, examencase, persoonlijk reflectieverslag, integrale opdracht kernprogramma en afstudeeropdracht (scriptie).

Bij de beoordeling van tentamens/examens hanteert de opleiding een strikte scheiding tussen het ontwikkelen en het beoordelen ervan voor een en dezelfde studentengroep. Dit geldt ook voor de rollen van de beoordelaar en de begeleider bij het afstuderen (zie hierna).

Oordeel panel over toetsen

Het auditpanel heeft als onderdeel van de audit verschillende toetsen ingezien; het vindt deze inhoudelijk relevant, van een goed niveau en qua vorm prima aansluiten op de voorafgaande onderwijseenheid. Wel vindt het panel dat de kenniscomponent prominenter getoetst mag worden. Ten aanzien van de toetsing van één Masterclass had het panel de opmerking dat wellicht niet alle leerdoelen van die desbetreffende Masterclass worden afgetoetst door middel van een essay. Het panel adviseert de opleiding om de beoordelingscriteria van het essay aan te scherpen, zodat de validiteit hiervan geborgd is en om tegelijkertijd na te gaan hoe ze meer kan sturen op het systematischer gebruiken van relevante (vak)literatuur bij het schrijven van het essay.

In de *Onderwijs- en Examenregeling* is de geldigheidsduur van tentamens vastgesteld op tien jaar. Hoewel de leden van de examencommissie aangaven dat deze termijn in de praktijk niet voorkomt, kan het auditpanel zich voorstellen dat de opleiding de geldigheidsduur van tentamens aanpast.

Examencommissie

Hogeschool NCOI beschikt op hogeschoolniveau over een Centrale Examencommissie, die voorgezeten wordt door de Manager Kwaliteit en Innovatie. Deze Centrale Examencommissie bestaat uit de voorzitters van een achttal Decentrale Examencommissies die per domein/groep van circa acht à tien verwante opleidingen zijn ingericht. De masteropleiding Projectmanagement maakt deel uit van de Examencommissie voor het domein Techniek en IT.

Voor de afstemming tussen de beoordelaars van studentproducten organiseert de Examencommissie kalibreersessies waaraan behalve examinatoren ook het kernteam deelneemt. Daarnaast ziet de Examencommissie toe op de strikte scheiding tussen het docentschap, het ontwikkelen van tentamens en de beoordeling ervan. Ook voert de decentrale Examencommissie met behulp van data-analyses steekproeven uit naar de kwaliteit van afgenomen tentamens.

NCOI heeft alle formele taken en bevoegdheden die de WHW hem toekent, beschreven in het *Uitvoeringsreglement Toetsing & Examinering*. Naar aanleiding van het gesprek dat het auditpanel met leden van de Examencommissie heeft gevoerd, blijkt dat zij inhoudelijk zowel proactief als reactief acteert. Ook het jaarverslag van de examencommissie geeft daar blijk van. Het panel vindt de examencommissie stevig in positie en voldoende *in control* over de toetsing en examinering binnen de masteropleiding Projectmanagement.

De afstudeerfase

In de afstudeerscriptie van de masteropleiding Projectmanagement tonen studenten aan dat zij tot een oplossing kunnen komen voor een (praktijk)probleem naar aanleiding van eigen (literatuur)onderzoek. Hierdoor toont de student aan de eindkwalificaties van de opleiding op het vereiste niveau te beheersen. De *Studenthandleiding scriptie HBO Master* beschrijft de eisen die NCOI stelt aan de inhoud en uitwerking van de scriptie. De opdracht is qua niveau en oriëntatie afgestemd op de eindkwalificaties en dient binnen de kaders van een van de onderzoekslijnen te blijven. De student geeft samen met zijn werkgever invulling aan de opdracht. De beoordeling vindt plaats door de scriptiebegeleider en de scriptiebeoordelaar (vier ogen principe). Elke student krijgt tijdens de afstudeerfase tien individuele begeleidingsuren waarin hij de begeleidende docent kan raadplegen. Indien een student meer begeleidingsuren nodig heeft, kan hij deze uren bij kopen.

