

NHL Stenden

Bachelor Bedrijfskunde deeltijd

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In november 2018 is de bestaande deeltijd-bacheloropleiding Bedrijfskunde van NHL Stenden Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA, tegelijkertijd met een bezoek aan twee andere deeltijdopleidingen. De opleidingen nemen deel aan het Experiment Leeruitkomsten en zijn conform het beoordelingsprotocol wat voor dit experiment is opgezet beoordeeld.

Het panel stelt vast dat de deeltijd-bacheloropleiding Bedrijfskunde in korte tijd, midden in een fusieperiode van twee hogescholen er goed in is geslaagd om een vernieuwend onderwijsconcept zorgvuldig van de grond te tillen. Dit flexibele onderwijsconcept stelt studenten in staat om op een gepersonaliseerde wijze in co-creatie met andere studenten, docenten en steeds meer met werkveldpartners een bacheloropleiding te doorlopen. Daarbij wordt de opleiding gedragen door een enthousiast en zeer betrokken docententeam en gefaciliteerd door een enthousiast en kwaliteitsbewust programmateam Flexibel Onderwijs. Het panel beoordeelt de opleiding dan ook positief.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **goed**.

NHL Stenden Hogeschool heeft haar deeltijdopleidingen vanuit een heldere visie op flexibel onderwijs ingericht. Daarmee wil NHL Stenden Hogeschool een bijdrage leveren aan de behoefte van het regionale werkveld naar hbo-geschoolde werknemers. Binnen de visie staan gepersonaliseerd werken en co-creatie centraal. Het panel vindt dat de uitwerking herkenbaar en overtuigend zijn doorgevoerd in de flexibele opleiding Bedrijfskunde.

De opleiding Bedrijfskunde wil toekomstbestendige bedrijfskundigen opleiden die breed zijn gevormd en beschikken over leidinggevende capaciteiten en het vermogen tot verbinden. De beoogde leerresultaten van de opleiding gaan uit van de eindkwalificaties die zijn ontleend aan het Landelijke beroepsprofiel opleiding Bedrijfskunde MER 2014 en de Toevoeging landelijk profiel opleiding Bedrijfskunde MER 2016. Het betreft vijf taakcompetenties en tien generieke competenties die op niveau 3 moeten worden aangetoond en elf kernvakgebieden uit de Body of Knowledge and Skills (BoKS) die ten minste op het landelijk vereiste minimale beheersingsniveau dienen te worden aangetoond. De kernvakgebieden strategisch management, operations management en organisatiekunde dienen op niveau 3 te worden aangetoond. De landelijke eindkwalificaties zijn gerelateerd aan de Dublin descriptoren voor de bachelor en de Bachelor of Business Administration (BBA)-standaard. Op grond hiervan concludeert het panel dat de beoogde leerresultaten van de opleiding qua niveau (bachelor) en oriëntatie (hbo) passen bij de nationale en internationale eisen en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied.

De opleiding heeft haar beoogde leerresultaten op adequate en heldere wijze vertaald naar elf thematische modules van één of meerdere samenhangende leeruitkomsten, waarbij zij gebruik heeft gemaakt van de Tuning-systematiek. Elke module beslaat 30 EC. Tot grote tevredenheid van het panel is het (regionale) werkveld bij de ontwikkeling en verdere aanscherping van de modules en samenhangende sets van leeruitkomsten nadrukkelijk en meermaals betrokken geweest. Het panel concludeert dat het geheel van leeruitkomsten voldoet aan de eisen die daaraan worden gesteld vanuit het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs, 8 april 2016.

De leeruitkomsten van de modules dekken gezamenlijk de beoogde leerresultaten adequaat af, zijn herkenbaar voor en sluiten uitstekend aan bij de realiteit van de relevante beroepspraktijk en de regionale beroepspraktijk in het bijzonder en vormen in de ogen van het panel een uitstekend vertrekpunt voor de individuele leerroutes van studenten.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **goed**.

Dankzij de flexibele inrichting van de leeromgeving stelt de opleiding studenten uitstekend in staat om zich via een eigen persoonlijke leerroute de leeruitkomsten eigen te maken. De doelgroep van volwassen deeltijdstudenten is daar zeer enthousiast over. Na de startmodule zijn studenten vrij om modules te volgen in een voor hun passende volgorde en tempo met dien verstande dat afstudeermodule de laatste module dient te zijn. Zij maken individuele afspraken met hun studiecoach bij de start van de opleiding en bij de start van iedere module. Onderdeel van de afspraken zijn onder meer de blend van onderwijsactiviteiten waarvan studenten gebruik kunnen maken, de validering van eerder opgedane kennis en ervaring, de toetsvorm waarmee studenten hun leeruitkomsten willen aantonen en het tempo dat zij daarbij voor ogen hebben. Formalisering van deze afspraken in een leerarrangement blijkt in deze vorm in de praktijk lastig en weinig effectief te zijn. Dit komt met name doordat de leerarrangementen per jaar worden gemaakt, terwijl het voor studenten juist fijn is als ook gedurende een studiejaar nog aanpassingen kunnen worden gedaan. Dat geldt voor alle drie de NHL Stenden deeltijdopleidingen die in dit traject zijn gevisiteerd.

Het panel stelt vast dat de opleiding er goed in geslaagd is om leerwegonafhankelijk de vereiste kennis en (onderzoeks)vaardigheden op het vereiste niveau in de leeruitkomsten te verwerken. Volgens het panel kan internationalisering nog wel wat steviger in de leeruitkomsten worden verankerd. De opleiding biedt haar studenten een leeromgeving die wordt gekenmerkt door een combinatie van werkplekleren, online leren, samenwerkend leren ('collaborative learning') in onder andere learning communities en contactonderwijs. Het werkplekleren krijgt vorm doordat studenten de leeruitkomsten in de authentieke beroepssituatie bij de werkgever of een opdrachtgever aantonen. Het contactonderwijs is naar grote tevredenheid van het panel sterk vraaggestuurd en bestaat uit een blend van werkvormen als het samenwerken in vraaggestuurde ateliers, colleges, trainingen en coachbijeenkomsten. Studenten krijgen volop de mogelijkheid om onderzoekend en reflectief vermogen te ontwikkelen. Studiecoaches en docenten zijn en worden goed toegerust om onderwijs in een flexibele deeltijdcontext te verzorgen en goed voorbereid op hun faciliterende rol hierbij. Zij beschikken over de juiste kwalificaties en praktijkervaring om het onderwijs te verzorgen en zijn zeer betrokken, gedreven en enthousiast. Het panel heeft er alle vertrouwen in dat het docententeam in staat is om de flexibele deeltijdopleiding op een gedegen manier verder door te ontwikkelen.

De voorzieningen in de vorm van lokalen en elektronische leeromgeving zijn passend voor deze vorm van deeltijdonderwijs. Het panel stelt verder vast dat de opleiding kwaliteitsbewust werkt volgens de PDCA-cyclus, maar dat de kwaliteitszorg nu de opleiding groeit in studentenaantallen een verdere formalisering behoeft.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **voldoende**.

Het panel concludeert dat de opleiding Bedrijfskunde beschikt over een adequaat systeem van toetsing dat goed past bij de principes van leerwegaafhankelijk toetsen en het flexibele karakter van de opleiding. Studenten kunnen op verschillende manieren hun leeruitkomsten aantonen, met een opdracht (beroepsproduct), een assessment, of een kennistoets. Het panel is van oordeel dat deze toetsvormen passend zijn bij de leeruitkomsten. De flexibiliteit in de toetsing krijgt met name vorm in de keuzevrijheid van student als het gaat om het moment van afleggen van een toets en nog in mindere mate in de keuze van de toetsvorm.

De beoordelingsformulieren behorend bij de door het panel bestudeerde werken van studenten laten zien dat de beoordelingscriteria zijn gekoppeld aan zowel de leeruitkomsten als de beoogde leerresultaten (competenties en kernvakgebieden). Het panel adviseert de opleiding om de lijn beoogde leerresultaten (competenties en kernvakgebieden) – leeruitkomsten – indicatoren van leeruitkomsten – beoordelingscriteria eenduidig uit te werken en in één document transparant vast te leggen. Vervolgens kunnen de beoordelingscriteria omwille van de inzichtelijkheid direct gekoppeld worden aan de (indicatoren voor de) leeruitkomsten.

Op verschillende manieren borgt de opleiding de kwaliteit en zorgvuldigheid van de toetsing en beoordeling, onder andere via toetsdeskundigheid van de docenten (BKE/SKE) met extra aandacht voor leerwegaafhankelijk toetsen, het vier-ogen-principe bij de toetsconstructie, beoordeling door twee examinatoren, het gebruik van toetsmatrijzen, kalibratiesessies en de adviserende betrokkenheid van het werkveld bij de beoordeling.

Het proces van validering van eerdere leerervaringen is zorgvuldig vormgegeven. Examinatoren die valideren zijn hiervoor specifiek getraind en er is een Handleiding Validering waarin nauwkeurig is vastgelegd hoe het valideringsproces precies verloopt en hoe de validering wordt getoetst.

De examencommissie vervult haar wettelijke borgingstaken. Zij is proactief en goed betrokken bij de borging van de kwaliteit van de toetsing, evenals de toetscommissie. De examencommissie is vanaf het begin betrokken geweest bij de ontwikkeling van de flexibele deeltijdopleiding.

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een structuur en werkwijze die het vertrouwen geeft dat er op een consequente en zorgvuldige manier met de kwaliteit van toetsen wordt omgegaan.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**.

Het panel heeft van drie studenten opdrachten bekeken voor het aantonen van de leeruitkomsten van twee modules. Op het moment van de visitatie waren niet meer opdrachten van andere modules of eindwerken beschikbaar. Uit deze toetsen blijkt dat studenten de gevraagde leeruitkomsten voor de betreffende modules voldoende hebben kunnen aantonen.

Werkveldvertegenwoordigers geven aan blij te zijn met de mogelijkheid om werknemers bij te laten scholen op hbo-niveau in een flexibel traject en merken dat hun medewerkers die de studie volgen al gedurende de studie een ontwikkeling in hun competenties laten zien. Ook studenten

zelf geven aan dat zij door hun studie een breder perspectief op hun werk hebben gekregen en meer taken en verantwoordelijkheden aan kunnen dan voordat ze aan de studie waren begonnen. Sommige studenten krijgen reeds tijdens hun studietraject nieuwe verantwoordelijkheden op hun werkplek. Studenten geven aan dat de opleiding goed aansluit bij de beroepspraktijk.

Het panel is op basis van de bekeken toetsen, de geformuleerde leeruitkomsten, de vorm van toetsing die de opleiding hanteert en de positieve mening van het werkveld van mening dat toekomstige afgestudeerden naar alle waarschijnlijkheid zullen kunnen aantonen dat zij de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd. Zonder hieraan afbreuk te willen doen, geeft het panel de opleiding mee om bij de toekomstige afstudeerproducten/eindwerken (onderzoeksrapport en beroepsproduct) voldoende aandacht te schenken aan een strakke sturing op het correct uitvoeren van de verschillende stappen van de onderzoekscyclus.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	9
Schets van de opleiding	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	13
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	19
Standaard 3 Toetsing	30
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	36
Eindoordeel over de opleiding	39
Aanbevelingen	40
Bijlagen	41
Bijlage 1 Bezoekprogramma	42
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	45

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van NHL Stenden Hogeschool. Het betreft een deeltijdopleiding die deelneemt aan het Experiment Leeruitkomsten. Tegelijkertijd met deze visitatie vond ook de beoordeling van de deeltijd bacheloropleiding Pedagogiek en de deeltijd Ad-opleiding IT-Servicemanagement plaats.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van NHL Stenden Hogeschool en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd. Het visitatiepanel bestaat uit zes kernpanelleden en twee vakreferenten op afstand, die het panel hebben bijgestaan bij de beoordeling van met name standaard 4.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* (NVAO, september 2016), het *Protocol Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten* (NVAO, september 2017) en het *NQA-protocol 2018 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 22 en 23 november 2018. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer ir. C.J. Rijsenbrij (voorzitter, domeindeskundige)

Mevrouw drs. H.M. Moesker (domeindeskundige)

Mevrouw I.M. Boksebeld Msc (domeindeskundige)

De heer H. Subelack (studentlid)

Mevrouw drs. H. Marx-Breet (vakreferent Pedagogiek)

De heer E.J. de Seranno MBA (vakreferent Bedrijfskunde)

De heer E.J. Zwaagman (vakreferent Ad-ITSM)

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC en mevrouw drs. G.M. Klerks hebben als auditoren van NQA deze visitatie begeleid, waarbij mevrouw Bomhof lead-auditor van het panel was.

