



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-opleiding**

**Master in Management & Innovation**

deeltijd

**Hogeschool NCOI**

**De kracht van  
kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-opleiding**  
**Master in Management & Innovation**  
deeltijd

**Hogeschool NCOI**

CROHO nr. 70015

Hobéon Certificering

**Datum**

26 april 2017

**Auditpanel**

ir. A.T. de Bruijn

dr. W. van Vuuren Msc

dr. R. Snippe

D. de Wit

**Secretaris**

I.M. Gies Broesterhuizen



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>43</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	45
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	47
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	53
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	55



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master in Management & Innovation
registratienummer croho	70015
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master in Management & Innovation
aantal studiepunten	60 EC
afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
locaties	Hoofd leslocatie: Daltonlaan 100, 3584 BJ Utrecht Overige leslocaties: Amsterdam, Eindhoven, Arnhem, Groningen, Rotterdam
variant	Deeltijd <sup>1</sup>
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	15 december 2016
Contactpersoon opleiding	Mevrouw mr. M. Pieters, directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs MPieters@NCOI.nl Mevrouw M.A. Vroemen, afdelingscoördinator MVroemen@NCOI.nl

<sup>1</sup> In het croho-register is deze variant opgenomen. NCOI biedt thans een duale variant aan (vergelijkbaar met de deeltijdvariant van Pro Education) en indien een student geen geschikte werkplek heeft, volgt de student een deeltijdvariant (zie Inleiding).

Basisgegevens **hbo-opleiding Master in Management & Innovation**, deeltijd<sup>2</sup>

bron: Kritische Reflectie Master in Management & Innovation  
peildatum: najaar 2016

instroom (aantal)	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
▪ deeltijd	N.b.*	31	26	14
rendement (percentage) <sup>3**</sup>		2013/14	2014/15	2015/16
▪ deeltijd		9,6	3,8	0
docenten (aantal + fte) <sup>***</sup>		aantal	Fte	
▪ deeltijd		32	Freelancers	
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>4</sup>	Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd	0	63	37	
docent-student ratio <sup>5****</sup>			Groepsgrootte: 1:8	
▪ deeltijd				
contacturen (aantal) <sup>6</sup>		Kern- programma	Top- programma	
▪ deeltijd		108	88	

- \* Het is bij NCOI niet bekend hoeveel studenten zijn ingestroomd toen de opleiding nog werd aangeboden bij Pro Education (zie Inleiding)
- \*\* Het betreft een 2-jarige masteropleiding met een gemiddelde doorlooptijd van 2,5 jaar.
- \*\*\* Het aantal FTE is voor NCOI niet van toepassing. NCOI zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsmarktovereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel).
- \*\*\*\* De groepsgrootte varieert van 8 tot 18 studenten.

- 
- 2 Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.
- 3 Het aandeel van het totaal masterstudenten dat het masterdiploma haalt in de nominale studieduur+ één jaar, zo mogelijk van de laatste drie cohorten.
- 4 Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).
- 5 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.
- 6 Het aantal klokuren per fase aan gerealiseerde contacturen, voor ieder jaar van de opleiding.



## 2. SAMENVATTING

In de zomer van 2012 is Pro Education B.V. (Pro Education), die de opleiding 'Master in Management en Innovatie' (MMI) aanvankelijk verzorgde, onderdeel geworden van de NCOI Opleidingsgroep. Na een overgangperiode waarin Pro Education formeel eindverantwoordelijk bleef, wordt de opleiding sinds augustus 2014 aangeboden door Hogeschool NCOI.

Hogeschool NCOI (NCOI) verzorgt de opleiding MMI op diverse leslocaties in Nederland. De meeste studenten volgen de duale variant<sup>7</sup>. Afgestudeerden zijn werkzaam of komen terecht in uiteenlopende functies (zoals specialisten, managers, directeuren, kwaliteitsmanagers, projectmanagers en marketeers) en in verschillende type organisaties met uitzondering van de startups en de high tech bedrijven. De ambitie van NCOI is uiteindelijk om de student op te leiden tot een toekomstgerichte professional die sturing weet te geven aan een innovatieproces.

Deze rapportage bevat de bevindingen van het auditpanel dat in 2016 de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de opleiding MMI uitvoerde. In de bevindingen heeft het auditpanel, voor zover mogelijk, ook de uitkomsten opgenomen van de audit in 2014, die behoudens het studentlid door hetzelfde auditpanel is uitgevoerd.

### Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties heeft NCOI voor de opleiding MMI voor wat betreft de inhoud, het niveau en de oriëntatie sinds de overname van Pro Education in 2012 aangescherpt en afgebakend.

De opleiding MMI heeft een helder profiel. De opleiding MMI leidt op tot de professionele rol van *innovatiemanager* op strategisch/tactisch niveau. Studenten leren het innovatieproces in hun eigen organisatie vooruit te helpen door het dichten van de 'innovation gaps'.

NCOI beschikt over een *Academic Board* die een belangrijke rol heeft bij de borging van het niveau van alle hbo-bachelor- en -masteropleidingen van de hogeschool. De opleiding MMI heeft de visie van NCOI op praktijkgericht onderzoek als uitgangspunt genomen. De student is in staat om zelfstandig een voor de eigen beroepspraktijk en de eigen kennisontwikkeling relevant praktijkgericht onderzoek uit te voeren dat voldoet aan de kwaliteitscriteria voor onderzoek gebruikmakend van wetenschappelijk onderzoek. Naast generieke onderzoeksvaardigheden ontwikkelen studenten van de opleiding MMI ook kennis en kunde ten aanzien van de ontwerpgerichte benadering.

NCOI kiest bewust voor Nederlandstalig onderwijs. Los daarvan is kennis van internationale trends en ontwikkelingen en Engelse taalvaardigheid van belang voor de opleiding MMI. Het onderhoud en de validatie van de eindkwalificaties en het programma vindt plaats in overleg met de werkveldcommissie.

Het auditpanel komt voor Standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' tot het oordeel 'voldoende'. Het ziet voor de opleiding MMI kansen om haar identiteit nog verder uit te bouwen door het innovatieproces nog sterker centraal te stellen in zowel de vormgeving als de inhoud van het onderwijs. Daarnaast verdient de doelstelling rond internationalisering nog een expliciete plaats in de eindkwalificaties van de opleiding en kan de opleiding MMI haar werkveldcommissie uitbreiden, zodat zij het brede werkveld van innovatie nog beter kan overzien.

### Onderwerp 2. Programma

In het vervolg op de heroriëntatie van de eindkwalificaties heeft NCOI in aansluiting bij het herziene profiel meer diepgang aangebracht in het bestaande concentrische opleidingsprogramma ten aanzien van het thema 'innovatie'.

---

<sup>7</sup> De deeltijdse variant is een residuaire variant, bijvoorbeeld wanneer een student zijn baan verliest.

<sup>8</sup> Een 'innovation gap' is een kloof tussen de wens om te innoveren en de innovatiestrategie enerzijds en wat daadwerkelijk gerealiseerd wordt anderzijds.

Vervolgens heeft zij het programma in het studiejaar 2015-2016 nader aangescherpt en geactualiseerd. De opleiding MMI biedt de masterclasses modulair aan, zodat de student zijn eigen studietempo kan bepalen. Bovendien heeft de opleiding een sterk praktijkgericht programma.

De opleiding MMI hanteert bij de vormgeving van haar onderwijs het 'NCOI onderwijsmodel'. Het beroepsgericht onderwijs, dat bestaat uit de leertheorie sociaal-constructivisme<sup>9</sup>, is speciaal ingericht op en geschikt voor de doelgroep werkenden.

De lector en een lid van de *Academic Board* zijn betrokken bij het ontwerpen van de onderzoekslijnen. Deze onderzoekslijnen geven richting aan de onderwerpen van de eindwerken. Sinds de overname van Pro Education is de positie van praktijkgericht onderzoek in het MMI-programma versterkt. Het praktijkgericht onderzoek is bovendien gepositioneerd in een aparte leerlijn *Professionele Ontwikkeling*.

Het programma van de opleiding MMI kent een bij de doelstelling passende internationale oriëntatie.

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende student. De toelatingseisen zijn relevant en de opleiding MMI heeft nu duidelijk voor ogen welke doelgroep zij beoogt.

Voor Standaard 2 komt het auditpanel door het sterk praktijkgericht programma tot het oordeel 'goed'. Bij de Standaarden 3, 4 en 5 komt het auditpanel uit op het oordeel 'voldoende'. Verbeterpunten zijn het uitbreiden van feedbackmechanismen om de consistentie in de kwaliteit van en de inhoud van de masterclasses te borgen, het sterker verweven en zichtbaar maken van de aandacht voor innovatiemanagement in alle masterclasses, het gebruik van innovatievere werkvormen en het faciliteren van het contact tussen MMI-studenten.

### **Onderwerp 3. Personeel**

NCOI beschikt over een goed vormgegeven en uitgewerkt personeelsbeleid waarbij professionaliteit van medewerkers centraal staat. Het beschikt over een pool van vaste medewerkers die zich bezighouden met de gehele organisatie rondom de opleiding. Daarnaast bevindt zich een flexibele schil van professionals die werkzaam zijn als docent of examinator. Ook kent NCOI een uitgebreide systematiek van beoordelingsgesprekken en organiseert het jaarlijks informatiebijeenkomsten die betrekking hebben op onder meer didactische onderwerpen, kalibreersessies voor examinatoren en vakgroepoverleg.

Het kernteam bepaalt de inhoud en het niveau van een opleiding MMI. Wijzigingen die bij de opleiding MMI sinds 2014 hebben plaatsvonden, zijn gedeeld met alle betrokkenen van de opleiding. Daarnaast heeft NCOI het personeelsbestand van de opleiding MMI na de bijstelling van het profiel herzien. Bij de opleiding MMI beschikken alle docenten over minimaal een masteropleiding en is 37% in het bezit van een PhD. De docenten zijn goed gekwalificeerd voor de realisatie van het programma. Ook de personeelsomvang is toereikend.

Het auditpanel komt bij Standaard 6 'Personeel' tot het oordeel 'goed'. Het is onder de indruk van de wijze waarop NCOI de organisatie rondom opleiding heeft vormgegeven evenals van de inhoudelijke expertise en de ruime praktijkervaring van de docenten. Docenten hebben passie voor hun vakgebied en staan bovendien open voor de aanwezige dynamiek in de masterclasses.

### **Onderwerp 4. Voorzieningen**

NCOI beschikt over een groot aantal goed toegeruste opleidingslocaties verspreid over het land. Voor de opleiding MMI zijn naast de leslocaties geen opleidings specifieke praktijkvoorzieningen nodig. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoefte van docenten en studenten. NCOI vergoedt het abonnement van een (externe) bibliotheek. NCOI zou studenten meer kunnen stimuleren om daarvan gebruik te maken.

---

<sup>9</sup> Het sociaal constructivisme is een leertheorie die ervan uitgaat dat mensen zelf betekenis verlenen aan hun omgeving en dat sociale processen hierbij een prominente rol spelen.

De student wordt vanuit verschillende rollen gedurende de opleiding 'op maat' begeleid en ondersteund. De opleiding MMI legt het initiatief voor studiebegeleiding op de eerste plaats 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 geoutilleerde en moderne leslocaties en de vormgeving van de begeleiding en de inrichting van de informatievoorziening die passen bij de wensen van de doelgroep tot het oordeel 'goed'.

### **Onderwerp 5. Kwaliteitszorg**

De opleiding MMI participeert in het kwaliteitszorgsysteem van het NCOI. NCOI beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt. Alle relevante partijen zijn hierbij betrokken en tonen een actieve inbreng en rol bij het voortdurend up-to-date houden van het curriculum.

Voor Standaard 9 'Kwaliteitszorg' komt het auditpanel tot het oordeel 'goed'. Sinds de overname van de opleiding van Pro Education is de PDCA-cyclus zoals NCOI die voor al haar opleidingen hanteert, fasegewijs ingevoerd bij de opleiding MMI. NCOI beschikt over een efficiënt en effectief ingericht kwaliteitszorgsysteem.

### **Onderwerp 6. Toetsing**

De opleiding MMI borgt de betrouwbaarheid van examens door bij de ontwikkeling ervan gebruik te maken van het toetsplan. Het docentschap, het ontwikkelen van examens en de beoordeling ervan zijn strikt gescheiden. De gekozen tentamenvormen van de opleiding MMI zijn afwisselend, maar vooral schriftelijk (en niet innovatief) van aard. De mechanismen die NCOI inzet zorgen voor een efficiënte en effectieve wijze van kwaliteitsborging van het toetsen en beoordelen. De examencommissie geeft in toenemende mate invulling aan haar kwaliteitsborgende rol. NCOI heeft een forse inspanning geleverd inzake het verbeteren van de afstudeerfase voor al haar opleidingen en daarnaast ook specifiek voor de opleiding MMI.

Voor Standaard 10 'Toetsing' komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Een belangrijk aandachtspunt is het aanbrengen van een grotere variatie in de toetsvormen. Daarnaast verdient de vertaling van de beoordeling van eindopdrachten naar het cijfer naast de kwaliteit van de feedback van de beoordelaar aandacht van de opleiding MMI.

### **Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties**

De resultaten van meer aandacht voor onderzoeksvaardigheden in de leerlijn *Professionele ontwikkeling* en daarnaast de verbeteringen in het afstudeerproces zijn voor het auditpanel in toenemende mate zichtbaar in de eindwerken van de opleiding MMI, zo blijkt uit de bestudering van eindwerken in de aanvullende steekproef in 2017. Alle eindwerken die het panel recent bekeek, weerspiegelen het hbo-masterniveau. Het werkveld en de alumni uiten zich positief over het niveau van afstuderen en over het type professional dat de opleiding MMI opleidt.

Voor Standaard 11 'Gerealiseerde eindkwalificaties' komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel heeft vertrouwen dat het methodologische niveau van het praktijkgericht onderzoek door de getroffen maatregelen in de onderwijsuitvoering en in de begeleiding en de beoordeling nog verder zal verbeteren. Daarnaast zou de vormgeving van het onderwijs volgens het werkveld uitdagender kunnen.

**Algemene conclusie:**

NCOI heeft sinds de overname in 2014 een duidelijke stap gezet in de keuze voor een nieuw, toekomstbestendig profiel en in het programma en de uitvoeringskwaliteit van de opleiding. De opleiding MMI is inmiddels volledig ingebed in de 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.

Het komende jaar verdienen de volgende punten een plaats op de verbeteragenda van de opleiding MMI:

- Het versterken van de MMI-identiteit in de inhoud, de didactiek en de toetsing van het onderwijs.
- Het monitoren van de verdere verbetering van de methodologische kwaliteit van de eindwerken.

Den Haag, 26 april 2017



ir. A.T. de Bruijn,  
voorzitter



I.M. Gies Broesterhuizen,  
secretaris

### 3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-opleiding Master in Management & Innovation (MMI) van Hogeschool NCOI, die op 15 december 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijshoud in één (sub)cluster ofwel visitatiegroep gevisiteerd. De clustergewijze beoordeling - ook wel *clustervisite* genoemd - heeft als doel de scherpere en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. Een uitzondering daarop betreft opleidingen die door de NVAO zijn aangemerkt als unieke opleiding en die derhalve niet tot een visitatiegroep behoren. Dit heeft betrekking op de opleiding MMI van Hogeschool NCOI. Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)<sup>10</sup>.