Op het terrein van de borging van het gerealiseerde niveau heeft NCOI de afgelopen jaren een forse (inhaal)slag gemaakt. Het auditpanel stelt vast dat de onderwijsorganisatie geïnvesteerd heeft, zowel financieel als kwalitatief, om de curricula – waar nodig - op het juiste niveau van elke opleiding te brengen. In dit verband is het meest in het oog springend de installatie van een *Academic Board* die samen met de kerndocenten zorgdraagt voor het vormgeven van en het handhaven van het hbo-niveau van de praktijkgerichte onderzoekscomponent (zie ook Standaard 2).

De impact van de *Academic Board* is onder meer zichtbaar in een aantal maatregelen rond het scriptietraject. Zo zijn er jaarlijks kalibreersessies waarbij het niveau van de scripties en de eenduidigheid in de beoordeling van de scripties van elke opleiding centraal staan. Onder auspiciën van de *Academic Board* beoordelen de bij de opleiding betrokken Decentrale Examencommissie, de afdeling Opleidingsmanagement en de werkveldcommissie van de opleiding minimaal één keer per jaar een steekproef uit de eindwerken. Ook is de beoordelingsprocedure rond de scripties voor alle opleidingen van NCOI aangescherpt waarbij bij de beoordeling van een scriptie een onafhankelijke scriptiebeoordelaar (eerste beoordelaar)

en de scriptiebegeleider (tweede beoordelaar) onafhankelijk van elkaar tot een oordeel komen. De procedure die NCOI hierbij hanteert, beoordeelt het auditpanel als zorgvuldig.

Het panel heeft een aantal opmerkingen ten aanzien van de beoordeling bij het afstuderen.

- Het auditpanel vindt de kwaliteit van de feedback van examinatoren die is weergegeven op de beoordelingsformulieren van de eindwerken, wisselend. Ook was de feedback in een enkel geval beperkt van omvang.
- Het panel trof daarnaast verschillen in de kwaliteit van de beoordelingen. De gevolgde methode en de keuze daarvan werd de ene keer strenger beoordeeld dan de andere keren.
- Ten slotte mag de opleiding volgens het panel meer differentiëren in de beoordeling. M.a.w. laat het verschil in niveau in de eindwerken ook daadwerkelijk tot uiting komen in het cijfer.

De leden van de Centrale en Decentrale Examencommissie die het auditpanel sprak, herkenden deze aandachtspunten. Het auditpanel acht het raadzaam om hier specifiek voor de masteropleiding Projectmanagement tijdens de kalibratiesessies aandacht voor te hebben (zie H6 – Aanbevelingen).

Weging en Oordeel

Het auditpanel komt voor de masteropleiding Projectmanagement ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. De opleiding hanteert het systeem van toetsen en beoordelen dat NCOI instellingsbreed heeft ingericht. Dit systeem borgt dat de opleiding valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante toetsen oplevert. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van toetsing en de beoordeling, al adviseert het panel de opleiding om kritisch te kijken naar de afname van het essay en om het testen van parate/cognitieve kennis voor de basisvakken te overwegen. De (decentrale) Examencommissie van de opleiding is WHW-proof, stevig in positie en voert zowel een proactief als reactief beleid. Het jaarverslag getuigt hiervan.

