

**hbo-bachelor  
Bedrijfskunde  
Netherlands Business Academy**

23 oktober 2015

NVAO uitgebreide Toets nieuwe opleiding

Adviesrapport

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Werkwijze panel</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de opleiding</b>	<b>7</b>
	3.1 Algemeen	7
	3.2 Profiel instelling	7
	3.3 Profiel opleiding	7
<b>4</b>	<b>Opleidingsbeoordeling</b>	<b>8</b>
	4.1 Beoogde eindkwalificaties	8
	4.2 Programma	10
	4.3 Personeel	15
	4.4 Voorzieningen	17
	4.5 Kwaliteitszorg	18
	4.6 Toetsing	20
	4.7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	21
	4.8 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	22
<b>5</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>24</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling panel</b>	<b>25</b>
	<b>Bijlage 2: Programma locatiebezoek</b>	<b>27</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>29</b>
	<b>Bijlage 4: Lijst met afkortingen</b>	<b>30</b>

## 1 Samenvattend advies

De hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van de Netherlands Business Academy (NBA) beoogt professionals de mogelijkheid te bieden om zich persoonlijk en professioneel dusdanig te ontwikkelen dat zij naar een managementniveau kunnen doorgroeien. De bedrijfsomgeving van de student, de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden en de competenties die nodig zijn om op managementniveau te functioneren, staan centraal in de opleiding.

De opleiding sluit voor de eindkwalificaties aan bij de competenties en niveaubeschrijving uit het landelijke competentieprofiel LOO MER. Zij verbindt deze met de eisen die zij zelf aan een afgestudeerde bedrijfskundige stelt en vat deze samen in acht kerncompetenties. Het panel ziet het LOO MER profiel als een logische keuze als basis voor de eindkwalificaties van deze opleiding. De acht kerncompetenties zijn volgens het panel een goede afspiegeling van de eisen die door het werkveld aan een hbo bedrijfskundige worden gesteld. Wel adviseert het panel om een kritischer vergelijking te maken met opleidingen in internationaal perspectief en hier beter aansluiting bij te zoeken. Het panel waardeert de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling binnen de eindtermen.

De kerncompetenties van de opleiding zijn vertaald in leerdoelen per onderwijseenheid, die qua detaillering wisselend zijn uitgewerkt. De opleiding maakt heldere keuzes in de onderwerpen die zij aan bod laat komen. Het panel herkent hierin de gerichtheid op het beroepsprofiel van een middle manager en de profilering op de persoonlijke ontwikkeling. Het panel beoordeelt het programma als gestructureerd en waardeert de kleinschaligheid die veel mogelijkheden biedt tot interactie. Het is positief over de ruime aandacht voor de eigen beroepspraktijk en de mogelijkheden om onderzoeksopdrachten in deze eigen praktijk uit te voeren. Het raadt aan om de mogelijkheden die netwerklere kan bieden te onderzoeken.

Alhoewel de inhoud van de opleiding volgens het panel klassiek is, is het van oordeel dat deze goed is afgestemd op het werkveld en dat de actualiteit via de werkomgeving van de student in de opleiding ingebracht wordt. De beroepsopdrachten vormen binnen het programma een houvast voor studenten, door de integratie van disciplines en de opbouwende complexiteit. De borging van de kwaliteit van de werkplek is passend voor de wijze waarop deze in de opleiding aangewend wordt.

De opleiding hanteert als toelatingseis een diploma op MBO 4, havo of vwo niveau en minstens 3 jaar (bedrijfskundige) praktijkervaring. Het panel is van oordeel dat deze eisen goed aansluiten op het opleidingsprogramma en bij de instroom zoals de opleiding deze voor ogen heeft. NBA is er naar het oordeel van het panel goed in geslaagd de opleiding op de doelgroep van werkenden af te stemmen. Het panel beoordeelt de studeerbaarheid als intensief maar haalbaar, vanwege de mogelijkheid om studie in het werk te integreren. Het stelt vast dat de opleiding weinig inspeelt op mogelijke prioriteiten elders (werk, gezin), maar ziet tevens dat de strakke planning studenten een houvast kan geven voor het waarborgen van de voortgang in hun opleiding.

NBA werkt met een relatief beperkt aantal medewerkers in vaste dienst, die zich hoofdzakelijk richten op de organisatorische realisatie van het programma.

Daarnaast maakt zij voor deze opleiding gebruik van een bestand van 40 freelance docenten. De flexibele freelance-contracten en de grote omvang van het personeelsbestand, maken een snelle aanpassing aan de vraag mogelijk. Het panel is van oordeel dat docenten inhoudelijk gekwalificeerd zijn en beschikken over relevante praktijkervaring in de desbetreffende disciplines. Organisatorisch heeft NBA de processen goed op orde. Het panel mist echter een didactische onderbouwing en onderwijskundige visie binnen het kernteam.

De huisvesting, de materiële voorzieningen en de digitale leeromgeving zijn adequaat en passend voor afstandsonderwijs zoals NBA dit verzorgt. Het panel stelt vast dat de informatievoorziening via Leerplein passend maar nog niet volledig is.

NBA maakt gebruik van een kwaliteitsmodel dat is gebaseerd op het EFQM-excellence model. Het panel beoordeelt de systematiek van periodieke evaluaties als goed doordacht. NBA stelt jaarlijks streefdoelen op, vertaalt deze in een plan van aanpak en maakt gebruik van verschillende instrumenten voor evaluatie. Het aantal formele overlegmomenten van de werkveld- en opleidingscommissies is echter beperkt tot één per jaar. De inhoudelijke afstemming met docenten en werkveld rust daarmee volgens het panel vooral op informele contacten die geen onderdeel uitmaken van de formele evaluatiecyclus. Het panel adviseert om de reeds bestaande informele inbreng van deze betrokkenen meer te structureren, zodat deze eveneens een plaats kan krijgen binnen de kwaliteitszorgcyclus. Het panel acht het bovendien onwenselijk dat docenten zitting hebben in de werkveldcommissie en is van oordeel dat deze uitsluitend uit onafhankelijke vertegenwoordigers van het brede beroepenveld moet bestaan.

De examencommissie bestaat uit twee leden die eenmaal per jaar bijeen komen. Het panel stelt vast dat procedures rondom het borgen van de kwaliteit van toetsen door een extern toetsbureau nog door de examencommissie verder ontwikkeld moeten worden. Het ziet dat de commissie bezig is met een professionaliseringsslag, maar dat ideeën hieromtrent nog niet volledig zijn uitgekristalliseerd of geformaliseerd. Het panel is van oordeel dat de examencommissie in de huidige samenstelling, met de huidige overlegfrequentie en formele procedures, voldoende haar taak kan vervullen bij het borgen van de kwaliteit van toetsen, maar dat zij gebaat is bij versterking.

De opleiding hanteert als basis voor het toetsbeleid de uitgangspunten voor competentiegericht onderwijs. Het toetsproces voldoet volgens het panel aan de minimumvoorwaarden, maar mist een expliciete koppeling naar de eindkwalificaties. De inhoudsvaliditeit van toetsen is op orde en er is een duidelijke consistentie in de beoordeling van beroepsproducten. De toetsen en beoordeling die het panel heeft bekeken, zijn van voldoende niveau en werken toe naar de eindtermen, al is dit niet overal expliciet gemaakt.

Het panel acht de afstudeergarantie valide en is van oordeel dat de toelichting van het management dat de individuele student deze garantie krijgt, voldoet.

