

**hbo-bachelor
Business Administration
Business School Notenboom**

1	Samenvatting	3
2	Achtergrond van de opleidingsbeoordeling	6
3	Werkwijze panel	8
	3.1 Panelsamenstelling	8
	3.2 Opdracht aan het panel	8
	3.3 Beoordelingskader en reikwijdte	8
	3.4 Voorbereiding	9
	3.5 Locatiebezoeken	9
	3.6 Vervolgtraject en totstandkoming rapport	10
4	Beschrijving van de opleiding	12
	4.1 Algemeen	12
	4.2 Profiel instelling	12
	4.3 Profiel opleiding	12
5	Opleidingsbeoordeling	15
	5.1 Beoogde eindkwalificaties	15
	5.2 Programma	18
	5.3 Personeel	26
	5.4 Voorzieningen	30
	5.5 Kwaliteitszorg	33
	5.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	37
	5.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	40
6	Overzicht oordelen	42
	Bijlage 1: Samenstelling panel	43
	Bijlage 2: Programma locatiebezoeken	45
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	48
	Bijlage 4: Aanbevelingen	50
	Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens	52
	Bijlage 6: Lijst met afkortingen	53
	Bijlage 7: Beoordelingsformulier eindwerken	54
	Bijlage 8: Overzicht bestudeerde eindwerken	56

1 Samenvatting

De hbo-bacheloropleiding Business Administration van Business School Notenboom (BSN) is van voldoende kwaliteit en vertoont een acceptabel niveau. Het visitatiepanel baseert deze conclusie op zijn bevindingen en overwegingen in het onderzoek naar de kwaliteit van de opleiding. In dit onderzoek is het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling als richtsnoer gebruikt.

De beoordeling van Business Administration (BBA) vindt plaats tegen het einde van een herstelperiode die de NVAO had toegekend aan deze professionele bacheloropleiding van BSN.

Beoogde eindkwalificaties

Het panel heeft vastgesteld dat de beoogde eindkwalificaties zijn afgeleid van de landelijke domeincompetenties bachelor of business administration. Daaraan heeft BBA twee eigen 'Notenboomcompetenties' toegevoegd. Ondernemendheid is daar één van: hiermee wil de BSN-opleiding zich profileren. Bij zijn beoordeling heeft het panel aangegeven dat de vertaling van de domeincompetenties in meerdere opzichten voor verbetering vatbaar is. Verder heeft het panel erop gewezen dat het ook voor niet-bekostigde opleidingen als BBA noodzakelijk is te borgen dat ontwikkelingen binnen de hbo-sector economie, waaronder BBA ressorteert, tot uiting komen in het eigen competentieprofiel.

Programma

Na bestudering van onder meer curriculumschema's en modulebeschrijvingen concludeert het panel dat het programma de studenten in voldoende mate in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Wel heeft het panel kanttekeningen geplaatst bij het algemene karakter van de opleiding, waarbij bovendien een te zwaar accent ligt op de commerciële en marketingkanten van het ondernemerschap dat BBA voor ogen heeft.

Verder concludeert het panel dat het programma aantoonbare verbanden heeft met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied, ofschoon er bij de onderzoeksmodulen te weinig rekening is gehouden met de professionele oriëntatie van de opleiding. Ook wat de internationalisering betreft vindt het panel dat BBA zich met haar programma sterker moet richten op de (internationale) ontwikkelingen binnen het werkveld.

Daarnaast heeft het panel vastgesteld dat met name de kleinschaligheid en de persoonlijke aandacht voor studenten hen in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te realiseren. Studenten waarderen de strak gestructureerde opleidingsprogramma's en geven aan dat het onderwijsconcept voor hen als het ware een garantie is om de opleiding met succes te doorlopen. Het panel vindt het programma in het algemeen studeerbaar, al zijn de programmaindeling en de berekening van studiepunten voor verbetering vatbaar.

Personeel

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een gemotiveerd docententeam aangetroffen dat een gedeelde visie heeft op ondernemerschap en een duidelijke link heeft met het relevante werkveld. Door te werken met docenten die op contractbasis worden ingehuurd, kan de opleiding altijd flexibel inspelen op de daadwerkelijke personeelsbehoefte, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Het panel miste echter wel een hecht opleidingsteam,

met een overlegstructuur dat specifiek gericht is op het BBA-programma en de BBA-studenten.

Verder heeft het panel kennisgenomen van de vakinhoudelijke en onderwijskundige kwaliteit van het personeel. Er is waardering voor het scholingsprogramma op het gebied van pedagogisch-didactische vaardigheden en andere onderwijskundige thema's. In zijn algemeenheid maakt het personeelsbeleid het mogelijk om het programma adequaat uit te voeren. Wel constateert het panel een achterstand wat het opleidingsniveau van docenten betreft. BSN heeft de ambitie getoond die achterstand snel weg te werken.

Voorzieningen

De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend. De studiebegeleiding wordt in het algemeen als voldoende beschouwd, al vragen studenten wel om meer continuïteit bij de inzet van studieloopbaancoaches en duidelijkheid in de informatievoorziening.

Interne kwaliteitszorg

In vergelijking met eerdere visitaties heeft de opleiding aanzienlijke verbeteringen geboekt op het gebied van de kwaliteitszorg. Er worden systematisch gegevens verzameld over de verschillende aspecten van de opleiding. Het panel ervoer tijdens het locatiebezoek een hoge mate van kwaliteitsbewustzijn. De meeste voorgenomen verbeteringen zijn tijdens de herstelperiode gerealiseerd. Vooral de wijze waarop de examen-, toets- en beroepenveldcommissie hun werk doen, is sterk verbeterd. Op onderdelen verkeren de voorgenomen verbetermaatregelen nog in het stadium 'work in progress'. Het panel heeft daarbij de aandacht gevestigd op de PDCA-cyclus, die nog niet altijd als kwaliteitscirkel wordt rond gemaakt.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het panel vindt dat de kwaliteitsborging rond toetsen en afstuderen adequaat is beschreven. Het heeft waardering voor de verbeteringen die hierin zijn aangebracht. De toetsconstructie en toetsbeoordeling zijn nu van elkaar gescheiden. Verder is de (onafhankelijke) rol van de examen- en toetscommissie nauw omschreven, waarbij de commissieleden hun taken zichtbaar consciëntieus uitvoeren. Ten derde zijn er in de procedure van het afstuderen diverse kwaliteitsborgende maatregelen getroffen: zo is er een proposalfase ingevoerd en worden de eindwerken nu door meerdere docenten onafhankelijk van elkaar beoordeeld. Echter, de wijze waarop de eindkwalificaties in de vierdejaarsstage (BPV3) worden getoetst en beoordeeld, is nog niet zichtbaar gemaakt.

Voorts heeft het panel in totaal zeventien recente afstudeerwerken grondig bestudeerd. Het panel is, op grond van deze afstudeerwerken, de bestudeerde documentatie en gesprekken met alumni en leden van de beroepenveldcommissie, ervan overtuigd dat de afgestudeerden van BBA het gewenste niveau hebben bereikt.

Conclusie

Het panel concludeert dat de hbo-bacheloropleiding Business Administration van Business School Notenboom van voldoende kwaliteit is.

Den Haag, 29 maart 2013

Namens het panel voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-bachelor Business Administration van Business School Notenboom,

Dr. J.M.H.M. Willems
(voorzitter)

Dr. M. van Vliet
(secretaris)

2 Achtergrond van de opleidingsbeoordeling

De beoordeling van de professionele bacheloropleiding Business Administration van Business School Notenboom vindt plaats tegen het einde van de herstelperiode. Hieraan is het volgende voorafgegaan.

Visitatie door Hobéon

In de periode november–december 2010 is de opleiding gevisitieerd door een Hobéon-panel, hetgeen resulteerde in een adviesrapport ten behoeve van de accreditatie (23 december 2010). Hoewel het panel uiteindelijk het niveau van de opleiding als voldoende beoordeelde, bevatte het rapport kritische kanttekeningen en aanbevelingen.

De NVAO kon de oordelen van het Hobéon-rapport (in het bijzonder met betrekking tot toetsing en gerealiseerd niveau) echter niet direct overnemen en heeft daarom een verificatiecommissie ingesteld.

De verificatiecommissie concludeerde dat de gehanteerde criteria voor de opstelling van eindwerkstukken en voor de beoordeling door docenten en beoordelaars bij de meeste studenten niet waarborgen dat zij het voor een hbo-bachelor benodigd eindniveau bereiken. Verder concludeerde de commissie dat de meeste afstudeerwerkstukken die zij heeft beoordeeld, van studenten van de opleiding van de instelling, onvoldoende blijken te geven van het realiseren van het hbo-bachelorniveau, zoals dat gangbaar is en zou moeten zijn in het Nederlandse hoger onderwijs.

De verificatiecommissie heeft haar rapport op 19 september 2011 vastgesteld.