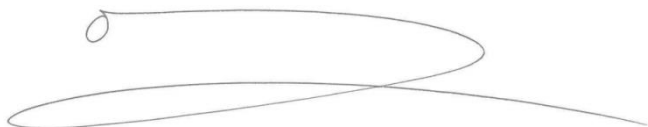
Bij de aanvraag heeft de instelling een zelfevaluatie-rapport (ZER) voor alle drie de beoordeelde opleidingen aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2018*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht; zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, maart 2019

Panelvoorzitter

Lead-auditor



De heer ir. C.J. Rijsenbrij

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Schets van de opleiding

NHL Stenden Hogeschool is in 2018 ontstaan door fusie van NHL en Stenden Hogeschool. Een van de ambities van de nieuwe hogeschool is om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Noord Nederland tot een vitale regio. Het verhogen van het opleidingsniveau is daarvoor cruciaal: de regio kent een relatief laag opleidingsniveau en heeft te maken met vergrijzing. NHL Stenden Hogeschool wil in de regio functioneren als kennisknooppunt en kennisontwikkeling stimuleren.

Bovenstaande ambitie is voor de fusiepartners NHL en Stenden Hogeschool een van de overwegingen geweest om in 2015 een subsidieaanvraag in te dienen om te kunnen deelnemen aan het experiment Flexibilisering Leeruitkomsten. Na de fusie van beide hogescholen heeft de tot NHL Stenden Hogeschool een nieuw hogeschoolbreed onderwijsconcept geadopteerd - Design Based Education - dat veel overeenkomsten vertoont met het flexibele onderwijsconcept. Bij Design Based Education staan een complexe vraag uit de praktijk en de leervraag van studenten centraal. Door samenwerking tussen studenten, docenten werkveld en onderzoekers volgens een aanpak ontleend aan Design Thinking, wil NHL Stenden Hogeschool een actuele op de praktijk afgestemde leeromgeving creëren. Daarbij wil de hogeschool gebruik maken van de ervaringen en de uitkomsten van het experiment om het totale onderwijs – deeltijd én voltijd – te vernieuwen.

In 2016 is gestart met de ontwikkeling van zeven flexibele deeltijdopleidingen, waaronder de opleiding Bedrijfskunde. Inmiddels is het aantal opleidingen dat deelneemt aan het experiment gegroeid naar ruim veertig. De ontwikkeling van het onderwijsconcept van het flexibele deeltijdonderwijs en de implementatie daarvan in de verschillende opleidingen wordt gecoördineerd door het programmateam Flexibel Onderwijs. Het programmateam is facilitator van de deelnemende opleidingen en biedt ondersteuning in onder meer professionalisering van docenten en de kwaliteitszorg. De opleidingen zelf zijn verantwoordelijk voor de inhoud van het flexibele onderwijsprogramma.

Het flexibele onderwijsconcept stoelt op twee pijlers: gepersonaliseerd leren en co-creatie.

De pijler gepersonaliseerd leren beschrijft de mogelijkheden voor studenten om hun studie zoveel mogelijk af te stemmen op hun persoonlijke situatie en aanwezige kennis en ervaring. Daarbij staat de leervraag van studenten centraal. De flexibele deeltijdopleidingen bieden studenten daarbij zoveel mogelijk flexibiliteit. Zij hanteren daarbij minimaal de variant *Standaardisatie op maat*, dat wil zeggen dat binnen de afzonderlijke curricula sprake is van een vaststaand onderwijsarsenaal (t.b.v. leeruitkomsten) op basis waarvan studenten een leerarrangement kunnen opstellen. Daaruit stellen studenten een voor hen optimale blend samen van online-, face-to-face-onderwijs, werkplekleren en collaborative learning om aan hun leervragen tegemoet te komen. Studenten bepalen zelf hun tempo en tijdsinvestering.

De pijler co-creatie heeft betrekking op de sociaal constructivistische visie op leren. Mensen geven zelf betekenis aan hun omgeving waarbij sociale processen een belangrijke functie vervullen. Binnen de context van flexibel onderwijs hebben opleiding, werkveld en student invloed op het leerproces van studenten. De flexibele opleidingen geven invulling aan deze pijler met

werkplekieren, waar studenten leeruitkomsten in een werkcontext realiseren en met learning communities binnen en buiten de hogeschool.

Met deze principes als uitgangspunten hebben opleidingen hun beoogde leerresultaten vertaald in leerwegaafhankelijke leeruitkomsten. Vervolgens is gewerkt aan blended learning werkvormen, passende studentbegeleiding en de invulling van werkplekieren en vormen van community. Ook de toetsing is vormgegeven volgens deze principes.

Bacheloropleiding Bedrijfskunde

De opleiding Bedrijfskunde leidt studenten op tot toekomstbestendige Bedrijfskundigen die breed zijn opgeleid met leidinggevende capaciteiten en het vermogen tot verbinden. De opleiding sluit met deze opleidingsdoelen aan bij de trends die momenteel in de beroepspraktijk spelen. Verandering en innovatie zijn hierbij de belangrijkste thema's en Verbindend Leiderschap staat hierbij centraal.

De hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde is in 2017 gevisiteerd onder haar oude naam Bedrijfskunde MER en heeft daarbij het oordeel voldoende gekregen. De visitatie betrof de voltijd- en de deeltijdopleiding die op dat moment in afbouw was. Het rapport bevat tevens een oordeel over de opvolging van de door de NVAO geformuleerde aandachtspunten ten aanzien van de flexibele deeltijdopleiding, zoals die was vormgegeven in 2017. Het huidige panel heeft kennisgenomen van het visitatierapport en de bevindingen uit dit rapport meegewogen in de beoordeling van 2018.

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

Experiment Leeruitkomsten:

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De eindkwalificaties zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*

De leeruitkomsten zijn (a) leerwegaafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

NHL Stenden Hogeschool heeft een visie ontwikkeld op flexibel onderwijs, vanuit de principes van gepersonaliseerd leren en co-creatie. Deze principes zijn herkenbaar en overtuigend doorgevoerd in de flexibele deeltijd bacheloropleiding Bedrijfskunde. De beoogde leerresultaten van de opleiding gaan uit van de eindkwalificaties die zijn ontleend aan het Landelijke beroepsprofiel opleiding Bedrijfskunde MER 2014 en de Toevoeging landelijk profiel opleiding Bedrijfskunde MER 2016. Het betreft vijf taakcompetenties en tien generieke competenties die op niveau 3 moeten worden aangetoond en elf kernvakgebieden uit de Body of Knowledge and Skills (BoKS) die ten minste op het landelijk vereiste minimale beheersingsniveau dienen te worden aangetoond. De kernvakgebieden strategisch management, operations management en organisatiekunde dienen op niveau 3 te worden aangetoond. De landelijke eindkwalificaties zijn gerelateerd aan de Dublin descriptorren voor de bachelor en de Bachelor of Business Administration (BBA)-standaard. Op grond hiervan concludeert het panel dat de beoogde leerresultaten van de opleiding qua niveau (bachelor) en oriëntatie (hbo) passen bij de nationale en internationale eisen en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied.

De opleiding heeft haar beoogde leerresultaten op adequate en heldere wijze vertaald naar elf thematische modules van 30 EC bestaande uit één of meerdere samenhangende leeruitkomsten. Studenten kiezen acht modules uit deze elf modules, waarbij de startmodule en de afstudeermodule verplicht zijn. Alle studenten sluiten hun opleiding af met deze afstudeermodule. Tot grote tevredenheid van het panel is het (regionale) werkveld bij de ontwikkeling en verdere aanscherping van de modules en samenhangende sets van leeruitkomsten nadrukkelijk en meermaals betrokken geweest. Het panel concludeert dat het geheel van leeruitkomsten voldoet aan de eisen die daaraan worden gesteld vanuit het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs, 8 april 2016. De leeruitkomsten van de modules dekken gezamenlijk de beoogde leerresultaten adequaat af, zijn herkenbaar voor en sluiten uitstekend aan bij de realiteit van de

relevante beroepspraktijk en de regionale beroepspraktijk in het bijzonder en vormen in de ogen van het panel een uitstekend vertrekpunt voor de individuele leerroutes van studenten.

Onderbouwing

Visie op flexibel onderwijs

In de *Flexgids 2018* omschrijft het programmateam Flexibel Onderwijs NHL Stenden Hogeschool haar visie op Flexibel onderwijs en het onderwijsontwerp dat daaruit voortvloeit voor alle aan het experiment deelnemende opleidingen. Ook de bacheloropleiding Bedrijfskunde is conform deze visie vormgegeven.

Conform deze visie baseert NHL Stenden Hogeschool het flexibel onderwijs op twee pijlers: het gepersonaliseerd leren en co-creatie (zie ook Schets van de opleiding).

De opleidingen hebben vanuit deze principes hun beoogde leerresultaten vertaald in leerwegaafhankelijke leeruitkomsten.

Het panel heeft de onderwijskundige visie bestudeerd en vindt dat deze visie uitstekend past bij de experimentele opzet van het flexibele deeltijdonderwijs. Het principe van gepersonaliseerd leren biedt deeltijdstudenten ruimte voor het volgen van een individueel leertraject. Het principe van co-creatie draagt bij aan een rijke leeromgeving, waarbinnen studenten hun opleiding kunnen doorlopen op een wijze die past bij hun persoonlijke leerstijl. Het panel heeft het onderwijsconcept van Bedrijfskunde beoordeeld op beide pijlers van de onderwijskundige visie en stelt vast dat de uitgangspunten van gepersonaliseerd leren en co-creatie duidelijk herkenbaar in het onderwijsconcept van deze opleiding zijn doorgevoerd. Via het aanbieden van flexibel onderwijs en via een gepersonaliseerd leerarrangement wordt ingespeeld op de individuele verschillen tussen studenten als het gaat om inhouden, leerstijlen, werkwijzen, attitudes, etc, waardoor vormgegeven wordt aan een persoonlijke leerroute. In deze leerarrangementen worden de opleidingsdoelen gekoppeld aan de leerdoelen van de individuele student en de vraagstukken van de werkgever of het werkveld. Op deze wijze ontstaat een samenwerkingsverband tussen opleiding, student en werkveld en wordt handen en voeten gegeven aan de pijler van co-creatie.

Beoogde leerresultaten

De opleiding Bedrijfskunde wil toekomstbestendige bedrijfskundigen opleiden die breed zijn gevormd en beschikken over leidinggevende capaciteiten en het vermogen tot verbinden. Het panel vindt op grond van het 'Visiedocument Verbindend Leiderschap' dat de opleiding hierbij uitgaat van een actuele, helder geëxpliciteerde visie op de trends in de beroepspraktijk waarin de thema's verandering en innovatie centraal staan. De opleiding leidt op voor rollen en niet zozeer voor functies. De focus van de opleiding ligt hierbij op de adviserende en de leidinggevende rol, waarbij de rol van Verbinder als overkoepelende professionele rol wordt gezien. Een en ander mondt uit in het volgende karakteristieke profiel van de afgestudeerden van de opleiding:

- Verbinder
- Innovator
- Breed inzetbare professional bij (strategische) veranderingsvraagstukken
- Waardenvol persoonlijk leiderschap (waardoor de bedrijfskundige het verschil kan maken).

Het 'Opleidingsdocument Bachelor Bedrijfskunde Flexibele Deeltijd' beschrijft dat de opleiding voor haar beoogde leerresultaten uitgaat van de eindkwalificaties die zijn ontleend aan het

Landelijke beroepsprofiel opleiding Bedrijfskunde MER 2014 en de Toevoeging landelijk profiel opleiding Bedrijfskunde MER van 2016. Concreet gaat het hierbij om vijf taakcompetenties, tien generieke competenties en elf kernvakgebieden uit de Body of Knowledge and Skills (BoKS) waarin de vereiste kennis en vaardigheden van afgestudeerde Bedrijfskundestudenten zijn vastgelegd:

Taakcompetenties	Generieke competenties	Kernvakgebieden (BoKS)
1. Probleemherkenning	1. Methodisch handelen	1. Accounting
2. Diagnosticeren (analyseren)	2. Schakelen en verbinden	2. Bedrijfsethiek
3. Ontwerpen	3. Adviseren	3. Corporate Finance
4. Veranderen	4. Innoveren	4. Economie
5. Evalueren	5. Samenwerken / netwerken	5. Kwantitatieve Methoden
	6. Communiceren	6. Management Information Systems
	7. Verantwoord handelen	7. Marketing
	8. Professionaliseren	8. Operations Management
	9. ICT-vaardig	9. Organisatiekunde
	10. Ondernemend vermogen	10. Recht
		11. Strategisch Management

Deze landelijke eindkwalificaties zijn in lijn met de Dublin descriptorren voor het bachelor niveau en de Bachelor of Business Administration (BBA)-standaard.