Het panel adviseert de NVAO om positief onder voorwaarden te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe opleiding hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van de Netherlands Business Academy.

Het panel stelt de volgende voorwaarden:

- Structureer en formaliseer de reeds aanwezige informele vormen van afstemming met de betrokken partijen in het proces van interne kwaliteitszorg;
- Versterk de werkveldcommissie zodat zij een afspiegeling vormt van alle disciplines binnen de opleiding en vermijd het aanstellen van docenten hierbinnen;
- Professionaliseer en versterk de positie van de examencommissie, zodat zij haar rol beter kan oppakken en procedures kan ontwikkelen om ook de kwaliteit van toetsen door een extern bureau te garanderen.

Den Haag, 23 oktober 2015

Namens het panel ter beoordeling van de uitgebreide Toets nieuwe opleiding  
hbo-Bedrijfskunde van de Neherlands Business Academy

Prof.dr. A. Kil  
(voorzitter)

drs. S. den Tuinder  
(secretaris)

## 2 Werkwijze panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met volgende samenstelling:

- Voorzitter: Prof.dr. A. Kil; emeritus Hoogleraar Didactiek van Research door Professionals, Nyenrode Business Universiteit en Director Executive Doctorate Program Nyenrode Business Universiteit;

Leden:

- Ing. S. Molkenboer MBA; directeur-eigenaar van Kuniso BV, voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Koninklijke NV Nationaal Grondbezit (1999-2003) en voormalig algemeen directeur en divisie manager bij AkzoNobel, Buhmann en Western Mining Corp;
- T. Fleerackers; opleidingshoofd aan de Karel de Grote-Hogeschool in Antwerpen. Hij is verantwoordelijk voor de professionele bacheloropleiding bedrijfsmanagement.
- Student-lid: S. Markowski. is vierdejaars student Bedrijfskunde MER aan de HZ University of Applied Sciences in Vlissingen.

Het panel werd bijgestaan door L. Desplenter, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en drs. S. den Tuinder, Odion Onderwijsonderzoek, secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid en per e-mail aanvullende vragen en opmerkingen uitgewisseld. Op 28 september 2015 is het panel bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd voor de aanvrager.

Op 29 september 2015 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. De secretaris heeft op basis hiervan een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd voor commentaar. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna de definitieve tekst is vastgesteld. Uiteindelijk zijn aan de hand van de uitkomsten per standaard beargumenteerde oordelen per onderwerp en een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding gegeven. Dit heeft geresulteerd in een definitief adviesrapport aan de NVAO.

## 3 Beschrijving van de opleiding

### 3.1 Algemeen

Instelling	: Netherlands Business Academy (NBA)
Opleiding	: hbo-bachelor
Variant	: deeltijd
Afstudeerrichtingen	: geen
Locaties	: Amsterdam, Arnhem, Breda, Vianen, Bonaire, Suriname, Oekraïne
Studieomvang (EC)	: 240 EC
Sector	: economie

### 3.2 Profiel instelling

De Netherlands Business Academy (NBA) richt zich op werkenden en heeft als doelstelling het bevorderen, bemiddelen en organiseren van opleidingen voor de professional die zich in een duale/deeltijdstudie wil kwalificeren voor het bachelorniveau. De organisatie is opgericht om deelnemers die in het arbeidsproces participeren te begeleiden in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, die noodzakelijk is om hun ambities te verwezenlijken om naar een managementniveau door te groeien. De focus van NBA ligt op een grote mate van flexibiliteit en functiegerichtheid in het opleidingsaanbod.

Bij NBA zijn op dit moment 9 personen werkzaam in de onderwijsorganisatie, naast het huidige docentenbestand van ongeveer 100 docenten.

### 3.3 Profiel opleiding

De opleiding hbo Bedrijfskunde is ontwikkeld om professionals theoretische en praktische bagage te geven voor de succesvolle uitoefening van hun huidige en toekomstige functies in de private en publieke sector. De opleiding wordt in deeltijd aangeboden en heeft een nominale studieduur van vier jaar. Het curriculum is opgebouwd uit thematische blokken die per blok twee of drie modules bevatten.

Elke module start met het overbrengen van een theoretisch kader. Vervolgens dient de student dit theoretisch kader te vertalen en toe te passen in de beroepspraktijk. Per module moeten meerdere (groeps)opdrachten worden uitgevoerd. Elk themablock wordt afgesloten met een beroepsproduct waarin de student aantoont het theoretisch kader in het beroepsperspectief te kunnen plaatsen. De opleiding wordt afgerond met een afstudeeropdracht.

De opleiding is een nieuwe opleiding voor NBA. Zij heeft deze opleiding eerder als pilot verzorgd voor een andere aanbieder. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek enige studenten van deze pilotgroep kunnen spreken. De opleiding zal worden aangeboden op diverse locaties in Nederland, en in Bonaire, Suriname en Oekraïne. Als de opleiding in de twee laatst genoemde landen wordt verzorgd, zal 25% van de opleiding in Nederland plaats vinden.

## 4 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21325).

Het kader wordt gebruikt als de instelling niet beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg. De beoordeling is gericht op zeven vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wordt de kwaliteit geborgd?
6. Hoe wil de opleiding dit toetsen?
7. Zijn er voldoende financiële middelen?

Deze zeven vragen zijn vertaald in zeven onderwerpen en 16 standaarden. Over de standaarden geeft het visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een tweepuntsschaal: onvoldoende of voldoende. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de tweepuntsschaal.

Bij de beoordeling worden de volgende definities gehanteerd. Deze definities hebben zowel betrekking op de scores van de standaarden als op de scores van de opleiding in totaal.

### *Basiskwaliteit*

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

### *Onvoldoende*

De opleiding voldoet niet aan de basiskwaliteit.

### *Voldoende*

De opleiding voldoet aan de basiskwaliteit.

Indien een opleiding niet volledig nieuw is of omgevormd wordt, worden bij de oordeelsvorming ook de gerealiseerde eindkwalificaties betrokken.

### 4.1 Beoogde eindkwalificaties

#### 4.1.1 Standaard 1

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

### *Bevindingen*

Netherlands Business Academy (NBA) sluit voor de eindkwalificaties van deze opleiding aan bij de competenties en niveaubeschrijving uit het landelijke competentieprofiel LOO MER.



Zij verbindt deze met de eisen die zij zelf aan een afgestudeerde bedrijfskundige stelt en vat deze samen in acht kerncompetenties:

- Vakkundigheid
- Innovatief vermogen
- Resultaatgerichtheid
- Ondernemerschap
- Besluitvaardigheid
- Communicatie & samenwerken
- Klantgerichtheid
- Ontwikkelingsgericht vermogen

NBA geeft aan dat de opleiding Bedrijfskunde niet opleidt voor specifieke functies of specifieke branches. Zij benadrukt dat de brede opzet van de opleiding afgestudeerden in staat stelt te functioneren in een scala aan functies, die zij indeelt in adviesfuncties, managementondersteunende functies en leidinggevende- en resultaatgerichte functies. De afgestudeerde zal zich binnen deze functiegebieden veelal in het middenkader en/of op managementniveau bevinden.

In nationaal perspectief vergelijkt de opleiding zichzelf met andere aanbieders van voltijdse en deeltijdse opleidingen Bachelor Bedrijfskunde. In de vergelijking met de voltijdse opleidingen geeft zij aan dat zij zich onderscheidt door de doelgroep van professionals met werkervaring waar zij zich op richt. Zij onderscheidt zich naar eigen zeggen van andere deeltijdopleidingen Bedrijfskunde door de sterke focus op persoonlijke ontwikkeling. In internationaal perspectief ziet de opleiding zichzelf als uniek, door de focus op de doelgroep met werkervaring.