De instelling van de Academic Board heeft de inrichting en borging van de afstudeerfase van de opleiding aanzienlijk verstevigd. Het panel heeft een aantal verbeterpunten geconstateerd. Aandacht is gewenst voor de feedback van examinatoren op het beoordelingsformulier en voor een meer onderscheidende beoordeling ten aanzien van de afstudeeropdrachten.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Oordeel auditpanel

De opleiding had ten tijde van de audit vier afgestudeerden. Het panel heeft al deze eindwerken bestudeerd. Het auditpanel trof één eindwerk aan waar de beoordeling van het panel dichter bij een onvoldoende dan bij een voldoende zat. In het docentgesprek wisten docenten goed de pijnpunten in dit eindwerk aan te geven en aan te geven hoe het eindoordeel uiteindelijk tot stand is gekomen. Na overleg heeft het auditpanel besloten zich aan te sluiten bij het oordeel van de examinatoren. Alles overwegende vindt het auditpanel dat studenten het gerealiseerde eindniveau halen dat van een hbo-masterstudent verwacht mag worden. In het algemeen merkt het panel het volgende op:

- De onderwerpen sluiten aan bij het werkveld van de projectmanagementprofessional.
- De eindwerken zijn over het algemeen mooi verzorgd.
- Zowel de presentatie van de literatuur (inclusief verwijzingen) als de variëteit en de relevantie van de gebruikte literatuur waren over het algemeen goed, al kon er soms meer focus worden aangebracht.
- De eindwerken kennen een praktische toepasbaarheid, bijvoorbeeld van de praktijkgerichte aanbevelingen.
- Opvallend dat alle vier de eindwerken op hetzelfde terrein (competenties leider leidend tot projectsucces) spelen (zie ook 'onderzoekslijnen' bij standaard 3).

Vertegenwoordigers van de *Academic Board*, de Examencommissie en de werkveldcommissie, aangevuld met de kerndocent, opleidingsmanager en de manager Hoger Onderwijs hebben in mei 2016 naar de eindwerken gekeken. Zij deelden de punten waar ook het auditpanel nog ruimte voor verbetering ziet. Zo valt op dat de studenten over het algemeen moeite hebben met het formuleren van een goede probleemstelling of een duidelijke onderzoeksvraag. Een andere aanbeveling die is gedaan, heeft betrekking op de toepassing van de methodologische aanpak naar aanleiding van de hoofdvraag. Dit zit voor een deel in de keuze van de onderzoeksmethode en voor een deel in het kritisch reflecteren op het gebruik van kwantitatieve methoden. Het lijkt erop dat studenten op dit gebied nog zoekende zijn en dat het eindwerk 'onderzoekstechnisch' verbeterd kan worden met meer focus en begeleiding. Studenten oefenen hier nu extra mee tijdens het Ontwikkelingsprogramma fase 1 (zie standaard 3), waarvan het aantal lessen is uitgebreid van twee naar vier. De lessen Onderzoeksvaardigheden zijn tevens anders georganiseerd. De docent gaat hierin als onderzoekskoach te werk. Dit betekent dat hij motiveert, activeert, stimuleert, vragen stelt en het maximale uit de studenten probeert te halen. Hij verbindt in de lessen de vijf fases van praktijkgericht onderzoek en begeleidt het proces, waarbij studenten elkaar kritische vragen stellen en helpen bij de formulering van het concept van het onderzoeksvoorstel.

Het auditpanel wil hierbij ook nog aandacht vragen voor het conceptuele model en de uitwerking/verklaring daarvan. Het auditpanel onderkent hier het belang van de begeleiding. Meer (directieve) begeleiding kan ervoor zorgen dat de student niet vast komt te zitten in een conceptueel model waar hij niet verder mee kan.

Het auditpanel vindt de maatregelen die de masteropleiding Projectmanagement heeft ingezet, vertrouwenwekkend. Zo richt de *Academic Board* zich sterk op het beoordelen van

onderzoeksvoorstellen om zo te borgen dat een student een goede start krijgt. Een van de aandachtspunten is het specifieker (en kleiner) maken van de onderzoeksvraag om al van het begin focus aan te brengen in de afstudeeropdracht. Aangezien het onderzoeksvoorstel bepalend is voor de uiteindelijke kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek en dus de scriptie, mag de scriptiebegeleider een student pas laten starten met de scriptie wanneer het onderzoeksvoorstel van voldoende niveau is. Hierover zijn met de scriptiebegeleiders afspraken gemaakt. Het auditpanel wil de opleiding op het hart drukken om dit criterium strikt na te leven. In kalibreersessies zijn eveneens onderzoeksvoorstellen besproken. Hiermee is bereikt dat ook de beoordeling van de onderzoeksvoorstellen objectiever en uniformer verloopt en dat de kwaliteit van de feedback constructiever is. Door middel van steekproeven wordt erop toegezien of de scriptiebegeleiders en -beoordelaars zich houden aan de gemaakte afspraken.