Ten aanzien van de competenties onderscheidt de opleiding drie beheersingsniveaus, die per competentie zijn uitgewerkt in indicatoren. Alle taakcompetenties en alle generieke competenties dienen op het hoogste niveau 3 door studenten te worden aangetoond. In lijn met haar brede focus heeft de opleiding ervoor gekozen om voor de elf kernvakgebieden uit de BoKS uit te gaan van de landelijk vereiste minimale beheersingsniveaus. De kernvakgebieden strategisch management, operations management en organisatiekunde worden op niveau 3 afgesloten.

Het panel stelt vast dat de opleiding uitgaat van een heldere set beoogde leerresultaten die in lijn is met de landelijk afgesproken eindkwalificaties en voldoet aan het hbo-bachelorprofiel. Via de keuze voor de beheersingsniveaus weerspiegelt de set volgens het panel adequaat de brede oriëntatie van de opleiding en de aansluiting bij het landelijk beroepsprofiel.

Vertaling in leeruitkomsten deeltijd

Alle in november 2018 gevisiteerde deeltijdopleidingen hebben hun competenties en BoKS-elementen omgezet in leeruitkomsten en ondergebracht in modules van 30 EC. Modules zijn opgebouwd uit één of meer samenhangende leeruitkomsten. Aan de leeruitkomsten zelf zijn geen EC's verbonden.

Door de leeruitkomsten bij thematische modules van 30 EC's onder te brengen, voldoen de deeltijdopleidingen, waaronder de opleiding Bedrijfskunde, aan de eisen van het Besluit experimenten flexibel hoger onderwijs (2016).

De deeltijdopleidingen van NHL Stenden Hogeschool omschrijven leeruitkomsten als een meetbaar resultaat van een leerervaring op basis waarvan vastgesteld kan worden in welke

mate, tot op welk niveau en volgens welke standaard een bepaalde kwalificatie is ontwikkeld (ZER 2018). De leeruitkomst omschrijft:

- Beroepshandelen: welke handelingen een student moet uitvoeren;
- Beroepproduct(en): bewijzen waarin het beroepshandelen zichtbaar wordt;
- Beoordelingscriteria: de eisen waaraan het handelen en de bewijzen moeten voldoen.

Het panel vindt dat NHL Stenden Hogeschool hiermee een uitstekende operationalisering biedt van het concept 'leeruitkomst'.

Bij de concrete formulering van de leeruitkomsten is gewerkt volgens de Tuning-systematiek (een internationaal project dat hoger onderwijsinstellingen helpt om hun leeruitkomsten op elkaar af te stemmen), waarbij leeruitkomsten in een vast formaat worden omschreven (zie voorbeeld hieronder). Bij de ontwikkeling van de leeruitkomsten zijn de examencommissies van de afzonderlijke opleidingen betrokken.

Type/soort	Onderwerp	Werkwoord (actief)	Standaard	HBO niveau / Omvang / reikwijdte / context / wat
Type leeruitkomst / aard van de competenties: welke opleidings- of generieke competenties(s) betreft dit? Aan welke eindkwalificatie levert deze leeruitkomst een bijdrage?	Over welk(e) onderwerp(en) uit de kennisbasis / BoKS gaat het? Denk hierbij ook aan belangrijke actualiteiten. Hier kan ook verwezen worden naar literatuur.	Wat wil je iemand zien doen? Gebruik hiervoor actieve werkwoorden gekoppeld aan taxonomieën (methoden van indeling, zoals cognitief, psychomotorisch of affectief), NLQF descriptor(en) of Dublindescriptor(en).	Welke richtlijnen, standaarden, methodiek, benaderingen met of mag iemand hanteren? (bijvoorbeeld door de beroepsgroep erkend model). Wat is de indicatie van het niveau van het beoogde leerresultaat?	Hoe breed moet de scope zijn waarbinnen iemand de leerresultaten toe kan passen en/of hoe complex de context? Op welk niveau is de leeruitkomst? Deze zaken komen naar voren in NLQF descriptor(en) waar per niveau (Ad, Ba, Ma) een toelichting staat over context, kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, of in de Dublindescriptor(en).

Het geheel van leeruitkomsten dient de beoogde leerresultaten van de deeltijdopleidingen af te dekken. Het panel heeft vastgesteld dat de deeltijdopleidingen die deelnemen aan het experiment een zorgvuldige werkwijze hebben ontwikkeld om de beoogde leerresultaten te vertalen in leeruitkomsten.

Leeruitkomsten Bedrijfskunde

De opleiding Bedrijfskunde heeft haar beoogde leerresultaten (competenties en kennisbasis) in eerste instantie vertaald naar tien modules en met ingang van studiejaar 2018-2019 naar elf modules met elk één of meerdere samenhangende leeruitkomsten. De opleiding onderscheidt per studiejaar 2018-2019 de volgende modules: (1) Startmodule: Professionele beroepshouding & Persoonlijk leiderschap (voorheen Kennisbasis 1), (2) Organisatieverandering & Ontwikkeling

(voorheen Verandermanagement), (3) Omgaan met Informatie (voorheen Kennisbasis 2), (4) Brede Bedrijfskundige Visie, (5) Regulatieve cyclus 1 Organisatiediagnose, (6) Innovation & Leadership, (7) Regulatieve cyclus 2 Diensten en Processen, (8) Procesoptimalisatie, (9) Human Resource Management: Grip op HRM (voorheen Regulatieve cyclus HRM), (10) Module profilering (nieuw per 2018) en (11) Afstuderen. Studenten kiezen uit deze modules acht modules voor in totaal 240 EC. Enkele modules waaronder de startmodule en de module Afstuderen zijn voor alle studenten verplicht.

Leeruitkomsten zijn gedefinieerd in termen van kennis en inzicht of in termen van kenmerkende beroepssituaties of beroepsproducten. Voorbeelden van leeruitkomsten, gekoppeld aan de modules Kwaliteit & Informatiemanagement en Omgaan met Informatie zijn:

Module Kwaliteit & Informatiemanagement

Leeruitkomst: Kwaliteit & Informatiemanagement (KIM)

Voor een vraagstuk over het verbeteren van de bestaande ‘bedrijfsvoering’ van een organisatie ontwikkel je een passend Management Informatie Systeem (MIS), of pas je een bestaand MIS aan. De kwaliteitsverbetering staat bijvoorbeeld ten dienste van de productie, dienstverlening, administratieve organisatie of verkoop van de geselecteerde organisatie. Je onderbouwt de gemaakte keuzes met kennis van relevante kernvakgebieden zoals Operationeel Management, Kwantitatieve Methoden en Management Informatie Systemen.

Module Omgaan met Informatie

Leeruitkomst 1: Omgaan met informatie

Je kunt kwalitatieve en kwantitatieve managementinformatie, verzamelen en analyseren. Je verbindt deze informatie met relevante data over de bedrijfsvoering, om beslissingen te nemen over de inzet van managementinstrument en of over de bedrijfsorganisatorische aanpassingen.

Leeruitkomst 2: Vakkennis van informatie

Je beschikt over reproductieve en toepasbare basiskennis van de kernvakgebieden Operations Management, Accounting, Corporate Finance, Organizational Behavior en Business Law.

Leeruitkomst 3: Informatie en communicatievaardigheden

Je toont je vaardigheid aan op gebied van Quantitative & Qualitative Techniques en informatievoorziening. Je laat daarbij zien dat je doelmatig gebruik maakt van informatie en kan deze zowel mondeling (Nederlands of Engels) als schriftelijk middels passende technieken effectief en efficiënt communiceren.

In het opleidingsdocument Bachelor Bedrijfskunde Flexibele Deeltijd (2018) wordt de relatie tussen de modules, leeruitkomsten en de beoogde leerresultaten (competenties en kennisbasis) duidelijk beschreven. Het opleidingsdocument biedt tevens per module een helder schematisch overzicht waarin een algemene beschrijving van de module is opgenomen, een beschrijving van de bijbehorende leeruitkomsten, de competenties die aan deze leeruitkomsten zijn gekoppeld en waaraan dus wordt gebouwd, de indicatoren en de bewijsstukken voor validatie. Het panel heeft deze informatie bestudeerd en stelt tot zijn tevredenheid vast dat de leeruitkomsten van de modules gezamenlijk de beoogde leerresultaten (competenties en kennisbasis) adequaat afdekken. De leeruitkomsten zijn specifiek en meetbaar geformuleerd. Op grond van de eerste ervaringen met het werken met leeruitkomsten bleek dat het voor studenten onvoldoende zichtbaar was hoe de leeruitkomsten bijdroegen aan de kenniselementen en de generieke competenties. De opleiding heeft dit signaal snel en adequaat opgepakt en de leeruitkomsten in studiejaar 2016-2017 aangescherpt en verrijkt. Tijdens het bezoek vertelden de studenten dat zij

sindsdien inderdaad een duidelijke verbetering hebben waargenomen en dat zij nu heel tevreden zijn over de transparantie. Het is voor hen nu heel helder wat er van hen wordt verwacht.

Het panel ziet dat de leeruitkomsten leerwegaafhankelijk zijn geformuleerd en daarmee een uitstekend vertrekpunt vormen voor een flexibel gepersonaliseerde leeromgeving. Bij de formulering van de leeruitkomsten is de examencommissie betrokken geweest. Tot zijn grote tevredenheid heeft het panel vernomen dat tijdens het proces van de ontwikkeling van de modules en samenhangende sets van leeruitkomsten en ook bij de verdere aanscherping en verrijking van de leeruitkomsten in 2016-2017 meerdere keren afstemming met het (regionale) werkveld heeft plaatsgevonden. Voor de daadwerkelijke implementatie zijn de modules inclusief de leeruitkomsten concreet ter advies voorgelegd aan een bedrijvenpanel en de werkveldadviescommissie. Beide konden zich goed vinden in de gekozen opzet en formulering. Ook het panel is van mening dat de leeruitkomsten van de opleiding Bedrijfskunde herkenbaar zijn voor en uitstekend aansluiten bij de realiteit van de relevante beroepspraktijk en de regionale beroepspraktijk in het bijzonder. Het panel vindt verder de samenhang tussen de leeruitkomsten voldoende zichtbaar.

Op grond van de gesprekken met de verschillende vertegenwoordigers van de opleiding stelt het panel vast dat het verder verbeteren en ontwikkelen van de leeruitkomsten en de eenduidige interpretatie van de leeruitkomsten door docenten de komende jaren de nodige aandacht zal blijven houden (o.a. via kalibratiesessies).

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Experiment Leерuitkomsten:

De leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leерuitkomsten en bij de behoeften en omstandigheden van (een groep) studenten. De opleiding kan verantwoordelijk dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn om de leeruitkomsten te behalen. De opleiding laat zien hoe zij rekening houdt met verschillen tussen (groepen) studenten in kennis, ervaring, tijd, loopbaandoelen en omstandigheden.

Docenten (instructeurs, begeleiders e.d.) zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden, bijvoorbeeld bij de keuze voor en vormgeving van leeractiviteiten.

De student voldoet aan de wettelijke instroomeisen. Uit een intake assessment kan blijken dat de student de opleiding versneld kan doorlopen. Onvolledige opleidingen bepalen op grond van toelatingsonderzoek of de student toelaatbaar is en voor welk traject de student in aanmerking komt.

De opleiding en de student maken vooraf expliciete, inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent. Daarmee is inzichtelijk hoe de student in staat is de leeruitkomsten te realiseren. Als een praktijkorganisatie betrokken is leggen opleiding, student en praktijkorganisatie de afspraken vast in een overeenkomst. Een tripartite overeenkomst is verplicht voor duale opleidingen en wenselijk voor deeltijdse opleidingen. Hierin komen onder meer aan de orde: de beschrijving van de inhoud van de leeractiviteiten binnen de eenheid, de aard en frequentie van de begeleiding en de wijze van toetsing en, indien van toepassing, afspraken tussen de opleiding en de praktijkorganisatie over bijscholing van praktijkbegeleiders. De student is mede-eigenaar van het leerproces en daarmee van de invulling van de overeenkomst en afspraken.

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Het panel concludeert dat de opleiding Bedrijfskunde in korte tijd in staat is gebleken studenten op een gedegen wijze veel flexibiliteit in een nieuw onderwijsconcept te bieden en complimenteert de opleiding hiermee. Dankzij de flexibele inrichting van de leeromgeving stelt de opleiding studenten uitstekend in staat om zich via een eigen persoonlijke leerroute de leeruitkomsten eigen te maken. Studenten zijn vrij om modules te volgen in een voor hun passende volgorde en tempo, in een blend van onderwijsactiviteiten, rekening houdend met eerdere leerervaringen. Een en ander wordt vastgelegd in het leerarrangement.