#### *Overwegingen*

Het panel ziet het LOO MER profiel als een logische keuze als basis voor de eindkwalificaties van deze opleiding. De vertaling hiervan in de acht kerncompetenties is volgens het panel een goede afspiegeling van de eisen die door het werkveld aan een hbo bedrijfskundige worden gesteld. De eindkwalificaties zijn qua niveau en oriëntatie passend voor een hbo-bacheloropleiding. Het panel waardeert de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling binnen de eindtermen, waarmee een professionele attitude en het lerend vermogen van studenten worden gestimuleerd. Wel adviseert het panel om een kritischer vergelijking te maken met opleidingen in internationaal perspectief en hier beter aansluiting bij te zoeken.

*Conclusie:* voldoende

## 4.2 Programma

### 4.2.1 Standaard 2

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

#### *Bevindingen*

De basis van het onderwijsprogramma bestaat uit een combinatie van theoretische kennisoverdracht en praktische toepassingen daarvan. De opleiding vraagt expliciet van studenten om concrete situaties en relevante topics uit hun eigen werkpraktijk in te brengen in colleges. Studenten melden het panel dat ook docenten veel actuele cases in de lessen inbrengen.

Elk themablok wordt afgesloten met een beroepsopdracht, die studenten in de eigen werkpraktijk uitvoeren. Deze beroepsopdrachten geven een praktische vertaling van de lesstof, waarbij de beroepspraktijk waarin de student als professional werkzaam is, het uitgangspunt vormt. Volgens studenten stimuleren de beroepsproducten in de eigen omgeving om anders naar de eigen organisatie te kijken.

In het eerste jaar wordt een methodologische basis gelegd voor het uitvoeren van deze beroepsopdrachten in de module Methoden en Technieken. Deze module biedt een basis in het opzetten en uitvoeren van onderzoek en heeft als doel om de student inzicht te geven in hoe theoretische kennis toegepast kan worden in de praktijk.

De inhoudelijke oriëntatie van de opleiding doet volgens het panel klassiek aan en is weinig gericht op recente ontwikkelingen in het vakgebied. De opleiding beargumenteert dat het een bewuste keuze is om bij studenten een klassieke basis van de verschillende vakgebied te ontwikkelen. Zij kunnen deze kennis in hun beroepsproducten aanwenden in meer actuele situaties. De vertegenwoordigers van het werkveld die het panel heeft gesproken, zien deze benaderingswijze als effectief en zijn van mening dat studenten zo een voldoende brede basis meekrijgen om in verschillende situaties te kunnen opereren.

#### *Overwegingen*

Het panel is positief over de ruime aandacht binnen het opleidingsprogramma voor de eigen beroepspraktijk van de student en de mogelijkheden om onderzoeksopdrachten in deze eigen praktijk uit te voeren. Alhoewel de inhoud van de opleiding volgens het panel klassiek is, is het van oordeel dat deze goed is afgestemd op het werkveld en dat de actualiteit via de werkomgeving van de student in de opleiding ingebracht wordt.

*Conclusie:* voldoende

#### 4.2.2 Standaard 3

*De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.*

##### *Bevindingen*

De eindkwalificaties van de opleiding zijn door NBA geformuleerd in de vorm van competenties. Deze competenties zijn gekoppeld aan de Dublin Descriptoren en vertaald in leerdoelen per onderwijseenheid. Het panel constateert dat de onderwijseenheden wisselend in leerdoelen zijn uitgewerkt qua detaillering. Voor enkele (inleidende) modules zijn heldere leerdoelen beschreven, voor andere modules beperkt dit zich tot een globale, algemene omschrijving.

De opleiding heeft een nominale studieduur van vier jaar. Het curriculum is opgebouwd uit thematische blokken die per blok telkens twee of drie modules bevatten. Het eerste jaar bestaat uit een inleiding op alle essentiële onderwerpen binnen het vakgebied en de samenhang daarbinnen. Studenten krijgen daarmee inzicht in hun eigen functioneren en dat van de eigen organisatie. In jaar 2 werkt de student een Persoonlijk Ontwikkel Plan uit en toetst dit binnen de eigen werkomgeving. Studenten die het panel heeft gesproken, geven aan de aandacht op persoonlijke ontwikkeling in de opleiding duidelijk te herkennen en hier veel profijt van te hebben in hun professioneel functioneren.

Modules bestaan uit een theoretisch kader en het toepassen van dit kader in de praktijk door middel van individuele of groepsopdrachten via cases. In de uitvoering van de opdrachten dient de student de relatie tussen theorie en praktijk nadrukkelijk te belichten. Elk jaar kent tevens vier integratieopdrachten, de beroepsopdrachten, waarmee de student werkt aan de ontwikkeling van de verschillende competenties, het ontwikkelen van een multidisciplinair perspectief en het inzetten van kennis en ervaring in de eigen werkplek. Deze opdrachten resulteren in beroepsproducten die in de eigen werkomgeving worden gemaakt.

De opleiding is zo opgebouwd dat elk thematisch blok zijn eigen vakinhoud en cases kent, en tevens deels voortbouwt op voorgaande modules. In de beroepsproducten dient de student nadrukkelijk de reeds opgedane kennis uit voorgaande modules aan te wenden.

##### *Overwegingen*

De leerdoelen per onderwijseenheid zijn volgens het panel van bachelorniveau en sluiten aan bij de competenties die voor deze opleiding zijn geformuleerd. Het creëren van samenhang en integratie is volgens het panel een kwetsbaar punt bij een opleiding met een dergelijke verscheidenheid aan disciplines waarbij modules disciplinair zijn ingestoken. De beroepsopdrachten vormen hierbij een houvast voor studenten, door de integratie van disciplines en de opbouwende complexiteit.

Het panel is van oordeel dat met het huidige programma de eindkwalificaties kunnen worden bereikt. Het vindt dat de opleiding heldere keuzes maakt in de onderwerpen die zij, binnen het brede palet van de verschillende vakgebieden, wel en niet aan bod laat komen. Het panel herkent in deze keuzes de gerichtheid op het beroepsprofiel van een middle manager en de profilering op de persoonlijke ontwikkeling.

De onderwijseenheden van het eerste jaar zijn wisselend in de mate van detail waarin zij zijn uitgewerkt waardoor zij soms weinig houvast bieden wat er van studenten wordt verwacht. Het panel adviseert om de leerdoelen voor alle modules reeds te concretiseren, zodat helder is waar met welke module naartoe wordt gewerkt.

*Conclusie:* voldoende

#### **4.2.3 Standaard 4**

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

##### *Bevindingen*

NBA hanteert als uitgangspunt voor haar didactisch model dat leren op diverse manieren plaatsvindt. Zij gebruikt en stimuleert daarbij het leren van de docent, leren door eigen onderzoek en studie, leren van het werk, leren van medestudenten en leren via informatievergaring. NBA ziet leren als een interactief proces. Naast de klassikale bijeenkomsten dienen studenten de lesstof te bestuderen, nieuwe recente ontwikkelingen te onderzoeken, te reflecteren op de lesstof in de praktijk en tijdens de klassikale bijeenkomsten de bevindingen te presenteren. Zij heeft als doel op deze wijze een leerproces te maken die overeenkomt met die van Kolb. Het stimuleren van het zelfstandig leren en het aanleren van metavaardigheden is volgens NBA van groot belang. De opleiding vraagt de student daarom in toenemende mate de verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces. Het panel verbaasde zich erover dat de opleiding in haar didactiek geen gebruik maakt van netwerklernen. Gesprekspartners gaven aan niet bekend te zijn met deze methode.