Beoordeling uitkomsten verificatie door NVAO

Op basis van de negatieve uitkomst van de verificatie heeft de NVAO besloten dat zij niet kon overgaan tot het accrediteren van deze opleiding (20 september 2011).

De NVAO heeft vastgesteld dat de opleiding wel in aanmerking komt voor een herstelperiode (i.e. verlenging van de geldigheidsduur van de accreditatietermijn) mits de instelling een zinvol en haalbaar herstelplan kon overleggen.

Beoordeling herstelplan

Ter beoordeling van het herstelplan heeft de NVAO een panel van deskundigen ingesteld. Het panel had de volgende samenstelling:

- drs. A.K. Schilder (voorzitter), docent en voorzitter examencommissie School of Leisure & Tourism, Stenden Hogeschool,
- A.J.C. van Noort MScMC (lid), mede-eigenaar Visscher & Van Noort Educational Services,
- drs. D.W. Richters MBA (lid), zelfstandig adviseur en docent Business Administration, Hogeschool Rotterdam.

Dit NVAO-panel heeft het herstelplan en de vernieuwde afstudeerhandleiding bestudeerd. Op 16 februari 2012 heeft het een bezoek gebracht aan de instelling. Het heeft verifiërende gesprekken gevoerd en aanvullende documenten opgevraagd waarmee de voortgang van het verbeterproces kan worden gestaafd. Op 28 februari 2012 heeft het panel zijn rapport aangeboden aan de NVAO.

Het NVAO-panel dat het herstelplan heeft beoordeeld, heeft vastgesteld dat op alle gevraagde terreinen verbeteracties zijn aangekondigd of al zijn geïmplementeerd. Zo is in

de nieuwe afstudeerhandleiding het afstudeerproces goed omschreven, met een duidelijker scheiding dan voorheen tussen begeleiding en beoordeling binnen de fasering van het afstudeertraject. Voor de verbeteringen die in de loop van 2012 worden uitgevoerd, zijn in het herstelplan evaluaties aangegeven. De acties zijn naar het oordeel van het panel zinvol om de tekortkomingen te verhelpen.

Verder heeft het panel vastgesteld dat het herstelplan ook haalbaar is: het is aannemelijk dat alle aangekondigde maatregelen voor het einde van 2012 zijn gerealiseerd. Alle betrokkenen zijn doordrongen van de urgentie van de aanstaande operatie en de aanwezige verbeterpotentie binnen de instelling wordt adequaat benut. De raad van toezicht heeft bovendien grote en deskundige betrokkenheid bij het verbeterproces. Het herstelplan is weliswaar ambitieus, maar is naar het oordeel van het panel met de huidige en voorgenomen inzet van alle betrokkenen ook uitvoerbaar.

De algemene conclusie van dit NVAO-panel luidde dat herstel van de bacheloropleiding aan de hand van het herstelplan een reële mogelijkheid is; het plan zelf is zinvol en haalbaar.

Besluitvorming over herstelperiode

Op basis van de positieve beoordeling door het panel van de zinvolheid en haalbaarheid van het herstelplan heeft de NVAO april 2012 besloten aan de opleiding BBA een herstelperiode te verlenen.

3 Werkwijze panel

3.1 Panelsamenstelling

De NVAO heeft voor de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding Business Administration van Business School Notenboom een panel ingesteld met de volgende samenstelling:

- Voorzitter: dr. J.M.H.M. (Jos) Willems, voormalig lid college van bestuur van Hogeschool Zuyd en voormalig directeur IOWO;

Leden:

- Prof. em. dr. P. (Piet) Vanden Abeele, emeritus hoogleraar Marketing/Economische Psychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven;
- Drs. P.N. (Paul) Ganzeboom, dean van het Instituut voor Marketing Management (IMM) van de Hanzehogeschool Groningen;
- Dr. ir. H. (Henk) Kievit, directeur Center for Entrepreneurship & Stewardship op Nyenrode Business Universiteit, docent Bedrijfskunde MER aan Christelijke Hogeschool Ede;
- Annelore Peeters, student-lid, student bachelor na bachelor intercultureel management aan de Hogeschool Thomas More (Mechelen).

Bijlage 1 bevat de curricula vitae van de panelleden.

Het panel werd bijgestaan door T.T. (Tim) Lamers MSc, beleidsmedewerker NVAO, als procescoördinator en door mw. dr. M. (Rietje) van Vliet, als extern secretaris.

3.2 Opdracht aan het panel

Het panel is door de NVAO ingesteld met de volgende taakomschrijving:

Van het panel wordt een uitspraak verwacht over de kwaliteit en het niveau van de opleiding. Het panel baseert zijn oordeel op het beoordelingskader van de NVAO, het informatiedossier bij de aanvraag, de bestudering van eindwerken en een bezoek aan de instelling. Het paneloordeel moet de NVAO in staat stellen tot een beoordeling te komen van de opleiding.

Het betreft de kwaliteit en het niveau van de bacheloropleiding Business Administration (BBA) van Business School Notenboom.

3.3 Beoordelingskader en reikwijdte

Ingevolge zijn opdracht heeft het panel bij de toetsing het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523, zoals nadien gewijzigd) gehanteerd.

Aan de opleiding is tevens het associate-degreeprogramma Marketing Management verbonden. Aangezien dit programma korter dan een jaar voorafgaand aan het locatiebezoek van start is gegaan, heeft het panel het associate-degreeprogramma ingevolge het toepasselijk beoordelingskader – het *Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs [hbo-bachelor]: uitwerking voor Associate degree-programma's tijdens de pilotfase* (pagina 3, noot 1) – niet beoordeeld en spreekt het zich er niet in een apart oordeel over uit.

3.4 Voorbereiding

Het panel heeft zich op de beoordeling voorbereid aan de hand van het informatiedossier dat de opleiding Business Administration (BBA) heeft verstrekt. Hierin bevonden zich de kritische reflectie, het beroepsprofiel, de studiegids, de Onderwijs- en Examenregeling en de afstudeerhandleiding. Ook bevatte het dossier informatie over onder andere het programma (inclusief literatuurlijst), de beroepspraktijkvorming (stage), studieloopbaan-coaching en kwalificaties van docenten.

De panelleden hebben op basis hiervan hun eerste bevindingen per standaard op schrift gesteld en voorlopige vragen geformuleerd. De secretaris heeft deze notities geïnventariseerd en samengevoegd tot één document, dat als uitgangspunt diende voor het eerste, voorbereidende paneloverleg.

Op maandag 7 januari 2013 kwam het panel voor het eerst bijeen. Er werd een toelichting gegeven op de voorgeschiedenis van de accreditatieaanvraag van Business School Notenboom (BSN). Na uitwisseling van de eerste indrukken over de bestudeerde documenten hebben de panelleden per standaard van het uitgebreide Beoordelingskader concrete vragen geformuleerd. Deze vragen zijn na afloop, in overleg met de voorzitter en de procescoördinator, verwerkt tot een overzicht van vragen die in de gespreksronden aan de orde kunnen worden gesteld.

Het panel heeft in het vooroverleg tevens verzoeken om aanvullende documentatie geformuleerd die de procescoördinator heeft voorgelegd aan BSN c.q. de opleiding voorafgaand aan het locatiebezoek. Naar aanleiding hiervan heeft de opleiding aanvullende informatie toegestuurd.

Ook hebben de panelleden afspraken gemaakt over de te beoordelen afstudeerwerken: er is een selectie van tien eindwerken opgevraagd (eerste tranche) van studenten die sinds 1 januari 2012 zijn afgestudeerd. Ieder panellid is voor een beperkt aantal eindwerken eerste lezer; in geval van twijfel of een onvoldoende beoordeling wordt de tweede lezer geraadpleegd. De panelleden baseren hun eindoordeel op vier onderdelen van de beoordelingsformulieren uit de *Handleiding Afstuderen* van BSN: (1) vraagstelling, probleemstelling en context; (2) onderzoek & analyse; (3) conclusies en aanbevelingen; (4) presentatie (zie bijlage 7). Voor de bestudering van afstudeerwerken heeft het panel de *Richtlijn NVAO beoordeling afstudeerwerken* gevolgd (zie voor de volledige titel bijlage 3).

Het panel heeft zich aan de hand van de opgevraagde aanvullende documentatie verder op het locatiebezoek voorbereid. In bijlage 3 van dit panelrapport staat aangegeven welke van de bestudeerde documenten het panel vooraf heeft ontvangen.

De panelleden hebben voorafgaand aan het locatiebezoek hun beoordelingen van de eindwerken per e-mail toegezonden aan de procescoördinator en secretaris. Deze beoordelingen zijn tijdens het locatiebezoek besproken.

3.5 Locatiebezoeken

Het panel bracht een bezoek aan zowel de locatie Maastricht (op 28 en 29 januari 2013) als de locatie Eindhoven (op 30 en 31 januari 2013). In verschillende gespreksrondes is het panel van nadere informatie voorzien en zijn de vragen en thema's aan de orde gesteld en in discussie gebracht.