Een aantal aspecten heeft Hogeschool NCOI voor al haar 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 haar 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 opleidings specifieke audit uitvoerde, ten aanzien van de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden. Deze standaarden zijn gegroepeerd naar 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

Bijzonder aan deze opleidingsbeoordeling is dat nagenoeg hetzelfde auditpanel in 2014 een initiële audit uitvoerde bij de opleiding MMI (zie Bijlage II – Programma en Werkwijze). Vanwege het verschuiven van de accreditatiedatum is er geen definitief beoordelingsrapport opgeleverd en gepubliceerd. De bevindingen, overwegingen en conclusies van het toenmalige auditpanel heeft Hogeschool NCOI niettemin benut voor de kwaliteitsverbetering van de opleiding MMI. Daar waar relevant beschrijft het auditpanel in dit rapport ook de ontwikkeling die de opleiding sindsdien heeft doorgemaakt.

#### **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.

---

<sup>10</sup> Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

In onderstaande tabel volgt ter verduidelijking een korte weergave van de organisatiestructuur van NCOI rondom haar opleidingen. Deze en andere gremia (bijvoorbeeld werkveldcommissie, curriculumcommissie en examencommissie) en hun betrokkenheid bij elke opleiding komen – indien relevant – in dit beoordelingsrapport 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 Hogeschool stuurt Hogeschool NCOI aan en geeft leiding aan vier Managers Hoger onderwijs en aan een Manager Kwaliteit en Innovatie. De Managers Hoger onderwijs sturen op hun beurt weer de opleidingsmanagers aan.
Kernteam	Een kernteam dat bestaat uit de opleidingsmanager, de lector en één of meer (kern)docenten/ontwikkelaars is inhoudelijk verantwoordelijk voor (de actualiteit van) een opleiding: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De opleidingsmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de gehele opleiding.</li> <li>• 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.</li> <li>• Een kwaliteitsmanager van het team Kwaliteit en Erkenningen ondersteunt de opleidingsmanager met zijn taken op het gebied van onderwijs en examinering.</li> <li>• De lector en kerndocent ondersteunen de opleidingsmanager bij de waarborging van de kwaliteit van de opleiding en nemen in dit verband deel aan de curriculumcommissie en de werkveldcommissie.</li> </ul>
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 Erkenningen	Het team Kwaliteit en Erkenningen is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van het opleidingsaanbod en het actualiseren en 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.
Examencommissie	Hogeschool NCOI beschikt op hogeschoolniveau over een Centrale Examencommissie. Via de Administratieve Organisatie is een aantal taken gedelegeerd aan de Domein Examencommissies die per domein/groep van verwante opleidingen zijn ingesteld (zoals steekproeven van het toetsen en beoordelen en het toekennen van vrijstellingen).
Curriculumcommissie	In 2015 is gestart met een curriculumcommissie per opleiding. De curriculumcommissie bestaat uit een lid van de Academic Board, de lector, (kern) docent(en), de opleidingsmanager, een examencommissielid, de kwaliteitsmanager, een specialist en de Manager Hoger onderwijs. Op deze wijze is een commissie samengesteld die onderzoeksmatige, onderwijskundige, inhoudelijke en organisatorische kwaliteiten heeft om ter plekke besluiten te nemen die in het belang zijn van de opleiding (onder meer kennis en kunde freelance professionals, de samenhang in het programma en advies naar aanleiding van evaluaties).

Tabel 1 – Korte omschrijving organisatiestructuur NCOI en haar opleidingen

## Karakteristiek van de opleiding MMI

In de zomer van 2012 is de rechtspersoon voor hoger onderwijs Pro Education B.V. (hierna Pro Education) die de opleiding MMI aanvankelijk verzorgde, via een overname onderdeel geworden van NCOI Opleidingsgroep. Er volgde een overgangperiode waarin Pro Education formeel eindverantwoordelijk bleef. In augustus 2014 heeft het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap formeel ingestemd met het onderbrengen de betreffende opleidingen bij Hogeschool NCOI. Sindsdien is Hogeschool NCOI eindverantwoordelijk voor de opleiding MMI.

NCOI biedt de opleiding MMI aan op de hoofd leslocatie in Utrecht. Het overgrote deel van de studenten volgt de duale variant. De deeltijdse variant is een residuaire variant voor studenten met een gewijzigde werksituatie, zoals bijvoorbeeld wanneer een student zijn baan verliest. Indien nodig maakt NCOI gebruik van haar andere leslocaties in Amsterdam, Eindhoven, Arnhem, Groningen en/of Rotterdam. Studenten van de opleiding MMI zijn gemiddeld tussen de 35 en 50 jaar. Zij studeren naast hun werk en de inrichting van het onderwijs is dusdanig ingericht dat studenten 's avonds, overdag of in het weekend onderwijs kunnen volgen in een plaats naar keuze. De opleiding MMI biedt het programma in masterclasses modulair aan, zodat de studenten hun eigen studietempo kunnen bepalen.

## Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding

In oktober en november 2008 vond de vorige visitatie van de opleiding MMI plaats. De opleiding is toen positief beoordeeld. In oktober 2009 besloot de NVAO dit oordeel over te nemen en accreditatie te verlenen aan de opleiding. Sinds 2013 zijn de aandachtspunten die het toenmalige panel naar voren bracht ten aanzien van de opleiding MMI, door NCOI opgepakt en er zijn verbeteringen op deze en andere punten doorgevoerd (zie Tabel 2 – Verbeteringen audit).

Aandachtspunt	Maatregelen
Bij het formuleren van het beroepsprofiel kan de opleiding meer aansluiting zoeken bij de actuele discussie binnen de domeinen van de HBO-raad (vb. BBA, BBE).	In verband met de herprofilering van de opleiding in 2014 van 'change agent' naar 'innovatiemanager' (zie Standaard 1) is er geen aansluiting gezocht bij deze profielen, omdat er geen specifiek profiel is voor innovatiemanagement.
De component Innovatie verdient in het beroepsprofiel van de opleiding meer aandacht.	Onder de vlag van Pro Education werd de MMI-student in de kern opgeleid tot een 'change agent'; iemand die in een dynamische en complexe werkomgeving veranderingen en vernieuwingen kan bewerkstelligen. Hierbij lag het accent binnen de opleiding veel op verandermanagement en in mindere mate op innovatie. Bij 'veranderen' handelt de professional binnen de grenzen van de bestaande context, terwijl 'innovatie' een ruimere opvatting is dan veranderen, waarbij (juist) ook over de bestaande grenzen (processen, structuren en oplossingen) wordt gehandeld. Om die reden is in het door NCOI in 2014 herziene profiel en in het sindsdien aangepaste programma meer aandacht gekomen voor innovatie en het werkbaar maken hiervan (zie Standaarden 1 en 2)
De opleiding kan de relatie tussen de competenties en de Dublin Descriptoren verder uitwerken om het niveau van de opleiding verder inzichtelijk te maken.	NCOI heeft in een matrix in de bijlage van de Kritische Reflectie de relatie tussen de Dublin Descriptoren en de beoogde eindkwalificaties van de opleiding weergegeven (zie Standaard 1).
De actualiteit van de literatuur (ook op het thema innovatie) op de verplichte literatuurlijst is evenals de grote nadruk op Nederlandstalige literatuur een aandachtspunt.	De literatuurlijst bevat een ruim aanbod van Engelstalige literatuur die de studenten tevens bekend maakt met de Engelstalige vakterminologie en stimuleert om in het Engels over het vakgebied te communiceren.
De rol en invulling van de functie van de recent benoemde lector komt nog niet helder uit de verf.	NCOI heeft in 2014 de rol van de lectoren gedefinieerd en werkt aan de effectivering. Na de overname van Pro Education heeft NCOI voor de opleiding MMI een lector aangetrokken (zie Standaard 2).
Het verhogen van de respons van werkgevers en het schriftelijk evalueren van opleiders en door alumni zijn	NCOI heeft bijeenkomsten georganiseerd voor studerende en afgestudeerde studenten van NCOI University of Business Studies: netwerkborrels, round table

Aandachtspunt	Maatregelen
voornemens van de opleiding die het auditpanel onderschrijft.	bijeenkomsten, publiceren van abstracts op site van het Onderzoeksinstituut. 'Alumni' is daarnaast een aandachtsgebied van de afdeling Marketing met als doel het realiseren van binding met medestudenten en met NCOI University of Business Studies.
De component (sociale) innovatie zou in de onderwerpkeuze van de thesissen meer aandacht mogen krijgen. Studenten kunnen de aanbevelingen in de thesissen meer actiegericht beschrijven.	Het verduidelijken van het begrip innovatie, de daarbij horende ontwikkeling en de introductie van onderzoekslijnen, heeft tot meer diversiteit in de onderwerpkeuze van de thesissen geleid.

Tabel 2 – Verbeteringen na vorige audit NCOI MMI



## 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.

#### Bevindingen

##### ***Inhoud, Niveau en Oriëntatie eindkwalificaties***

De overgang van de uitvoering van het onderwijs van Pro Education bood NCOI de gelegenheid om – mede naar aanleiding van verschillende evaluaties onder de freelance professionals en de studenten - een heroriëntatie uit te voeren en de beoogde eindkwalificaties (en het programma) aan te scherpen en daarmee duidelijker te profileren. Het kernteam van de opleiding MMI actualiseerde (i) het profiel van de professional en (ii) het bijbehorende opleidingsprofiel. Er bestaat geen landelijk beroeps- en opleidingsprofiel voor de opleiding MMI, dat NCOI daarvoor als referentiekader kon gebruiken. Het auditpanel stelt vast dat NCOI als alternatief een uitgebreid (inter)nationaal vergelijkend onderzoek heeft uitgevoerd naar de eindkwalificaties die opleiders op het gebied van innovatie voor verwante opleidingen, hanteren.

Het beroeps- en opleidingsprofiel van de opleiding MMI is in 2014 vastgesteld en in het studiejaar 2015-2016 geëvalueerd en mede op basis van het oordeel van het toenmalige auditpanel verder aangescherpt en afgebakend. De eindkwalificaties uit de tijd van Pro Education hebben alle een plaats gekregen in de herziene eindkwalificaties van NCOI. Het profiel van de opleiding MMI bestaat uit zes eindkwalificaties. De opleiding MMI leidt op tot de professionele rol van *innovatiemanager* op strategisch/tactisch niveau. Als toekomstgerichte professional weet de MMI-afgestudeerde sturing te geven aan een innovatieproces. Deze professionals zijn werkzaam in meerdere beroepen en functies (bv. specialisten, managers, directeuren, kwaliteitsmanagers, projectmanagers en marketeers) en in verschillende organisaties (bv. MKB-bedrijven, overheden, onderwijs, zorg & welzijn en retailorganisaties). In enkele bedrijven bestaat de specifieke functie van innovatiemanager.

Tijdens de verdere aanscherping van het profiel in het studiejaar 2015-2016 heeft NCOI op basis van de bevindingen van het toenmalige auditpanel in 2014, het onderscheidend vermogen ten opzichte van de eveneens door NCOI aangeboden opleidingen Master Management, Cultuur en Verandering (MCC) en de Master of Business Administration (MBA) nader gedefinieerd. Zo trekt de opleiding MMI een andere doelgroep aan dan de opleidingen MBA en MCC (zie Standaard 5). De MMI-studenten zijn toekomstgericht, doelbewuster en creatiever. Waar MBA'ers leren bedrijfsprocessen te managen, leren MMI'ers bedrijfsprocessen te vernieuwen.

### *Profiel*

Uit de resultaten van het marktonderzoek bleek een verschuiving van het zwaartepunt van *sociale innovatie* naar *innovatie van producten en diensten*. NCOI heeft er voor gekozen om tegemoet te komen aan deze ontwikkeling. Ten opzichte van het oude profiel heeft binnen de opleiding MMI daarom ten tijde van de overname een verschuiving plaatsgevonden van een profiel gericht op *verandermanagement en het innoveren van organisaties* (met de professional als change agent) naar een profiel waarin *het verkennen en werkend maken van innovaties en het bevorderen van innovatie als onderdeel van de uitoefening van een functie* (met de professional als innovatieaanjager) centraal staat. Met het herijkte profiel en de (nieuwe) specialisaties (zie Standaard 3) wil NCOI beter aansluiten bij het inzicht dat innovatie verder gaat dan veranderen. De opleiding MMI heeft als doel om professionals in allerlei sectoren inzichten en vaardigheden mee te geven waarmee zij door middel van innovatie hun eigen organisatie vooruit helpen door het dichten van de 'innovation gap'<sup>11</sup>.

Het auditpanel neemt waar dat de opleiding sinds de overname van Pro Education een duidelijke slag heeft gemaakt in de keuze van haar profiel aansluitend bij de behoefte van het eigen werkveld. De opleiding heeft zich de afgelopen jaren bezig gehouden met de vraag welke opleiding zij op dit moment is en welke opleiding zij zou willen zijn. Het auditpanel begrijpt de insteek van de opleiding om studenten breed en niet voor een specifieke context op te leiden. In de eigen werksetting leren studenten zich te specialiseren en door de interactie met mede studenten leren zij hun eigen expertise te verrijken. Het profiel is helder en de ambities zijn uitdagend, wat voor een opleiding op het gebied van innovatie ook in zekere mate vereist is. Het auditpanel waardeert dat de opleiding MMI aansluiting zoekt bij het ambitieniveau van de organisaties waar de studenten werkzaam zijn. De opleiding richt zich op bestaande organisaties (behalve startups en high tech bedrijven) die processen willen innoveren. Zij wil derhalve met de inhoud van het onderwijs niet te ver vooruit lopen. Een verdere verfijning van het profiel waarbinnen studenten de eindkwalificaties ontwikkelen, is volgens het auditpanel zeker mogelijk. Het ziet voor de opleiding MMI kansen om haar identiteit nog verder uit bouwen door het innovatieproces nog sterker centraal te stellen in het profiel, alsmede in de vormgeving en de inhoud van het onderwijs en de toetsing (zie Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen).

Kijkend naar de eindkwalificaties acteert de opleiding MMI in het juiste domein en hanteert zij de juiste titulatuur. Het nieuwe profiel heeft een andere focus dan het profiel dat werd aangeboden door Pro Education. Door de juiste vertaling daarvan in de eindkwalificaties en het programma past het geambieerde profiel nog steeds binnen het brede domein. Na het succesvol afronden van de opleiding beschikken studenten over de graad 'Master in Management & Innovation'.

### *Praktijkgericht onderzoek*

Hogeschool NCOI heeft de beschikking over een *Academic Board* die bestaat uit zes hoogleraren uit het binnen- en buitenland. Het auditpanel stelt vast dat zij een belangrijke rol heeft bij de borging van het niveau van alle hbo-bachelor- en -masteropleidingen van Hogeschool NCOI (zie Standaard 3).

De visie van NCOI op praktijkgericht onderzoek die bij de opleiding MMI sinds de overname van Pro Education centraal staat, vindt het auditpanel passend. NCOI positioneert zich als 'opleider voor werkend Nederland' en dat weerspiegelt zich in een expliciete praktijkgerichte opleidingsvisie. Alle opleidingen, zo ook de opleiding MMI, beschouwt NCOI als beroepsopleidingen en niet als opleidingen tot wetenschapper of onderzoeker. Voor de opleiding MMI betekent dit dat de professional in staat moet zijn systematisch praktijkonderzoek te verrichten, gebruikmakend van gangbare onderzoeksmethoden waaraan docenten tijdens de opleiding aandacht besteden. Dit stelt de MMI-student in staat wetenschappelijk onderzoek op waarde te schatten en dit te hanteren in zijn eigen beroepspraktijk.