Colleges worden wekelijks aangeboden en zijn ingepland op een vaste dag in de week met een middag- en een avondprogramma. Tijdens de afstudeerfase vinden geen reguliere lessen plaats, maar is in individuele begeleiding voorzien. De opdrachten worden grotendeels tijdens de lessen uitgevoerd en beroepsproducten worden gemaakt in de eigen beroepspraktijk. Voor het praktijkprogramma houden studenten een portfolio bij.

Studenten interacteren met andere studenten tijdens klassikale lessen en via de groepsopdrachten. De gemiddelde groepsgrootte is 12 studenten, waarbij een maximum geldt van 20 studenten per klas. Diverse gesprekspartners melden het panel dat de kleinschaligheid de mogelijkheid tot een hoge mate van interactief en individueel onderwijs biedt. Studenten waarderen de kleine setting van de lessen waarin veel ruimte is om eigen cases en voorbeelden te bespreken.

Studenten beschikken over een werkomgeving, waar zij zo mogelijk de beroepsopdrachten voor de opleiding uitvoeren. Bij aanvang van de opleiding wordt een bedrijfsmentor aangewezen. Deze treedt op als begeleider van de student, steunt en monitort de student. De bedrijfsmentor kan tevens als ingang dienen binnen de werkomgeving voor het vinden van geschikte opdrachten op specifieke vakgebieden. De insteek is daarbij dat zowel de student als de organisatie baat hebben bij het uitvoeren van de beroepsopdracht. Als de functie van de student binnen de organisatie beperkingen heeft ten aanzien van bepaalde beroepsproducten, wordt in overleg met de bedrijfsmentor bepaald hoe de student alsnog de beroepsproducten kan maken. Mocht er geen geschikte opdracht beschikbaar zijn, of mocht een student onverhoopt geen werkplek (meer) tot zijn of haar beschikking hebben,

dan wordt in overleg met NBA gekeken of elders een geschikte opdracht uitgevoerd kan worden, eventueel onder begeleiding van een docent.

NBA organiseert aan het begin van de opleiding een contactmoment met de student en de bedrijfsmentor. In de loop van de opleiding ontmoet men de student op de werkplek. Het panel vernam tijdens het locatiebezoek dat er tussen mentor, student en opleiding een overeenkomst wordt gesloten met betrekking tot bedrijfsbegeleiding. Voor de afstudeeropdracht dien de bedrijfsmentor goedkeuring te geven voor het plan van aanpak, maar is niet betrokken bij de beoordeling.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft een opleiding gezien die gericht is op de specifieke doelgroep van werkkenden. NBA is er naar het oordeel van het panel goed in geslaagd de opleiding op deze doelgroep af te stemmen. Het raadt aan om de mogelijkheden die netwerkleren kan bieden te onderzoeken, aangezien dit volgens het panel juist voor deze doelgroep zeer waardevol kan zijn.

Het panel beoordeelt het programma als gestructureerd en waardeert de kleinschaligheid van de opleiding die veel mogelijkheden biedt tot interactie. De borging van de kwaliteit van de werkplek is passend voor de wijze waarop deze in de opleiding aangewend wordt.

*Conclusie:* voldoende

#### **4.2.4 Standaard 5**

*Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.*

#### *Bevindingen*

De opleiding hanteert als toelatingseis een diploma op MBO 4, havo of vwo niveau en minstens 3 jaar (bedrijfskundige) praktijkervaring. In principe is de opleiding open voor alle MBO-varianten, maar zij heeft een sterke voorkeur voor kandidaten met een bedrijfskundige MBO-achtergrond. De opleiding hanteert de wettelijke 21+ regeling. Kandidaten die op deze grond een aanvraag indienen om te worden toegelaten, worden door de examencommissie aan de hand van EVC getoetst.

Een intake assessment maakt deel uit van de toelatingsprocedure. Tijdens dit assessment wordt er met de student gesproken over vooropleidingen, gevolgde cursussen, werkervaring, huidige functie, motivatie en eventuele voorkeuren. Ook wordt ingegaan op de grote mate van zelfstudie en zelfdiscipline die nodig is om de opleiding te kunnen voltooien. Dit intake gesprek wordt vastgelegd in het portfolio en wordt beoordeeld door de opleidingscoördinator. Studenten worden slechts toegelaten tot de opleiding als er geen twijfel bestaat over de vooruitzichten om de opleiding met succes te volgen en af te ronden.

De opleiding geeft tijdens de gesprekken aan terughoudend te zijn met het verlenen van vrijstellingen. Zij heeft het uitgangspunt dat studenten hun kennis en ervaring in de opleiding juist in een ander perspectief kunnen gaan zien, en dat het van belang is dat zij hun kennis en ervaring delen met anderen. Voor afgeronde onderdelen, zoals diploma's of een volledige propedeuse in een bepaald vakgebied, zegt ze wel bereid te zijn vrijstelling te verlenen.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek kunnen constateren dat de opleiding passend is voor doelgroep waar NBA zich op richt. Het is van oordeel dat de toelatingseisen goed aansluiten op het opleidingsprogramma en bij de instroom zoals de opleiding deze voor ogen heeft.

*Conclusie:* voldoende

#### **4.2.5 Standaard 6**

*Het programma is studeerbaar.*

#### *Bevindingen*

De opleiding geeft aan dat de studielast van de opleiding hoog is. In het dossier spreekt zij van een studielast van 1.700 uur per jaar voor deze opleiding. Daarbij worden volgens de opleiding de grenzen van studeerbaarheid niet overschreden, door de sterke relatie die wordt gelegd met de eigen werksituatie van de student. Het opleidingsmanagement geeft tijdens de gesprekken aan dat studenten gemiddeld 10 tot 12 uur aan hun studie besteden, inclusief de lessen. Studenten beamen dit in de gesprekken. Zij beoordelen de opleiding als zwaar maar studeerbaar. Volgens de opleiding ervaart een merendeel van de studenten dat ze met een goede planning de studielast aankunnen.

De opleiding stelt ruim van tevoren inleverdata vast waarop voorstellen, groepsopdrachten, beroepsproducten en verbetervoorstellen ingeleverd moeten zijn. Tentamendata worden ruim vooraf gecommuniceerd, zodat studenten hier rekening mee kunnen houden in hun werk- en privésituatie. Het panel heeft met het opleidingsmanagement gesproken over mogelijke flexibiliteit in het opleidingstraject, dat vanwege bijvoorbeeld gewijzigde prioriteiten in werk wenselijk zou kunnen zijn. Het management geeft aan dat uitstel kan worden verleend in overleg met het secretariaat. De opleiding is hiermee enigszins terughoudend, aangezien een student hierdoor een achterstand oploopt die wellicht lastig weg te werken is en die consequenties kan hebben voor het verder verloop van de opleiding. Studenten zeggen begrip te hebben voor deze houding en deze als stok achter de deur te ervaren bij het nakomen van deadlines.

#### *Overwegingen*

Het panel beoordeelt de studeerbaarheid als intensief maar haalbaar, vanwege de mogelijkheid om studie in het werk te integreren. Het stelt vast dat de opleiding weinig inspeelt op mogelijke prioriteiten elders (werk, gezin), maar ziet tevens dat de strakke planning studenten een houvast kan geven voor het waarborgen van de voortgang in hun opleiding.