Het panel heeft gesprekken gevoerd over niet alleen het BSN-beleid (over bijvoorbeeld personeel, kwaliteitszorg en het toets- en examenbeleid) maar juist ook over de opleiding

BBA in het bijzonder. De programma's van de locatiebezoeken aan Maastricht én Eindhoven zijn in dit panelrapport toegevoegd als bijlage 2.

Het panel sprak tijdens het locatiebezoek met vertegenwoordigers van het instellingsbestuur, vestigingsdirecteuren, domeincoördinatoren, programmamanagers, leden van de examencommissie en de beroepenveldcommissie, medewerkers kwaliteitszorg, docenten, studenten en alumni. Het panel heeft de duur van de gesprekken, de clustering van de gespreksdeelnemers en de verdere inrichting van het bezoek bepaald. Het panel heeft het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd. Ook heeft het panel een 'open spreekuur' ingesteld. De mogelijkheid om met het panel te spreken tijdens het open spreekuur is bekend gemaakt onder studenten en personeel. Niemand heeft van deze geboden gelegenheid gebruik gemaakt.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel in besloten overleg gesproken over de beoordelingen van de tien geselecteerde eindwerken. Aangezien hiermee niet alle eindkwalificaties op het hoogste niveau worden getoetst, zijn ook de studentendossiers opgevraagd en bestudeerd. De aandacht ging vooral uit naar de stageverslagen uit de beroepspraktijkvorming 3 (BPV3) en – voor zover aanwezig – de onderzoeksvorstellen die tot de eindwerken hebben geleid (proposals). Hiermee wilde het panel tevens een goed beeld krijgen van de uitvoering van het afstudeerproces, zoals dat beschreven is in de *Handleiding Afstuderen*.

Na afloop van het locatiebezoek hebben de panelleden hun bevindingen en overwegingen naast elkaar gelegd. Ook zijn er aan de hand van de zestien standaarden uit het Beoordelingskader van de NVAO conclusies getrokken voor de opleiding BBA. De panelvoorzitter heeft vervolgens aan het einde van het locatiebezoek in Eindhoven een beknopte en voorlopige terugkoppeling gegeven aan het instellingsbestuur.

3.6 Vervolgtraject en totstandkoming rapport

Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel besloten ook de zeven afstudeerwerken op te vragen van studenten die tussen 1 november 2012 en het locatiebezoek zijn afgestudeerd (tweede tranche). Dit besluit werd ingegeven door het feit dat de visitatie van BBA moet worden gezien tegen de achtergrond van de herstelperiode die de NVAO ook aan drie andere hbo-bacheloropleidingen van BSN had toegekend. Elke opleiding is apart gevisiteerd maar wel conform een identieke beoordelingsprocedure.

Nadat het panel bij één van de vier BSN-opleidingen een aantal afstudeerwerken had gekwalificeerd als onvoldoende, besloot het panel voor die opleiding extra afstudeerwerken ter beoordeling op te vragen: scripties op basis waarvan de betrokken studenten recent zijn afgestudeerd. Dit besluit had tot gevolg dat van de overige opleidingen, waaronder BBA, eveneens nieuwe afstudeerwerken moesten worden bestudeerd. Daarnaast gaf dit een steviger basis voor de beoordeling van standaard 16. Ook bij de beoordeling van deze eindwerken heeft het panel het vierogenprincipe toegepast. De discussie over de kwaliteit vond plaats per mail.

Daarna heeft de secretaris een conceptrapport opgesteld op basis van de bevindingen en de voorlopige conclusies van het panel. Dit is ter validering voorgelegd aan de

panelvoorzitter. Een bijgestelde versie is vervolgens door het panel van commentaar voorzien, waarna de definitieve tekst is vastgesteld.

Uiteindelijk zijn aan de hand van de uitkomsten per standaard beargumenteerde oordelen per onderwerp en een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding gegeven. De procescoördinator heeft namens de voorzitter het conceptrapport op 15 maart 2013 voorgelegd aan BSN met het verzoek feitelijke onjuistheden te signaleren. Van deze mogelijkheid heeft BSN op 25 maart 2013 gebruik gemaakt. Dit heeft geleid tot enkele correcties.

Deze werkwijze heeft geresulteerd in een definitief rapport, dat door de panelvoorzitter namens het panel is vastgesteld op 29 maart 2013 en is aangeboden aan de NVAO.

4 Beschrijving van de opleiding

4.1 Algemeen

Instelling:	Business School Notenboom
Opleiding:	hbo-bachelor Business Administration
Variant:	voltijd
Locaties:	Maastricht, Eindhoven en Hilversum
Studieomvang:	240 ECTS
Sector:	Economie

4.2 Profiel instelling

Business School Notenboom (voorheen: Hogeschool Notenboom) is onderdeel van de Notenboom Onderwijsgroep en verzorgt behalve hbo-opleidingen ook opleidingen op mbo-niveau. Andere business units van de Notenboom Onderwijsgroep zijn het Erasmus College (vavo-opleidingen voor vmbo, havo en vwo) en het Erasmus Lyceum (vo-opleidingen voor vmbo, havo en vwo).

De geschiedenis van de particuliere onderwijsinstelling gaat terug naar 1958 toen de eerste opleidingen van start gingen. In de loop der tijd werden aan dit assortiment hbo-opleidingen toegevoegd. Business School Notenboom (BSN) werd bovendien door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) erkend als 'rechtspersoon voor hoger onderwijs'.

BSN verzorgt vier professionele bacheloropleidingen: Business Administration (BBA), Events, Leisure & Travelmanagement (ELT), Hoger Hotelmanagement (HHM) en International Business and Management Studies (IBMS). De eerste drie opleidingen worden verzorgd in Maastricht, Eindhoven en Hilversum; IBMS alleen in Eindhoven.

De instelling stelt dat zij zich onderscheidt van andere hogescholen door de aandacht voor ondernemerschap en *labour market readiness* in de programma's.

Aan het hoofd van BSN staat een college van bestuur, bestaande uit de directie en de dean. Daarnaast heeft elke locatie een vestigingsdirecteur. Locatie- en opleidingoverstijgend zijn zes domeinen geïdentificeerd: Marketing; Economy & Operations; Management & Organisatie; Hotelmanagement; Events, Leisure & Travel; en Business Skills. Elk domein heeft een eigen domeincoördinator.

Daarnaast kennen de BSN-opleidingen een programmamanager die verantwoordelijk is voor het actueel houden van het programma. De docenten zijn per domein georganiseerd. De examencommissie (voor alle hbo-, associate degree- en mbo-opleidingen), toetscommissie (voor het hbo), beroepenveldcommissie (idem) en de studentenraad (per vestiging) zijn instellingsbreed. Er zijn geen opleidingscommissies: voor niet-bekostigde instellingen geldt hiertoe krachtens de WHW geen verplichting.

4.3 Profiel opleiding

BSN biedt de hbo-bacheloropleiding Business Administration aan in Eindhoven, Hilversum en Maastricht. Het totaal aan instroom per studiejaar wordt weergegeven in bijlage 4.

Het onderwijs wordt verzorgd in trimesters van elk circa 20 EC's. Onder bepaalde voorwaarden kunnen studenten het programma in een versneld tempo volgen, waardoor de studieduur wordt bekort tot drie jaar (fast track). De opleiding is volledig Nederlandstalig.

Doelen

De opleiding heeft haar eigen competentieprofiel afgeleid van de landelijke domeincompetenties BBA (zie standaard 1). In de *Kritische Reflectie* omschrijft ze het uitstroomprofiel als volgt: BBA'ers die bij BSN zijn afgestudeerd, zijn generalisten die een probleem vanuit verschillende invalshoeken (juridisch, economisch, organisatorisch, logistiek, marketing) kunnen benaderen én oplossen (multidisciplinaire benadering). Ze zijn gericht op innovatie en op het realiseren en borgen van kwaliteit. Ze dragen bovendien bij aan verbetering en continuïteit van het bedrijf. Het realiseren van in- en externe klanttevredenheid is bovendien een belangrijk onderdeel.