---

<sup>11</sup> Een 'innovation gap' is een kloof tussen de wens om te innoveren en de innovatiestrategie enerzijds en wat daadwerkelijk gerealiseerd wordt anderzijds.

Studenten leren om evidence-based te werken. De praktische relevantie van het onderzoek dat studenten binnen de opleiding MMI uitvoeren, is groot. Actuele innovatievraagstukken uit de praktijk vormen daarbij het uitgangspunt.

Voor onderzoeken is een belangrijke plaats ingeruimd in de opleiding MMI. Het auditpanel stelt vast dat de doelstelling rond praktijkgericht onderzoek sinds 2014 een explicietere plaats heeft in het profiel van deze opleiding. De opleiding MMI hanteert nu de eindkwalificatie 'Onderzoeken'. Daarvoor maakte deze doelstelling onderdeel uit van de eindkwalificatie 'Observeren en onderzoeken, scenario's onderscheiden'. Van een innovatieprofessional op masterniveau verwacht de opleiding MMI dat deze een alerte, lerende en vernieuwende ofwel een kritische attitude heeft, noodzakelijk om de organisatie te helpen vernieuwen ten gevolge van veranderende omgevingseisen. Naast generieke onderzoeksvaardigheden ontwikkelen studenten van de opleiding MMI ook kennis en kunde ten aanzien van de ontwerpgerichte benadering. De benadering van 'design thinking' wint terrein in het bedrijfskundig denken en is door de toekomstgerichtheid volgens de opleiding van belang voor de MMI-professional.

#### *Internationale oriëntatie*

NCOI kiest bewust voor Nederlandstalig onderwijs, wat de toegankelijkheid van leren verhoogt; communiceren in de eigen taal scheelt veel tijd en vergemakkelijkt de diepgang van de leersituaties. Los daarvan is innoveren bij uitstek een internationale aangelegenheid, zo geeft de opleiding MMI in haar Kritische Reflectie aan. Veel partnerships in open innovatie zijn internationale samenwerkingsverbanden en gaan per definitie de grens over. Een deel van de MMI-professionals werkt bovendien in internationaal georiënteerde organisaties. In haar Kritische Reflectie licht NCOI de doelstelling van de opleiding MMI nader toe: *Het gaat er bij internationalisering om dat de student zicht krijgt op de internationale context en ontwikkelingen binnen het vakgebied.* Zo leert de student internationaal te zoeken en vanuit een breed en internationaal perspectief naar (innovatie)vraagstukken te kijken, verkregen inzichten te vertalen naar zijn of haar eigen werkpraktijk en ontwikkelingen in een internationale context te plaatsen. De student dient Engels bij de start van de opleiding als tweede taal op goed niveau te kunnen hanteren, ten einde de aangeboden Engelstalige literatuur te kunnen doorgronden. Het auditpanel stelt op basis van de tekst in de Kritische Reflectie vast dat MMI een heldere doelstelling heeft ten aanzien van Internationalisering. Deze doelstelling heeft echter vooralsnog geen expliciete plaats in de eindkwalificaties van de opleiding MMI.

De eindkwalificaties van de opleiding MMI heeft NCOI in een matrix gekoppeld aan de Dublin Descriptoren. De nieuwe eindkwalificaties van de opleiding MMI hebben daarnaast een internationaal referentiekader, doordat NCOI een uitgebreid marktonderzoek heeft uitgevoerd naar de inhoud, het niveau en de oriëntatie van de eindkwalificaties van verwante opleiders in het buitenland.

#### **Onderhoud eindkwalificaties**

In 2014 is een eigen werkveldcommissie voor de opleiding MMI ingericht. De werkveldcommissie adviseert de opleiding onder meer over ontwikkelingen en trends in het beroepenveld, die aanleiding (kunnen) vormen voor aanpassing van het profiel van de professional. Sinds het vorige locatiebezoek in 2014 heeft NCOI gekeken naar de samenstelling van de werkveldcommissie. Daarbij is gelet op de diversiteit van de achtergrond van de leden, die tevens relevant moet zijn voor het type innovatieprofessional dat NCOI opleidt. Het auditpanel kan zich voorstellen dat NCOI de samenstelling van de werkveldcommissie op het gebied van innovatie nog verder uitbreidt. In het auditgesprek gaven leden namelijk aan dat de thema's in de eindwerken die zij bekeken, erg ver van hun eigen expertise af ligt. De opleiding kan nog alerter zijn op signalen uit het relevante vakgebied en het werkveld en fasegewijs de noodzakelijke verbeteringen door de voeren in het onderwijs.

De verbeteringen die zijn aangebracht in de eindkwalificaties, in het programma en in de afstudeerfase van de opleiding MMI hadden de afgelopen jaren met name de aandacht van NCOI. Het is volgens het auditpanel nu tijd om de blik nog meer naar buiten te richten (zie Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen).

Naast de werkveldcommissie benut NCOI de kennis en kunde van haar freelance professionals die een brede onderwijs- en praktijkervaring inbrengen in het onderwijs, bij de ontwikkeling van haar opleidingen. De opleiding MMI heeft geen contact met vakgenoten uit het bekostigde onderwijs. Wel is NCOI lid van NRTO<sup>12</sup>.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. De beoogde eindkwalificaties die afgestudeerden dienen te verwerven, sluiten door de herziening aan bij het profiel waartoe de opleiding haar studenten wil opleiden. De eindkwalificaties van de opleiding MMI van NCOI die zijn afgeleid van de eindkwalificaties van Pro Education en die zijn geactualiseerd en afgebakend, zijn wat betreft de inhoud, het niveau en de oriëntatie de afgelopen periode concreter vormgegeven. Bovendien hebben ze een internationaal referentiekader.

NCOI heeft ervoor gekozen om het profiel aan te scherpen en werkt nu aan de verfijning en de afbakening daarvan. De verdere uitwerking van het profiel is een logische vervolgstap in de verdere ontwikkeling van de opleiding. Het auditpanel vindt het daarom minder van invloed op zijn oordeel. Dat de doelstelling rond internationalisering nog geen expliciete plaats heeft in de eindkwalificaties, vindt het auditpanel daarnaast weliswaar belangrijk, maar het constateert tegelijkertijd dat de opleiding voor ogen heeft wat zij ten aanzien van de internationale oriëntatie van studenten beoogt. Daarnaast verdient de samenstelling van de werkveldcommissie nog aandacht van de opleiding.

---

<sup>12</sup> NRTO is de overkoepelende brancheorganisatie voor alle particuliere trainings- en opleidingsbureaus in Nederland.

## 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.

### Bevindingen

#### ***Praktijkgerichtheid programma***

In de masterclasses verwerven studenten actuele, opleidingsspecifieke kennis en vaardigheden die nodig zijn om zich in de (eigen) werkring verder te ontwikkelen. De studenten van de opleiding MMI doen kennis op van onder meer innovatiemanagement, projectmanagement, innovatie van producten, diensten en business models, business development en strategisch management, waardoor ze goed kunnen bijdragen aan de organisatie waarbinnen ze werkzaam zijn. Zij ontwikkelen een generieke aanpak om innovatieprocessen te managen. NCOI biedt de studenten een gemeenschappelijke taal en toolbox. Bovendien leren zij (gedrags)patronen en structuren herkennen en vervolgens te doorbreken. De masteropleiding biedt tegelijkertijd concrete handvatten om de belangrijkste valkuilen en hindernissen voor het verwezenlijken van innovatie te voorkomen. Het auditpanel vindt het net als de docenten die het sprak, in dit kader belangrijk dat studenten leren van gemaakte fouten. Dit helpt de studenten risico's in het innovatieproces te minimaliseren en bij te sturen. Daarnaast werken studenten aan generieke vaardigheden, zoals communiceren, samenwerken, creatief denken, professionaliteit en aan het hebben van een positief-kritische houding. Het auditpanel waardeert dat in de masterclasses aandacht is voor het leren communiceren. Deze vaardigheid is belangrijk om een innovatie succesvol te laten zijn.

Het programma heeft een sterk praktijkgericht karakter. De professionals die onder meer de rol van docent vervullen (zie Standaard 8), zijn veelal werkzaam in de relevante beroepspraktijk. Zij stimuleren de studenten continu om de leerstof in verband te brengen met de (eigen) beroepspraktijk en vice versa. Studenten leren de opgedane kennis en vaardigheden toe te passen in de eigen werkcontext. Het contact met medestudenten en het uitwisselen van ervaringen dragen daar in positieve zin aan bij. Het auditpanel vindt de wisselwerking tussen de theorie en de praktijk een sterk punt van de opleiding MMI. Uit het auditgesprek blijkt dat studenten een juiste balans ervaren tussen theorie en praktijk en tussen onderwijs en werk. NCOI biedt hen daarin de juiste ondersteuning (zie Standaard 6). Zij vinden de aansluiting bij de praktijk een sterk punt van de opleiding MMI.

#### ***Actualiteit programma***

Het auditpanel stelt vast dat de eindkwalificaties en het bijbehorende opleidingsprogramma van de opleiding MMI anticipeert op actuele trends en ontwikkelingen in het (inter)nationale werkveld waar afgestudeerden terecht komen. Enkele voorbeelden van thema's die een plaats krijgen in het programma zijn het toenemend belang van duurzaamheid, technologische push en digitalisering, nieuwe organisatievormen en meer ondernemerschap.

Het kernteam van de opleiding MMI is samen met de curriculumcommissie (zie Standaard 3) verantwoordelijk voor de actualiteit van het opleidingsprogramma, de selectie van basisliteratuur en de te gebruiken artikelen.

## **Weging en Oordeel**

Oordeel: goed

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel 'goed', omdat het evenals de studenten positief is over de praktijkgerichtheid en het beroepsgerichte karakter van het programma. Vooral een sterk punt is de interactie tussen de docenten en de studenten en de studenten onderling. Docenten hebben veel praktijkervaring, zowel nationaal als internationaal, en zij brengen die actuele praktijksituaties in, in het onderwijs. In het programma komen actuele ontwikkelingen uit het beroepenveld en uit het vakgebied structureel aan bod.

**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 .

## **Bevindingen**

### ***Koppeling eindkwalificaties en programma***

De eindkwalificaties van de opleiding MMI vormen het fundament van het huidige curriculum. Een *Verantwoordingsmatrix*, die als bijlage is opgenomen in de Kritische Reflectie, geeft een schematisch overzicht van de koppeling tussen de eindkwalificaties en het opleidingsprogramma. Per masterclass zijn algemene leerdoelen ontwikkeld, die zijn afgeleid van de eindkwalificaties en die door de ontwikkelaar - met behulp van de taxonomie van Bloom<sup>13</sup> - zijn uitgewerkt tot lesleerdoelen en het lesprogramma. De algemene leerdoelen zijn het uitgangspunt voor de examens. Het opleidingsprogramma is zo gestructureerd dat de student aan het einde van de opleiding alle eindkwalificaties kan behalen.

In 2015 is gestart met een curriculumcommissie per opleiding, zo ook bij de opleiding MMI. 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.

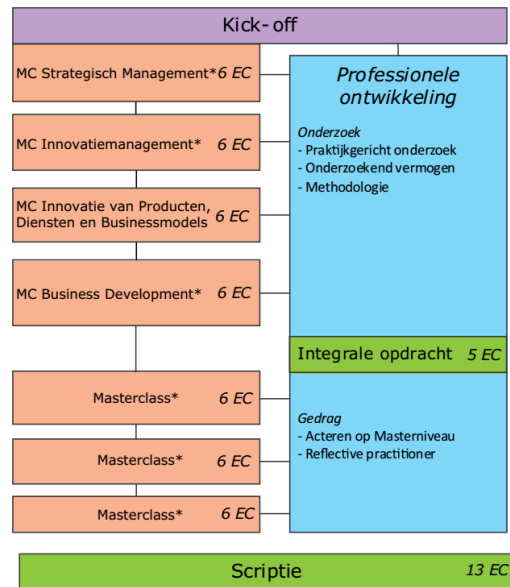
### ***Inhoud programma***

Na de overname van Pro Education heeft NCOI het MMI-programma gecontinueerd. In het vervolg op de heroriëntatie van de eindkwalificaties in het studiejaar 2013-2014 heeft NCOI in aansluiting bij het herziene profiel meer diepgang aangebracht in het bestaande concentrische opleidingsprogramma ten aanzien van het thema 'innovatie'. Op basis van het locatiebezoek in 2014 adviseerde het toenmalige auditpanel NCOI om de beoogde gefaseerde doorontwikkeling van het programma (zoals de specifieke inkleuring van alle masterclasses en het nader vormgeven van de doorlopende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek) te realiseren. In het studiejaar 2015-2016 heeft NCOI in aansluiting bij de recente bijstelling van het profiel de opzet van het opleidingsprogramma wederom aangescherpt en verder geactualiseerd.

---

<sup>13</sup> Het leermodel helpt onderwijsinstellingen om leerdoelen in verschillende kennisniveaus in te delen. De taxonomie onderscheidt verschillende niveaus oplopend in moeilijkheidsgraad (kennis reproductie, inzicht, toepassing, analyse, creatie/synthese en evaluatie).

De opleiding MMI biedt nu een modulair programma aan. De masterclasses in Fase 1 ofwel het Kernprogramma kunnen door de student in willekeurige volgorde worden doorlopen. De afzonderlijke eindopdrachten toetsen de beheersing van de eindkwalificaties en van de vakinhoud. Fase 1 sluiten studenten af met de integrale opdracht waarin zij hun kennis en vaardigheden uit het kernprogramma in samenhang aantonen. Masterclasses in Fase 2 ofwel het Topprogramma bouwen voort op en zorgen voor een verdieping van de masterclasses in het Kernprogramma. Met ingang van het studiejaar 2015-2016 verzorgt de opleiding MMI in het Topprogramma naast de specialisatie *Organisatie en Ondernemerschap* ook de twee specialisaties *Innovatie en IT* en *Merk en Marketing*. De (nieuwe) specialisaties sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen in het vakgebied en het werkveld van innovatie. Ook binnen elke specialisatie in het Topprogramma kan de student de masterclasses in willekeurige volgorde doorlopen. Het Topprogramma sluiten studenten af met een scriptie.



Door de gefaseerde opbouw ontstaat in zekere mate een concentrisch onderwijsmodel, zo constateert het auditpanel. De opklimmende inhoudelijke complexiteit in fase 1 en 2 leidt tot accumulatie van vakspecifieke en methodische kennis bij de student, waardoor de beroepskennis en -vaardigheden van de student zich organisch en integraal ontwikkelen. De studenten die het auditpanel sprak, waren positief over de inhoud en het niveau van de masterclasses. Eén student gaf aan, dat hij graag meer begeleiding en aandacht in het programma zou willen in het kader van zijn professionele ontwikkeling. Daarnaast gaven de studenten aan dat zij wellicht andere keuzes hadden gemaakt, indien zij van tevoren meer zicht had gehad op de inhoud van alle masterclasses. Wellicht dat NCOI het advies richting studenten om deze in een bepaalde volgorde te doorlopen, kan herijken en/of voor studenten nader kan toelichten.