*Conclusie:* voldoende

#### **4.2.6 Standaard 7**

*De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.*

##### *Bevindingen*

De omvang van de opleiding bedraagt 1680 SBU per jaar, onderverdeeld in 60 ECTS van 28 uur. De nominale studieduur is vier jaar. De SBU per module omvatten de college-uren, de opdrachten, literatuurstudie, het voorbereiden van presentaties en het maken van en voorbereiden op schriftelijke tentamens.

##### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan de wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

*Conclusie: voldoende*

#### **4.3 Personeel**

##### **4.3.1 Standaard 8**

*De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.*

##### *Bevindingen*

NBA werkt met een relatief beperkt aantal medewerkers in vaste dienst, die zich hoofdzakelijk richten op de organisatorische realisatie van het programma. Daarnaast maakt zij gebruik van freelance medewerkers. De organisatie staat onder leiding van de Managing Director. Per studierichting is er een algemeen manager verantwoordelijk voor de positionering, marketing, proces van intake en volledige uitvoering. Medewerkers van het onderwijsbureau verzorgen de uitvoerende processen.

De inhoudelijke opzet van de opleiding staat onder verantwoordelijkheid van de programmamanager. Dit is een vanuit de beroepspraktijk geselecteerde medewerker die inhoudelijk verantwoordelijk is voor de opleiding als geheel. Hij/zij stelt kerndocenten en vakdocenten aan op basis van een profiel, en is verantwoordelijk voor hun inhoudelijke aansturing.

Na afronding van iedere module vinden gesprekken plaats met docenten in de vorm van een functionerings- of voortgangsgesprek. Hierbij zijn de evaluaties en de kwaliteit van de beroepsproducten van de studenten het uitgangspunt. In alle gevallen wordt met de docenten gekeken of verbeteringen nodig zijn. Bij presteren onder de norm (minimaal 4 op een schaal 1-5) is de docent verplicht een verbeterplan te overleggen. Bij blijvend presteren onder de norm wordt de docent vervangen.

In beginsel worden docenten geacht hun expertise op inhoudelijk en onderwijskundig gebied zelf op peil te houden. Op verzoek of op basis van waarnemingen of evaluaties kan de docent door NBA worden geholpen bij het verbeteren van de didactische werkvormen, bijvoorbeeld door het volgen van een training, of bij de verdere ontwikkeling van zijn of haar persoonlijke didactische kwaliteiten.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat er NBA breed een uitgewerkt personeels- en aannamebeleid is dat goed doordacht is. Zij heeft diverse kwaliteitswaarborgen ingebouwd en faciliteert docenten op passende wijze, gezien het freelance karakter van de aanstellingen.

*Conclusie:* voldoende

#### **4.3.2 Standaard 9**

*Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.*

#### *Bevindingen*

Kerndocenten zijn samen met de opleidingscoördinator verantwoordelijk voor coherentie in het programma, afstemming op de wensen in de markt en het bewaken en verbeteren van het curriculum. Per module wordt één kerndocent aangesteld en wordt van twee vakdocenten gebruik gemaakt vanwege hun expertise op een bepaald vakgebied. De kwalificaties waarover docenten dienen te beschikken, zijn gedefinieerd aan de hand van een aantal eisen. Toetsing van de expertise van docenten vindt vooraf plaats en periodiek naar aanleiding van evaluaties en/of signalen van studenten of andere docenten.

NBA geeft de voorkeur aan docenten die een academische studie hebben voltooid. Voor deze opleiding voldoet momenteel 60% aan deze wens. Zij wil daarnaast waarborgen dat aspecten van de beroepspraktijk in het onderwijs worden ingebracht door sterk te selecteren op praktijkgerichte vakkennis van docenten. Zij verwacht van docenten dat zij deze beroepspraktijk tijdens de lessen inbrengen. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek de cv's van de beoogde docenten bekeken en is van oordeel dat zij een achtergrond hebben in de beroepspraktijk die aansluit bij wat voor een dergelijke opleiding verwacht mag worden.

Het panel heeft met de opleiding gesproken over een aantal didactische en onderwijskundige concepten, zoals netwerkleren, die mogelijk waren overwogen bij het ontwerpen van deze opleiding. Het panel constateert dat de gesprekspartners niet bekend zijn met deze concepten.

#### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat docenten inhoudelijk gekwalificeerd zijn en beschikken over relevante praktijkervaring in de desbetreffende disciplines. Organisatorisch heeft NBA de processen goed op orde. Het panel mist echter een onderwijskundige visie op gemaakte keuzes binnen de opleiding en vraagt aandacht voor versterking van deze component binnen het kernteam van de opleiding.

*Conclusie:* voldoende



#### **4.3.3 Standaard 10**

*De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.*

##### *Bevindingen*

NBA maakt voor deze opleiding gebruik van een bestand van 40 freelance docenten. Vanwege de grote omvang van het aantal beschikbare medewerkers, is er volgens de opleiding altijd voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel beschikbaar. Docenten worden ingezet voor het ontwikkelen en verzorgen van modules en voor het ontwikkelen en beoordelen van schriftelijke tentamens. De beoordeling van beroepsproducten heeft NBA uitbesteed aan een extern bureau.

##### *Overwegingen*

De opleiding zet voldoende personeel in om het onderwijsprogramma adequaat vorm te geven en uit te voeren. De flexibele freelance-contracten en de grote omvang van het personeelsbestand voor deze opleiding, maken een snelle aanpassing aan de vraag mogelijk.

*Conclusie: voldoende*

#### **4.4 Voorzieningen**

##### **4.4.1 Standaard 11**

*De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.*

##### *Bevindingen*

De opleiding is gevestigd in Breda. Het onderwijs wordt aangeboden op diverse locaties in Nederland (Amsterdam, Arnhem, Breda en Vianen), Bonaire, Suriname en Oekraïne. Voor het verzorgen van colleges maakt NBA gebruik van centraal gelegen locaties zoals conferentievoorden en hotels. Voor het verzorgen van onderwijs buiten Nederland beschikt NBA over eigen voorzieningen en staf. Alle studenten hebben toegang tot de Koninklijke Bibliotheek.

##### *Overwegingen*

De huisvesting, de materiële voorzieningen en de digitale leeromgeving zijn adequaat en passend voor afstandsonderwijs zoals NBA dit verzorgt.

*Conclusie: voldoende*

##### **4.4.2 Standaard 12**

*De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

##### *Bevindingen*

NBA maakt voor haar technische e-learning omgeving gebruik van Leerplein. Op Leerplein is een overzicht gegeven van alle modules en de bijbehorende lesstof. De student kan op dit platform zelf informatie aan modules toevoegen, de beroepsproducten inleveren en een overzicht vinden van behaalde cijfers en evaluaties van het programma.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een demonstratie gekregen van Leerplein. Het panel constateert dat de kwaliteit van informatieverstrekking via Leerplein wisselend is per module. Voor een aantal vakken is het Leerplein al goed "gevuld" met moduleomschrijvingen, leerdoelen en lesstof. Voor andere modules blijft de inhoud vooralsnog beperkt tot een presentatie. Studenten geven tijdens de gesprekken aan dat zij bij aanvang van de modules goed door docenten zijn geïnformeerd wat in de module aan bod komt, waar op wordt getentamineerd en wat in de beroepsproducten wordt verwacht.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de informatievoorziening via Leerplein passend maar nog niet volledig is. Docenten vullen deze lacune in door uitgebreide informatieverstrekking tijdens de lessen. Het panel begrijpt van studenten dat deze informatievoorziening voor hen toereikend is en is van oordeel dat studenten voldoende op de hoogte zijn van wat er van hen wordt verwacht. Het adviseert de opleiding desondanks om de moduleomschrijvingen en leerdoelen ook via Leerplein voor studenten toegankelijk te maken.