Het panel stelt vast dat de opleiding er goed in geslaagd is om leeuwegonafhankelijk de vereiste kennis en (onderzoeks)vaardigheden op het vereiste niveau in de leeruitkomsten te verwerken.

Volgens het panel kan internationalisering nog wel wat steviger in de leeruitkomsten worden verankerd. De opleiding biedt haar studenten een leeromgeving die wordt gekenmerkt door een combinatie van werkplekleren, online leren, samenwerkend leren (collaborative learning) in onder andere learning communities en contactonderwijs. Het werkplekleren krijgt vorm doordat studenten de leeruitkomsten in de authentieke beroepssituatie bij de werkgever of een opdrachtgever aantonen. Het contactonderwijs is naar grote tevredenheid van het panel sterk vraaggestuurd en bestaat uit een blend van werkvormen als het samenwerken in vraaggestuurde ateliers, colleges, trainingen en coachbijeenkomsten. Studenten krijgen volop de mogelijkheid om onderzoekend en reflectief vermogen te ontwikkelen. Studietoelichters en docenten zijn en worden goed toegerust om onderwijs in een flexibele deeltijdcontext te verzorgen en goed voorbereid op hun faciliterende rol hierbij. Zij beschikken over de juiste kwalificaties en praktijkervaring om het onderwijs te verzorgen en zijn zeer betrokken, gedreven en enthousiast. Het panel heeft er alle vertrouwen in dat het docententeam in staat is om de flexibele deeltijdopleiding op een gedegen manier verder door te ontwikkelen.

De voorzieningen in de vorm van lokalen en elektronische leeromgeving zijn passend voor deze vorm van deeltijdonderwijs. Het panel stelt verder vast dat de opleiding kwaliteitsbewust werkt volgens de PDCA-cyclus, maar dat de kwaliteitszorg nu de opleiding groeit in studentenaantallen een verdere formalisering behoeft.

Onderbouwing

Opzet programma

De opleiding Bedrijfskunde kent met ingang van studiejaar 2018-2019 elf modules van 30 EC met één of meerdere samenhangende leeruitkomsten:

Overzicht modules Flexibele deeltijd Bedrijfskunde:

Studiejaar 2017-2018	Studiejaar 2018-2019
'Propedeusemodulen': Kennisbasis 1 (KB1) Kennisbasis 2 (KB2) =====	'Propedeusemodulen': Startmodule: Professionele beroepshouding & Persoonlijk Leiderschap (voorheen Kennisbasis) Omgaan met informatie (voorheen Kennisbasis) =====
Opleidingsbekwaam	Opleidingsbekwaam
Organisatiediagnose & Ontwerp (OD&O) Human Resource Management (HRM) Kwaliteit & Informatiemanagement (KIM) Verandermanagement (VM) Brede Bedrijfskundige Visie (BBV) Innovation & Leadership (afstudeerrichting I&L) Procesoptimalisatie (afstudeerrichting PO) Afstuderen (Afs)	Organisatiediagnose & Ontwerp (OD&O) Human Resource Management: Grip op HRM (HRM) Kwaliteit & Informatiemanagement (KIM) Organisatieverandering & Ontwikkeling (voorheen VM) Module Profilerings (nieuw) Brede Bedrijfskundige Visie (BBV) Innovation & Leadership (afstudeerrichting I&L) Procesoptimalisatie (afstudeerrichting PO) Afstuderen (Afs)
=====	=====
Beroepsbekwaam	Beroepsbekwaam

Uit deze elf modules dient de student voor een compleet diplomatraject acht modules te voltooien (240 EC). De twee propedeusemodules Startmodule: Professionele beroepshouding & Persoonlijk Leiderschap en Omgaan met informatie, de profileringsmodule en de afstudeermodule zijn daarbij verplicht. De resterende vier modules kiest de student vrijelijk uit de overige modules. De student dient hierbij een keuze te maken uit twee afstudeerrichtingen (modules):

1. Innovatie & Leiderschap
2. Procesoptimalisatie

Het curriculum kent een zekere mate van fasering. Zo besteden de twee propedeusemodules aandacht aan alle kennisonderdelen en competenties op niveau 1. De overige modules bouwen aan de kennis en competenties op de niveaus 2 en 3, waarbij de student zelf kiest welke onderdelen bij welke leeruitkomst aangetoond worden (zie verder Standaard 2 Begeleiding). De afstudeerrichtingen (/modules) en de module Afstuderen zijn op niveau 3.

Met uitzondering van de startmodule en de afstudeermodule kunnen studenten de modules in een willekeurige volgorde kiezen. Zo kunnen studenten, conform het onderwijskundig principe van gepersonaliseerd leren, een eigen leerroute uitstippelen, waarmee zij de opleiding doorlopen. Studenten kunnen daarbij desgewenst ook aan onafhankelijke leeruitkomsten van verschillende modules tegelijkertijd werken als dat beter past in hun werksituatie. Na afloop van het behalen van een module krijgt de student een certificaat. Bij acht certificaten krijgt de student een bachelordiploma.

De student is niet alleen vrij in de volgorde waarin hij de onderdelen doorloopt. Om optimaal aan te sluiten bij de eigen privé- en werksituatie, is het ook mogelijk het tempo geheel naar eigen wensen te bepalen en staat het de student ook vrij om de opleiding in een niet-aaneengesloten periode te volgen. Tijdens het bezoek gaven de studenten aan deze grote mate van flexibiliteit enorm te waarderen, omdat het uitstekend past bij de levensfase waarin zij verkeren. Als de druk te hoog is, kunnen zij de opleiding op een lager pitje zetten, terwijl zij er juist meer tijd aan kunnen besteden en vaart kunnen maken als zij de gelegenheid wel hebben. De studenten geven aan dat het precies deze flexibiliteit is die het voor hen überhaupt mogelijk maakt om de opleiding te volgen naast de verantwoordelijkheden van werk en gezin, al doet een en ander uiteraard wel een beroep op hun zelfdiscipline. Het panel is positief verrast over het feit dat de opleiding in zo'n korte tijd in staat is gebleken studenten op zo'n gedegen wijze zoveel flexibiliteit in een nieuw onderwijsconcept te bieden en complimenteert de opleiding hiermee.

Instream en onderwijsleerovereenkomst

In lijn met de voltijdopleiding Bedrijfskunde kunnen studenten die voldoen aan de wettelijke toelatingseisen starten met de flexibele deeltijdopleiding Bedrijfskunde. Studenten kunnen op twee momenten in het jaar instromen, per september of per februari.

Voor aanvang van de studie voert de opleiding Bedrijfskunde met elke student een oriëntatiegesprek. Hierin wordt het concept van de opleiding met de student besproken, alsmede de werkervaring, het opleidingsniveau en de scholingsbehoefte van de student. Bij de start van de studie, maakt de opleiding met alle studenten een onderwijsleerovereenkomst waarin afspraken rond leeractiviteiten, begeleiding en toetsing zijn vastgelegd. De overeenkomst wordt zowel door de student als de opleiding ondertekend. Hoewel het hebben van een werkplek zeer gewenst is, zeker na de propedeuse, stelt de opleiding geen formele werkplekeis. De opleiding speelt wel, indien nodig, een rol bij het vinden van de juiste werkcontexten om studenten in staat te stellen de leeruitkomsten te behalen. Zonder relevante werkplek of opdrachtgever kunnen studenten bepaalde leeruitkomsten niet aantonen, waardoor zij in sommige gevallen modules niet kunnen afronden. Het panel begrijpt dat de opleiding geen formele werkplekeis wil stellen om omscholers die daar niet over beschikken, toch de mogelijkheid te bieden om een deeltijdopleiding naar hun keuze te kunnen volgen. Echter, het panel vindt wel dat dit enigszins op gespannen voet staat met het feit dat het niet hebben van een werkplek of opdrachtgever feitelijk betekent dat studenten bepaalde leeruitkomsten niet kunnen aantonen en de opleiding dus niet kunnen afronden. Daarbij speelt dat de opleiding groeit, waardoor het naar verwachting steeds lastiger zal worden om een rol te kunnen spelen in het vinden van de juiste werkcontexten voor studenten. Het panel geeft de opleiding daarom ter overweging mee te zoeken naar een constructie waardoor het werkplekieren door studenten in alle gevallen is geborgd.

De student is bij de opleiding Bedrijfskunde de regisseur en co-creator van zijn eigen leerroute. De student krijgt bij start van de opleiding een studiecoach toegewezen, die hem coacht bij het maken van de verschillende keuzes in zijn leerroute. Bij aanvang van de studie brengt de studiecoach de ervaring en kwalificaties waarover de student al beschikt in kaart en de mogelijkheden die de werkplek van de student biedt om leeruitkomsten aan te tonen. Vervolgens helpt de studiecoach de student met het formuleren van de leervragen en de scholingsbehoefte en bij de samenstelling van het leerarrangement (zie verder hieronder). Hierbij bewaakt de studiecoach dat het leerarrangement past bij het diplomatraject, de leeruitkomsten en bijdraagt aan het verwerven van de beoogde leerresultaten.

Tijdens het bezoek gaven de studenten aan dat het pakken van de regisseursrol voor hen in het begin erg wennen was, maar dat zij hierin met begeleiding van hun studiecoach uiteindelijk de weg in vonden. Het panel stelt bovendien vast dat de opleiding zelf ook een betere balans heeft gevonden in het bieden van vrijheid enerzijds en het bieden van structuur en begeleiding anderzijds. Zo is de opleiding, zodra zij de signalen van de studenten opving, direct in actie gekomen en biedt zij sinds februari 2017 een uitgebreider introductieprogramma aan. Het panel geeft de opleiding ter overweging mee om na te gaan of het oppakken van de regisseursrol nog verder ondersteund kan worden door studenten alle informatie hierover overzichtelijk en geïntegreerd aan te bieden bij aanvang van de opleiding. Het is natuurlijk aan de opleiding zelf hoe zij dit zou willen vormgeven, maar het panel denkt hierbij bijvoorbeeld aan één eenduidig document waarin alle informatie is geïntegreerd over wat er van studenten verwacht wordt qua houding, welke keuzes er gemaakt kunnen worden op welk moment, waaruit dan feitelijk gekozen kan worden, overzichten met opties, etc.

Het hierboven al genoemde leerarrangement is onderdeel van de onderwijsleerovereenkomst. In het arrangement worden keuzes over (1) volgorde van modules, (2) tempo (aantal modules of leerovereenkomsten waaraan student tegelijkertijd wil werken) (3) de gewenste blend in didactische werkvormen (werkplekleren, contactonderwijs, collaborative learning) en (4) de gewenste begeleiding vastgelegd. De leerarrangementen worden eenmaal per jaar of eenmaal per half jaar vastgelegd aan de hand van een format. Het arrangement heeft het karakter van een werkdocument en kan tussendoor gewijzigd worden indien omstandigheden daarom vragen.

Tijdens het bezoek heeft het panel vernomen dat dit laatste in de praktijk vaak voorkomt. Regelmatig doen er zich wijzigingen voor in de privé- of werksituatie van de student en de opleiding wil hier gezien haar flexibele aard en opzet aan tegemoet komen. Het tijdig verwerken en opnieuw laten ondertekenen in een formeel leerarrangement levert meer administratieve last dan voordelen op. Het panel deelt de mening van de opleiding dat het leerarrangement een te statisch instrument is dat niet goed past bij de flexibele aard van de opleiding. Het panel vindt het uiteraard belangrijk dat afspraken over de te volgen leerrouten helder en navolgbaar zijn, maar hecht ook aan een praktische werkwijze, zeker met het oog op de mogelijke toekomstige groei van de opleidingen. Het panel moedigt de opleidingen aan om te zoeken naar een beter werkbaar en efficiënte werkwijze, die toch recht doet aan de behoefte om eenduidige afspraken vast te leggen. Dit geldt voor alle flexopleidingen.