Vormgeving programma

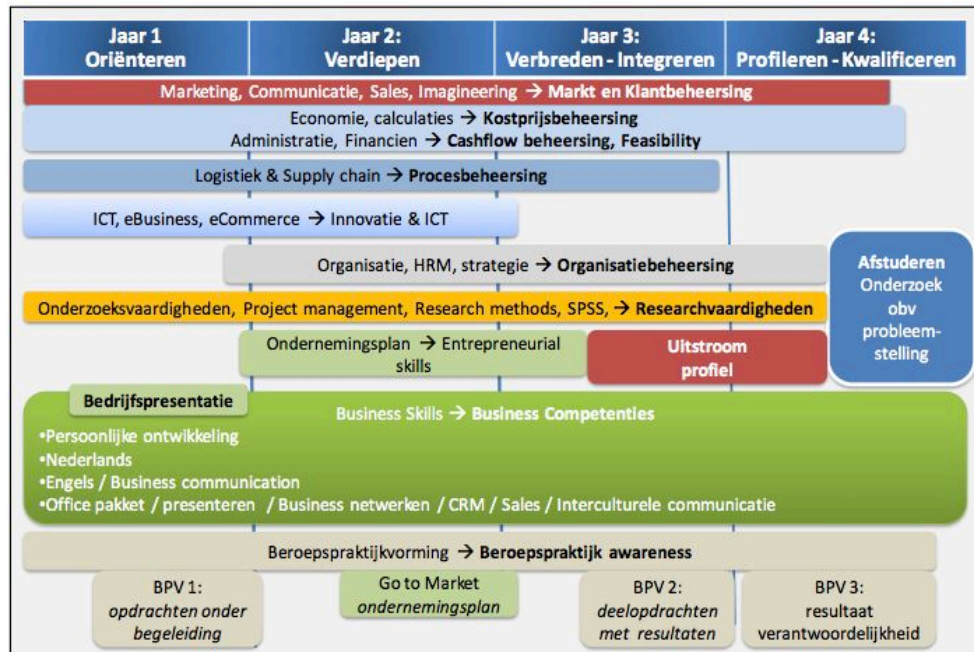
Het curriculum is ingedeeld in een theorielij, een praktijklijn (projectonderwijs, praktijkoriëntatie en stageprogramma's) en de lijn business skills. Gedurende de hele studie krijgen de studenten studieloopbaancoaching (SLC). In het derde studiejaar kiezen ze voor een van de volgende vijf BSN-brede uitstroomprofielen: Financieel Management, Marketing & Sales Management, International Business, Business Events Management en Sport Management. Alleen de eerste drie uitstroomprofielen worden op alle BSN-locaties aangeboden.

	Trimester 1	Trimester 2	Trimester 3
Studiejaar 1	Theorielij Business skills SLC	Theorielij Business skills SLC	Praktijklijn: bedrijfs-presentatie Praktijklijn: BPV1 SLC
Studiejaar 2	Theorielij Business skills Praktijklijn: ondernemingsplan SLC	Theorielij Business skills Praktijklijn: ondernemingsplan SLC	Praktijklijn: ondernemingsplan SLC
Studiejaar 3	Theorielij Business skills Praktijklijn: markt-onderzoek SLC	Uitstroomprofiel Praktijklijn: marketing-plan SLC	Praktijklijn: BPV2 SLC
Studiejaar 4	Business skills Praktijklijn: feasibility study SLC	Praktijklijn: BPV3 SLC	Praktijklijn: BPV3 Praktijklijn: afstudeerproject

In het eerste studiejaar ligt de nadruk op de theorielij en business skills. In het derde trimester wordt een begin gemaakt met een praktijklijn. In de loop van de studie verschuift de focus steeds meer van het verwerven van kennis en inzicht naar het toepassen van kennis en inzicht in verbinding met oordeelsvorming.

Inhoud programma

Het competentieprofiel van de opleiding is aldus vertaald in een opleidingsprogramma:



5 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523, zoals nadien gewijzigd). Dit kader wordt gehanteerd als de instelling niet voldoet aan de Instellingstoets kwaliteitszorg dan wel deze toets niet heeft aangevraagd. Business School Notenboom heeft deze Instellingstoets niet aangevraagd.

De beoordeling is gericht op zes vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wil de opleiding de kwaliteit borgen?
6. Worden de doelstellingen gerealiseerd?

Deze zes vragen zijn vertaald in zes onderwerpen en zestien standaarden. Het panel geeft over de standaarden een gemotiveerd oordeel op een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de vierpuntsschaal.

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

- *Basiskwaliteit* – De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.
- *Onvoldoende* – De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.
- *Voldoende* – De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.
- *Goed* – De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte uit boven de gangbare basiskwaliteit.
- *Excellent* – De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een (inter)nationaal voorbeeld.

5.1 Beoogde eindkwalificaties

5.1.1 Standaard 1

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

Bevindingen

Het landelijke domeinprofiel Business Administration is voor de opleiding BBA van Notenboom uitgangspunt geweest voor het vaststellen van haar eigen set beoogde eindkwalificaties. Daarbij heeft BBA de acht domeincompetenties (D1 t/m 8) vertaald naar zeventien eigen BBA-competenties (B1 t/m 17). Omwille van de eigen profilering zijn er twee Notenboom-specifieke eindkwalificaties aan toegevoegd: entrepreneurship en intrapreneurship & labour market readiness (N1 en N2).

De *Kritische Reflectie* geeft de relatie tussen het domeinprofiel en het opleidingsprofiel aldus weer:

Relatie domeincompetentieprofiel en competentieprofiel opleiding			
	Domeincompetenties BBA		Competenties BBA-BSN
D1	Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens	B1 t/m 17	- De Notenboom BBA'er kan een visie ontwikkelen - De Notenboom BBA'er kan doelgericht handelen
D2	Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en beleidsalternatieven en voorbereiden van besluitvorming		- De Notenboom BBA'er kan externe ontwikkelingen matchen met interne processen - De Notenboom BBA'er kan werken aan nieuwe en toekomstige ontwikkelingen
D3	Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie		- De Notenboom BBA'er kan trends en ontwikkelingen analyseren
D4	Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen		- De Notenboom BBA'er kan marktkansen nationaal en internationaal benutten
D5	Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of wisselwerking te versterken		- De Notenboom BBA'er beheerst de samenhang van operationele processen - De Notenboom BBA'er kan bedrijfsprocessen optimaliseren
D6	Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces		- De Notenboom BBA'er kan oplossingsgericht handelen
D7	Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie)		- De Notenboom BBA'er kan klanten acquireren
D8	Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional)		- De Notenboom BBA'er is een regisseur van veranderingsprocessen - De Notenboom BBA'er kan praktijkgericht onderzoek opzetten en uitvoeren - De Notenboom BBA'er kan meertalig communiceren - De Notenboom BBA'er is bewust van sociaal-maatschappelijke kaders - De Notenboom BBA'er is commercieel - De Notenboom BBA'er is multidisciplinair en intrapreneur - De Notenboom BBA'er draagt verantwoordelijkheid en heeft zelfkritiek
		N1	- De Notenboom BBA'er is een business professional die ondernemend en doelgericht handelt
		N2	- De Notenboom BBA'er kent de beroepspraktijk

De opleiding heeft in het document *Beroepsprofiel, eindkwalificaties & programma* het bachelorniveau van de eindkwalificaties uitgedrukt met behulp van de Dublin-descriptoren. In de *Kritische Reflectie* wordt de als bachelor opgeleide BBA'er bovendien getypeerd als 'een ondernemende generalist die vanuit een multidisciplinair en ontwikkelingsgericht oogpunt problemen analyseert en oplossingen bedenkt'. Daarbij wordt gekoerst op beheersingsniveau zes van het Europees kwalificatieraamwerk (tactisch/strategisch): het niveau voor hoge en middenmanagementfuncties.

BBA richt zich met haar competentieprofiel primair op de beroepsuitoefening van professionals in diverse management-, beleids- of organisatieondersteunende functies bij het midden- en kleinbedrijf of bij multinationals.

Overwegingen

Op grond van het informatiedossier stelt het panel vast dat de vertaalslag die BBA heeft gemaakt van het landelijke domeinprofiel naar een eigen competentieprofiel voldoet, maar wel enkele kanttekeningen behoeft.

Allereerst merkt het panel op dat de relatie tussen de domeincompetenties en de eigen BBA-competenties niet helder is. Hierdoor komt het totaal aan eigen competenties niet geheel overeen met de domeincompetenties. Zo heeft de domeincompetentie over human resource management (D3) slechts impliciet een plek gekregen in het competentieprofiel, doordat ze alleen nog voorkomt in de beschrijvingen van de verschillende competenties. Verder is de sociale en communicatieve competentie (D7) teruggebracht tot meertalig communiceren. Nu wordt ten onrechte de indruk gewekt dat BBA beide domeincompetenties niet meer als eindkwalificatie aanmerkt.

In de tweede plaats acht het panel de beschrijving van de toegevoegde Notenboomcompetenties (N1 en N2) nog onvoldoende uitgewerkt om daadwerkelijk te kunnen fungeren als eindkwalificatie in het onderwijsprogramma. Op zichzelf is het goed dat de opleiding in haar opleidingsprofiel eigen accenten legt, maar die accenten dienen een duidelijk toegevoegde waarde te hebben en daarbij helder als competentie te zijn geformuleerd. Dat is nu niet helemaal het geval. Enerzijds is er sprake van een overlap met de domeincompetenties en/of de Notenboomcompetenties (bijvoorbeeld met D1 en D7), anderzijds worden in de beschrijvingen kenmerken genoemd die meer te maken hebben met persoonlijkheidseigenschappen van de student (integriteit, doorzettingsvermogen). De competentie 'kent de beroepspraktijk' (N2) heeft bovendien meer van doen met de professionele oriëntatie van de opleiding in het algemeen, dan met een competentie van individuele beginnend beroepsbeoefenaars.