#### *Consistentie inhoud programma*

Het auditpanel stelt vast dat de kwaliteit van het onderwijs door de vaste NCOI-systematiek voor alle opleidingen zorgvuldig is ingeregeld tot aan de deur van het klaslokaal, zo ook voor de opleiding MMI. Tijdens de audit is met NCOI gesproken over de wijze waarop zij toeziet op de consistentie in de kwaliteit van de onderwijsuitvoering en op de eenduidigheid van de inhoud van de masterclasses die verschillende docenten verzorgen. Om ervoor te zorgen dat alle docenten de door de ontwikkelaar gedefinieerde leerdoelen op een vergelijkbare wijze overbrengen op de studenten (i) beschrijft NCOI de leerdoelen van de masterclasses zo concreet mogelijk, (ii) organiseert zij diverse overlegvormen, waarin freelance professionals met elkaar afstemmen en (iii) selecteert zij de freelance professionals zorgvuldig. Gedurende de lessen laat NCOI de masterclasses daarnaast regelmatig evalueren door de studenten. Op basis van de resultaten van deze evaluaties vormt NCOI zich een beeld over de didactische vaardigheden van de docent. Docenten zijn gebaat bij een positieve evaluatie. Deze draagt namelijk bij aan de voortzetting van het contract met NCOI (zie Standaard 6). Het auditpanel ziet hierin een mogelijk risico. Docenten kunnen zich teveel bezig houden met hun populariteit in plaats van met het overbrengen van de lesstof. Het auditpanel raadt NCOI aan om de feedbackmechanismen in dit kader uit te breiden (zie Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen).



### *Profilering*

Het auditpanel stelt op basis van de gesprekken vast de opleiding MMI een verbetering heeft aangebracht in de opleidingsspecifieke inkleuring van de masterclasses. Zo zijn twee masterclasses in het huidige programma - in aansluiting bij het profiel - volledig toegespitst op innovatie. Verdere verbetering, ook in de beschrijving van de masterclasses, is volgens het auditpanel goed mogelijk. Innovatiemanagement zou sterker als een rode draad door alle masterclasses kunnen lopen. Hoewel het auditpanel evenals de studenten de meerwaarde van de verschillende groepen studenten die verschillende verwante opleidingen volgen en verschillende achtergronden hebben, in de masterclasses (h)erkent betekent dit tegelijkertijd voor de betreffende masterclasses, dat zij niet volledig opleidingsspecifiek zijn ingekleurd. Het auditpanel kreeg tijdens de gesprekken de indruk dat de kleur van de opleiding tijdens deze masterclasses wordt ingegeven door de samenstelling van de groep en de expertise van de betreffende docent. Hier ligt dan ook een kans en aandachtspunt om het programma nog meer een MMI-identiteit te geven, zo vindt het auditpanel.

### *Praktijkgericht onderzoek*

Het auditpanel heeft met instemming waargenomen dat NCOI praktijkgericht onderzoek de afgelopen jaren steviger heeft aangezet in het herziene programma van de opleiding MMI. De opleiding heeft na de overname van Pro Education ervoor gekozen om action research als vaste c.q. voorgeschreven onderzoeksmethode los te laten, wat het auditpanel een verstandige keuze vindt. Hierdoor ontstaat voor de student ruimte om te leren een bij het probleem passende onderzoeksmethode te kiezen, deze keuze vervolgens te verantwoorden en toe te passen in het onderzoek. Het auditpanel is van mening dat dit bredere repertoire van onderzoeksmethoden ook beter past bij het masterniveau.

Daarnaast heeft NCOI sinds het studiejaar 2013-2014 het praktijkgericht onderzoek bij de opleiding MMI gepositioneerd in een aparte leerlijn *Professionele ontwikkeling*. In het kernprogramma volgt de student nu een *Ontwikkelingsprogramma* met daarin lessen over onderzoeksmethodiek en -vaardigheden. Door het aantal trainingen in dit programma uit te breiden naar zes, is nu meer tijd en ruimte voor het uitvoeren van onderzoek in de eigen praktijk. 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 het studiejaar 2015-2016 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. Daarnaast kan de student deze onderzoeksvaardigheden in de masterclasses direct toepassen in wetenschappelijke praktijkopdrachten, waarbij hij complexe vraagstukken (in de eigen organisatie) op het gebied van Innovatiemanagement leert oplossen. In de masterclasses versterken studenten op deze wijze hun kritische beroepshouding. Bovendien is in de masterclasses *Innovatiemanagement* en *Innovatie van Producten, Diensten en Businessmodels* specifieke aandacht voor de benadering van 'design thinking'. Het huidige programma van de opleiding MMI sluit door de verbeteringen die NCOI daarin heeft aangebracht, beter aan bij de doelstellingen die NCOI stelt aan praktijkgericht onderzoek.

### *Onderzoekslijnen*

De leden van de *Academic Board* zijn betrokken bij de vormgeving van de onderzoekslijnen van alle NCOI-opleidingen, zo ook bij de opleiding MMI. Deze zijn gepubliceerd op de website van het *NCOI Onderzoeksinstituut*<sup>14</sup> en opgesteld door de lector in nauw overleg met en na goedkeuring van een lid van de *Academic Board*. Binnen het team is sinds het voorjaar van 2014 een lector met een kleine aanstelling actief. De lector voert zelf geen onderzoek uit. Hij is verantwoordelijk voor het onderzoeksprogramma van meerdere opleidingen. Op basis van de gesprekken tijdens het locatiebezoek in 2014 was het toenmalige auditpanel opgevallen dat de rol van de lector wel was gedefinieerd, maar dat de uitvoering in de praktijk door andere lectoren binnen NCOI verschillend werd geïnterpreteerd en ingevuld. Het auditpanel stelt anno 2016 vast dat NCOI hier meer eenduidigheid in heeft aangebracht. Bovendien heeft NCOI een curriculumcommissie ingesteld die hierop toeziet (zie hierboven).

De opleiding MMI hanteert sinds 2014 de volgende drie onderzoekslijnen: (i) Innovatie van producten, diensten en business modellen, (ii) Innovatieproces en innovatiemanagement en (iii) Duurzaam innovatievermogen. Deze onderzoekslijnen kaderen de onderwerpen van de afstudeerscripties in. De lector herijkt de onderzoekslijnen periodiek en - indien nodig - stelt hij deze na overleg met een lid van de *Academic Board* bij. Het auditpanel vindt de introductie van de onderzoekslijnen een goede ontwikkeling. Bovendien vindt het de onderzoekslijnen passend bij de opleiding MMI.

### *Internationale oriëntatie*

Het auditpanel constateert dat het programma van de opleiding MMI een bij de doelstelling (zie Standaard 1) passende internationale oriëntatie kent. De opleiding wil professionals opleiden die werkzaam zijn in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext. Bovendien biedt zij het onderwijs in het Nederlands aan. Bij alle thema's is internationale kennisontwikkeling niettemin onderdeel van de inhoud, zo stelt het auditpanel vast. Bij concepten, modellen en theorieën moeten professionals in de rol van docent actuele en/of relevante (inter)nationale kennis behandelen en opdrachten en casuïstiek in een (inter)nationale context plaatsen. Studenten verdiepen zich bovendien in toonaangevende artikelen op het gebied van innovatie en andere (inter)nationale bronnen, om antwoorden te kunnen formuleren op onderzoeksvragen en/of passende informatie te vinden die hen helpt bij het maken van opdrachten. De literatuurlijst bevat daarnaast een (ruim) aanbod van Engelstalige literatuur die de studenten bekend maakt met de internationale vakterminologie en stimuleert om in het Engels over het vakgebied te communiceren. NCOI gaat er bij de instroom vanuit dat studenten beschikken over het juiste niveau van Engels om deze literatuur te kunnen lezen (zie Standaard 5).

## **Weging en Oordeel**

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. De inhoud van het herziene programma stelt de studenten voldoende in staat de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-masterniveau te bereiken. De indeling in masterclasses met de ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek en een zekere mate van concentrische opbouw in het programma zorgen voor voldoende samenhang. De doelstellingen ten aanzien van internationalisering krijgen zoals de opleiding dat beoogt een plaats in het programma.

---

<sup>14</sup> 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.

Verbeterpunten vindt het auditpanel het borgen van de consistentie in de uitvoeringskwaliteit van en de inhoud van de masterclasses en daarnaast het sterker verweven en zichtbaar maken van de aandacht voor innovatiemanagement in alle masterclasses.

**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.

## **Bevindingen**

### **Onderwijsvisie en uitgangspunten**

Hogeschool NCOI heeft een missie die zij als volgt omschrijft: *Het versterken van de concurrentiepositie van werkend Nederland door blijvend te voorzien in de ontwikkeling van relevante kennis en vaardigheden van werkenden.* De visie op leren vat de hogeschool als volgt samen: *Leren heeft als doel tot werkelijk betere prestaties te komen om zo een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie waar men werkt.*

Bij de vormgeving van het curriculum houdt NCOI, en dit geldt dus ook voor de opleiding MMI, nadrukkelijk rekening met de wijze waarop volwassenen die duaal/deeltijd onderwijs volgen, leren. Daarbij gaat zij uit van een aantal vakdidactische principes:

- het betrekken van studenten bij de planning en evaluatie van de opleiding;
- de ervaring van studenten mede benutten als basis voor leeractiviteiten;
- aansluiten bij de behoefte van studenten aan directe relevantie en impact van de opleidingsinhoud;
- aansluiten bij de behoefte van de student aan probleemgericht leren.

Tevens is er sprake van (i) actieve verwerkingsopdrachten voor studenten met zo specifiek en concreet mogelijke feedback, (ii) aansluiten bij reeds aanwezige voorkennis en ervaring ofwel de toepasbaarheid van het geleerde en het gebruikmaken van de omgeving waar de student werkzaam is en (iii) zorgen voor een overzichtelijk studieprogramma en een flexibele planning.

Naast deze specifiek op volwassenen gerichte didactische kenmerken, gaat Hogeschool NCOI uit van het *sociaal constructivisme* waarbij, kort samengevat, de student een actieve rol heeft bij het verwerven van kennis en persoonlijke ervaringen ruim baan krijgen. Omdat NCOI de opleiding MMI aanbiedt in een duale/deeltijd-variant, komen de kenmerken van het sociaal constructivisme aan bod: leren is het meest succesvol indien het gebeurt binnen een relevante context zoals de werkplek van de innovatieprofessional. Het auditpanel stelt vast dat Hogeschool NCOI bij de vormgeving van het onderwijsprogramma aansluit bij de wensen van studenten. Het auditpanel vindt het belangrijk dat NCOI zoals zij dat beoogt, nieuwe werkvormen gaat inzetten die meer aansluiten bij het label 'innovatie'. NCOI zou het leren bijvoorbeeld levensecht kunnen maken door het gebruik van andere werkvormen (zie Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen).

### **De onderwijspraktijk**

Het auditpanel constateert daarnaast dat de opleiding MMI bij de vormgeving van haar onderwijs sinds de overname van Pro Education het 'NCOI onderwijsmodel' hanteert. De opleiding beschouwt een evenwichtige verhouding tussen de verwerving van kennis en van vaardigheden als belangrijke ondersteuning van de gedragsontwikkeling.

NCOI biedt studenten verschillende leeromgevingen aan die elkaar aanvullen: tijdens de bijeenkomsten heeft de docent een leidende rol en ligt de nadruk op kennisoverdracht en -ontwikkeling. Voorafgaand aan een bijeenkomst leest de student relevante literatuur en maakt hij opdrachten. Uitgangspunt is de actieve verwerking van de bij het opleiding, in dit geval de opleiding MMI, behorend begrippenkader. Daarnaast maakt de student gebruik van een online leeromgeving, e-Connect (zie ook Standaard 7), waar hij met medestudenten van gedachte kan wisselen over opleidingsrelevante thema's.

Ten slotte werkt een student binnen een beroepscontext aan zijn eindkwalificaties. Hij laat dan zien dat hij de verworven kennis en vaardigheden kan toepassen binnen de kaders van een bedrijfscontext.

De flexibele onderwijslogistiek zorgt er voor dat de studenten de onderwijseenheden in een min of meer willekeurige volgorde kunnen doorlopen. NCOI biedt onderwijseenheden meerdere keren per jaar en op verschillende opleidingslocaties aan. Door de modulaire opbouw kan een student in geval van werkdrukke, privéomstandigheden of ziekte uitwijken naar parallelle groepen op andere momenten en/of andere locaties. Studenten en alumni die het auditpanel sprak, waarderen deze flexibiliteit. Het betreft hier met name de flexibiliteit om na elke masterclass een pauze in te lassen.

### **Studielast/Studeerbaarheid**

De geprogrammeerde studielast van de opleiding MMI is 60 EC. De opleiding heeft één avondbijeenkomst in de week of één dagbijeenkomst in de twee weken. De geprogrammeerde studieduur is 15-20 uur per week. De gerealiseerde studielast verschilt per student. In 2014 gaven meerdere studenten aan de studiebelasting als fors te ervaren door de combinatie van werken, leren en privé. Tegelijkertijd beseften ze dat deze studielast nodig is om je als professional goed te ontwikkelen. NCOI informeert haar studenten voorafgaand aan de studie tijdens voorlichtingsbijeenkomsten duidelijk over de stevige studielast door de combinatie van werk en studie. Studenten vinden de hoge studielast in dat kader dan ook acceptabel.

Voor het kunnen toevoegen van de integrale opdracht en de versterking van de leerlijn *Professionele ontwikkeling* (zie Standaard 2) heeft NCOI ruimte in het MMI-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 scriptie 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.

### **E-learning**

Het auditpanel kan zich erin vinden dat NCOI E-learning als alternatieve leersituatie aanbiedt aan studenten, indien studenten niet in staat zijn om de lessen fysiek bij te wonen. NCOI zou deze vorm van leren volgens het auditpanel echter alleen bij uitzondering en incidenteel in moeten zetten/toe moeten laten. Zeker gelet op het feit dat het didactische concept (waaronder de interactie tussen studenten en docenten) juist een duidelijke meerwaarde is voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden bij de studenten. Ook de studenten en de alumni die het auditpanel sprak, gaven dit aan.

### **Functiebeperking**

Het auditpanel stelt vast dat NCOI een goed uitgewerkt systeem rond studenten met een functiebeperking kent. Daartoe heeft zij het 'Beleidsplan Functiebeperking' opgesteld waaruit duidelijk naar voren komt dat NCOI ruim aandacht besteedt aan het toegankelijk en studeerbaar maken van haar opleidingen voor studenten met een functiebeperking.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel: voldoende

Het auditpanel is van oordeel dat het gebruikte didactische concept waarin leren een interactief proces is, uitstekend past bij de doelgroep van de opleiding MMI. Het NCOI onderwijsconcept is aantoonbaar verwerkt in de vormgeving van het onderwijsprogramma. Het sluit aan bij de wijze waarop volwassenen kennis verwerven. De vormgeving van het curriculum is voor studenten stimulerend en biedt hen de mogelijkheden de beoogde eindkwalificaties te behalen.

Voor de opleiding MMI van NCOI komt het auditpanel voor deze standaard tot het oordeel (ruim) voldoende. Het gebruik van werkvormen die de MMI-identiteit sterker tot uitdrukking laten komen ofwel de programma-opzet innovatiever te maken is volgens het auditpanel een aandachtspunt.

**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.

**Bevindingen*****Toelating***

NCOI heeft de vooropleidingseisen uitgebreid beschreven voor ieder van haar opleidingen afzonderlijk. Zo kan een student de opleiding MMI starten als hij minimaal een hbo-bacheloropleiding heeft afgerond en twee jaar relevante werkervaring heeft op het gebied van Management & Organisatie (zoals MT-lid, (hoger)manager, (staf)adviseur, projectleider of coach).