*Conclusie:* voldoende

## **4.5 Kwaliteitszorg**

### **4.5.1 Standaard 13**

*De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.*

#### *Bevindingen*

NBA maakt gebruik van een kwaliteitsmodel dat is gebaseerd op het EFQM-excellence model. In het kwaliteitshandboek, dat tijdens de visitatie ter inzage lag, staan de hoofdlijnen van het kwaliteitsmanagementsysteem beschreven. De procedures die hieruit voortkomen zijn vastgelegd in een digitale database. Het Management Team stelt jaarlijks een toekomstvisie op met daarin voor de eerstvolgende drie jaar een nadere detaillering van streefdoelstellingen. Voor het eerstvolgende jaar worden gedetailleerde doelen opgesteld op alle relevante terreinen in een plan van aanpak. In de halfjaarlijkse kwaliteitszorgvergaderingen vindt een evaluatie plaats en worden zo nodig nieuwe doelen gedefinieerd.

Als evaluatie-instrumenten hanteert NBA onder meer module-evaluaties na afloop van elke module, evaluaties van de afstudeeropdracht, evaluaties van de algemene organisatie en alumnionderzoek. De opleiding wordt daarnaast jaarlijks door betrokkenen geëvalueerd in het docentenoverleg en het opleidingsoverleg.

#### *Overwegingen*

Het panel beoordeelt de systematiek van periodieke evaluaties als goed doordacht. NBA stelt jaarlijks streefdoelen op, vertaalt deze in een plan van aanpak en maakt gebruik van verschillende instrumenten voor evaluatie.

*Conclusie:* voldoende

#### 4.5.2 Standaard 14

*Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.*

##### *Bevindingen*

In het jaarlijks docentenoverleg komen onder meer de inhoud van het curriculum, curriculumplanning, studeerbaarheid, operationele aspecten en verbeterplannen aan de orde. Opleidingsoverleg, waarin studenten, docenten en het Management Team zijn vertegenwoordigd, vindt eveneens jaarlijks plaats. In dit overleg wisselt het opleidingsmanagement informatie uit over lopende zaken en worden ontwikkelingen besproken. Tijdens de gesprekken gaven gesprekspartners aan dat zij het opleidingsmanagement als toegankelijk ervaren en dat zij veelvuldig informeel overleg hebben over allerlei zaken. Studenten van de pilotopleiding vertellen het panel dat zij korte lijnen ervaren met de medewerkers en dat zij het directe en open contact met docenten waarderen.

De examencommissie bestaat uit twee leden die eenmaal per jaar bijeen komen. Tijdens de gesprekken melden de leden dat zij, indien nodig, vaker overleggen. Zij geven aan dat zij momenteel diverse onderwerpen met betrekking tot de professionalisering van de examencommissie overwegen. Zo evalueren zij de inhoudelijke expertise en omvang van de huidige samenstelling en overwegen uitbreiding met een derde, onafhankelijk, lid. Het instellen van een formele beroepsprocedure, inventarisatie of alle formele stukken aanwezig zijn en hoe frequent formeel overleg gewenst is, is eveneens onderwerp van gesprek binnen de commissie.

De examencommissie houdt steekproefsgewijs zicht op de kwaliteit van toetsen en beoordelingen. De opleiding werkt daarnaast met een extern toetsbureau dat de beroepsproducten van studenten beoordeelt. De examencommissieleden wisten het panel tijdens de gesprekken niet duidelijk te maken hoe de kwaliteit van deze externe beoordelingen wordt gecontroleerd en geborgd. Zij gaven aan dit nader te zullen onderzoeken en beaamden dat hier een taak ligt voor de examencommissie aangezien zij verantwoordelijk blijft voor toetsing en beoordeling, ook als de opleiding dit extern laat uitvoeren.

NBA werkt met een adviesraad, die adviseert over inhoud en vereist niveau van de opleiding. Voor het afstemmen van het curriculum op de actuele eisen van het werkveld, heeft de opleiding een werkveldcommissie ingesteld. Deze werkveldcommissie bestaat momenteel uit vier leden, waarvan er twee tevens docent zijn bij deze opleiding. Het panel constateert dat de huidige leden gezamenlijk niet de breedte aan disciplines binnen de opleiding afdekken. Tijdens de gesprekken met vertegenwoordigers van het werkveld, bleek dat zij vooral op individuele en incidentele basis input geven aan de opleiding en dit als informele inbreng ervaren. Men bleek niet op de hoogte van formeel overleg van de werkveldcommissie, noch van een formele structurele rol van het werkveld bij de inhoud van de opleiding. Wel heeft men het gevoel gehoord te worden en men geeft aan dat inbreng serieus door de opleiding wordt opgepakt.

##### *Overwegingen*

Zowel de opleidingscommissie als de docenten kennen één jaarlijks formeel overlegmoment. Dit komt het panel beperkt voor. Uit de gesprekken werd duidelijk dat er daarnaast veelvuldig informeel overleg plaatsvindt met betrokkenen. Het panel adviseert om

de reeds bestaande informele afstemming met deze betrokkenen meer te structureren, zodat deze eveneens een plaats kan krijgen binnen de kwaliteitszorgcyclus.

Het panel is van oordeel dat de examencommissie in de huidige samenstelling, met de huidige overlegfrequentie en formele procedures, voldoende haar taak kan vervullen bij het borgen van de kwaliteit van toetsen. Het ziet dat deze commissie bezig is met een professionaliseringsslag en dat zij ideeën hieromtrent nog vollediger dient uit te kristalliseren en te formaliseren. Het panel is van oordeel dat de examencommissie gebaat is bij een uitbreiding van het ledenaantal en bij een formele procedure om ook de kwaliteit van het extern toetsbureau te garanderen. Het adviseert hier urgentie aan te geven.

De werkveldcommissie dient de inhoudelijke koppeling tussen het programma en de praktijk binnen deze opleiding te bewaken. Het panel stelt vast dat vertegenwoordigers van het werkveld momenteel hun ideeën over de opleiding inbrengen en dat zij zich gehoord voelen, maar verbaast zich over de beperkte formele rol die het werkveld heeft bij het afstemmen van de inhoud van de opleiding. Het panel acht het onwenselijk dat docenten zitting hebben in deze commissie. Het is van mening dat het werkveld een sterkere en onafhankelijke feedbackrol moet krijgen in de opleiding en dat deze uitsluitend uit onafhankelijke vertegenwoordigers van het brede beroepenveld zou moeten bestaan.

Resumerend is het panel ervan overtuigd dat veel ingrediënten voor betrokkenheid reeds binnen de instelling aanwezig zijn. Het panel is echter van oordeel dat de beperkte frequentie van formele overleggen en het informele en vrijblijvende karakter van de afstemming een risico vormen voor structurele borging van de kwaliteit van de opleiding. Binnen de examencommissie ervaart het panel een bewustzijn van noodzakelijke professionalisering, maar vraagt hier aandacht voor urgentie.