Ten derde vestigt het panel de aandacht op de geldigheidsduur van het gebruikte landelijke domeinprofiel. Sinds september 2012 zijn de domeinen BBA, Commerce en Economics samengevoegd tot een nieuw overkoepelend domein BBA. Dit heeft geleid tot herdefiniëring van de domeincompetenties. De consequentie is dat alle opleidingen binnen dit nieuwe domein – dus ook BBA van BSN – hun eigen opleidingsprofiel moeten herijken aan de hand van het vernieuwde domeinprofiel. Deze slag heeft BSN nog niet gemaakt.

In dit verband wijst het panel op het feit dat BBA niet is aangesloten op het landelijk overleg van verwante opleidingen uit het bekostigd hbo. Op zichzelf is dat geen bezwaar, maar wel dat de opleiding de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot het hbo-raamwerk van de sector economie (bachelor of business administration) niet volgt. Hiermee komt de kwaliteitsborging met betrekking tot de beoogde eindkwalificaties in het gedrang. Het argument van de domeincoördinatoren dat er wel informeel wordt gebenchmarkt, vindt het panel niet bevredigend. Het lidmaatschap van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) voorziet evenmin in een structureel overleg over het landelijke beroepsprofiel.

Het panel stelt verder vast dat de beschrijving van het bachelorniveau, in document *Beroepsprofiel*, toereikend is.

De bestudeerde documenten en de gesprekken met diverse stakeholders hebben het panel voldoende aanwijzingen gegeven dat de doelstellingen een hbo-oriëntatie hebben. In de eerste plaats zijn het de domeincompetenties zelf die de opleiding haar professionele bachelorstatus geven. Ten tweede heeft de beroepenveldcommissie van BSN (hierna: BVC) zich positief uitgesproken over het opleidingscompetentieprofiel en de eigen accenten die de opleiding daarin aanbrengt. De periodieke validatie van het opleidingsprofiel door de BVC is naar het oordeel van het panel een goede manier om de professionele oriëntatie van de opleiding te borgen.

Door het landelijke competentieprofiel te gebruiken als richtsnoer voor het eigen kwalificatieraamwerk en door het niveau te beschrijven aan de hand van de Dublindescriptoren, voldoet de opleiding aan de internationale eisen wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie.

Conclusie

Op grond van bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' als **voldoende**.

5.2 Programma

5.2.1 Standaard 2

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

Bevindingen

Het curriculum BBA bevat diverse componenten die gericht zijn op het ontwikkelen van beroepsvaardigheden.

In de theorie lijn leggen docenten door middel van casuïstiek een relatie tussen de theorie en de beroepspraktijk. Actuele thema's komen in workshops aan bod. De praktijklijn is in zijn geheel op de beroepspraktijk gericht. Ieder jaar is er voor alle hbo-studenten van BSN een bedrijvendag waar zij zich kunnen oriënteren op beroep en werkveld, en met de bedrijven eventueel afspraken maken over stages en projecten. Studenten moeten tijdens onderwijsprojecten een marketingplan, een feasibility study en een ondernemingsplan ('Jong Ondernemen') maken, waarbij zij nadrukkelijk ook aandacht moeten geven aan de implementatie van hun plannen. Verder voorziet het BBA-programma in twee bedrijfsbezoeken per jaar gedurende de eerste drie studiejaar.

De beroepspraktijkvorming (BPV) is een substantieel onderdeel van de praktijklijn. Deze is gesitueerd in het eerste, derde en vierde studiejaar. In totaal lopen de studenten tijdens hun studie twee maal 12 weken (BPV1 en BPV2) en een maal 24 weken stage (BPV3). Volgens de BPV-handleidingen zijn daaraan respectievelijk 13, 15 en 30 EC's verbonden; het document *Beroepsprofiel* geeft als studielast respectievelijk 12, 13 en 30 EC's. Studenten zijn verplicht minimaal in twee verschillende sectoren stage te lopen; welke dat moeten zijn, is niet aangegeven.

Voordat studenten daadwerkelijk met hun stage beginnen, vindt er een werkplekscan plaats op basis waarvan het stageadres wordt goedgekeurd. Ook de stageopdracht, met daarbij een beschrijving van de werkzaamheden die de student zal gaan uitvoeren, moet worden

goedgekeurd. BPV3 moet aansluiten op het uitstrooprofiel dat de student in het derde studiejaar heeft gekozen. De concrete eisen staan beschreven in de drie BPV-handleidingen. Studenten worden tijdens hun stage begeleid door hun studieloopbaan-coach.

De uitstrooprofielen hebben eveneens een praktische component, al wordt er niet noodzakelijk een verbinding gelegd met de beroepspraktijk waarvoor BBA opleidt. Bij het uitstrooprofiel Financieel Management is dat tot op zekere hoogte wel het geval. Hierin komen, mede als gevolg van de huidige conjuncturele ontwikkelingen, de thema's cash flow management en risk management aan de orde. In het afstudeerproject moeten studenten, in het verlengde van de onderwijsprojecten eerder in het programma, een plan schrijven dat niet alleen theoretisch is gefundeerd maar tevens binnen hun stagebedrijf moet kunnen worden uitgevoerd.

De beroepsgerichte oriëntatie van het programma wordt op verschillende manieren geborgd. In de eerste plaats gebeurt dit door de docenten zelf. Zij zijn zelf werkzaam (of werkzaam geweest) in de marktsectoren waarvoor BBA opleidt en zijn dikwijls actief binnen de voor BBA relevante netwerkorganisaties. Naast het docententeam worden er bij de onderwijsuitvoering gastdocenten betrokken die afkomstig zijn van bedrijven die voor BBA'ers interessant zijn. Verder is de programmamanager verantwoordelijk voor het actueel houden van het curriculum.

De beroepenveldcommissie speelt bij de borging eveneens een rol. Van de twee jaarlijkse vergaderingen is het voorjaarsoverleg gewijd aan trends en ontwikkelingen in de marktsectoren waarvoor BBA opleidt. De gevolgen hiervan voor het programma worden met de domeincoördinatoren besproken. In het najaarsoverleg vindt terugkoppeling plaats over de wijze waarop het programma al dan niet is aangepast. De BVC stimuleert de opleiding om in de relevante landelijke en regionale netwerken te participeren.

Overwegingen

Naar het oordeel van het panel heeft het programma BBA aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied. Voor zover het panel heeft kunnen nagaan is de praktijkoriëntatie in alle modules, ongeacht welk domein en welke leerlijn, aanwezig. Zoals een van de docenten het uitdrukte: 'Een vak als Algemene economie slaat niet aan als ik de beroepscontext er niet bij haal.' De studenten verklaarden tijdens het locatiebezoek dat hun docenten goed in staat waren de theorie uit te leggen aan de hand van praktijkverhalen. De alumni met wie het panel heeft gesproken, benadrukten dat de beroepsgerichtheid van het programma dusdanig was dat zij snel een baan hebben gevonden die bij de opleiding past.

Toch meent het panel dat niet alle modules adequaat zijn afgestemd op de toekomstige beroepspraktijk van de BBA'er. Dit was met name het geval met de modules waarin onderzoeksvaardigheden centraal staan. Zo staat de wijze waarop de modules statistiek en SPSS zijn ingevuld, volgens het panel te ver verwijderd van wat de beroepspraktijk vraagt. Het panel acht het in verband met de professionele oriëntatie van de opleiding noodzakelijk dat BBA het beroepsprofiel van de BBA'er als uitgangspunt neemt voor haar visie op praktijkgericht onderzoek en de vaststelling van de kennisbasis voor de onderzoeklijn.

Ook wat de internationalisering van het programma betreft meent het panel dat BBA zich meer zou moeten richten op de beroepspraktijk. Dit standpunt wordt door de BVC ondersteund.

Terecht meldt de *Kritische Reflectie* dat studenten worden opgeleid om te opereren in een (inter)nationale, globaliserende omgeving. Maar in het basiscurriculum is naar het oordeel van het panel te weinig aandacht voor internationalisering. Zo wordt er, afgezien van de grammaticaboeken Engels, geen gebruik gemaakt van Engelstalige literatuur. Ook is er nauwelijks sprake van integratie tussen de modules Engels en Business communications enerzijds en de rest van het curriculum anderzijds. Verder lijken voornamelijk de uitstroomprofielen Financieel Management, Marketing & Sales Management en International Business modules te bevatten met een uitgesproken internationale component. Het panel vindt bovendien dat er vanuit de opleiding meer stimulans moet uitgaan om stage te lopen in het buitenland. Slechts 10 procent van de BBA-studenten heeft wel eens stage gelopen in het buitenland. Ook al opereren sommige binnenlandse stagebedrijven internationaal, het aantal acht het panel te weinig.