De student levert een toelatingsdossier met verschillende documenten aan (bv. een toelatingsdocument en kopieën van diploma's en cijferlijsten). De Toelatingscommissie van NCOI controleert aan de hand van het toelatingsdossier of de student voldoet aan de vooropleidingseisen. Indien NCOI twijfelt aan de geschiktheid van de functie en/of werkomgeving, volgt nader onderzoek. Indien de functie en werkomgeving onvoldoende aansluiten, wordt de student toegelaten tot de deeltijdvariant. Studenten die het auditpanel sprak, waren tevreden over de aansluiting van de opleiding bij hun instroomkwalificaties en de verwachtingen die NCOI hen voorafgaand aan de opleiding schepte.

***Vrijstellingen***

Het auditpanel constateert dat NCOI een strikt te hanteren systeem rond vrijstellingen kent. Studenten kunnen onder meer vrijstellingen krijgen voor de masterclasses. Zij doen daartoe een verzoek in bij de Examencommissie die zich daarbij laat ondersteunen door de vrijstellingscommissie waarin onder andere de opleidingsmanager van de opleiding MMI zitting heeft. De opleiding heeft stap-voor-stap beschreven op welke wijze zij vrijstellingen verleent. Voor de opleiding MMI geldt dat NCOI nauwelijks vrijstellingen verleent. Het auditpanel stelt vast dat het vrijstellingsysteem duidelijk is vormgegeven.

***Doelgroep***

De opleiding richt zich op werkenden die gemiddeld tussen de 35 en 50 jaar zijn. De doelgroep van NCOI is weliswaar ruim geformuleerd (werkenden in Nederland), maar in de praktijk komt het overgrote deel van de studenten uit bestaande organisaties: vanuit het bedrijfsleven en vanuit de overheid/not-for-profit. Vanuit start-ups en de hightech technische bedrijven komen doorgaans geen studenten voor de opleiding MMI. Zij kiezen eerder voor technische innovatieopleidingen. Het MMI-programma leidt bovendien niet op voor de Nederlandse top van het bedrijfsleven die naar buitenlandse universiteiten gaat. Typerend voor de organisaties van de MMI-doelgroep is dat zij het belang van innovatie zien en te maken hebben met een 'innovation gap'. Het auditpanel stelt vast, dat de opleiding MMI zicht heeft op de doelgroep die zij beoogt.

***Instroom***

Het auditpanel stelt vast dat NCOI haar studenten bij de aanvang van hun studie voldoende informeert over onder meer de opleidingseisen, de organisatie van de opleiding en de wederzijdse verwachtingen. De opleiding begint, ongeacht het startmoment, altijd met een (digitale) kick-off. Tijdens de (digitale) kick-off geeft NCOI uitleg over het opleidingsprogramma, de door haar gehanteerde organisatiesystematiek en de wijze waarop zij studenten tijdens de opleiding begeleidt. Hierdoor heeft de student een goed beeld van wat de opleiding van hem verwacht. Wel heeft het kernteam geadviseerd in de voorlichting op te nemen dat in de opleiding gebruik wordt gemaakt van Engelstalige literatuur. Het auditpanel onderschrijft dit verbeterpunt.

Daarnaast geeft NCOI de student inzicht in de samenhang van het opleidingsprogramma. Gedurende de studie kunnen studenten de studiewijzers via de online leeromgeving raadplegen.

Het overgrote deel van de MMI-studenten stroomt in in de duale variant. Studenten die in de deeltijd instromen, hebben over het algemeen wel een werkkring, maar deze werkkring is (nog) niet relevant (genoeg). Bij het verliezen van hun baan moeten studenten hun studie 'on hold' zetten. Het volgen van een masterclass van de opleiding MMI heeft geen toegevoegde waarde op het moment dat een student geen werkkring heeft, omdat studenten de opdrachten uitvoeren in de praktijk (zie Standaard 2). NCOI legt de verantwoordelijkheid voor het zoeken van een geschikte werkplek bij de student zelf.

De studenten die het auditpanel sprak, gaven aan dat zij vaker met studenten met dezelfde achtergrond in aanraking willen komen, ook buiten de masterclasses om. Een toename in de instroom van de opleiding MMI is derhalve wenselijk. In de tussentijd kan het auditpanel zich voorstellen dat NCOI de studenten die wel een relevante achtergrond hebben, met elkaar in verbinding brengt. Te denken valt aan het opzetten en faciliteren van een MMI-netwerk. Daarnaast vindt het auditpanel het in dit kader belangrijk dat NCOI haar (herziene) profiel duidelijk blijft communiceren naar potentiële studenten, zodat studenten met de juiste achtergrond en opleidingsbehoefte instromen.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel: voldoende

Voor de opleiding MMI komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard tot het oordeel (ruim) voldoende, omdat het de keuze voor de doelgroep werkenden evenals de daarbij horende instroomeisen relevant vindt voor de opleiding MMI. Het programma sluit voor studenten in voldoende mate aan bij de kwalificaties van de instroom. De toelating- en de vrijstellingsregeling zijn helder en bij de toepassing ervan is de opleiding streng. Het auditpanel kan zich voorstellen dat NCOI de instroom in de opleiding MMI verhoogt, zodat studenten gedurende het programma vaker in aanraking komt met studenten met een vergelijkbare werkcontext. Daarvoor dient NCOI met een duidelijke communicatie over het huidige profiel van de opleiding, wel de juiste studenten aan te trekken.



### 4.3. Personeel

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

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

#### Bevindingen

##### ***Samenstelling personeel***

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.

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.

##### ***Deskundigheidsbevordering***

NCOI verzorgt zelf de opleidingskundige en didactische ontwikkeling van haar onderwijs. NCOI verwacht van al haar docenten, dat zij hun eigen expertise op niveau houden. Tevens organiseert NCOI jaarlijks informatiebijeenkomsten die betrekking hebben op didactische onderwerpen, kalibreersessies voor examinatoren, vakgroepoverleg of workshops. Van iedere freelance professional verwacht NCOI dat hij bij ieder soort overleg minimaal eens in de twee jaar aansluit. Het auditpanel stelt vast dat de professionals die betrokken zijn bij de opleiding MMI, hun eigen professionele ruimte (kunnen) kiezen binnen de kaders van NCOI. De omvangrijke schil van freelance professionals stelt NCOI in staat om de omvang van het docententeam aan te passen aan het aantal studenten.

Het doel van het vakgroepoverleg is zowel het delen van de actuele ontwikkelingen uit het relevante werkveld als het delen van ontwikkelingen in de opleiding. Het toenmalige auditpanel zag hierin in 2014 ruimte voor verbetering. Het vond dat NCOI de professionals meer (structureel) dan eenmaal per jaar moet betrekken bij de ontwikkeling van de onderwijsleeromgeving. Zeker gelet op het feit dat een behoorlijk aantal veranderingen binnen de opleiding MMI gaande waren. Het vond het belangrijk dat *alle* professionals, ook degene die voorheen bij Pro Education werkten, bij het vakgroepoverleg aanwezig waren en daarop aangesloten bleven. Meer specifiek noemde het auditpanel hier de afbakening van het profiel (zie Standaard 1) en de verankering van praktijkgericht onderzoek in de opleiding (zie Standaarden 3 en 16). Het is het auditpanel tijdens het locatiebezoek in 2016 gebleken dat alle wijzigingen die bij de opleiding MMI sinds 2014 plaatsvonden en gaan vinden, jaarlijks in een bijeenkomst worden gedeeld met alle betrokkenen van de opleiding. Het auditpanel waardeert deze verbetering en vindt het vakgroepoverleg waardevol voor de opleiding MMI.

### **Beoordelingssystematiek**

NCOI kent voor al haar opleidingen een strenge beoordelingssystematiek voor docenten. Studenten, zo ook van de opleiding MMI, beoordelen gedurende de looptijd van een masterclass tweemaal op kwaliteit. NCOI hanteert daarbij als minimaal acceptabele score een 8 (op een schaal van 0-10). De gemiddelde tevredenheid van studenten over MMI-docenten is, over alle masterclasses genomen, een 8,3. Docenten met een lagere beoordeling nodigt de docentcoördinator uit voor een gesprek waarbij beide partijen uitgebreid de inzet van de docent bespreken. Docenten die daarna opnieuw te laag scoren, zet NCOI niet meer in. 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 beschikken over een persoonlijk opleidingsplan en kunnen rekenen op een één-op-één begeleiding bij de start van hun docentschap. Alvorens NCOI docenten inzet, verzorgen zij een proefles; een beoordelaar voert een proefbeoordeling uit die hij samen met een HR-professional nabespreekt met de docent.

De afdeling *Docentenmanagement* zorgt voor de inzet van docenten binnen de verschillende opleidingen. Hier is de docentcoördinator verantwoordelijk voor het inplannen van de juiste docent. Daarbij let hij op de kwaliteit van de docent zoals blijkt uit studentevaluaties. De afdeling HR-professionals coördineert de werving van freelance docenten.

### **Samenstelling Docententeam**

Het kernteam is de inhoudelijke kracht achter de opleiding MMI (zie Inleiding). Voor iedere opleiding binnen NCOI geldt dat een kernteam de inhoud en het niveau van een opleiding bepaalt. Het kernteam van de opleiding MMI bestaat uit een opleidingsmanager, een lector en twee kerndocenten. De leden van het kernteam hebben wekelijks contact met elkaar over de ontwikkeling van de opleiding, de voortgang van individuele studenten en cohorten en het onderzoek.

Als gevolg van de heroriëntatie (zie Standaard 1) en de gevolgen daarvan voor het programma en daarnaast op advies van het toenmalige auditpanel in 2014, is de pool van professionals voor de opleiding MMI in 2016 opnieuw bekeken. Ten opzichte van het vorige locatiebezoek in 2014 heeft NCOI in dit verband de samenstelling van het kernteam van de opleiding MMI gewijzigd. Zo is een nieuwe opleidingsmanager aangetrokken en is een kerndocent aan het kernteam toegevoegd. De opleiding MMI heeft bovendien ingezet op het vergroten van het aandeel gepromoveerde freelance professionals. Richting de toekomst ziet het auditpanel nog mogelijkheden om een juiste balans in het docentenbestand aan te brengen tussen experts op het gebied van de innovatie van bedrijfsprocessen evenals experts op het gebied van early innovators (eventueel in de vorm van gastdocentschap). Van beide type professionals kunnen MMI-studenten volgens het auditpanel leren.

NCOI zet bij de opleiding MMI professionals in die binnen hun beroepsuitoefening veel te maken hebben met innovatie. Totaal zijn 32 professionals in verschillende functies/rollen bij de opleiding MMI betrokken. Het auditpanel constateert, dat deze docenten beschikken over zowel de vakinhoudelijke expertise als kennis van en inzicht in het werkveld. Alle professionals beschikken over een mastergraad. In 2014 had 31% en in 2016 heeft 37% van de professionals een PhD. De functie/rol van de docenten is vaak veelzijdig: zo zijn er docenten die niet alleen docent zijn, maar tevens als ontwikkelaar werkzaam zijn voor NCOI, lid van het kernteam zijn, examiner, scriptiebegeleider en/of -beoordelaar. De hogeschool hanteert hierbij wél een strikte rolscheiding. Eén persoon kan niet meerdere rollen voor één student of een groep studenten uitvoeren. De docenten zijn allemaal tevens werkzaam in de beroepspraktijk.

In 2014 beschreven de studenten de freelance professionals in hun rol als docent als 'bevlogen' en 'enthousiast'. Zij zijn goed op de hoogte van de actualiteit en studenten waarderen hun relevante praktijkervaring. Het auditpanel kenmerkt de professionals die zij gesproken heeft als 'bij de student betrokken', 'voor studenten inspirerend' en zij hebben 'passie voor hun vakgebied'. Innovatie vereist passie en het type docent dat NCOI inzet, past daarbij. Docenten staan bovendien open voor de aanwezige dynamiek in de masterclasses. Ook de studenten die het auditpanel in 2016 sprak vinden de kwaliteit van de docenten een sterk punt.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel: goed

Het auditpanel komt tot het oordeel 'goed', omdat NCOI beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid dat zij ook inzet voor de opleiding MMI. Het auditpanel heeft met name waardering voor de strikte scheiding en goede instrumentatie van de verschillende rollen van professionals. NCOI heeft hogeschoolbreed veel zaken rondom professionals vastgelegd, gestandaardiseerd en geregeld. Het management heeft geschikte mechanismen/tools om de kwaliteit van het personeel te monitoren en te verbeteren. Daarbinnen pakken docenten hun eigen professionele ruimte.

Het auditpanel vindt de vakdeskundigheid en de praktijkervaring van de freelance professionals en hun betrokkenheid bij de studenten sterke punten. De professionals zijn in dat kader ruim voldoende gekwalificeerd voor de realisatie van het programma. Ook over de tevredenheid van de studenten is het auditpanel positief. Het auditpanel heeft vastgesteld dat het kernteam nu sterker stuurt op een meer structurele vorm van afstemming, kennisdeling en intervisie met en tussen alle professionals. Het kernteam bewaakt de continuïteit van de opleiding.

De omvang van het aantal professionals en van het kernteam acht het auditpanel ook toereikend voor de realisatie van het onderwijs. De werking van het eigen ERP-systeem en de grote mate van flexibiliteit dragen daar eveneens in positieve zin aan bij.

## 4.4. Voorzieningen

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

### 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-locaties<sup>15</sup>, 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. In het geval van tekortkomingen in de dienstverlening en de uitrusting, neemt het management van NCOI maatregelen. Voor de opleiding MMI zijn naast de leslocaties geen opleidingsspecifieke praktijkvoorzieningen nodig.

Alle studenten van NCOI maken gebruik van een digitale leeromgeving e-Connect dat hen 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.

NCOI beschikt over een eigen bibliotheek voor haar 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. Het auditpanel vindt de toegang en daarmee het gebruik van vakliteratuur in de opleiding wat vrijblijvend van aard. NCOI zou haar studenten gedurende de opleiding, sterker dan nu het geval, kunnen stimuleren om zelf actief op zoek te gaan naar relevante literatuur. Het auditpanel is wel positief over de relevante vakliteratuur/artikelen die via de online leeromgeving e-Connect aan studenten beschikbaar wordt gesteld. De literatuurlijst bevat vakliteratuur die aansluit bij het nieuwe profiel.

### Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel beoordeelt deze standaard als 'goed', omdat NCOI beschikt over goed geoutilleerde locaties, verspreid over het land, met een voorzieningenniveau dat het auditpanel eveneens als degelijk kwalificeert. Studenten zijn tevreden over de voorzieningen. NCOI zorgt ervoor dat haar locaties voldoen aan de eisen die gebruikers stellen. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoefte van docenten en studenten. Indien uit evaluaties blijkt dat aanpassingen van voorzieningen noodzakelijk zijn, draagt NCOI zorg voor een spoedige realisering hiervan. De door NCOI gekozen oplossing rond de bibliothecaire voorzieningen is toereikend. Zij vergoedt het abonnement van een bibliotheek, maar zou studenten nog meer kunnen stimuleren om van dit abonnement gebruik te maken. Het auditpanel vindt dit een klein verbeterpunt.

<sup>15</sup> BCN staat voor Business Centre Nederland. Hogeschool NCOI is eigenaar van deze opleidingslocaties.