Inhoud programma

Het Opleidingsdocument Bachelor Bedrijfskunde Flexibele Deeltijd 2018 beschrijft de kernvakgebieden die in de leeruitkomsten zijn verwerkt en die in de studie aan bod komen. Concreet gaat het hier om de kernvakgebieden uit de in standaard 1 genoemde landelijk vastgestelde BoKS behorend bij het Landelijk Beroepsprofiel Bedrijfskunde MER 2014 en de Toevoeging Landelijk Beroepsprofiel Bedrijfskunde MER 2016. Voorbeelden hiervan zijn Strategisch Management, Operations Management en Organisationskunde, waarop de opleiding zich profileert, maar ook Kwantitatieve Methoden, Marketing, Bedrijfsethiek, Economie of Corporate Finance. In het Opleidingsdocument Bachelor Bedrijfskunde Flexibele Deeltijd 2018 wordt per module overzichtelijk weergegeven welke kernvakgebieden verplicht aangetoond moeten worden middels de leeruitkomst(en) van de module. Sommige daarvoor aangemerkte kernvakgebieden mogen naar eigen keuze van de student gekoppeld worden aan een module/leeruitkomst. Ook die kernvakgebieden dienen minimaal eenmaal op het gestelde

eindniveau te worden aangetoond. Het panel stelt vast dat de opleiding erin geslaagd is om leerwegonafhankelijk het vereiste kennisniveau in de leeruitkomsten te verwerken.

Vaardigheden waarin studenten getraind worden zijn onder meer leidinggeven, rapporteren, reflecteren, innovatief en creatief zijn, besluitvorming, keuzen verantwoorden en beargumenteren of samenwerkingsvaardigheden. Deze vaardigheden zijn gebaseerd op prestatie-indicatoren die op hun beurt weer zijn afgeleid van de generieke en taakcompetenties uit de in Standaard 1 genoemde set eindkwalificaties uit het landelijke beroepsprofiel en de daaraan randvoorwaardelijke vaardigheden. De moduleoverzichten in het opleidingsdocument geven per module bij elke leeruitkomst via de indicatoren aan welke vaardigheden moeten worden aangetoond. Het panel is van mening dat de vaardigheden goed in de leeruitkomsten zijn verwerkt. Verder stelt het panel naar tevredenheid vast dat de opleiding Bedrijfskunde binnen het contactonderwijs via trainingen haar studenten de mogelijkheid biedt om de vaardigheden te oefenen en daarop te reflecteren.

Onderzoeksvaardigheden

De opleiding Bedrijfskunde wil studenten leren hun professioneel handelen te onderbouwen en besteedt vanuit die visie aandacht aan het ontwikkelen van onderzoekend vermogen van studenten. Zowel via de kernvakgebieden (bijv. Kwantitatief Onderzoek) als via de competenties (bijv. Methodisch Handelen) zijn onderzoeksvaardigheden als het verantwoorden en beargumenteren van keuzes en besluitvorming, het maken van een plan van aanpak, het doen van kwantitatief en kwalitatief onderzoek en het doen van adviezen en implementatievoorstellen op basis van onderzoeksresultaten, verankerd in de leeruitkomsten. De basis voor de onderzoeksvaardigheden wordt gelegd in de propedeusemodules. In de latere modules wordt bij aanvang standaard aandacht besteed aan het plan van aanpak en onderzoek en passen studenten onderzoeksvaardigheden steeds weer toe. Zij doorlopen daarbij de onderzoekscyclus naar aanleiding van vraagstukken uit de praktijk. Een voorbeeld hiervan is de leeruitkomst Organisatiediagnose & Ontwerp van de gelijknamige module. Studenten tonen deze leeruitkomst aan door een analyse uit te voeren van de interne en externe omgeving van een organisatie met behulp van bedrijfskundige modellen. De resultaten en analyses moeten ze met elkaar in verband en op grond van de resultaten ontwikkelen zij een bedrijfskundig advies. Hierbij wegen zij meerdere mogelijke adviezen tegen elkaar af onderbouwen ze de gemaakte keuze. Aanvullend kunnen studenten desgewenst via het trainingsaanbod gerichte trainingen volgen, zoals 'Beslissingen beargumenteren'.

Tijdens het bezoek vertelden de studenten het panel dat zij tevreden zijn met de onderzoeksvaardigheden die zij aanleren. Zij vinden dat zij nu betere beroepsproducten maken op hun werk dan dat zij voorheen deden. Daarbij noemen zij het toepassen van theoretische modellen en de verantwoording van keuzes, hoe pittig ook soms, als aspecten die in hun ogen het meest bijdragen aan de hogere kwaliteit van hun producten. Het panel is positief over de aandacht die de opleiding besteedt aan de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen van studenten. Het feit dat studenten de leeruitkomsten in authentieke beroepssituaties aantonen draagt bij aan een goede koppeling tussen de theorie en de praktische toepassing in de praktijk.

Internationalisering

Aan internationalisering besteedt de opleiding Bedrijfskunde verspreid over de modules aandacht. Actuele onderwerpen als de Brexit komen in verschillende modules aan de orde en bij het behandelen van ethische vraagstukken komen ook culturele verschillen aan bod. Daarnaast wordt er in gastcolleges aandacht besteed aan aspecten van internationalisering. Het panel stelt

vast dat internationalisering niet in de leeruitkomsten is verwerkt. Het panel heeft hierover met de docenten gesproken en zij gaven aan dat zij zich hiervan bewust zijn, maar dat vanuit de vraagsturing van de deeltijdstudent internationalisering niet zo expliciet naar voren komt. Daarnaast kan niet elke werkgever van de studenten de juiste context bieden voor opdrachten waarin aspecten van internationalisering een rol spelen. De opleiding stuurt er wel op dat studenten die op dit vlak wel ervaringen opdoen in hun werk deze in de werkplaats (zie hieronder) delen met studiegenoten. Het panel heeft begrip voor de argumenten van de opleiding. Gezien het belang van internationalisering voor bedrijfskundigen, spoort het panel de opleiding niettemin aan om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om internationalisering toch steviger in de leeruitkomsten te verankeren.

Leeromgeving

De opleiding Bedrijfskunde faciliteert het leren van studenten door een combinatie van werkplekleren, samenwerkend leren (collaborative learning) en contactonderwijs. Daarnaast wordt studenten de mogelijkheid van online leren geboden via de Blackboard-omgeving, waar naast opleidingsinformatie onderwijsmateriaal te vinden is en waar studenten webinars kunnen volgen. Het panel is van mening dat het online leren een goede ondersteuning van het werkplekleren vormt en vindt het positief dat de opleiding bezig is blended learning beter mogelijk te maken door de mogelijkheden van online leren verder te onderzoeken en dat zij ook inzet op scholing van de docenten op dit vlak.

Het werkplekleren krijgt vorm doordat studenten in de authentieke beroepssituatie bij de werkgever of een opdrachtgever werken aan de leeruitkomsten. Op basis van werkelijke vragen, issues en problemen van de werkgever of opdrachtgever wordt zo gewerkt aan het verwerven en toepassen van relevante kennis en vaardigheden. Zo wordt een koppeling gemaakt tussen de vragen en behoeften op de werkplek en de realisatie van de leeruitkomsten. In het leerarrangement krijgt de samenwerking met de werkgever of opdrachtgever concreet vorm doordat de vraagstukken van de werkgever of opdrachtgever worden verbonden met de opleidingsdoelen en leerdoelen van de individuele student. In de onderwijsleerovereenkomst is de rol van de werkgever geëxpliciteerd. In de regel bestaat deze uit het zorgen voor relevante opdrachten en het bieden van de juiste werkcontext. De studietoets gaat op gezette tijden langs bij de praktijkcoach en de student op de werkplek om vinger aan de pols te houden.

In aanvulling op het werkplekleren kunnen deeltijdstudenten iedere maandag op de hogeschool terecht voor contactonderwijs en samenwerkend leren. Bij het contactonderwijs ondersteunen docenten de verwerving van kennis en vaardigheden van studenten. Studenten kunnen voor verdiepende vragen terecht bij een inhoudsdeskundige. De roostering voor het contactonderwijs kent sinds studiejaar 2018-2019 een cyclus van vier perioden van acht onderwijsweken met daarbij afzonderlijke toetsweken voor de kennistoetsen en heeft een vaste opzet. Studenten kiezen zelf hoe en in welke mate zij het contactonderwijs benutten. Afwisselend wordt ruimte geboden voor colleges (met name voor de kennisbasisvakken), trainingen, afstemming met de studietoets, community intervisie en/of inspiratiewerkshops. Elke module heeft een modulehandleiding waarin specifieke informatie over gepland contactonderwijs is opgenomen.

Tijdens het bezoek heeft het panel van studenten en docenten vernomen dat vraagsturing door studenten een zeer belangrijke plek inneemt bij het contactonderwijs. (Werk)colleges zijn vaak vraaggestuurd en ook de contacten met docenten en studietoetsers zijn vraaggestuurd. Toen de opleiding startte was de opleiding vanaf het begin van de studie geheel vraaggestuurd en werd

van studenten verwacht dat zij aan zouden geven wat zij nodig hadden voor het verwerven van de leeruitkomsten. Het bleek voor de startende deeltijdstudenten moeilijk te zijn om concreet te formuleren wat zij nodig hadden. De meeste studenten hebben in hun eerdere schoolcarrière immers nooit op deze manier gewerkt en uit evaluaties bleek dat zij behoefte hadden aan enige structuur in het onderwijsaanbod. Het panel stelt vast dat de opleiding snel en adequaat op deze signalen heeft gereageerd. Op basis van de feedback van studenten en uit docentevaluaties biedt de opleiding nu iets meer structuur in de vorm van kennismeedings, trainingen en ateliers. Ook wordt in het begin van de studie meer aandacht besteed aan studievaardigheden die nodig zijn voor het flexibele onderwijs en het articuleren van vragen die studenten kunnen hebben om de leeruitkomsten te realiseren.

Met name via de ateliers krijgt 'collaborative learning' volop vorm. In een groepje wordt in het atelier met een aantal studenten uitgebreid en inhoudelijk gepraat en gespand over specifieke onderwerpen, al naar gelang de behoefte van studenten. Studenten werken in groepjes samen aan het ontwikkelen van beroepsproducten (co-creatie) waarmee zij leeruitkomsten kunnen aantonen en zij geven elkaar peer feedback. Docenten kunnen op verzoek de nodige ondersteuning bieden. Collaborative learning krijgt verder vorm in de 'learning communities'. Studenten die bij eenzelfde studietoestel zijn ondergebracht werken groepsgewijs aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling in bijvoorbeeld coachbijeekkomsten. Zij sparren met elkaar en delen hun (werk)ervaringen.

Studenten Bedrijfskunde zijn lovend over de mogelijkheden voor collaborative learning die hen geboden worden. De contacten met medestudenten en met de docenten binnen de ateliers en de coachbijeekkomsten zijn voor hen van grote meerwaarde. Het samenwerkend leren draagt onmiskenbaar bij aan het leerproces. Studenten geven tijdens het bezoek aan dat zij elke maandag met een voldaan gevoel en met veel nieuwe energie weer naar huis gaan. Ook het aspect van een zekere sociale inbedding speelt hierbij een rol.

Het panel vindt dat de opleiding een goede blend heeft weten te creëren van online leren, samenwerkend leren en (vraaggestuurd) contactonderwijs. Daarnaast verloopt ook de co-creatie met het werkveld prima. Er wordt aan goede, relevante problemen uit de beroepspraktijk gewerkt. Het panel geeft de opleiding ter overweging mee om te onderzoeken of het mogelijk is om collaborative learning en/of de learning communities nog verder door te ontwikkelen door multidisciplinaire samenwerking met andere opleidingen.

Begeleiding

Bij de begeleiding van studenten in het flexibele onderwijsconcept is een prominente plek in geruimd voor studietoestelcoaches. Studietoestelcoaches zijn verantwoordelijk voor (het bespreken van) de flexibele leerroute van de student en het coachen van de studenten in deze leerroute. De studietoestelcoaches stellen ook samen met de student de leerarrangementen op. Studietoestelcoaches functioneren als de verbindende schakel tussen student, werkplek en opleiding. Uit de contacten met studenten en docenten komt deze rol sterk naar voren. Studietoestelcoaches zijn waardevol in de begeleiding van studenten in de flexibele deeltijdopleidingen en leveren een uitstekende bijdrage aan het gepersonaliseerde leren, zo blijkt uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd met studenten. Het panel vindt dat de opleiding de rol van studietoestelcoach goed heeft ontwikkeld en in de praktijk heeft ingevuld. Dat geldt voor alle deeltijdopleidingen.

De studenten Bedrijfskunde zijn uitgesproken positief over de persoonlijke begeleiding die zij van de studietoestelcoaches ontvangen.

Docenten

Docenten vervullen binnen het flexibele onderwijsconcept van NHL Stenden Hogeschool drie rollen: die van studiecoach, modulebegeleider en examiner. De rol van de studiecoach is beschreven onder *Begeleiding*. Modulebegeleiders zijn verantwoordelijk voor het inhoudelijk onderwijsaanbod in de vorm van contactonderwijs en/of een learning community. De examiner is verantwoordelijk voor de kwaliteit van toetsing van specifieke modules. Vrijwel alle docenten vervullen meerdere rollen, zij het dat een studiecoach van een student, niet de rol van examiner bij diezelfde student mag vervullen.