Mede op grond van het gesprek met vertegenwoordigers van de beroepenveldcommissie meent het panel dat de oriëntatie op de beroepspraktijk voldoende is geborgd. De toekomstige instelling van een BSN-lectoraat, waarmee de band met de regio zal worden versterkt, heeft in dit verband een sterk toegevoegde waarde.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 2 'Oriëntatie programma' als **voldoende**.

5.2.2 Standaard 3

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

Bevindingen

BBA heeft in het document *Beroepsprofiel, eindkwalificaties & programma* de modules gerelateerd aan de beoogde eindcompetenties.

Blijkens de *Kritische Reflectie* zijn de modules van het basiscurriculum ondergebracht in de volgende vakinhoudelijke leerlijnen (zie verder paragraaf 4.3):

- *Markt- en klantbeheersing* – marketing, communicatie, sales, imagineering;
- *Kostprijbeheersing, cash flow-beheersing, feasibility* – economie, calculaties, administratie, financiën;
- *Procesbeheersing* – logistiek, supply chain management;
- *Innovatie & ict* – ict, eBusiness, eCommerce;
- *Organisatiebeheersing* – organisatiekunde, human resource management, strategie;
- *Researchvaardigheden* – onderzoeksvaardigheden, projectvaardigheden, research methods, SPSS;
- *Entrepreneurial skills* – ondernemingsplan;
- *Business competencies* – persoonlijke ontwikkeling, Nederlands, Engels, business communication, werken met Office, presenteren, business netwerken, customer relationship management, sales, interculturele communicatie;
- *Beroepspraktijk awareness* – BPV1 tot en met BPV3.

Overwegingen

De algemene indruk is dat met het BBA-programma de beoogde competenties kunnen worden gerealiseerd. De eindkwalificaties zijn adequaat gekoppeld aan de verschillende programmaonderdelen. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend

studieprogramma. Die samenhang is het afgelopen jaar aanmerkelijk versterkt, zo verklaarden de docenten, mede dankzij het vakinhoudelijk overleg onder leiding van de domeincoördinatoren.

Het panel vindt na bestudering van het document *Modules & Lesplanners* en achterliggende modulebeschrijvingen dat het programma is ingericht als een algemene management-opleiding.

Dit punt is tijdens het locatiebezoek in verschillende gespreksronden aan de orde geweest. Zo benadrukten de coördinatoren en de programmamanager het generalistische karakter van de BBA'er die de opleiding voor ogen heeft. Dit zien zij als een logisch uitvloeisel van de keuze van BSN voor 'ondernemendheid'. Bij de inrichting van het programma heeft dit kenmerk dan ook een dominante rol gespeeld. In alle modules zit het ondernemerschap verweven; vanaf hun eerste schooldag krijgen studenten hiermee te maken.

Maar wat de BBA'er als 'ondernemende generalist' moet kunnen en kennen, kon men niet afdoende uitleggen. In dit verband acht het panel het voor de opleiding raadzaam om zich uit te spreken over de vraag of BBA managers opleidt die van veel onderwerpen slechts globale kennis hebben en die veel activiteiten ontwikkelen om wat bijeen te brengen, dan wel managers die veel afweten van een specifiek probleem in een bepaalde bedrijfssector en daardoor in de vorm van een product of dienst een oplossing gaan ontwikkelen. Verder stelt het panel vast dat er ondanks het algemene managementkarakter van de opleiding naar verhouding veel aandacht uitgaat naar marketing, terwijl bijvoorbeeld de recht- en regelgeving ten onrechte onderbelicht blijft. Ook human resource management krijgt volgens het panel minder aandacht dan het in een BBA-programma verdient. Voor dergelijke noodzakelijke basisvakken worden hierdoor naar het oordeel van het panel slechts wankel fundamenten gelegd.

Tijdens het locatiebezoek hebben docenten en domeincoördinatoren duidelijk gemaakt dat de eigenheid van de opleiding bij veel modules vooral moet worden gezocht in de praktijkvoorbeelden, de aangereikte casuïstiek en de projectopdrachten.

Het panel wijst er in dit verband op dat die eigenheid dreigt te verdwijnen zodra studenten van verschillende opleidingen voor een bepaalde module worden samengevoegd. Dit is incidenteel het geval (marketing en business skills). Een student merkte daarbij op dat die samenvoeging op zichzelf geen probleem was, maar dat hij de docent er wel op moest wijzen dat de praktijkvoorbeelden te veel ontleend waren aan een andere beroepspraktijk.

Op grond van het voorgaande acht het panel het raadzaam dat de opleiding het programma kritisch tegen het licht houdt en op basis van het beroeps- en competentieprofiel kijkt of de noodzakelijke kennisbasis van de BBA'er voldoende aan de orde komt.

Conclusie

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende** voor standaard 3 'Inhoud programma'.

5.2.3 Standaard 4

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

Bevindingen

BSN heeft haar onderwijsvisie beschreven in het document *Leren in perspectief*. Hierin

wordt het gehanteerde onderwijsmodel uiteengezet. Het model is gebaseerd op het leerlijnenmodel van Dick de Bie en kent vier leerlijnen: de theorielijn, de praktijklijn, de leerlijn business skills en studieloopbaancoaching. In het verlengde van het leerlijnenmodel zijn de studiejaren als volgt opgebouwd: in de eerste twee trimesters vindt de ontwikkeling van kennis en vaardigheden plaats, evenals de toepassing daarvan (theorielijn en leerlijn business skills), terwijl het derde trimester is gereserveerd voor de integratie van kennis en vaardigheden (praktijklijn: BPV-perioden en ondernemingsplan). Het curriculum als geheel kent een breed scala aan werkvormen, die gekoppeld zijn aan de leerlijnen.

De opbouw van het curriculum is vormgegeven overeenkomstig het 'groeimodel' dat BSN hanteert. In het eerste studiejaar staat het oriënteren centraal, in het tweede jaar het verdiepen, in het derde jaar het verbreden en integreren, en in het vierde jaar het profileren en kwalificeren. Studenten ontwikkelen zich zo stapsgewijs tot professionals, met toenemende beroepsgerichtheid, verantwoordelijkheid en ondernemerschap. BSN hanteert daarbij tevens als richtlijn dat ruim de helft van het curriculum is bestemd voor de theorielijn (124 EC), ruim een tiende voor business skills (33 EC) en een derde voor de praktijklijn (83 EC).

Hoewel de opleiding haar didactisch concept niet als zodanig heeft verwoord, zijn er in het genoemde document elementen zichtbaar die daarvan impliciet deel uitmaken. Deze elementen hebben betrekking op de kleinschaligheid van de BSN-opleidingen en de daarbij behorende persoonlijke aandacht en vaste structuur die wordt geboden. Ook de toenemende complexiteit en integraliteit van praktijkopdrachten (inclusief toetsen) is onderdeel van het didactisch concept. Als derde onderdeel kan de praktijkgerichtheid van alle programmaonderdelen worden genoemd. De *Kritische Reflectie* noemt in dit verband de combinatie van cognitief leren en beroepsgericht leren.

Overwegingen

Het didactisch concept is weliswaar niet geëxpliciteerd, toch meent het panel dat het in lijn is met de beoogde eindkwalificaties en dat de werkvormen erop aansluiten. Het panel geeft ter overweging mee om de kleinschaligheid en persoonlijke aandacht nadrukkelijk in het didactisch concept uit te werken, met aandacht voor de rol van docent als tutor. Het geven van feedback is hierbij een belangrijk aspect. Bij de bestudering van de studentendossiers kwam het panel tot de slotsom dat de schriftelijke feedback op de ingeleverde werkstukken soms minimaal is. Ook studenten meldden dat zij bij de meeste docenten alleen op verzoek mondeling commentaar kregen op hun werk.

Het visitatiepanel stelt vervolgens vast dat er sprake is van een beproefd leerlijnenmodel, dat waardering geniet onder docenten en studenten. Er is binnen het programma sprake van een horizontale samenhang: nadat studenten kennis en vaardigheden hebben aangeleerd, moeten ze deze toepassen in casus, projecten en de BPV's. Ook de verticale samenhang, overeenkomstig het BSN-groeimodel, is naar het oordeel van het panel adequaat.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 4 'Vormgeving programma' als **voldoende**.

5.2.4 Standaard 5

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

Bevindingen

Toelaatbaar zijn belangstellenden met een mbo4-, havo- of vwo-diploma met een economisch profiel. De opleiding richt zich daarbij specifiek op studenten met ondernemers-aspiraties, op studenten die kiezen voor een kleinschalige school en een persoonlijke benadering en op studenten die een duidelijke en gestructureerde onderwijsomgeving nodig hebben. Een gemeenschappelijke eigenschap van de doelgroep van BSN is, aldus de *Kritische reflectie*, dat zij met name gemotiveerd wordt door 'te doen in de praktijk'.

Om ervoor te zorgen dat het programma aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten voert de vestigingsdirecteur met iedere student een intakegesprek aan de hand van een intakeprotocol. Het doel is enerzijds informatie te verschaffen over BSN en de opleiding, en anderzijds zicht te krijgen op de kwaliteiten, ambities en deficiënties van de student. Zodra de student zich heeft ingeschreven worden deze laatste gegevens ter beschikking gesteld aan de studieloopbaancoach.