<b>Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.</b>
--

## **Bevindingen**

### **Studiebegeleiding**

Het auditpanel vindt de wijze waarop NCOI de studiebegeleiding rond de opleiding MMI heeft ingericht passend voor een hbo-masterstudent. Studenten die een opleiding volgen bij Hogeschool NCOI zijn volwassenen. NCOI heeft daarop haar systeem van begeleiding aangepast; dit geldt ook voor de opleiding MMI. Uitgangspunt is hierbij dat de opleiding het initiatief voor studiebegeleiding op de eerste plaats bij de student zelf legt. De student is zelf verantwoordelijk voor het inplannen van zijn zelfstudie-uren, evenals van de uren die hij in de werkkring besteedt aan het uitvoeren van opdrachten. Het auditpanel vindt dit uitgangspunt goed passen bij de doelgroep van de opleiding. Studenten die het toenmalige auditpanel in 2014 sprak, zijn op de hoogte van het initiatief dat zij hierin moeten tonen. Zij waarderen dat NCOI hen beschouwt als peers.

Elke opleiding zorgt verder voor begeleiding op maat. De begeleiding van studenten heeft de afgelopen jaren een vastere vorm gekregen door te werken met studieadviseurs. Studieadviseurs van de Afdeling Advies & Voorlichting werken exclusief voor één domein binnen NCOI, waardoor zij de specifieke kenmerken van een opleiding kennen evenals het bijbehorende werkveld. Zij vormen een vast aanspreekpunt voor de individuele studenten. Periodiek en indien nodig voeren zij studievoortgangsgesprekken. Daarin bespreken zij de voortgang van de opleiding en eventuele knelpunten. Waar wenselijk koppelen zij hun bevindingen aan de opleidingsmanager terug. De studieadviseur heeft dus 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 een vraagbaak *vis-à-vis* maar ook 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 fase heeft de studiebegeleider die een vast dienstverband heeft bij NCOI, meerdere malen contact met de student over de studievoortgang en bezoekt deze de student op de werkplek. De communicatie tussen de studieadviseur en student wordt digitaal opgeslagen zodat de afspraken evenals de studievoortgang altijd traceerbaar zijn. Op de online leeromgeving e-Connect heeft een student inzicht in de behaalde resultaten en daarmee in zijn studievoortgang. De studieadviseur kan in de frequentie waarmee studenten inloggen via de 'Activity monitor' inzicht hebben in de studievoortgang van de student. Het is het auditpanel tijdens het locatiebezoek in 2016 gebleken dat NCOI nog niet voor al haar opleidingen gebruikt maakt en stuurt op basis van de 'Activity monitor'. Het auditpanel vindt dit een klein verbeterpunt. Het kan zich voorstellen dat naast de studieadviseur, ook de docent inzicht krijgt in de resultaten van deze monitor.

### **Informatievoorziening**

NCOI hanteert een informatiesysteem waar het ERP-systeem *Olympus* deel van uit maakt en dat dienst doet als administratie- en planningssysteem. ERP is gekoppeld aan de eerder genoemde digitale leer- en informatieomgeving e-Connect. Dit laatste digitale systeem 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.

De werkende student heeft behoefte aan juiste en tijdige informatievoorziening en individuele begeleiding om de opleiding te kunnen organiseren naast werk en privé. De informatievoorziening aan studenten wordt derhalve voortdurend geëvalueerd en verbeterd. Zo ondergaat e-Connect de vierde verbeterslag sinds de introductie in 2009. Daarbij is de gebruiksvriendelijkheid van de digitale leeromgeving aangepast. Na een interne testprocedure waarbij medewerkers en studenten van NCOI betrokken waren, is de nieuwe versie van de online leeromgeving recent in gebruik genomen tot tevredenheid van studenten. Uit de evaluatiegegevens over communicatie blijkt dat de student de informatievoorziening van NCOI positief waardeert. De studenten gaven in het auditgesprek in 2014 aan dat NCOI door de zorgvuldige inrichting van de onderwijsleeromgeving hen ontzorgt. Eén student die het auditpanel in 2016 sprak gaf aan dat eenmalig documentatie te laat beschikbaar was voor een masterclass. Het auditpanel beschouwt dit als incident.

### **Weging en Oordeel**

Oordeel: goed

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard tot het oordeel goed, omdat de studie(loopbaan)begeleiding en informatievoorziening uitstekend aansluiten bij de behoeften van de doelgroep. Het systeem van begeleiding is goed doordacht en vormgegeven, de begeleiders zijn toegerust voor de hen toebedeelde taken. Het auditpanel vindt met name de digitale leer- en informatieomgeving e-Connect een sterk punt. De kleine kwaliteit van de opleiding ofwel de dienstverlening aan de studenten is op orde en de faciliteiten passen bij de doelgroep.

## 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.

### **Bevindingen**

NCOI benadert de organisatie, de ontwikkeling en de uitvoering van hoger onderwijs op een procesmatige wijze. Zij beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg dat zij inzet voor al haar opleidingen. Enerzijds is dit een voordeel. NCOI kan de vaste inrichting van haar organisatie en het bewezen kwaliteitszorg- en planningssysteem bij (de overname van) nieuwe opleidingen inzetten, zo ook bij de opleiding MMI. Tegelijkertijd is het lastig om de ontwikkelingscyclus van een nieuwe opleiding in te passen in/gelijk te stellen aan de vaste kwaliteitszorgcyclus. Gevolg is dat bij de overname van de opleiding MMI de focus gelegd is op de heroriëntatie van de eindkwalificaties en het programma. Daarbij is (bewust) gekozen om voor de hand liggende verbeterlagen die onderdeel zouden zijn van de vaste systematiek, ten tijde van de overname nog niet aan te pakken (vb. transparantie in de beoordeling van de scripties, de variatie in eindopdrachten, werkvormen in aansluiting bij het nieuwe profiel, etc.). Het toenmalige auditpanel vond het jammer dat NCOI hiermee goede en noodzakelijke verbetermogelijkheden liet liggen.

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding MMI nu volledig meedraait in de NCOI-kwaliteitszorgsystematiek en dat alle relevante partijen bij de kwaliteitszorg van de opleiding MMI betrokken zijn:

- Zo zijn studenten betrokken bij de beoordeling van de kwaliteit van de onderwijseenheden, de examens en de kwaliteit van de opleiding als geheel (bijvoorbeeld de kwaliteit van de voorzieningen). Studenten geven aan tevreden te zijn over de kwaliteit van NCOI in het algemeen en de opleiding die zij volgen. Graag zouden zij nog wel meer structurele terugkoppeling te ontvangen ten aanzien van de verbetermaatregelen die op basis van de evaluaties zijn genomen. Het auditpanel gaat er vanuit dat NCOI zoals beoogt, maatregelen op dit punt treft. Daarnaast zijn bij de opleidingsvertegenwoordiging nog geen studenten van de opleiding MMI aanwezig. Ook hier ligt een verbeterpunt.
- 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 onderzoeksoutput van lectoren en de eindwerken van studenten. Zij voert daartoe steekproeven uit en bespreekt de resultaten hiervan met beoordelaars, de curriculumcommissie en het management van een opleiding.
- De Domein Examencommissie van de opleiding MMI komt minimaal vijf keer per jaar bijeen en besteedt daarbij aandacht aan het gerealiseerd eindniveau, de dekking van de eindkwalificaties door de examens en bespreekt de kwaliteit van toetsing en examinering. Daarnaast komen de voorzitters van de Domein Examencommissies jaarlijks bijeen in de Centrale Examencommissie.

Het auditpanel constateert dat in de kwaliteitszorgsystematiek ook de stem van zowel de *Academic Board* als het beroepenveld goed gehoord wordt.

Uitgangspunt van het NCOI-kwaliteitszorgsysteem is het continu verbeteren van onderwijs, toetsing en examinering aan de hand van de PDCA-cyclus. Het auditpanel stelt vast dat NCOI de PDCA-cyclus duidelijk uitgewerkt. Zij betreft daarbij relevante partijen.

Een belangrijk onderdeel binnen het systeem van kwaliteitszorg binnen NCOI is daarnaast 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**

Oordeel: goed

Een goed functionerend kwaliteitszorgsysteem is voor NCOI van groot belang. Zij beschikt over een strak georganiseerd, duidelijk uitgewerkt systeem van kwaliteitszorg. Op basis van een jaarplanning en een PDCA-cyclus draagt zij er zorg voor dat relevante partijen evaluaties uitvoeren, dat de resultaten verzameld en geanalyseerd worden en dat de resultaten, indien nodig, tot maatregelen leiden die op hun beurt het startpunt vormen voor een volgende PDCA cyclus.

Ten tijde van het locatiebezoek van het toenmalige auditpanel in 2014 had NCOI door het niet parallel lopen van de ontwikkel- met de kwaliteitszorgcyclus - bij de overname van de opleiding MMI geen maatregelen getroffen ten aanzien van enkele verbetermogelijkheden. Het auditpanel heeft nu waargenomen dat de opleiding MMI anno 2016 is ingebed in het kwaliteitszorgsysteem en dat NCOI verschillende beoogde verbeteringen heeft gerealiseerd. De doorgevoerde verbeteringen getuigen eveneens van een effectieve kwaliteitszorg. NCOI betreft studenten, docenten, het werkveld en de examencommissie bij de interne kwaliteitszorg. Het auditpanel komt voor de opleiding MMI ten aanzien van deze standaard derhalve tot het oordeel goed.



## 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.

### **Bevindingen**

#### ***Toetssysteem***

De opleiding MMI borgt de betrouwbaarheid van examens door bij de ontwikkeling ervan gebruik te maken van het toetsplan en aan de hand van een toetsmatrijs. Het toetsplan is opgesteld door het kernteam van de opleiding en is vastgesteld door de manager hoger onderwijs en de Examencommissie. De Examencommissie heeft bij haar controle van het toetsplan vastgesteld, dat het in voldoende mate waarborgt, dat studenten bij het afronden van de opleiding de eindkwalificaties beheersen. In het toetsplan besteedt de opleiding MMI voldoende aandacht aan het niveau van de eindkwalificaties, de inhoud van de eindkwalificaties en de verantwoording van het niveau van de eindkwalificaties. Vervolgens passeert kort de opbouw van de opleiding en geeft de opleiding een overzicht van de toetsvormen (zie hierna), inclusief de beoordeling ervan. Studenten beschikken vanaf de start van hun opleiding over de *Onderwijs- en Examenregeling*. Door de online leeromgeving heeft iedere student verder inzicht in de leerdoelen per leseenheid en over de algemene leerdoelen.

Studenten die het toenmalige auditpanel in 2014 sprak, gaven aan dat de eindopdrachten activerend werken en hen uitdagen. De aansluiting tussen enerzijds de eindopdrachten die al vanaf week een starten, en anderzijds de benodigde theorie die pas later in periode aangeboden worden, vonden studenten een verbeterpunt. Daarnaast vond het toenmalige auditpanel het van belang dat de student met de beoordelaar in gesprek kan komen over de inhoud van diens feedback. Deze verbeterpunten staan nog op de ontwikkelagenda van de opleiding MMI.

Het huidige auditpanel vindt de gekozen tentamenvormen van de opleiding MMI, te weten praktijkplan<sup>16</sup>, praktijkonderzoek, essay en integrale opdracht, wel afwisselend, maar beperkt en niet bijzonder innovatief van aard. Het betreffen alle schriftelijke toetsvormen. Het sluit zich dan ook aan bij de mening van NCOI aan dat zij meer variantie in de toetsvormen kan aanbrengen. Het auditpanel kan zich voorstellen dat niet alleen het eindproduct onderwerp van beoordeling is, maar dat NCOI voor de opleiding MMI ook toetsvormen hanteert die het gedrag in de praktijk toetsen (bijvoorbeeld de eindkwalificatie 'Communiceren'). Daarnaast heeft het auditpanel verschillende eindopdrachten ingezien. De beoordeling van de examinatoren op het beoordelingsformulier komt niet altijd overeen met het gegeven cijfer. Het auditpanel vindt dat NCOI bij de opleiding MMI dan ook meer transparantie kan aanbrengen in de totstandkoming van een oordeel (zie ook Standaard 11). Wellicht zou het ontwikkelen en hanteren van bijvoorbeeld Rubrics de beoordelaars kunnen ondersteunen. Het auditpanel heeft daarnaast verschillen in de kwaliteit (o.a. rijkheid) van de feedback aan de studenten waargenomen op de beoordelingsformulieren. Hierin ziet het auditpanel ook nog ruimte voor verbetering.

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.

---

<sup>16</sup> Afhankelijk van het onderwerp van de Masterclass maakt de opleiding MMI onderscheid tussen kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek en tussen een 'traditioneel' praktijkplan en een actiegericht 'design thinking' praktijkplan.

### **Examencommissie**

Hogeschool NCOI beschikt op hogeschoolniveau over een Centrale Examencommissie. Via de Administratieve Organisatie is een aantal taken gedelegeerd aan de acht Domein Examencommissies die per domein/groep van circa acht à tien verwante opleidingen zijn ingesteld. Dit betreft onder andere het nemen van steekproeven van het toetsen en beoordelen en het toekennen van vrijstellingen.

De Examencommissie stelt vast of de student voldoet aan de eisen die in de *Onderwijs- en Examenregeling* vermeld staan op de terreinen kennis, inzicht en vaardigheden. De Examencommissies van NCOI hebben het *Integraal Beheermodel Centrale Examencommissie* ontwikkeld in overleg met het instellingsbestuur. Uitgangspunt vormde hierbij de taakopvatting van een Examencommissie zoals beschreven in de WHW. De door NCOI hierbij gehanteerde procedure is vorige kalenderjaar door de Inspectie van het Onderwijs geaccordeerd. De examencommissie heeft al haar taken en bevoegdheden die de WHW toekent, beschreven in het *Uitvoeringsreglement Toetsing & Examinering*. Voor de afstemming over de beoordeling van studentproducten zijn er kalibreersessies waaraan behalve examinatoren ook het kernteam deelneemt. De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor de organisatie en de inhoud van deze kalibreersessies. Daarnaast ziet de Examencommissie toe op de strikte scheiding van het docentschap, het ontwikkelen van examens en de beoordeling ervan. De leden van de Centrale Examencommissie worden het komende jaar geschoold in het kader van SKE.

In 2014 moest de relatie tussen de Centrale en Domein examencommissie en tussen de Domein examencommissie en de opleiding MMI zich nog uitkristalliseren. Het auditpanel stelt op basis van het gesprek met de Examencommissie vast dat een verbetering heeft plaatsgevonden. Het is het auditpanel gebleken dat zowel de Centrale als de Domein Examencommissies preventieve en repressieve maatregelen kunnen nemen. Aangevuld met gericht onderzoek is de Domein Examencommissie voldoende *in control* op het terrein van toetsing en examinering. De Domein Examencommissie voert op basis van data-analyses die de kritische onderdelen van het toetsen en beoordelen in beeld brengen, steekproeven uit naar de kwaliteit van tentamens. Het auditpanel heeft waardering van deze efficiënte werkwijze. Tegelijkertijd kan het zich voorstellen dat de Domein Examencommissie zich voor de opleiding MMI naast reactief ook meer proactief inzet op de kwaliteitsborging van het toetsen en beoordelen. Ten aanzien van de toetsbekwaamheid van de examinatoren zorgt de Examencommissie ervoor dat docenten voldoende vlieguren kunnen maken. Daarnaast monitort en borgt de Examencommissie de kwaliteit van de beoordelingen.

### **De afstudeerfase**

Studenten tonen bij NCOI hun gerealiseerde eindniveau aan met een scriptie, ook wel Masterthesis genoemd. Doel van de scriptie is te toetsen of de student in staat is te komen met een oplossing voor een praktijkprobleem 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. De student geeft samen met zijn werkgever invulling aan de opdracht. De beoordeling vindt plaats door de scriptiebegeleider en de -beoordelaar (vierogenprincipe).