De rol van docenten in het flexibele onderwijs is anders dan in het reguliere onderwijs. Docenten werken veelal vraaggericht, gefocust op het organiseren van het leren van individuele studenten, in plaats van aanbodgericht en gefocust op het coachen en managen van groepen studenten. Om docenten hiervoor toe te rusten, heeft NHL Stenden Hogeschool een scala aan professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld. Deze activiteiten vinden plaats binnen de context van de eigen opleidingen. Daarnaast zijn er collectieve professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld voor het gezamenlijk leren van de bij de flexibele opleidingen betrokken docenten. Ook vinden er regelmatig kalibreersessies plaats tussen docenten onderling om werkwijzen op elkaar af te stemmen. Het panel stelt vast dat docenten goed ondersteund worden in hun scholing tot de specifieke rollen die zij in het flexibele onderwijs vervullen. Docenten staan open voor kennisuitwisseling en delen ervaringen, onderling binnen de verschillende deeltijdopleidingen en *cross-over* over de verschillende opleidingen heen. Het panel vindt dat een sterke werkwijze.

Het onderwijs van de flexibele deeltijdopleiding Bedrijfskunde wordt verzorgd door achttien docenten (in totaal 2,5 fte) die deel uitmaken van het overall docententeam Bedrijfskunde dat ook het onderwijs van de voltijdopleiding verzorgt. Het flexibele deeltijdteam kent negen studiecoaches. Affiniteit met de doelgroep en het onderwijsconcept, ervaring in het bedrijfsleven, vraaggestuurd kunnen en willen werken en enthousiasme zijn onder andere criteria voor docenten om in de flexibele deeltijdopleiding te worden ingezet. In de praktijk is de selectie van de docenten via 'natuurlijke selectie' tot stand gekomen. Van de achttien docenten is één docent bachelorgeschoold. De andere zeventien docenten zijn mastersgeschoold. De overgrote meerderheid van de docenten heeft (actuele) ervaring in de relevante beroepspraktijk.

Een groot deel van de docenten neemt deel of heeft deelgenomen aan de reguliere hogeschoolbrede professionalisering door het programmateam Flexibel Onderwijs. Specifiek voor studiecoaches is er het studiecoachingstraject, waarbij het leren *faciliteren* in plaats van *begeleiden* van studenten centraal staat. Daarnaast hebben de docenten diverse andere cursussen en trainingen doorlopen, bijvoorbeeld teamtrainingen gericht op samenwerking, didactische ontwikkeling en gezamenlijk onderwijsontwerp. Ook zijn opleidingsspecifieke studiedagen georganiseerd gericht op thema's als visievorming, blended learning of het formuleren en kalibreren van leeruitkomsten. Daarnaast zijn er sessies geweest met andere docenten van de flexibele deeltijdopleidingen binnen en buiten NHL Stenden Hogeschool. Er is veel contact tussen docenten en het werkveld, via de studenten, de werkveldadviescommissie en contacten op de werkplek van studenten.

Nu de aantallen studenten toenemen, is het noodzakelijk het team uit te breiden en wordt binnen het overall team gezocht naar geschikte, enthousiaste docenten. Ook deze docenten worden via gerichte professionalisering goed voorbereid op de nieuwe taken in het flexibele deeltijdonderwijs

(bijv. via workshops examinering die gericht ingaan op toetsen en valideren in het flexibele onderwijs).

Het panel vindt dat de docenten van de opleiding Bedrijfskunde beschikken over de juiste kwalificaties om het onderwijs te verzorgen. Zij zijn vakinhoudelijk deskundig en beschikken over de benodigde relevante praktijkkennis. Verder zijn zij volgens het panel goed toegerust om onderwijs in een flexibele deeltijdcontext te verzorgen. Bovendien zijn de docenten zeer betrokken, gedreven en enthousiast. Zij hebben duidelijk plezier in het onderwijs geven binnen het flexibele onderwijsconcept en in het praktisch vormgeven daarvan. Het panel heeft er alle vertrouwen in dat het docententeam in staat is om de flexibele deeltijdopleiding op een gedegen manier verder door te ontwikkelen.

Voorzieningen

Studenten van de deeltijdopleidingen maken gebruik van de Blackboard als online leeromgeving. Op de leeromgeving staan roosters voor het contactonderwijs, webinars, ander onderwijsmateriaal zoals modulehandleidingen. Ook hebben de studenten de mogelijkheid om onderling te chatten. Studenten zijn tevreden over de onderwijsleeromgeving en hebben daarin goed hun weg kunnen vinden. De chatmogelijkheid wordt niet benut, maar vindt buiten de elektronische leeromgeving plaats.

Tot voor kort, toen de opleidingen nog beperkte aantallen studenten hadden, regelden de opleidingen de inroostering van lokalen en docenten voor het contactonderwijs zelf. Nu de opleidingen groeien in studentenaantallen is ervoor gekozen om de roostering buiten de opleidingen te organiseren. Dat gaat wat ten koste van de flexibiliteit, maar levert ook tijdswinst voor docenten op. Het panel begrijpt de overwegingen en vindt de voorzieningen voor studenten goed op orde.

Kwaliteitszorg

Het panel stelt vast dat de deeltijdopleidingen van NHL Stenden Hogeschool veel aandacht besteden aan kwaliteitszorg, formeel en informeel.

Formeel ontvangen studenten na het afronden van iedere module een digitale module evaluatie. Daarnaast organiseren de opleidingen twee keer per jaar gesprekken met studenten op basis van de module evaluaties en eventuele specifieke vragen van opleiding.

Verder vinden er veel informele evaluaties plaats in gesprekken tussen studenten en docenten. Alle input die vanuit studenten en docenten komt, leidt tot bijstellingen en aanscherpingen van modules en werkwijzen. Een voorbeeld daarvan is de roostering van tentamens. Studenten vonden de roostering van tentamens te strikt ingeregeld aan de hand van vastgestelde tentamenperiodes. Op basis daarvan is de tentamenroostering veel meer vrijgelaten: acht keer per jaar kunnen studenten een kennistoets afleggen; het inleveren van de overige toetsen in de vorm van bijvoorbeeld beroepsproducten is niet gebonden aan periodes.

Daarnaast evalueren de opleidingen, waaronder de opleiding Bedrijfskunde, regelmatig de modules met het docententeam. Verder betreft de opleiding vertegenwoordigers van het werkveld bij de evaluatie van de modules en de leeruitkomsten.

De deeltijdopleidingen merken dat studenten 'evaluatiemoe' zijn. Er komt minder respons op digitale vragenlijsten. De opleidingen zoeken naar andere manieren van kwaliteitsborging, zeker

nu de studentenaantallen toenemen, waardoor informatie uit informele evaluaties minder gemakkelijk kan worden ingezet in de kwaliteitszorg dan voorheen. De opleidingen zoeken daarbij naar een nieuwe werkbare manier van kwaliteitszorg. De fusie van NHL en Stenden Hogeschool is een tweede reden om zich op kwaliteitszorg te bezinnen. Inmiddels heeft het programmateam Flexibel Onderwijs een kwaliteitsplan opgesteld, dat binnen de verschillende opleidingen ingevuld moet worden.

Het panel is overtuigd van de kwaliteitscultuur die er binnen de deeltijdopleidingen heerst en ziet dit terug in de continue aanscherpingen en verbeteringen die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. Wel denkt het panel dat het belangrijk is om de bestaande kwaliteitscultuur te formaliseren, nu de opleidingen in een andere ontwikkelingsfase komen. Ook de groei in studenten en docentenaantallen noopt tot verdere formalisering om de kwaliteit van de opleidingen goed te kunnen borgen. Het programmateam heeft daarvoor handvatten gegeven die nu verdere uitwerking behoeven. Het panel adviseert de opleidingen om daarbij vooral aan te sluiten op de flexibele aard van de opleiding en daarvoor eerder te zoeken naar een kwaliteitsbewakingssysteem op maat dan gebruik te maken van een kwaliteitssysteem dat past bij voltijdopleidingen. Een mogelijkheid zou bijvoorbeeld kunnen zijn om aan te sluiten bij de studiecoaching die al plaatsvindt, waarbij de bevindingen van de studiecoaches uit gesprekken met elkaar worden gedeeld en geanalyseerd op mogelijke verbeterpunten.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment Leeruitkomsten:

De opleiding hanteert een passende vorm van toetsing van de leeruitkomsten. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid. De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken, proactieve rol. Zij hanteert een adequate methode om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen.

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel concludeert dat de opleiding Bedrijfskunde beschikt over een adequaat systeem van toetsing dat past bij de principes van leerwegonafhankelijk toetsen en het flexibele karakter van de opleiding. Studenten kunnen op verschillende manieren hun leeruitkomsten aantonen, met een opdracht (beroepsproduct), een assessment, of een kennistoets. Het panel is van oordeel dat deze toetsvormen passend zijn bij de leeruitkomsten. De flexibiliteit in de toetsing krijgt met name vorm in de keuzevrijheid van student als het gaat om het moment van afleggen van een toets en nog in mindere mate in de keuze van de toetsvorm.

De beoordelingsformulieren behorend bij de door het panel bestudeerde werken van studenten laten zien dat de beoordelingscriteria zijn gekoppeld aan zowel de leeruitkomsten als de beoogde leerresultaten (competenties en kernvakgebieden). Het panel adviseert de opleiding om de lijn beoogde leerresultaten (competenties en kernvakgebieden) – leeruitkomsten – indicatoren van leeruitkomsten – beoordelingscriteria eenduidig uit te werken en in één document transparant vast te leggen. Vervolgens kunnen de beoordelingscriteria omwille van de inzichtelijkheid direct gekoppeld worden aan de (indicatoren voor de) leeruitkomsten.

Op verschillende manieren borgt de opleiding de kwaliteit en zorgvuldigheid van de toetsing en beoordeling, onder andere via toetsdeskundigheid van de docenten (BKE/SKE) met extra aandacht voor leerwegonafhankelijk toetsen, het vier-ogen-principe bij de toetsconstructie, beoordeling door twee examinatoren, het gebruik van toetsmatrijzen, kalibratiesessies en de adviserende betrokkenheid van het werkveld bij de beoordeling.

Het proces van validering van eerdere leerervaringen is zorgvuldig vormgegeven. Examinatoren die valideren zijn hiervoor specifiek getraind en er is een Handleiding Validering waarin nauwkeurig is vastgelegd hoe het valideringsproces precies verloopt en hoe de validering wordt getoetst.

De examencommissie vervult haar wettelijke borgingstaken. Zij is proactief en goed betrokken bij de borging van de kwaliteit van de toetsing, evenals de toetscommissie.

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een structuur en werkwijze die het vertrouwen geeft dat er op een consequente en zorgvuldige manier met de kwaliteit van toetsen wordt omgegaan.

Onderbouwing

Toetsing

Leerwegaafhankelijk toetsen

In overeenstemming met de principes van het flexibel deeltijdonderwijs hebben de deeltijdopleidingen een systeem van leerwegaafhankelijk toetsen ingevoerd. De opleidingen toetsen de leeruitkomsten en eindkwalificaties zonder de weg daarna toe vast te leggen. Wanneer een student alle leeruitkomsten van een module voldoende heeft kunnen aantonen, dan ontvangt hij een certificaat. Wanneer hij acht modules met certificaten heeft afgerond, ontvangt hij het bachelordiploma.

De basis voor leerwegaafhankelijk toetsen zijn de leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn zo geformuleerd dat studenten op verschillende manieren de uitkomsten kunnen aantonen. Beoordelingscriteria en toetsmatrijzen zijn rechtstreeks van de leeruitkomsten afgeleid.

Toetsing vindt plaats op verschillende manieren:

- Door het afleggen van toetsen zoals aangedragen door de opleiding, bijvoorbeeld kennistoetsen;
- Door het afleggen van een toets, waarbij de student zelf een toetsvorm kiest;
- Overleggen van bewijsstukken van eerdere opleiding, werkervaring of op basis van informeel leren (valideren, zie 'Validering van eerdere leerervaringen' hieronder).