Zo nodig volgen de studenten een of meer deficiëntieprogramma's: voor BBA worden de modules rekenen, economie en Nederlands aangeboden.

De Onderwijs- en examenregeling (OER) geeft aan onder welke voorwaarden vrijstellingen worden verleend en wat de procedure is. Studenten moeten schriftelijk aantonen dat zij inhoudelijk vergelijkbare modules op een andere hogeschool met succes hebben afgerond. De examencommissie neemt hierover het besluit.

Voor studenten die aan specifieke voorwaarden voldoen, bestaat de mogelijkheid het programma in drie jaar te doorlopen (*fast track*): vwo'ers zijn rechtstreeks toelaatbaar terwijl de overige studenten in beginsel pas na het eerste trimester (studiejaar 1) toegang krijgen tot het versnelde programma. Zij mogen in de afsluitende toetsperiode niet meer dan twee onvoldoendes hebben gehaald, waarvan geen cijfer lager dan 5.0. Ze moeten bovendien in de eerstvolgende herkansingsmogelijkheid de onvoldoendes wegwerken.

Deze voorwaarden en additionele overgangsregels binnen de *fast track* staan vermeld in de OER. Ze worden besproken tijdens het intakegesprek met de vestigingsdirecteur en in de reguliere voortgangsgesprekken met de studieloopbaancoach.

Overwegingen

Tijdens het gesprek met het instellingsbestuur en de vestigingsdirecteuren bleek dat de studenten beantwoorden aan het instroomprofiel dat de opleiding voor ogen heeft. De zittende studenten en de alumni met wie het panel gesproken heeft, bevestigen dit beeld: vaak zijn het studenten die in een eerdere opleiding zijn afgehaakt.

Studenten waarderen het kleinschalige karakter van BSN en de strak gestructureerde opleidingsprogramma's en geven aan dat dit voor hen als het ware een garantie is om de opleiding met succes te doorlopen. Een groot aantal is afkomstig uit een ondernemers-familie en wil zelf ook ondernemer worden.

Het panel overweegt voorts dat de opleiding in haar instroombeleid de wettelijke toelatingseisen voor het hbo hanteert. Uit de informatie van de vestigingsdirecteuren en de examencommissie maakt het op dat de intakeprocedure voldoet. Wanneer studenten twijfelen over hun slagingskans in het hbo, bestaat de mogelijkheid eerst een tijd onderwijs te volgen in een verwant mbo-programma. Hiervan wordt incidenteel gebruik gemaakt.

De procedure om vrijstellingen te verlenen kent voldoende borgingsmechanismen bij de secretaris van de examencommissie. 'Ze zijn steeds strenger geworden', zo verwoordde

een van de studenten het gevoerde beleid. Vrijstellingen worden tegenwoordig nauwelijks meer verleend.

Ook aan de criteria om het versnelde programma te mogen doorlopen wordt strikt de hand gehouden.

Conclusie

Het visitatiepanel vindt de opleiding daarom wat standaard 5 'Aansluiting' betreft **voldoende**.

5.2.5 Standaard 6

Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

De opleiding streeft naar een studeerbaar programma door een vaste structuur aan te bieden. Dit doet BBA op verschillende manieren.

Doordat de toetsen zijn gepland na afloop van de trimesters, is de studielast gespreid over het hele collegejaar. De OER geeft aan dat de examencommissie jaarlijks, maar voor medio september van het nieuwe collegejaar, bekend maakt wanneer toets- en herkansingsweken staan ingepland. Iedere schriftelijke toets mag herkanst worden. In het eerste studiejaar staan twee herkansingsmogelijkheden voor de propedeusefase in het jaarrooster. In de volgende studiejaar staat slechts één herkansing in het jaarrooster.

De spreiding van de studielast wil de opleiding extra bevorderen door een participatiesysteem te hanteren waarbij studenten bij iedere module een cijfer krijgen voor participatie (aanwezigheid en actieve deelname aan de les, huiswerk). Dit cijfer bepaalt voor vijf procent het eindcijfer van de toets.

Ook de gunstige docent-studentratio – volgens de *Kritische Reflectie* 1:20 – en het werken in kleine onderwijsgroepen moet actieve deelname van studenten tijdens de lessen bevorderen.

De vaste structuur komt tevens tot uitdrukking in het opwerpen van drempels die de overgang naar een volgende studiefase of studieactiviteit markeren. Ook deze drempels moeten de studenten aanzetten tot actief studeren.

Zo wordt blijkens de OER in de propedeuse een negatief bindend studieadvies gegeven indien de student niet binnen 24 maanden na aanvang van zijn propedeusefase het propedeutisch examen heeft behaald. In de praktijk blijkt de student in kwestie al met de studie te zijn gestopt, nog voordat het BSA wordt uitgereikt.

De voorwaarden om aan het afstudeertraject te mogen beginnen vormen evenzeer een stimulans voor de student om actief bezig te zijn met de studie.

Om studenten bij te staan in hun studieloopbaan is er gedurende het hele onderwijsprogramma SLC ingeroosterd (zie paragraaf 5.4.2). Voor struikelvakken worden er in het eerste studiejaar deficiëntiemodulen aangeboden. Daarnaast kunnen studenten op eigen verzoek extra inhoudelijke ondersteuning krijgen van hun docenten. Zo is er bijles gegeven in statistiek en algemene economie. Voor studenten met dyslexie en dyscalculie is een apart protocol ontwikkeld dat hen in staat moet stellen het programma met succes te doorlopen binnen de tijd die ervoor staat.

Overwegingen

Het panel acht de maatregelen die BBA heeft getroffen om te komen tot een studeerbaar programma, adequaat. De indruk is dat de maatregelen leiden tot een evenwichtige spreiding van de studielast. Het studenttevredenheidsonderzoek waaraan in de *Kritische Reflectie* wordt gerefereerd, bevestigt dit beeld.

Tijdens het locatiebezoek gaven de studenten aan dat zij 35 tot 40 uur per week met hun studie bezig zijn. De studie is goed te doen, zo luidt hun oordeel. Ze zijn bijvoorbeeld positief over het participatiesysteem. Er wordt veel op je gelet, zeggen ze, en het is 'een goede drijfveer om je huiswerk te maken.' Ook ervaren ze het als positief dat docenten hen zo nodig apart nemen wanneer ze bepaalde vaardigheden niet goed onder de knie krijgen (bijvoorbeeld rekenen en algemeen economische vaardigheden).

Het feit dat de opleiding topsporters in staat stelt hun studie te combineren met hun sportactiviteiten door hen diverse inhaalmogelijkheden te bieden, wordt door betrokkenen alom gewaardeerd.

Dit laat onverlet dat er wat de studeerbaarheid betreft naar het oordeel van het panel nog enkele verbeterlagen zijn te maken.

In de eerste plaats betreft dit de berekening van het aantal EC's voor de programma-onderdelen. Uit de overzichten die de opleiding in het document *Beroepsprofiel, eindkwalificaties & programma* heeft verstrekt, blijkt dat het totaal aantal toe te kennen studiepunten niet gelijkmatig is verdeeld over de drie trimesters. Bovendien is soms niet duidelijk hoe de berekening van het aantal EC's tot stand gekomen is. De stageperiodes BPV1 en BPV2 duren bijvoorbeeld even lang maar worden gehonoreerd met een verschillend aantal EC's. Hoewel de berekening tijdens het locatiebezoek door de dean is toegelicht, meent het panel dat de EC-toekenning zeker voor studenten transparanter moet worden gecommuniceerd.

In de tweede plaats wijst het panel op het grote aantal uiterst kleine modules, soms zelfs ter grootte van 0,5 EC. Een dergelijke versnippering kan de studeerbaarheid van het programma in gevaar brengen, zeker wanneer al die kleine modules met een eigen toets worden afgesloten.

Conclusie

Het visitatiepanel acht de opleiding **voldoende** waar het gaat om standaard 6 'Studeerbaarheid'.

5.2.6 Standaard 7

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

Bevindingen

De studielast voor de hele opleiding bedraagt 240 EC.

Blijkens de *Kritische Reflectie* bestaan de collegejaren uit 42 weken die verdeeld zijn in trimesters van circa tien lesweken (vakanties en toetsweken niet meegerekend). De *Studiegids* maakt melding van elf lesweken, maar de globale curriculum-schema's hierin suggereren dat de trimesters langer duren dan genoemde tien of elf weken. Het instellingsbestuur gaf desgevraagd aan dat het om veertien 'contactweken' gaat.

Overwegingen

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

Daarbij tekent het panel aan dat de bronnen elkaar tegenspreken wat betreft de informatie over de indeling van collegejaren.

Conclusie

Het visitatiepanel beoordeelt standaard 7 'Wettelijke omvang en duur' **voldoende**.