Oordeel werkveld

Zoals aangegeven, beoordeelden onder meer vertegenwoordigers van de *Academic Board*, de examencommissie en de werkveldcommissie de eindwerken van de afgestudeerden. Zij kwamen bij alle eindwerken die zij bekeken, tot een voldoende oordeel – met de eerder genoemde kanttekeningen – en stelden vast dat de huidige afgestudeerden voldoen aan het hbo-masterniveau. De studenten dragen met hun scriptie bij aan het in kaart brengen van een issue dat speelt in hun eigen praktijk waardoor de uitkomsten van waarde zijn voor de organisatie. Het auditpanel onderschrijft deze relevantie voor het werkveld.

Weging en Oordeel

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel concludeert aan de hand van de eindwerken die het bekeek, dat de eindwerken – behoudens één twijfelgeval – van hbo-masterniveau zijn, maar maakte ook enkele kanttekeningen. Deze kanttekeningen waren reeds (h)erkend door het kernteam van de masteropleiding Projectmanagement. De maatregelen die de opleiding reeds heeft ingezet – zoals een andere opzet van de lessen onderzoeksvaardigheden en de aanscherping van de eisen t.a.v. het onderzoeksvoorstel – vindt het panel vertrouwenwekkend. Het werkveld uitte zich positief over het niveau van afstuderen en over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De betrokken en goed gekwalificeerde docenten van de hbo-masteropleiding Projectmanagement van NCOI zorgen ervoor dat het afnemende werkveld kan beschikken over startbekwame projectmanagementprofessionals.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 2 'Oriëntatie', 5 'Instroom', 6 'Personeel', 7 'Voorzieningen', 8 'Studiebegeleiding' en 9 'Kwaliteitszorg' en met het oordeel 'voldoende' voor de overige Standaarden, voor de opleiding als geheel tot het oordeel 'voldoende'. Het adviseert de NVAO dan ook de opleiding te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

Afstuderen

Alle studenten studeren af in hun eigen werkomgeving. Het panel vindt het goed dat de opleiding aandacht besteedt aan de valkuilen van het doen van onderzoek in de eigen organisatie. Het mechanisme van “action research” staat bekend als riskant en kan leiden tot ongewenste subjectiviteit. Het panel wil de opleiding evenwel meegeven dat meer variatie in de onderzoeksmethodiek bij sommige vraagstukken interessant kan zijn. Studenten kunnen het vraagstuk dat zij willen oplossen, ook breder beschouwen door bijvoorbeeld buiten de eigen organisatie te kijken naar soortgelijke vraagstukken en door daar een analyse van te maken.

Daarnaast wil het panel aandacht vragen voor de begeleiding bij het afstuderen. Vanuit de opleiding is aangegeven dat scriptiebegeleider meer sturend zullen optreden. Zo mag de scriptiebegeleider de student voortaan pas laten starten met de scriptie wanneer het onderzoeksvoorstel van voldoende niveau is. Dit stemt het panel positief, maar dit valt of staat met de kwaliteit van de begeleiding en de tijd die hiervoor gereserveerd wordt. Aandacht hiervoor is gewenst.