Het opleidingsdocument Bachelor Bedrijfskunde Flexibele Deeltijd 2018 bevat het toetsprogramma van de opleiding en een toelichting daarop. Het panel heeft deze informatie bestudeerd en vindt het toetsprogramma passend voor het flexibele onderwijsconcept. De leerwegaafhankelijkheid van toetsen is goed geborgd door de wijze waarop de leeruitkomsten zijn geformuleerd. Het panel heeft met docenten, examen- en toetscommissie gesproken over de validiteit van de leeruitkomsten. Uit het gesprek komt naar voren dat het de taak is van de curriculumcommissie om de leeruitkomsten te formuleren, maar dat de examencommissie in 2017-2018 hierbij wel adviserend betrokken is geweest. Als een leeruitkomst wijzigt wordt de examencommissie hier ook bij betrokken gezien de mogelijke implicaties die een wijziging kan hebben voor de toetsing. Het panel vindt dat de opleiding Bedrijfskunde het principe van leerwegaafhankelijk toetsen goed heeft uitgewerkt.

Toetspraktijk bij de opleiding Bedrijfskunde

De opleiding Bedrijfskunde maakt gebruik van zowel formatieve als summatieve toetsen. Het toetsprogramma bevat uitsluitend de summatieve toetsen, omdat de formatieve toetsing gezien wordt als onderdeel van het begeleidingsproces. In het flexibele deeltijdonderwijs van NHL Stenden Hogeschool zijn er drie standaard summatieve toetsvormen te onderscheiden (1) het assessment, (2) schriftelijke tentamens en kennistoetsen en (3) een beroepsopdracht. Bij de opleiding Bedrijfskunde zijn alle drie deze toetsvormen in het toetsprogramma opgenomen. Het toetsen van de kennisbasis (de twee propedeusemodules) vindt plaats aan de hand van digitale kennistoetsen. De toetsing van de overige modules vindt plaats aan de hand van een opdracht

(beroepsproduct en bijbehorend portfolio) en een individueel assessment ter afronding. De opleiding biedt de studenten een zekere mate van keuzevrijheid ten aanzien van de toetsvorm. Zo sprak het panel tijdens het bezoek met een student Bedrijfskunde die in plaats van een schrijfpdracht een andere toetsvorm had gekozen, namelijk een filmpje. De keuzevrijheid ten aanzien van de toetsvorm is nog wel relatief beperkt. Alleen als dat expliciet is aangegeven, mag een student afwijken van de standaard toetsvorm. In dat geval dient altijd eerst de examencommissie om toestemming gevraagd te worden. Deze beslist of de gekozen toetsvorm geschikt is om de betreffende leeruitkomst aan te tonen. Het panel vindt dit een zorgvuldige procedure. Wel raadt het panel de opleiding aan om de flexibiliteit in toetsvormen te vergroten.

De toetsing van de postpropedeutische modules is onder te verdelen in drie stappen:

1. De student werkt binnen een leeruitkomst aan een *beroepsproduct* dat de inhoud van de leeruitkomst afdekt. De student kiest zelf de kennis en vaardigheden die aanvullend nodig zijn voor de leeruitkomst. Na afronding dient de student de beroepsproducten (afhankelijk van de module één of meer) in bij twee examinatoren, de begeleider en de examiner. Zij beoordelen de producten binnen tien dagen afzonderlijk van elkaar op inhoud aan de hand van een beoordelingsformulier. Als het oordeel positief is, dan kan de student door met stap 2. Is het oordeel negatief, dan past de student het product(en) op basis van de feedback van de examinatoren aan en levert hij het product opnieuw in.
2. Als de beroepsproducten inhoudelijk positief zijn beoordeeld, reflecteert de student op het proces en de producten in een *portfolio*, waarin hij aantoont in het proces de competenties (met bijbehorende prestatie-indicatoren) die in het leerarrangement zijn afgesproken te hebben behaald. De student dient dit portfolio in bij de studiecoach, die binnen tien werkdagen een inhoudelijk oordeel over de reflectie geeft. Bij een positief oordeel vult de coach het formulier 'Goedkeuring portfolio' in en kan de student door naar stap 3. Is het oordeel negatief, dan past de student het portfolio op basis van de feedback van de studiecoach aan en levert hij het product opnieuw in.
3. Ten slotte legt de student een *individueel assessment* af. Tijdens het assessment dient de student aan te tonen dat hij inderdaad de van toepassing zijnde competenties én de kernvakken op het adequate niveau heeft behaald. Het assessment wordt afgenomen door twee daartoe aangewezen examinatoren die de student beoordelen aan de hand van het assessmentformulier. Bij een positief oordeel heeft de student de module behaald.

Kennistoetsen worden geconstrueerd op basis van toetsmatrijzen met gebruik van het vier-ogen-principe. De beoordeling vindt meestal plaats door één examiner. Ook bij het construeren van opdrachten wordt gebruik gemaakt van het vier-ogen-principe, zo heeft het panel vernomen. Bij de beoordelingen van beroepsproducten en assessments zijn altijd twee examinatoren betrokken. Bij mondelinge toetsen zijn altijd twee examinatoren betrokken. De studiecoach is nooit examiner van een student die hij begeleidt. Het werkveld is betrokken bij de beoordeling van vaardigheden of de relevantie of praktische kwaliteit van een beroepsproduct. De rol van het werkveld in de toetsing is echter uitsluitend adviserend, tenzij het gaat om iemand die door de examencommissie expliciet is aangewezen als examiner.

Het panel heeft een aantal producten en bijbehorende beoordelingen van studenten ingezien (zie ook Standaard 4). Hierbij is het het panel opgevallen dat de beoordelingscriteria hinken op meerdere poten (competenties, kernvakgebieden) in plaats van dat zij direct afgeleid zijn van de (indicatoren van de) leeruitkomsten. Dit bemoeilijkt de inzichtelijkheid voor studenten en derden enigszins en is bovendien niet in lijn met het principe binnen het flexibele onderwijsconcept

waarin leeruitkomsten worden getoetst en geen competenties. Het panel stelt vast dat de koppeling wel degelijk wordt gemaakt en verantwoord, maar dat die is geëxpliciteerd in verschillende opleidingsdocumenten. Het panel adviseert de opleiding om de trits beoogde leerresultaten (competenties en kernvakgebieden) – leeruitkomsten – indicatoren van leeruitkomsten – beoordelingscriteria eenduidig uit te werken en in één document transparant vast te leggen. Verder wil het panel de opleiding meegeven dat als de competenties en kernvakgebieden eenmaal op een adequate wijze in de leeruitkomsten zijn verwerkt, het volstaat om de beoordelingscriteria te koppelen aan de (indicatoren voor de) leeruitkomsten. Een afzonderlijke beoordeling van de competenties en kernvakgebieden is dan niet meer nodig.

Het panel stelt vast dat studenten jaarlijks twee kansen hebben om een toets af te leggen. Er zijn geen termijnen gesteld voor een herkansing. Voor de kennistoetsen zijn er jaarlijks acht toetsmomenten. De student kan zelf kiezen welk van deze toetsmomenten hij wil benutten. Studenten bepalen zelf (in overleg met de examinatoren) wanneer zij opdrachten inleveren of assessments afleggen. De volgorde van toetsing is flexibel en afhankelijk van de leerroute die studenten volgen. Studenten zijn erg tevreden over de flexibiliteit in de toetsing. Met name het zelf mogen kiezen wanneer zij (eind)opdrachten inleveren vinden zij ideaal en scheelt hen veel stress, zo vertelden zij het panel. Ook zijn zij tevreden over de feedback die zij van docenten krijgen.

Het panel vindt dat de opleiding de toetsing zodanig heeft ingericht dat deze goed past bij het flexibele onderwijsconcept.

Validering van eerdere leerervaringen

Deeltijdstudenten kunnen leeruitkomsten aantonen door eerdere leerervaringen te laten valideren. De deeltijdopleiding Bedrijfskunde maakt daarbij onderscheid tussen drie verschillende vormen van valideren:

- Standaardvalidering op basis van één of meer (door de opleiding omschreven) behaalde getuigschriften. Hiervoor verleent de examencommissie vrijstelling en dit wordt vastgelegd in het leerarrangement.
- Individuele validering van eerder informeel en non-formeel leren in een portfolio met bewijzen voor bepaalde leeruitkomsten. Validering vindt plaats door de examinatoren van de module of leeruitkomsten. Zij brengen hierover advies uit aan de examencommissie die uiteindelijk beslist.
- Validering van eerder informeel en non-formeel leren meenemen in de toetsing als onderdeel van de toetsing van leeruitkomsten. Validering vindt plaats door de examinatoren van de leeruitkomst. Zij brengen hierover advies uit aan de examencommissie die uiteindelijk beslist.

In het jaarverslag van de examencommissie Bedrijfskunde over 2017-2018 is een schema opgenomen waarin de bovenstaande vormen van validering worden beschreven, inclusief het bijbehorende proces, actoren en hun rol/taak. Hieruit blijkt dat het bewijsmateriaal voor validatie in ieder geval getoetst dient te worden aan de criteria authenticiteit, relevantie en actualiteit. Aanvullend is er een Handleiding Validering waarin nauwkeurig is vastgelegd hoe het valideringsproces precies verloopt en hoe de validering wordt getoetst. Het panel is hierover positief. Het panel heeft tot zijn tevredenheid tijdens het bezoek van de Examencommissie vernomen dat examinatoren die zijn betrokken bij de validering in een speciaal assessment moeten hebben aangetoond dat zij in staat zijn om dit op een adequate manier te doen.

Tijdens het bezoek vertelden de studenten aan het panel dat studenten in de praktijk nog niet veel gebruik maken van de tweede en derde genoemde vormen van validering, omdat deze vaak tijdrovend en complex zijn. Studenten maken liever een nieuw beroepsproduct passend bij de module dan dat zij een bestaand beroepsproduct dat ze op hun werk hebben gemaakt aanpassen aan de eisen voor validering.

Het panel vindt het proces van validering binnen de opleiding Bedrijfskunde zorgvuldig vormgegeven.

Borging

De kwaliteit van toetsing wordt binnen de opleiding Bedrijfskunde op verschillende manieren geborgd. Allereerst door de toetsdeskundigheid van de docenten. Van de achttien docenten zijn elf docenten BKE-gecertificeerd en twee docenten daarnaast ook SKE-gecertificeerd. De overige vijf docenten zijn bezig hun BKE-certificaat te halen. Ook zet de opleiding in op meer SKE-certificeringen. Daarnaast nemen docenten deel aan verdere professionaliseringactiviteiten om specifieke toetsdeskundigheid voor toetsen en valideren binnen het flexibele onderwijsconcept te ontwikkelen. Verder wordt de kwaliteit van de toetsing en beoordeling geborgd door het eerdergenoemde gebruik van toetsmatrijzen en het vier-ogen-principe bij de toetsconstructie en de beoordeling van opdrachten en assessments. Om te borgen dat examinatoren gelijk toetsen en beoordelen, houden docenten bovendien regelmatig kalibratiesessies, waarin bijvoorbeeld de interpretaties van de leeruitkomsten onderwerp van gesprek zijn of waarin beroepsproducten worden gekalibreerd.

Iedere deeltijdopleiding, dus ook de opleiding Bedrijfskunde, heeft een eigen examencommissie, die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van toetsing en eindniveau bij de deeltijd- en de daaraan gerelateerde voltijdopleiding. Leden van de examencommissie hebben allen een SKE-traject doorlopen en trainen zich verder in het Leerweg Onafhankelijk Toetsen. Er vinden regelmatig overleggen plaats tussen alle voorzitters/leden van de examencommissies, die betrokken zijn bij het flexibel onderwijs.

De examencommissie Bedrijfskunde bestaat uit drie docentleden, waaronder een extern lid. Het panel stelt vast dat de examencommissie Bedrijfskunde haar wettelijke borgingstaken naar behoren vervult. De examencommissie is proactief en houdt zich consciëntieus bezig met de borging van de leerwegonafhankelijke toetsing. Ze bewaakt de kwaliteit van de modules en leeruitkomsten, de kwaliteit van het toetsprogramma en de toetsing en de actualiteitswaarde van de certificaten. Bij het beoordelen van de kwaliteit van de toetsing houdt zij goed in de gaten of de toetsen inhoudelijk en qua vorm passen bij de leeruitkomst. De examencommissie houdt zich verder bezig met de valideringen van de eerdere leerervaringen op basis van standaardvalideringen of de adviezen van de examinatoren.

De examencommissie wordt in haar activiteiten bijgestaan door de toetscommissie, die bestaat uit vier docenten en een kwaliteitszorgmedewerker. De toetscommissie selecteert steekproefsgewijs per periode toetsen ter screening. Hierbij gaat extra aandacht uit naar modules waarvoor eerder aanbevelingen zijn gedaan. Ook voorziet de toetscommissie desgewenst in formats of handreikingen, zoals de standaardmodulewijzer. In het afgelopen studiejaar heeft de toetscommissie daarnaast bijgedragen aan het opstellen van beoordelingscriteria voor de assessments.