Op het terrein van de borging van het gerealiseerde niveau heeft NCOI de afgelopen jaren een forse inhaalslag 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. Concreet betekent dit dat NCOI sinds 2012 bij al haar opleidingen, daarbij ondersteund door de *Academic Board* (zie Standaarden 1 en 3), verschillende maatregelen heeft genomen 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* voeren de bij de opleiding betrokken Domein Examencommissie, de afdeling Opleidingsmanagement en de werkveldcommissie van de opleiding minimaal één keer per jaar een steekproef uit op 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.

Vanaf het studiejaar 2013-2014 heeft NCOI bovenstaande veranderingen ook doorgevoerd in de afstudeerfase van de opleiding MMI. Daarbij had NCOI voor deze opleiding ook aandacht voor beter aan laten sluiten van het afstuderen bij het aangepaste profiel. Van de studenten die de opleiding MMI vanaf september 2012 zijn gestart binnen NCOI en die het herziene programma Onderzoeksvaardigheden volgen (zie Standaard 3), waren tijdens het locatiebezoek in 2014 nog geen studenten in de aangescherpte afstudeerfase. Alvast daarop vooruitlopend heeft NCOI in die periode een aantal nieuwe scriptiebegeleiders aangetrokken die een sterkere achtergrond hebben op het gebied van Innovatie<sup>17</sup>.

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel komt voor de opleiding MMI ten aanzien van deze standaard tot het oordeel voldoende. De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid. Het toetsysteem is voor studenten inzichtelijk. De mechanismen die NCOI inzet zorgen voor een efficiënte en effectieve wijze van kwaliteitsborging van het toetsen en beoordelen. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van toetsing en de beoordeling. De criteria waaraan examinatoren dienen te voldoen zijn relevant. De Examencommissie is duidelijk gepositioneerd en neemt de haar toebedeelde taken serieus. Zij geeft in toenemende mate invulling aan haar kwaliteitsborgende rol. Wel zou de Examencommissie zich proactiever op kunnen stellen en op kortere termijn verbeteringen door kunnen voeren.

De afgelopen jaren is zowel door NCOI in het algemeen als specifiek bij de opleiding MMI een forse inspanning geleverd inzake het verbeteren van de afstudeerfase. De resultaten daarvan moesten bij de opleiding MMI in 2014 nog zichtbaar worden. In 2016 zijn de beoogde verbeteringen door NCOI voor een deel, maar nog niet volledig gerealiseerd. Het auditpanel vindt het aanbrengen van meer variatie in de toetsvormen evenals het op transparante wijze weergeven van de toestandkoming van de beoordeling en het cijfer door examinatoren op de beoordelingsformulieren verbeterpunten.

---

<sup>17</sup> In de tijd dat de opleiding werd uitgevoerd door Pro Education gingen de scripties vaak over Verandermanagement.

## 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.

#### **Bevindingen**

##### ***Gerealiseerd niveau***

###### *Oordeel opleiding*

In 2016 zijn de afstudeerscripties (hierna eindwerken) die tot die tijd gereed waren gekomen, besproken door de lector en een kerndocent. Bovendien heeft de werkveldcommissie gekeken naar de relevantie van het eindwerk voor het werkveld van de MMI-professional. De onderwerpen in de eindwerken vonden zij relevant voor de opleiding MMI. De studenten dragen met hun eindwerk bij aan het in kaart brengen van een issue dat speelt in hun eigen praktijk waardoor de uitkomsten van waarde zijn voor de organisatie. Enkele studenten hebben nog moeite met het formuleren van een goede probleemstelling, het onderscheid tussen vraag- en doelstelling en het maken van een onderzoeksopzet. Hier besteedt NCOI nu extra aandacht aan in het ontwikkelingsprogramma (zie Standaard 3).

###### *Oordeel auditpanel*

Vóór aanvang van de locatiebezoeken in 2014 en 2016 ontving het auditpanel een lijst met eindwerken van de opleiding MMI van de twee jaar voorafgaand aan het bezoek. In onderstaande tabel volgen per locatiebezoek de bevindingen van het auditpanel.

<b>Steekproef</b>	<b>Oordeel auditpanel</b>
2014	Uit een lijst met studenten die het programma van de opleiding MMI onder eindverantwoordelijkheid van Pro Education hebben gevolgd, selecteerde het auditpanel vijftien eindwerken. Het auditpanel trof - zoals NCOI dat zelf reeds constateerde - veel thema's aan op het gebied van Verandermanagement. Van deze vijftien eindwerken vond het auditpanel vier eindwerken onvoldoende. Een belangrijk verbeterpunt was het formuleren en afbaken van een heldere onderzoeksvraag en daar tijdens het uitvoeren van het onderzoek gericht antwoord op geven. Daarnaast heeft het auditpanel uitsluitend beoordelingsprotocollen van de eindwerken gezien, waarop alleen cijfers zonder enkele toelichting genoteerd stond. Het was het auditpanel onduidelijk hoe dit cijfers tot stand kwam. Belangrijke condities om het niveau van praktijkgericht onderzoek en de transparantie in de totstandkoming van een oordeel te doen toenemen, waren volgens het auditpanel: (i) het voornemen van NCOI om de afstudeerprocedure van Pro Education te verbeteren op basis van de bestaande afstudeersystematiek en beoordelingspraktijk bij andere door haar aangeboden opleidingen, (ii) de versteviging van de onderzoekslijn in het programma, waarvan het resultaat nog zichtbaar moest worden en (iii) de inzet van gekwalificeerde professionals door NCOI.
2016	Het auditpanel heeft van alle twaalf studenten die tussen november 2014 en december 2016 zijn afgestudeerd het eindwerk met een variatie in het eindcijfer bestudeerd. Van deze twaalf eindwerken vond het auditpanel twee eindwerken onvoldoende. Hoewel de feedback van de examinatoren op een lijn was met de bevindingen van het auditpanel, kwam het cijfer dat daarbij hoorde niet overeen. Het auditpanel vroeg zich bij deze eindwerken af in hoeverre de ontwikkeling van de student heeft meewogen in het cijfer. De methodologische kwaliteit evenals de vertaling van het probleem naar de onderzoeksvraag in met name deze, maar ook in andere eindwerken zijn volgens het auditpanel voor verdere verbetering vatbaar. De Examencommissie gaf in het gesprek aan dat NCOI het vierogen-principe weer heeft ingezet bij de beoordeling van het onderzoeksvoorstel. In het voorjaar van 2017 staat de kwaliteit van de onderzoeksvoorstellen ook op de agenda van de <i>Academic Board</i> . Het scherper beoordelen van het onderzoeksvoorstel zou volgens het auditpanel in positieve zin bij kunnen dragen een de kwaliteit van de eindwerken.
Aanvullend 2017	Het auditpanel heeft in een aanvullende steekproef van alle zes studenten die tussen december 2016 en april 2017 zijn afgestudeerd, het eindwerk met een variatie in het eindcijfer beoordeeld. Alle zes de eindwerken vond het auditpanel voldoende. Het

Steekproef	Oordeel auditpanel
	masterniveau van de studenten is vooral terug te zien in de kwaliteit van de vakinhoud van de eindwerken. De bevindingen van het auditpanel naar aanleiding van de eindwerken, kwamen nagenoeg overeen met de oordelen die de examinatoren gaven. De studenten verrichten hun onderzoek nu binnen één van de onderzoekslijnen, waardoor de scripties meer dan voorheen op innovatie gericht zullen zijn.

Tabel 3 – Bevindingen auditpanel eindwerken van de opleiding MMI

NCOI heeft verbeteringen doorgevoerd in de bestaande afstudeerprocedure van Pro Education, beter gekwalificeerde professionals ingezet, het onderzoeksprogramma de afgelopen jaren verstevigd en de positie van de Centrale Examencommissie versterkt. Op basis van de resultaten van de verschillende steekproeven stelt het auditpanel vast dat de beoogde verbeteringen nu zichtbaar zijn in de eindwerken die in het studiejaar 2016-2017 gereed kwamen. Met de huidige kwaliteit van het docenten schat het auditpanel in, dat NCOI de methodologische onderbouwing en verantwoording van de eindwerken nog verder zal toenemen. Wel constateerde het auditpanel dat de beoordelaars in de aanvullende steekproef uitgebreider zijn in het omschrijven van de onvolkomenheden, dan in het helder motiveren waarom men tot een oordeel komt. Dit is volgens het auditpanel een thema dat nog aandacht vraagt in een kalibreersessie (zie Standaard 10).

#### *Oordeel werkveld*

NCOI geeft aan dat het mobiliseren van alumni lastig is. Naast een eenmalige enquête één jaar na het afstuderen die NCOI voor de opleiding MMI nog moet uitzetten, hebben de opleidingen van NCOI geen contact met haar alumni. De alumni die het auditpanel sprak, waren tevreden over de vakinhoudelijke niveau van en het onderzoeksmatige karakter van het programma. Het biedt hen ondersteuning in het werk dat zij gedurende de studie en thans in de praktijk uitvoeren. Zij voelen zich door NCOI gesteund in hun capaciteiten.

De leden van de werkveldcommissie vinden het net als de opleiding belangrijk dat studenten leren omgaan met cultuur- en gedragsverandering binnen organisaties om innovaties teweeg te kunnen brengen. De opleiding MMI leidt deze studenten met het huidige profiel en programma op. Daarnaast geven de werkveldvertegenwoordigers aan dat zij een spanningsveld zien tussen het kader/de formule van NCOI en de mogelijkheden om innovatief onderwijs aan te bieden dat aansluit bij het type professional dat NCOI wil opleiden. Studenten en alumni gaven in de auditgesprekken aan dat zij het onderwijsmodel van NCOI klassiek vinden (zie ook Standaard 4). Wel merken zij op dat enkele docenten nieuwe media in de lessen gebruiken. 'Practice what you preach' is voor de opleiding MMI nog niet van toepassing, zo stelt het auditpanel vast (zie Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen).

### **Weging en Oordeel**

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard tot het oordeel voldoende. De verbetermaatregelen die NCOI de afgelopen jaren heeft ingezet, zijn voor het auditpanel zichtbaar in de eindwerken die in 2016, maar vooral in 2017 gereed kwamen. Het auditpanel concludeert aan de hand van de eindwerken die het bekeek, dat de eindwerken nu van hbo-masterniveau zijn. Het verschil dat het auditpanel constateerde qua cijfers/beoordeling van de recente eindwerken, weerspiegelde de bevindingen van de opleiding. Het auditpanel heeft vertrouwen dat het methodologische niveau van het praktijkgericht onderzoek door de getroffen maatregelen in de onderwijsuitvoering en in de begeleiding en de beoordeling nog verder zal verbeteren. Het werkveld en de alumni uiten zich positief over het type professional dat de opleiding MMI opleidt. De vormgeving van het onderwijs voor deze specifieke opleiding zou volgens hen uitdagender kunnen.



## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

NCOI heeft de vernieuwing en invoering van de opleiding MMI nu krachtig doorgevoerd. De onderwijsinstelling heeft sinds de overname in 2014 een duidelijke stap gezet in de keuze voor een nieuw, toekomstbestendig profiel van de opleiding en de richting waarbinnen zij de beoogde eindkwalificaties vorm wil geven. De ondersteunende processen (personeel, voorzieningen, kwaliteitszorg) zijn goed op orde. NCOI dient de sterke punten van de inrichting van haar organisatie (vb. de kwaliteitszorg- en planningssystematiek en e-Connect) en de onderwijsleeromgeving te behouden (vb. het sterke beroepsgerichte karakter van het programma, de meerwaarde van de interactie tussen professionals en studenten met hun praktijkervaring, de flexibele inrichting van het programma gericht op de doelgroep werkenden en de gekwalificeerde professionals).

Inmiddels is de opleiding MMI volledig ingebed in de bestaande organisatie en het efficiënt en effectief ingerichte kwaliteitszorgsysteem van NCOI. NCOI heeft de verdere aanscherping van het profiel van de opleiding en de verdere doorvertaling daarvan naar het programma in na 2014 aantoonbaar opgepakt. De vakdeskundigheid en de praktijkervaring van de freelance professionals en hun betrokkenheid bij de studenten zijn ruimschoots voldoende. De materiële voorzieningen zijn naast de informatievoorziening en de studiebegeleiding toereikend voor de realisatie van het programma. De opleiding heeft aantoonbaar verbeterlagen gemaakt in het toetsen en beoordelen. De recente eindwerken van de opleiding MMI tonen het hbo-masterniveau. De opleiding toont hiermee, zo concludeert het auditpanel, basiskwaliteit.

Op de verbeteragenda van de opleiding MMI verdienen de volgende punten onder meer een plaats (zie ook Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen):

- Het versterken van de MMI-identiteit in de inhoud en de vormgeving van het programma evenals in het toetsen en beoordelen.
- Het monitoren van de verdere verbetering van de methodologische kwaliteit van de eindwerken (d.w.z. het hele construct van probleemanalyse, vertalen van een managementprobleem in een onderzoeksprobleem/onderzoeksvraag, operationalisering, onderzoeksmethode, praktische uitvoering, analyse tot en met trekken van conclusies).

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 2 'Oriëntatie programma', 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 panel adviseert de NVAO dan ook de hbo-opleiding master in Management & Innovation van Hogeschool NCOI te accrediteren voor een periode van zes jaar.





## 6. AANBEVELINGEN

### **Verfijning van het profiel en programma**

Een volgende stap in de ontwikkeling van de opleiding MMI is de verfijning van het profiel waarbinnen de eindkwalificaties ontwikkeld worden. Het nader aanscherpen van de MMI-identiteit van de opleiding kan volgens het auditpanel door het innovatieproces nog sterker centraal te stellen in zowel de vormgeving als de inhoud van het onderwijs. In samenhang hiermee is het eveneens van belang om het herziene profiel in al zijn aspecten door te voeren naar het programma (bijvoorbeeld in masterclasses en de specialisaties). De opleiding dient niet alleen interne gremia bij dit proces te betrekken. Ook kan de opleiding de expertise van de werkveldcommissie en daarnaast het relevante werkveld (bijvoorbeeld het netwerk van de werkveldcommissie en de freelance professionals) sterker benutten. Daarvoor is het voor de opleiding MMI noodzakelijk om haar blik nog meer naar buiten te richten.

De opleiding kan door gebruik te maken van kennis over innovatie zichzelf ook een innovatieopgave stellen, waarbij zij ook alle aspecten van haar programma en haar ondersteunende processen betreft. Hierdoor kan zij zich op termijn wellicht ontwikkelen tot een 'pareltje' en zich nog nadrukkelijker onderscheiden van verwante opleidingen zowel binnen- als buiten de onderwijsinstelling. De opleiding MMI leert professionals om te innoveren. 'Practice what you preach' zou daarbij het uitgangspunt moeten zijn. Het auditpanel beveelt tegen die achtergrond aan dat NCOI sneller en flexibeler schakelt voor wat betreft de realisatie van de plannen van de opleiding MMI. De opleiding MMI zou continue in ontwikkeling moeten zijn. NCOI kan bovendien de expertise van de freelance professionals en studenten van de opleiding MMI benutten om specifiek voor deze opleiding een leeromgeving te creëren die innovatie uitstraalt. Te denken valt aan een meer experimentele innovatieleeromgeving (bijvoorbeeld hackathons en challenges).