Kalibreersessies

De opleiding organiseert reeds kalibratiesessies waarbij onder meer de eenduidigheid in de beoordeling van de scripties van elke opleiding centraal staan. Het panel juicht dit toe en beveelt de opleiding aan om deze sessies zeker door te zetten met aandacht voor de gewenste differentiatie in de beoordeling én de wijze waarop de examinatoren het beoordelingsformulier invullen. Bovendien kan het auditpanel zich voorstellen dat examinatoren met elkaar afstemmen wat zij verstaan onder goede feedback (bijvoorbeeld constructief en adviserend hoe het beter kan), zodat alle examinatoren hetzelfde kwaliteitsniveau van feedback geven aan de studenten. Het met elkaar bespreken van *good* en *bad practices* is wellicht een geschikte methode.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI hbo-opleiding Master Projectmanagement duaal / deeltijd	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	V
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	V
Standaard 5. Aansluiting programma	G
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	G
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	G
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Hieronder volgt een nadere toelichting over de inrichting van de opleidingsbeoordelingen bij Hogeschool NCOI in het studiejaar 2016-2017.

Hogeschool NCOI stuurt al zijn 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 een generieke audit uit te voeren van één dag. Tijdens deze dag heeft het auditpanel dat ook de Hbo-masteropleiding in Management en ICT beoordeelde, expliciet aandacht besteed aan de standaarden uit het NVAO-beoordelingskader die algemeen gelden voor Hogeschool NCOI en zijn 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 het studiejaar 2016-2017 worden uitgevoerd¹⁰.

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 verwijzen wij naar het beoordelingsrapport Uitgebreide opleidingsbeoordeling Hbo-masteropleiding in Management en ICT van Hogeschool NCOI d.d. Oktober 2016. Hieronder volgt het programma van de opleidingsspecifieke audit.

¹⁰ Hogeschool NCOI informeert het Evaluatiebureau Hobéon indien majeure wijzigingen zich voordoen rondom de organisatie van zijn opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

**Opleidingsbeoordeling uitgebreid (OU)
Master Projectmanagement (MPM)
Hogeschool NCOI**

Programma locatiebezoek vrijdag 2 december 2016

**BCN (eigen vestiging NCOI)
Daltonlaan 100
3584 BJ UTRECHT**

Panel Hobéon

- Dhr. R.J.M. van der Hoorn MBA CMC, voorzitter
- Dhr. G.C.L. Koch CPD, domeindeskundige
- Dhr. dr. ir. H.G. Mooi, domeindeskundige
- Dhr. ing. B. Kamphuis, student-lid