*Conclusie:* onvoldoende

## **4.6 Toetsing**

### **4.6.1 Standaard 15**

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

#### *Bevindingen*

De opleiding hanteert als basis voor het toetsbeleid de uitgangspunten voor competentiegericht onderwijs. Het onderwijs is daarbij zo vorm gegeven dat studenten concreet gedrag kunnen vertonen, beroepsproducten kunnen opleveren en een beroepshouding kunnen laten zien. Elke module wordt afgesloten met een tentamen, elk themablok met een praktijkgericht beroepsproduct. Daarnaast wordt binnen een module gebruik gemaakt van casestudies, presentaties en opdrachten, die eveneens deel uitmaken van de beoordeling van de module. Opdrachten en beroepsproducten worden opgenomen in het portfolio van de student. De opleiding wordt afgesloten met een eindschrijving. Het is daarbij toegestaan om onderdelen uit het portfolio te gebruiken in de scriptie, maar docenten benadrukken dat de scriptie een absolute zelfstandige meerwaarde dient te hebben.

Tentamens worden gemaakt en beoordeeld door docenten. De opleiding hanteert voor totstandkoming van toetsen het vier ogen principe. De beroepsproducten worden beoordeeld door een externe partner. Het opleidingsmanagement geeft hiervoor als reden dat deze producten hiermee onafhankelijk van de docent getoetst worden. Voor beoordeling van de beroepsproducten heeft de opleiding vijf dimensies gedefinieerd waarop beoordeling plaats vindt, met daarbij het gewicht dat elk criterium krijgt bij beoordeling.

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek een aantal toetsen en beoordelingen ingezien en is van oordeel dat deze voldoen aan het niveau dat van een hbo-bacheloropleiding mag worden verwacht. Het panel stelt vast dat de inhoudsvaliditeit van de toetsen op orde is. Het ziet een duidelijke consistentie in de beoordeling van beroepsproducten.

De koppeling van de toetsing aan de leerdoelen en competenties is niet overal gestructureerd en gedetailleerd uitgewerkt. Het panel constateert echter dat het bij de toetsen die het heeft bekeken, aannemelijk is dat naar de leerdoelen en eindkwalificaties wordt toegewerkt. Docenten lijken de eindtermen en leerdoelen voor hun eigen module scherp op het netvlies te hebben.

#### *Overwegingen*

Het panel concludeert dat aan de minimumvoorwaarden van toetsing als systeem is voldaan. De opleiding hanteert het vier ogen principe bij de totstandkoming van toetsen en borgt onafhankelijke beoordeling van beroepsproducten via een externe partij. De inhoudsvaliditeit van toetsen is op orde en er is een duidelijke consistentie in de beoordeling van beroepsproducten. De toetsen en beoordelingen die het panel heeft bekeken, zijn van voldoende niveau en werken toe naar de eindtermen.

De manier waarop elk van de eindtermen in de verschillende toetsen en beroepsproducten is vertegenwoordigd, is echter niet altijd helder. Het panel beoordeelt het toetsbeleid als voldoende, maar adviseert een meer expliciete koppeling te maken tussen eindkwalificaties, leerdoelen en toetsen. Dit maakt het beter mogelijk te borgen dat afstudeerders aan alle eindkwalificaties voldoen. Bovendien zal dit het voor studenten meer inzichtelijk maken aan welke eisen zij in welke programmaonderdelen moeten voldoen en hoe zij hiermee toewerken naar het eindniveau.

*Conclusie:* voldoende

## **4.7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen**

### **4.7.1 Standaard 16**

*De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar.*

#### *Bevindingen*

In het dossier meldt NBA dat alle studenten de garantie krijgen dat zij te allen tijde de opleiding kunnen afronden. Zij vermeldt dat zij hierbij uitgaat van een aantal voorwaarden, zoals minimale groepsomvang, tarieven en verhouding met overhead die door de organisatie zullen worden aangehouden. Navraag van het panel bij het management leert dat deze voorwaarden geen invloed hebben op de mogelijkheid van de individuele student om de opleiding af te ronden, dit zal voor de student niet beperkend werken.

NBA verklaart dat zij een financieel gezonde onderneming is die over voldoende middelen beschikt om de benodigde investeringen te plegen.

#### *Overwegingen*

Het panel acht de afstudeergarantie valide en is van oordeel dat de toelichting van het management dat de individuele student deze garantie krijgt, voldoet.

*Conclusie:* voldoende

#### **4.8 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding**

Het panel heeft de nieuwe hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde bekeken en beoordeeld en concludeert dat de kwaliteit van de nieuwe opleiding voldoende is onder voorwaarden.

Het panel is van mening dat de opleiding van hbo-bachelorniveau is en, hoewel wat klassiek van inhoud, aansluit bij de verwachtingen van het werkveld. Het waardeert de ruime aandacht voor de eigen beroepspraktijk binnen de opleiding en ziet dat de beroepsopdrachten samenhang en integratie van disciplines bieden. NBA is er volgens het panel goed in geslaagd de opleiding op de werkende doelgroep af te stemmen.

Docenten zijn inhoudelijk voldoende gekwalificeerd en beschikken over praktijkervaring die passend is voor deze opleiding. Het panel mist echter een didactische onderbouwing en onderwijskundige visie binnen het kernteam. De informatievoorziening via Leerplein is momenteel onvolledig.

NBA heeft diverse kwaliteitswaarborgen ingebouwd en het panel beoordeelt de systematiek van periodieke evaluaties als voldoende. Het is van oordeel dat de inhoudelijke afstemming met docenten en werkveld echter vooral rust op informele contacten die geen onderdeel uitmaken van een gestructureerde cyclus.

De leden van de examencommissie zijn zich ervan bewust dat een professionaliseringsslag van de commissie noodzakelijk is en hebben hierbij de nodige ideeën. Het panel is van oordeel dat de examencommissie momenteel voldoende haar taak kan vervullen bij het borgen van de kwaliteit van toetsen, maar gebaat is bij een uitbreiding van het ledenaantal en bij een formele procedure om ook de kwaliteit van het extern toetsbureau te garanderen.

Het toetsproces voldoet volgens het panel aan de minimumvoorwaarden. De inhoudsvaliditeit van toetsen is op orde en er is een duidelijke consistentie in de beoordeling van beroepsproducten. De toetsen en beoordeling die het panel heeft bekeken, zijn van voldoende niveau en werken toe naar de eindtermen. De koppeling van toetsen met eindtermen en leerdoelen is echter deels impliciet.

## **Voorwaarden en aanbevelingen**

Het panel stelt de volgende voorwaarden:

- Structureer en formaliseer de reeds aanwezige informele vormen van afstemming met de betrokken partijen in het proces van interne kwaliteitszorg;
- Versterk de werkveldcommissie zodat zij een afspiegeling vormt van alle disciplines binnen de opleiding en vermijd het aanstellen van docenten hierbinnen;
- Professionaliseer en versterk de positie van de examencommissie, zodat zij haar rol beter kan oppakken en procedures kan ontwikkelen om ook de kwaliteit van toetsen door een extern bureau te garanderen.

Het panel adviseert daarnaast:

- Een kritischer vergelijking te maken met opleidingen in internationaal perspectief en hier beter aansluiting bij te zoeken;
- De leerdoelen voor alle modules reeds te concretiseren;
- De mogelijkheden die netwerklere kan bieden voor de opleiding te onderzoeken;
- De onderwijskundige visie binnen het kernteam te versterken;
- Moduleomschrijvingen en leerdoelen voor elke module ook via Leerplein voor studenten toegankelijk te maken;
- Een expliciete koppeling te maken tussen eindkwalificaties, leerdoelen en toetsen om beter te kunnen borgen dat afstudeerders aan alle eindkwalificaties voldoen.