### **Feedbackmechanismen**

Tot aan het moment waarop de docent de masterclasses verzorgt, borgt NCOI de kwaliteit van de vormgeving en de inhoud van het onderwijs zorgvuldig. Het is vervolgens aan elke docent hoe hij de door de ontwikkelaar gedefinieerde leerdoelen overbrengt op de studenten. Het auditpanel raadt NCOI aan om de feedbackmechanismen in dit kader verder uit te bouwen, zodat de freelance professionals op een vergelijkbaar niveau doceren, begeleiden en beoordelen. Te denken valt bijvoorbeeld aan:

- het sterker stimuleren om deel te nemen aan vakgroepoverleggen (bijvoorbeeld door het verlenen van credits).
- het aantal 'bezoekers' en de interactie op e-Connect analyseren en het gebruik daarvan stimuleren;
- het geven van (mondelijke) feedback van de beoordelaar aan de docent en/of de ontwikkelaar van de betreffende masterclass, zodat bijstelling kan plaatsvinden.



## BIJLAGE I    Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen hogeschool hbo-opleiding Master in Management &amp; Innovation deeltijd / duaal</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b>	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	voldoende
<b>Programma</b>	
Standaard 2. Oriëntatie programma	goed
Standaard 3. Inhoud programma	voldoende
Standaard 4. Vormgeving programma	voldoende
Standaard 5. Aansluiting programma	voldoende
<b>Personeel</b>	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	goed
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	goed
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	goed
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 9. Periodiek evalueren	goed
<b>Toetsing</b>	
Standaard 10. Toetsing	voldoende
<b>Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 11. Eindkwalificaties	voldoende <sup>18</sup>
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>voldoende</b>

<sup>18</sup> Bij de initiële audit in 2014 kwam het auditpanel bij deze standaard tot het oordeel 'onvoldoende'.



## **BIJLAGE II    Programma, werkwijze en beslisregels**

### **Opleidingsbeoordelingen 2016-2017 NCOI**

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

Hogeschool NCOI stuurt al haar opleidingen op dezelfde wijze ofwel centraal aan, hanteert een aantal gezamenlijke uitgangspunten en gebruikt dezelfde voorzieningen. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding ingekleurd. In overleg tussen het Evaluatiebureau Hobéon en Hogeschool NCOI is er derhalve voor gekozen om in september 2016 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 haar opleidingen. Hiertoe behoren onder meer de standaarden op het terrein van het didactische concept, de instroom/toelating, het personeelsbeleid, de algemene voorzieningen, de studentbegeleiding/informatievoorziening en de kwaliteitszorg. Dit betreffen de standaarden 4 tot en met 9. De reikwijdte van de generieke audit is vastgesteld op alle opleidingsbeoordelingen die in het studiejaar 2016-2017 worden uitgevoerd<sup>19</sup>.

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.

### **Initiële audit 2014**

Op 20 en 21 november 2014 voerde het auditpanel in dezelfde samenstelling, behalve het studentlid<sup>20</sup>, een initiële audit ofwel uitgebreide opleidingsbeoordeling uit bij de opleiding Master in Management & Innovation van Pro Education die toentertijd net onder de vlag van Hogeschool NCOI werd aangeboden. Vlak na het locatiebezoek werd duidelijk, dat door de nieuwe indeling in visitatiegroepen de accreditatiedatum voor deze opleiding naar achter werd verschoven. In overleg met Hogeschool NCOI is er toen voor gekozen om geen definitieve rapportage op te leveren en te publiceren. Wel heeft Hogeschool NCOI de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van het toenmalige auditpanel benut voor de kwaliteitsverbetering van de opleiding.

Op 15 december 2016 voerde het auditpanel opnieuw een uitgebreide opleidingsbeoordeling uit bij deze opleiding. Het programma van dit locatiebezoek is hieronder opgenomen. Daar waar relevant en nodig bekeek en besprak het auditpanel tijdens deze audit de ontwikkeling die de opleiding sinds 2014 heeft doorgemaakt.

### **Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-opleiding Master in Management & Innovation – Hogeschool NCOI**

---

<sup>19</sup> Hogeschool NCOI informeert het Evaluatiebureau Hobéon indien majeure wijzigingen zich voordoen rondom de organisatie van haar opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

<sup>20</sup> In 2014 had de heer J.A.M.H.H. Wijnings als studentlid zitting in het auditpanel.

Programma locatiebezoek donderdag 15 december 2016

BCN (eigen vestiging NCOI)  
Daltonlaan 100  
3584 BJ UTRECHT

Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen
08.15 – 08.30	<b>Ontvangst panel</b>	
08.30 – 09.15	<b>Vooroverleg panel</b>	Vaststellen kernpunten audit: - Profiel + vertaling naar programma - Plan en praktijk - Toetsing en beoordeling; kalibratie
09.15 – 09.45	<b>Sessie 1 – Gesprek directie en management</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur accreditatie &amp; kwaliteit Hoger Onderwijs</li> <li>Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs</li> <li>Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs</li> </ul>	<b>Kernpunten audit</b> - Zie boven <b>Overall</b> - Stand veranderingen/vernieuwingen. Nog ontwikkel-/verbeterpunten? - Ons beeld van eindwerken <b>Profiel opleiding</b> - Precieze focus MMI. MBA vs. MMI. Innovatie producten/diensten – innovatie organisatie. Ondernemerschap; wel/geen startups. - Aanpassingen in werkveld <b>Personeel</b> - Samenhang freelancers - kernteam + nieuw aangestelde kerndocent. Curriculumcommissie. - Speerpunten/prioriteiten scholing.
09.45 – 10.15	<b>Sessie 2 – Toelichting online leeromgeving (OLO) en e-Connect</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie</li> <li>Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs</li> </ul>	- Navragen: info op en vormgeving van e-Connect zijn aangepast naar aanleiding van evaluaties studenten.
10.15 – 10.30	Korte pauze panel (besloten)	Intern overleg Bestudering documenten ter inzage
10.30 - 11.45	<b>Sessie 3 – Gesprek opleidingsmanagement, kernteam, docenten, ontwikkelaars en afstudeerbegeleiders</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mw. mr. A.M. (Ay Mei) van de Kraats, opleidingsmanager en lid kernteam</li> <li>Dhr. dr. P.J.M. (Peter) Nientied, lector, lid kernteam, docent, ontwikkelaar, beoordelaar, scriptiebegeleider en –beoordelaar</li> <li>Dhr. dr.ing. R.O. (Rob) Reitsma, kerndocent, lid kernteam, docent, ontwikkelaar, beoordelaar, scriptiebegeleider en -beoordelaar</li> <li>Dhr. drs. H.R. (Rein) Denekamp, docent, ontwikkelaar en beoordelaar</li> <li>Dhr. dr. A.C.J.M. (Adriaan) Olsthoorn, docent en beoordelaar</li> <li>Mw. drs. M. (Marjolein) Visser RM, docent, ontwikkelaar en beoordelaar</li> <li>Dhr. drs. P.M.P.M. (Paul) Peeters MMO, docent, ontwikkelaar en beoordelaar</li> <li>Dhr. ir. B. (Benedetto) Paijmans MBA MIM, scriptiebegeleider en –beoordelaar</li> </ul>	<b>Programma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nog wijzigingen in programma? Nog ontwikkel-/verbeterpunten?</li> <li>Precieze focus MMI. MBA vs. MMI. Innovatie producten/diensten – innovatie organisatie. Ondernemerschap; wel/geen startups.</li> <li>Integraliteit drie onderzoekslijnen</li> <li>Design thinking → ontwerpgericht onderzoek; waar en hoe.</li> <li>Zicht op <i>uitvoerende</i> competenties student: onderzoeken, interacteren, communiceren ....</li> <li>Duaal vs. deeltijd; 'beroepscontext is sturend'. Invulling integrale opdracht kernprogramma en scriptie.</li> <li>Op basis waarvan keuze specialisatierichting</li> <li>Rol lector en onderzoeksinstituut</li> </ul> <b>Afstuderen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kalibraties vs. onze beoordeling eindwerken</li> <li>Rol bedrijfsbegeleider in beoordeling</li> </ul> <b>Personeel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenhang freelancers – kernteam + nieuw aangestelde kerndocent. Curriculumcommissie.</li> <li>Speerpunten/prioriteiten scholing.</li> </ul> <b>Voorzieningen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaties → vernieuwing e-Connect</li> </ul>

11.45 – 12.45	<p>Werklunch panel (besloten)</p> <p><i>Telefonisch bereikbaar tussen 11.45 - 12.00 uur</i></p> <p>- zie 11.45 uur in dit programma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.45 – 12.00 uur Dhr. D.E.G. (Daniël) Duijvestijn, start april 2015, topprogramma, duaal</li> </ul>	
12.45 – 13.15	<p><b>Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel</b></p> <p><i>Telefonisch bereikbaar tussen 13.00 - 13.15 uur</i></p> <p>- zie 13.00 uur in dit programma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 13.00 – 13.15 uur Mw. J. (Jacqueline) Arnoldy, start feb. 2014, afstudeerfase, deeltijd</li> </ul>	
13.15 – 14.00	<p><b>Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dhr. prof.dr. F.H.A. (Felix) Janszen, lid werkveldcommissie</li> <li>• Mw. drs. K. (Karin) de Kroes, lid werkveldcommissie</li> <li>• Dhr. ing. A.J.A. (Ad) Bresser, lid werkveldcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid bij herprofilering</li> <li>- Profielkeuze, breedte/diepgang, basis/actualiteit, onderzoek.</li> <li>- Gerealiseerd niveau</li> <li>- Kwaliteit team</li> <li>- Procedure voor afstuderen, inclusief beoordeling. Begeleiding vanuit NCOI</li> </ul>
14.00– 14.15	Korte pauze panel (besloten)	
14.15 – 15.00	<p><b>Sessie 5 – Gesprek examencommissie en borging</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dhr. prof.dr. D.J. (Jan) Eppink, voorzitter Academic Board</li> <li>• Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie en waarnemend voorzitter examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde</li> <li>• Dhr. drs. P.B.M. (Pieter) van Veen, lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde</li> <li>• Dhr. dr. G.W.J. (Geert) Heling, lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>PM. Positionering examencommissie.</i></li> <li>- Kalibraties vs. onze beoordeling eindwerken</li> <li>- Doorwerking vernieuwingen in huidig eindniveau. Wat komt nog?</li> <li>- Rol bedrijfsbegeleider in beoordeling</li> <li>- Hoe vaak derde beoordelaar. Lering hieruit</li> <li>- Zes competenties; wat wordt op welk niveau in kernprogramma en in de specialisatie/afstudeerfase beoordeeld?</li> <li>- Beoordeling <i>uitvoerende</i> competenties student: onderzoeken, interacteren, communiceren ....~Design thinking</li> </ul>
15.00- 15.15	Korte pauze panel (besloten)	
15.15 – 16.00	<p><b>Sessie 6 – Gesprek studenten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dhr. J. (Johan) Vlaskamp, start feb. 2014, afstudeerfase, duaal</li> <li>• Dhr. E. (Eric) de Haan, start feb. 2016, kernprogramma, duaal</li> <li>• Mw. R. (Renate) Bredenoort, start apr. 2016, kernprogramma, duaal</li> </ul> <p><i>Telefonisch bereikbaar tussen 11.45 - 12.00 uur</i></p> <p>- zie 11.45 uur in dit programma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.45 – 12.00 uur Dhr. D.E.G. (Daniël) Duijvestijn, start april 2015, topprogramma, duaal</li> </ul>	<p><b>Vooraf: goed zicht van welke jaargang ze zijn Algemeen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tops en tips.</li> <li>- Waardering docenten (ind./team).</li> <li>- Kwaliteitszorg; aangehaakt?</li> </ul> <p><b>Programma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen profiel MMI vs. MBA of andere masters (MPM)</li> <li>- Waardering programma-opzet (kernprogramma, integrale opdracht, vier specialisaties)</li> <li>- Hoe keuze specialisatierichting</li> <li>- Samenhang theorie-praktijk, studielast, studeerbaarheid</li> <li>- Rol studieadviseur</li> <li>- Onderzoek. Rol onderzoeksinstituut, lector.</li> <li>- Duaal en deeltijd</li> </ul> <p><b>Toetsbeleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helder waarop je wordt beoordeeld?</li> </ul>

	<i>Telefonisch bereikbaar tussen 13.00 - 13.15 uur</i> - zie 13.00 uur in dit programma • 13.00 – 13.15 uur Mw. J. (Jacqueline) Arnoldy, start feb. 2014, afstudeerfase, deeltijd	- Variatie beoordelingsvormen - Vier ogen - Begeleiding en beoordeling bij afstuderen. <b>Voorzieningen</b> - Toegang tot literatuur. e-Connect.
16.00 – 16.15	Korte pauze panel (besloten)	
16.15 – 16.30	<b>Eventueel extra gesprek (opleidings)management</b>	
1.30 – 17.30	Intern overleg panel (besloten)	
17.30 – 17.45	<b>Terugkoppeling door panel naar management</b>  • 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. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs	

### Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende (deeltijd/duale)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 (deeltijd/duale) varianten.

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 tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.



## BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie: OU HBO Master in Management & Innovation
- 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
- Jaarverslag examencommissie
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, verslagen, assessments e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Voorafgaand aan het initiële locatiebezoek in 2014 bekeek het auditpanel de volgende eindwerken<sup>21</sup>:

Aantal	Studentnummer
1	54884
2	2927
3	34882
4	63989
5	61307
6	59885
7	933
8	88284
9	97755
10	1549
11	92766
12	85573
13	87539
14	72433
15	77478

---

<sup>21</sup> 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.

Voorafgaand aan het locatiebezoek in 2016 heeft het auditpanel de volgende eindwerken bekeken:

Aantal	Studentnummer
1	4365288
2	4361824
3	4366512
4	394577
5	254409
6	4369761
7	4405620
8	4389128
9	4345950
10	4386795
11	4392364
12	404571

Tijdens de aanvullende beoordeling in 2017 bekeek het auditpanel de volgende eindwerken:

Aantal	Studentnummer
1	4397525
2	4349027
3	4431525
4	4465329
5	286403
6	391278

## BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Samenstelling en expertise van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam (inclusief titulatuur)	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken
De heer ir. A.T. de Bruijn	Voorzitter			x		x	
De heer dr. W. van Vuuren Msc	Lid	x	x	x	x	x	
De heer dr. R. Snippe	Lid	x	x	x	x		
De heer D. de Wit	Studentlid						x
I.M. Gies Broesterhuizen	Secretaris					x	

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

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
De heer ir. A.T. de Bruijn	De heer ir. De Bruijn is partner bij Hobéon.
De heer dr. W. van Vuuren Msc	De heer dr. Van Vuuren Msc is gepromoveerd op het gebied van de technische bedrijfskunde. Hij is elf jaar werkzaam binnen het hoger onderwijs als universitair docent aan de Technische Universiteit Eindhoven en als universitair hoofddocent binnen de Business School van Canterbury Christ Church. Tot 2008 was hij werkzaam bij KPMG in Malta, waar hij verantwoordelijk was voor het ontwikkelen en aanleveren van de bedrijfsadviesactiviteiten. Nadien geeft hij als zelfstandig ondernemer advies aan het bedrijfsleven.
De heer dr. R. Snippe	De heer dr. Snippe is lector strategische ontwikkeling in de creatieve industrie bij Hogeschool Inholland. Hij is gepromoveerd in strategische ontwikkeling en innovatie in kennisintensieve organisaties/ bedrijven bij Nyenrode Business Universiteit.
De heer D. de Wit	De heer De Wit is student Master in ICT and Business Innovation bij Avans+.
I.M. Gies Broesterhuizen	Mevrouw Gies Broesterhuizen is NVAO-gecertificeerd secretaris.

Op 28 november 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Master in Management & Innovation van Hogeschool NCOI, onder het nummer 005195.

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



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)