- Mw. D.P.M. de Koning MSc – secretaris

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 <i>(incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding)</i> <ul style="list-style-type: none">• Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur accreditatie & kwaliteit Hoger Onderwijs• Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs• Dhr. E.W. (Erik) Hof Bc, manager Hoger Onderwijs
09.45 – 10.15 uur	Sessie 2 – Toelichting online leeromgeving (OLO) en e-Connect <ul style="list-style-type: none">• Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie• Dhr. E.W. (Erik) Hof Bc, manager Hoger Onderwijs
10.15- 10.30 uur	Korte pauze panel (besloten)
10.30 – 11.45 uur	Sessie 3 – Gesprek opleidingsmanagement, kernteam, docenten, ontwikkelaars en afstudeerbegeleiders <ul style="list-style-type: none">• Mw. M.B. (Manon) Grool BA, opleidingsmanager en lid kernteam• Dhr. drs. M.A.A.J. (René) Hombergen MBA, kerndocent, lid kernteam, beoordelaar, scriptiebegeleider en ontwikkelaar• Dhr. dr. mr. J.B. (Ben) Berndt MBA, lid kernteam en lector• Dhr. ir. B. (Benedetto) Paijmans, docent, examiner, scriptiebegeleider en –beoordelaar• Dhr. M. (Mimoun) el Ouarti MBA, docent• Dhr. dr. E.E. (Erwin) Metselaar, docent, beoordelaar en ontwikkelaar• Dhr. dr. R.O. (Rob) Reitsma, scriptiebegeleider
11.45 – 12.45 uur	Werklunch panel (besloten) Telefonisch contact met student <i><u>Telefonisch contact op onderstaand afgesproken tijd</u></i> - <i>tel.nr. op separate lijst</i> 12.30 – 12.45 uur Dhr. I.P. (Ian) Plug, start sept. 2013, afstudeerfase, dual
12.45 – 13.15 uur	Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel
13.15 – 14.00 uur	Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld <ul style="list-style-type: none">• Mw. dr.ir. M. (Marian) Bosch - Rekveldt, lid werkveldcommissie• Dhr. B. (Barend) Mauritsz Bc, lid werkveldcommissie• Dhr. ing. J. (Johan) Swinkels, lid werkveldcommissie• Dhr. ing. F.J. (Frans) Timmer MBA, 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. E.M. (Ilse) Dekker MSc, kwaliteitsmanager, voorzitter examencommissie domein techniek en IT
 - Dhr. ir. D.K.M. (Dick) van de Loo, lid examencommissie domein techniek en IT
 - Dhr. ir. R.J.H.G. (Ruud) van Heur, lid examencommissie domein techniek en IT
- 15.00 – 15.15 uur** **Korte pauze panel (besloten)**
- 15.15 – 16.00 uur** **Sessie 6 – Telefonisch contact met studenten**
- Telefonisch bereikbaar binnen tijdslot van deze sessie op onderstaande afgesproken tijden*
- *tel.nrs. op separate lijst*
- | | |
|-------------------|---|
| 15.15 – 15.30 uur | Dhr. M. (Marwin) Jurjus, start sept. 2014, afstudeerfase, duaal |
| 15.30 – 15.45 uur | Dhr. R.J. (Robert Jan) de Bruin, start april 2016, kernprogramma, duaal |
| 15.45 – 16.00 uur | Dhr. W.B. (Wouter) Eindhoven, start febr. 2016, kernprogramma, duaal |
- Telefonisch bereikbaar tussen 12.30 - 12.45 uur*
- *zie 12.30 uur in dit programma*
- Dhr. I.P. (Ian) Plug, start sept. 2013, afstudeerfase, 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)**
- 17.30 – 17.45 uur** **Terugkoppeling door panel naar management**
- Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs
 - Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs
 - Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie
 - Dhr. E.W. (Erik) Hof Bc, manager Hoger Onderwijs

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende (duale/deeltijd) 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 door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de (duale/deeltijd) variant.

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.

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' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 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 ten minste 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 ten minste 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
- Domeinspecifiek referentiekader en 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.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - 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).
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie (indien een opleidingscommissie vereist is)
- 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.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bekeken¹¹:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	4362113	Duaal
2	411776	Duaal
3	4371503	Duaal
4	4328567	Duaal

¹¹ 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 auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. R.J.M. (Rob) van der Hoorn MBA CMC	De heer Van der Hoorn is een van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met bedrijfskundige en bestuurlijke vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen.
Dr. ir. H.G. (Herman) Mooi	De heer Mooi is project en program management expert bij ASML. Hij was t/m 2014 universitair hoofddocent bij de TU Delft (Faculteit Techniek, Bestuur & Management, sectie Technology, Strategy & Entrepreneurship) en directeur van het Delft Centre for Project Management van de TU Delft.
Dhr. G.C.L. (Gerrit) Koch CPD	De heer Koch is internationaal actief binnen de International Project Management Association (IPMA). Hij is principal management consultant en certified projects director (IPMA A) en momenteel werkzaam bij Van Aetsveld, een organisatie gespecialiseerd in verander- en projectmanagement.
Ing. B. (Björn) Kamphuis	De heer Kamphuis is student aan de master Projectmanagement van Hogeschool Utrecht en is
Mevr. D.P.M. (Daniëlle) de Koning MSc	Getraind secretaris

Op 6 december 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-opleiding Master Projectmanagement van Hogeschool NCOI, onder het nummer 005150.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste 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@hobeon.nl

I www.hobeon.nl