Het panel is van mening dat de kwaliteit van de toetsing binnen de opleiding adequaat wordt geborgd.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Experiment Leeruitkomsten:

De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel heeft van drie studenten opdrachten bekeken voor het aantonen van de leeruitkomsten van twee modules. Op het moment van de visitatie waren niet meer opdrachten van andere modules of eindwerken beschikbaar. Uit deze toetsen blijkt dat studenten de gevraagde leeruitkomsten voor de betreffende modules voldoende hebben kunnen aantonen.

Werkveldvertegenwoordigers geven aan blij te zijn met de mogelijkheid om werknemers bij te laten scholen op hbo-niveau in een flexibel traject en merken dat hun medewerkers die de studie volgen al gedurende de studie een ontwikkeling in hun competenties laten zien. Ook studenten zelf geven aan dat zij door hun studie een breder perspectief op hun werk hebben gekregen en meer taken en verantwoordelijkheden aan kunnen dan voordat ze aan de studie waren begonnen. Sommige studenten krijgen reeds tijdens hun studietraject nieuwe verantwoordelijkheden op hun werkplek. Studenten geven aan dat de opleiding goed aansluit bij de beroepspraktijk.

Het panel is op basis van de bekeken toetsen, de geformuleerde leeruitkomsten, de vorm van toetsing die de opleiding hanteert en de positieve mening van het werkveld van mening dat toekomstige afgestudeerden naar alle waarschijnlijkheid zullen kunnen aantonen dat zij de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd. Zonder hieraan afbreuk te willen doen, geeft het panel de opleiding mee om bij de toekomstige afstudeerproducten/eindwerken (onderzoeksrapport en beroepsproduct) voldoende aandacht te schenken aan een strakke sturing op het correct uitvoeren van de verschillende stappen van de onderzoekscyclus.

Onderbouwing

Kwaliteit opdrachten en toetsen

In totaal heeft het panel de opdrachten van drie studenten kunnen beoordelen, die zij hebben ingeleverd om de leeruitkomsten van de modules Organisatiediagnose & Ontwerp en Verandermanagement aan te tonen. Op het moment dat de visitatie plaats vond, waren niet meer werken of werken op eindniveau beschikbaar. Daarnaast heeft het panel een aantal kennistoetsen bestudeerd. De opdrachten betroffen onder meer een organisatiediagnose aan de hand van een onderzoek en een analyse met als resultaat een ontwikkelthema voor een organisatie. De opdrachten die studenten hebben uitgevoerd zijn naar oordeel van het panel relevant voor het vakgebied, de beroepspraktijk en de persoonlijke professionele ontwikkeling van studenten tot bedrijfskundige. De beoordelingen waren volgens het panel conform de beoordelingsformulieren uitgevoerd.

Het niveau van de opdrachten is volgens het panel conform dat wat verwacht mag worden voor tussenproducten in een bacheloropleiding. Het panel geeft de opleiding in overweging om daar waar studenten in duo's werken aan een beroepsproduct elke student een individueel deel van het beroepsproduct aan te laten leveren, zodat duidelijk wordt of de individuele student aan de leeruitkomsten heeft voldaan.

Het panel heeft vertrouwen in het toekomstige eindniveau door de bestudering van de handleidingen van de afstudeerrichtingsmodules en de module Afstuderen waarin studenten het eindniveau moeten aantonen. Zonder hieraan afbreuk te willen doen, geeft het panel de opleiding mee om bij de toekomstige afstudeerproducten/eindwerken (onderzoeksrapport en beroepsproduct) voldoende aandacht te schenken aan een strakke sturing op het correct uitvoeren van de verschillende stappen van de onderzoekscyclus. Het panel is op basis van de geformuleerde leeruitkomsten en de vorm van toetsing die de opleiding hanteert en de kwaliteit van het docententeam van mening dat toekomstige afgestudeerden naar alle waarschijnlijkheid over het hbo-bachelorniveau zullen beschikken.

Ervaringen werkveld

Het panel heeft vertegenwoordigers van het werkveld gesproken. Zij zijn blij met de mogelijkheid om werknemers bij te kunnen laten scholen op hbo-bachelorniveau. Zij merken nog voor het afstuderen van hun medewerkers het niveauverschil al op en passen de taken die zij hun werknemers op het werk geven ook al daadwerkelijk aan. Ook studenten zelf geven aan dat zij de taken die zij op de werkplek verrichten beter verrichten dan voor aanvang van de opleiding. Zij vinden bovendien dat de opleiding goed aansluit bij de beroepspraktijk.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Goed
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende

De flexibele deeltijdopleiding Bedrijfskunde leidt studenten vanuit een heldere, realistische visie op de (regionale) beroepspraktijk op tot bedrijfskundigen binnen een flexibel onderwijsconcept. Het panel heeft respect voor de wijze waarop de opleiding in staat is gebleken om in korte tijd, midden in een fusieperiode van twee hogescholen, een vernieuwend onderwijsconcept zorgvuldig van de grond te tillen. De opleiding biedt studenten een gedegen programma dat studenten ruimschoots de ruimte biedt hun individuele leerroute te bewandelen. Hiermee voorziet de opleiding uitstekend in de behoefte van de studentendoelgroep, die de opleiding vaak volgen naast de verantwoordelijkheden van werk en gezin. Het bevolgen en betrokken docententeam geniet het volste vertrouwen van het panel als het gaat om de verdere doorontwikkeling van de opleiding. De belangrijkste aandachtspunten voor de doorontwikkeling zijn volgens het panel het eenduidig uitwerken en in één document transparant vastleggen van de lijn beoogde leerresultaten – leeruitkomsten – indicatoren van leeruitkomsten – beoordelingscriteria, het steviger aanzetten van de internationalisering, een beter werkbaar en efficiënte werkwijze voor het formaliseren van afspraken en een verdere formalisering van de kwaliteitszorg.

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande flexibele deeltijd hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde van NHL Stenden Hogeschool als **voldoende**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Standaard 2

- Net zoals bij de andere flexibele deeltijdopleidingen blijkt formalisering van de maatwerkafspraken in een leerarrangement in de huidige vorm in de praktijk lastig en weinig effectief te zijn. Het panel moedigt de flexibele deeltijdopleidingen, waaronder de opleiding Bedrijfskunde, daarom aan om te zoeken naar een beter werkbare en efficiënte werkwijze, die toch recht doet aan de behoefte om eenduidige afspraken vast te leggen.
- Het panel adviseert de opleiding om internationalisering wat steviger in de leeruitkomsten in te bedden.
- Net als bij de andere flexibele deeltijdopleidingen, adviseert het panel de kwaliteitszorg, nu de opleiding groeit in studentenaantallen verder te formaliseren.

Standaard 3

- Het panel adviseert de opleiding om de lijn beoogde leerresultaten (competenties en kernvakgebieden) – leeruitkomsten – indicatoren van leeruitkomsten – beoordelingscriteria eenduidig uit te werken en in één document transparant vast te leggen. Vervolgens kunnen de beoordelingscriteria omwille van de inzichtelijkheid direct gekoppeld worden aan de (indicatoren voor de) leeruitkomsten.
- Het panel daagt de opleiding uit om na te denken over hoe meer flexibiliteit geboden kan worden als het gaat om de keuze van de toetsvorm.

Standaard 4

- Het panel geeft de opleiding mee om bij de toekomstige afstudeerproducten/eindwerken (onderzoeksrapport en beroepsproduct) voldoende aandacht te schenken aan een strakke sturing op het correct uitvoeren van de verschillende stappen van de onderzoekscyclus.

Bijlagen

Bijlage 1 Bezoekprogramma

Bezoekprogramma

Opleidingen	FLEX Ad IT Service Management, Ba Pedagogiek, Ba Bedrijfskunde
Datum	22 en 23 november 2018
Locatie	NHL Stenden Hogeschool, locatie Rengerslaan 10, Leeuwarden

Donderdag 22 november 2018 in lokaal D1.002 en D1.003

Tijd	Thema	Naam
15.00 – 15.15	Ontvangst panelleden: De heer ir. C.J. Rijsenbrij Mevrouw drs. H.M. Moesker Mevrouw I.M. Bokseveld MSc De heer H.S. Subelack Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC	Mw. H.P. Koldijk MSc - Onderzoeker Flexibel Onderwijs Dhr. H. den Dulk MA - Programmamanager Flex Dhr. ing. G. Draaisma - Teamleider ITSM Dhr. drs. K. Kalma - Coördinator flex ITSM Dhr. A.J. Visscher Msc - Coördinator flex Bedrijfskunde Mw. Mr. A. Messelink - Teamleider flex Social Studies Mw. drs. M. Hendriks - Teamleider flex Social Studies
15.15 – 16.00	Onderwijsconcept (presentatie & gesprek)	Mw. H.P. Koldijk MSc Dhr. H. den Dulk MA Dhr. ing. G. Draaisma Dhr. drs. K. Kalma Dhr. A.J. Visscher Msc Mw. Mr. A. Messelink Mw. drs. M. Hendriks
16.00 – 17.30	Inlezen & bestuderen materiaal	
17.30 – 18.30	Diner in B1.003	
18.30 – 19.00	Studenten ad ITSM	Jerry Klomp Marnix van der Veen Rein Jan van de Witte
19.00 – 19.30	Studenten Pedagogiek	Marja Kloosterman Hester Offenga Natalie Roorda- Draaisma
19.30 – 20.00	Studenten Bedrijfskunde	Annet Waterlander Marin Westerhof Ellie Osinga Aline Schrijver

Vrijdag 23 november 2018 in lokaal B1.003 en B1.007

Tijd	Thema	Wie
09.00 – 09.45 uur	Bestuur & management	<i>IT Service Management</i> Dhr. ing. G. Draaisma - Teamleider ITSM Dhr. drs. K. Kalma - Coördinator flex ITSM <i>Bedrijfskunde</i> Mw. Drs. R. Coumou - Academiedirecteur Dhr. A.J. Visscher Msc. - Coördinator flex Bedrijfskunde <i>Pedagogiek</i> Mw. Drs. A. Schokker - Academiedirecteur Mw. Mr. A. Messelink - Teamleider flex Social Studies Mw. drs. M. Hendriks - Teamleider flex Social Studies
09.45 – 10.30 uur	Docenten en werkveld IT Service Management	<i>Docenten</i> Dhr. drs. K. Kalma - Coördinator flex ITSM Dhr. F.J. van der Meulen MBI Dhr. W. Samplonius Msc <i>Werkveld</i> Dhr. E. van der Molen BEc (Medisch Centrum Leeuwarden)
10.30 – 11.00 uur	Pauze	
11.00 – 11.45 uur	Docenten en werkveld Bedrijfskunde	<i>Docenten</i> Mw. Y. Laan MBA Mw. C. Smit MEd Dhr. drs. M. Sijtsma Dhr. Ir. B. Remmelts MBA Dhr. drs. W. Bijma <i>Werkveld</i> Dhr. drs. T. Moesker (ABN Amro) Dhr. B. Drenth MPM (Belastingdienst)
11.45 – 12.30 uur	Docenten en werkveld Pedagogiek	<i>Docenten</i> Mw. Mr. A. Messelink Mw. J. Broer HKP Mw. G. Woudstra MSc Dhr. F. van der Sloot Msc <i>Werkveld</i> Mw. C. Jansen (Opwaartscoaching)
12.30 – 13.30 uur	Lunch in C1.030	P
13.30 – 14.30 uur	Borging	<i>IT Service Management</i> Dhr. H. Medema MA MSc Dhr. drs. W. Samplonius <i>Bedrijfskunde</i> Dhr. drs. P. de Tieghe Dhr. drs. W. van Slooten <i>Pedagogiek</i> Dhr. drs. D. Bos
14.30 – 16.00 uur	Pauze en overleg	
16.00 – 16.30 uur	Terugkoppeling	
16.30 – 17.00	Aansluitend:	Academiedirecteuren, teamleiders,

uur	ontwikkelgesprek	programmamanagement
-----	------------------	---------------------

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

Algemeen:

- Flexgids
- Voortgangsrapportage experiment Leeruitkomsten NHL 17-18
- Voortgangsrapportage NHL 2017
- Zelfevaluatie rapport opleidingen

Bedrijfskunde

- Studentenstatuut
- OER Bedrijfskunde Flex plus bijlagen
- Competenties flexibele deeltijd Bedrijfskunde
- Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde
- NQA-rapport visitatie Bedrijfskunde MER
- Opleidingsdocument Flex Bedrijfskunde
- Overzicht oude en nieuwe indicatoren competenties Bedrijfskunde
- Overzicht ingezette personeel Flex Bedrijfskunde
- Wijzigingen Bedrijfskunde profiel
- Beroepsproducten studenten