## 5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
<b>1 Beoogde eindkwalificaties</b>	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
<b>2 Programma</b>	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk	V
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten	V
	6. Het programma is studeerbaar	V
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma	V
	<b>3 Personeel</b>	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma		V
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma		V
<b>4 Voorzieningen</b>	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma	V
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten	V
<b>5 Interne kwaliteitszorg</b>	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen	V
	14. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken	O
<b>6 Toetsing</b>	15. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing	V
<b>7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen</b>	16. De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar	V
<b>Algemene conclusie</b>	<b>Voldoende onder voorwaarden</b>	

V = voldoende O = onvoldoende



## Bijlage 1: Samenstelling panel

- Voorzitter: Prof.dr. A. Kil;
- Leden:
  - Ing. S. Molkenboer
  - T. Fleerackers;
- Student-lid: S. Markowski.

Prof. dr. Ad Kil is emeritus Hoogleraar Didactiek van Research door Professionals, Nyenrode Business Universiteit, Professor of Research NIMI (Chengdu, China), Visiting Professor Business Research Didactics, Kingston University London, Programma manager Lectoraat Juridische Consequenties Privatisering Overheden, HAN. Hij heeft een Masters in Pedagogiek/Psychologie, HRM, HRD en Bedrijfskunde, PgDipl in P&O, Opleidingskunde. Hij is Director Executive Doctorate Program Nyenrode Business Universiteit. Docent/spreker op het gebied van tax, wealth management, executive reward, juridisch en toezicht. Research en consultancy interesse: conflictmanagement, wealth management, real estate investment, professional service industry, law firm management en hoger onderwijs.

Tom Fleerackers is opleidingshoofd aan de Karel de Grote-Hogeschool in Antwerpen. Hij is verantwoordelijk voor de professionele bacheloropleiding bedrijfsmanagement met als afstudeerrichting KMO-Management en de Engelstalige variant International Business. Beide opleidingen zijn brede bedrijfskundige opleidingen, zijn mee uitgebouwd onder zijn impuls en worden gedragen binnen het lokale weefsel van bedrijven. Als licentiaat (master) Handelswetenschappen (Lessius Hogeschool) met aanvullende studies in de communicatiewetenschappen (Universiteit Antwerpen) wordt vanuit een breed kader gekeken naar de bedrijfskundige realiteit, actualiteit en nieuwe tendensen (in bedrijfskundig onderwijs). Naast deze functies is hij eveneens lector Digitale cultuur & Social Media in het traject Cross Media Management.

Ing. Steven Molkenboer MBA is directeur-eigenaar van Kuniso BV. Hij is voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Koninklijke NV Nationaal Grondbezit (1999-2003). Daarvoor bekleedde hij verschillende functies bij AkzoNobel, Buhrmann en Western Mining Corp, als algemeen directeur en divisie manager, en werkte en woonde 15 jaar in het buitenland, zoals Duitsland, de V.S en België. Vanaf 2003 houdt Hij zich bezig met advisering en coaching van top management en adviseert hij charitatieve instellingen. Daarnaast is hij actief geweest voor de NQA en NVAO in verscheidene visitatie en accreditatie trajecten). Hij maakte deel uit van de expertgroep MBA die de NVAO adviseerde over de toepassing van domeinspecifieke criteria, in het bijzonder AMBA. De werkveldexpertise van de heer Molkenboer ligt specifiek op het bedrijfskundige en -organisatorische terrein.

Sebastian Markowski is vierdejaars student Bedrijfskunde MER aan de HZ University of Applied Sciences in Vlissingen. Hij is klassenverantwoordelijke bij zijn opleiding en sinds het begin van zijn studie lid van de opleidingscommissie. Hij zet zich graag in voor de kwaliteit van het onderwijs omdat hij na afstuderen met een docentenopleiding wil beginnen.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door L. Desplenter, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en S. den Tuinder, Odion Onderwijsonderzoek, secretaris.

## Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de locatie op 29 september 2015.

Locatie: Netherlands Business Academy, Paardeweide 5 te Breda

Programma:

- 08.45u – 09.00u ontvangst en kort vooroverleg panel
- 09.00u - 09.15u Sessie 1 – gesprek vertegenwoordigers instellingsbestuur en onderwijsinstituut  
Prof. J. van Zwieten RI RA RO  
Prof. mr. N.H.M. Roos  
G. Visser
- 09.15u - 09.30u Korte pauze
- 09.30u - 10.15u Sessie 2 – gesprek vertegenwoordigers opleidingsmanagement  
B.J.C.G. Bolwerk  
W.O. Staal  
F. Witlam MSc MBA
- 10.15u - 11.00u Sessie 3 – gesprek vertegenwoordigers werkveld  
Drs. C. Floor  
E.P. Valentijn MBA  
B. Wind MBA  
Drs. A. Zijlstra  
R. Kwinkelenberg
- 11.00u - 12.00u Sessie 4 – gesprek vertegenw. van examen- en opleidingscommissie  
Drs. C.M. van der Woude  
Drs. S. Keijner
- 12.00u - 13.00u Overleg panel tijdens lunch (*besloten*)
- 13.00u - 13.30u Bezoek voorzieningen (*rondleiding*)  
Demonstratie Leerplein  
W.O. Staal
- 13.30u – 14.30u Sessie 5 – gesprek docententeam  
F. Witlam MSc MBA  
Drs. M.A. Hombergen MBA  
Drs. S. Keijner
- 14.30u – 15.00u Sessie 6 – gesprek studenten en alumni  
Jolanda Rigterink  
Remco Monnik

15.00u - 15.15u Sessie 7 – tweede gesprek vertegenwoordigers opleidingsmanagement  
met aandacht voor zaken die nog onduidelijk zijn (eventueel)

15.15u – 16.30u overleg panel (*besloten*)

16.30u            beknopte terugkoppeling

## **Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten**

### *Informatiedossier opleiding/instelling*

- Aanvraag Uitgebreide Toets Nieuwe Opleiding hbo bachelor Bedrijfskunde
- Personeelsbeleid NBA

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek*

- Onderwijs- en Examenreglement
- Klachtenprocedure
- Taakomschrijving examencommissie
- Kwaliteitshandboek
- Checklist inzet docenten
- Docentenoverzicht
- Voorbeeld agenda evaluatie
- Voorbeeld agenda evaluatie docent
- Voorbeeld module/scriptie-evaluaties + rapportages
- Voorbeeld agenda examencommissie
- Wat is plagiaat?
- CV's docenten
- Overzicht en CV's beoordelaars beroepsproducten
- Intake-assessment
- Overzicht competenties modules en kerntaken
- Intakeformulier
- Document toetsing
- Voorbeeld toetsmatrizen
- Tentamens + uitwerkingen
- Voorbeeld beoordelingsformulier beroepsproduct
- Beroepsproducten + beoordelingen
- Scriptie
- Beoordelingsformulier scriptie
- Procedure scriptiefase
- Beoordelingsformulier presentatie
- Verdeling uren
- Personeelsbeleid

## **Bijlage 4: Lijst met afkortingen**

ba	bachelor
ECTS	European Credit Transfer System
hbo	hoger beroepsonderwijs
LOO	Landelijk Opleidings Overleg
ma	master
MER	Management, Economie en Recht
NBA	Netherlands Business Academy
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-bachelor Bedrijfskunde van Netherlands Business Academy.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)  
Parkstraat 28  
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG  
T 31 70 312 23 30  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)  
W [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)

Aanvraagnummer 004113