5.3 Personeel

5.3.1 Standaard 8

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

BSN beschouwt haar docenten als business partners die naast het onderwijs tevens actief zijn als professionals, en/of managers in het bedrijfsleven en/of academische wereld. Zij dienen, mede in verband met de Notenboom-competenties die in het opleidingsprofiel zijn aangebracht, veel binding te hebben met het ondernemerschap en aandacht te hebben voor het ondernemerschapsgedrag van de student.

In de aannameprocedure is de vestigingsdirecteur verantwoordelijk voor de eerste selectie. In tweede instantie is de domeincoördinator (of een docent uit het desbetreffende domein) degene die het tweede selectiegesprek voert. Criteria hebben betrekking op het ondernemerschap, maar bijvoorbeeld ook op pedagogische, didactische en vakinhoudelijke competenties.

Overeenkomstig het personeelsbeleid van BSN beschikt BBA over een kleine vaste kern aan docenten, met daaromheen een grote schil aan docenten die kleine onderwijseenheden verzorgen. Alle docenten werken op contractbasis; velen van hen zijn ook werkzaam in het bekostigd hbo. De docenten uit de vaste kern zijn belangrijk voor de uitvoering van het basiscurriculum (exclusief de uitstroomprofielen) en bekleden doorgaans binnen BSN ook andere functies, zoals die van studieloopbaancoach, domeincoördinator, programma-manager of afstudeerbegeleider. Voor deze functies zijn aparte taakomschrijvingen en gelden aanvullende functie-eisen.

BSN geeft de voorkeur aan docenten die op meerdere locaties onderwijs verzorgen. Het docentenoverleg vindt per domein, dus locatie- en opleidingsoverstijgend, in georganiseerde vorm drie maal per jaar plaats. Informeel overleg vindt onder andere per e-mail plaats.

Docenten zijn zelf verantwoordelijk voor hun vakinhoudelijke scholing. BSN organiseert wel intervisiebijeenkomsten (met name voor docenten die op enigerlei manier betrokken zijn bij toetsen en afstuderen) en trainingen op het gebied van pedagogische en didactische vaardigheden (bijvoorbeeld over toetsconstructie, SLC, competentiegericht beoordelen en het begeleiden van eindwerken).

Elke vestigingsdirecteur voert jaarlijks met alle docenten een gesprek waarin bekeken wordt of de werkzaamheden naar tevredenheid zijn uitgevoerd. De vestigingsdirecteur woont zo nodig, bijvoorbeeld na klachten van studenten, lessen van individuele docenten bij. In de evaluatiegesprekken komen de bevindingen hieruit en de resultaten van de evaluaties door studenten ter sprake. In de tevredenheidsonderzoeken onder studenten dient een docent een gemiddelde score van 3.5 te halen op een vijfpuntsschaal. Ligt de gemiddelde score beneden 3.0, dan wordt van de docent afscheid genomen. De evaluatiegesprekken met de domeincoördinatoren en de programmamanager worden gevoerd door de dean.

Overwegingen

Het panel heeft kennis genomen van het personeelsbeleid van BSN c.q. de opleiding BBA. Tijdens het locatiebezoek ontmoette het panel een gemotiveerd docententeam dat een gedeelde visie heeft op het ondernemerschap en een duidelijke link heeft met het relevante werkveld. De docenten zijn zich goed bewust van de specifieke doelgroep van BSN. Een aantal van hen is al jaren verbonden aan de instelling.

Het panel stelt vast dat het personeelsbeleid de realisatie van het programma mogelijk maakt. Door te werken met docenten die op contractbasis worden ingehuurd, kan de opleiding altijd flexibel inspelen op de daadwerkelijke personeelsbehoefte, zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin. Het systeem van evaluatiegesprekken, al dan niet gecombineerd met lesbezoeken en/of docentevaluaties door studenten, lijkt te voldoen.

Het beleid maakt het tevens mogelijk de vakinhoudelijke scholing volledig over te laten aan de docenten zelf. Het panel heeft waardering voor de pedagogische en didactische scholing die BSN de afgelopen twee jaar voor docenten heeft georganiseerd. Tot nu toe is de aandacht begrijpelijkwijs uitgegaan naar studieloopbaancoaching en het toets- en afstudeerbeleid. In dit verband onderstreept het panel het belang van een permanent en intensief scholingsprogramma voor het docententeam: er liggen meer onderwijskundige onderwerpen braak (onder andere het didactisch concept) en ook kan de intervisie onder docenten worden geïntensiveerd.

Het panel geeft wat het personeelsbeleid betreft wel vier opmerkingen ter overweging mee. In de eerste plaats mist het panel een overlegstructuur binnen de opleiding als zodanig. Het is begrijpelijk dat in een klein onderwijsinstituut als BSN het vakinhoudelijk overleg per domein wordt gevoerd, maar dit komt volgens het panel niet ten goede aan de coherentie binnen het curriculum van de afzonderlijke opleidingen.

In het verlengde hiervan maakt het panel een tweede opmerking. Het werken met freelance docenten biedt op zichzelf onvoldoende garantie voor een hecht opleidingsteam. Het risico bestaat dat er frequente personeelwisselingen zijn. Weliswaar kan dit het gevolg zijn van slecht functioneren, maar de continuïteit van de onderwijsuitvoering, en daarmee de kwaliteit van de opleiding als geheel, kan hierdoor in het gedrang komen. Bovendien ervaren de studenten die wisselingen als ongewenst. Vooral de wisselingen van studieloopbaancoaches hebben zij als onaangenaam ervaren (zie paragraaf 5.4.2). Een derde opmerking heeft betrekking op de leeftijdsopbouw van het docentencorps. Na bestudering van het *Personeelsbeleid* en de cv's van individuele docenten heeft het panel de indruk dat er sprake is van enige vergrijzing. BSN-breed is meer dan de helft ouder dan vijftig jaar. Ofschoon dit met de kwalificaties van docenten niets van doen heeft, zo stelt ook de beroepenveldcommissie, is verjonging van het team wenselijk voor een instelling waar onderwijs wordt verzorgd aan jonge studenten.

Als laatste merkt het panel op dat er in de aannameprocedure van al het personeel, ongeacht welke functie zij binnen BSN uitoefenen, moet worden geverifieerd in hoeverre de opgegeven graden en titels correct zijn en verleend door een erkende instelling (zo nodig te beoordelen door de Dienst Uitvoering Onderwijs). Naar het oordeel van het panel dient het personeelsbeleid tevens te voorzien in een periodieke verificatie van ondernomen scholingsactiviteiten.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 8 'Personeelsbeleid' als **voldoende**.

5.3.2 Standaard 9

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

Bevindingen

De opleiding meldt in haar *Kritische Reflectie* dat 47 procent van de docenten een hbo-diploma heeft en 45 procent een masterdiploma; 8 procent beschikt over een PhD-kwalificatie. Van de docenten die de eindwerken beoordelen, beschikt 90 procent over een masterdiploma. Het beleid van BSN is erop gericht dat in 2014 70 procent van de docenten een masterdiploma heeft en in 2016 80 procent.

Docenten zijn in principe niet expliciet aan één opleiding binnen BSN verbonden, maar functioneren op basis van hun inhoudelijke expertise binnen een bepaald domein. Op specifieke onderdelen worden gastdocenten ingezet.

Uit de *Kritische Reflectie* blijkt bovendien dat 76 procent van de BBA-docenten directe banden met de beroepspraktijk onderhoudt; 50 procent is zelf actief als ondernemer. Dit is overeenkomstig het personeelsbeleid van BSN, in casu de opleiding BBA: docenten zijn bij voorkeur zelf ondernemer waardoor zij tevens voor studenten als rolmodel kunnen fungeren.

Volgens opgave van de opleiding is op dit moment 15 procent van het docentencorps in staat Engelstalig onderwijs te geven. Het streven is om dit percentage te verhogen naar 30 procent in 2014. Deze ambitie is ingegeven door de plannen om in BBA meer onderwijs te verzorgen in het Engels.

De *Kritische Reflectie* spreekt voorts over een niet nader aangeduid aantal BBA-docenten dat beschikt over een didactische aantekening. Nieuwe docenten met didactische deficiënties worden didactisch geschoold. Jaarlijks wordt op instellingsniveau besloten of en welke docenten bij Fontys Hogescholen de cursus Didactische bekwaamheid kunnen volgen. In 2011 hebben elf docenten van BSN een pedagogisch-didactische aantekening behaald; in 2013 wordt de cursus opnieuw door BSN gefaciliteerd. Het reguliere scholingsprogramma voor docenten voorziet in training en intervisie, met vooral aandacht voor onderwijskundige vaardigheden (zie paragraaf 5.3.1).

In de borging van de kwaliteit van het docerend personeel speelt de domeincoördinator een belangrijke rol. Deze stelt de modulehandleidingen op, draagt zorg voor de vakinhoudelijke instructie van de docenten en is verantwoordelijk voor de toetsconstructie; dit laatste kan ook aan docenten worden overgedragen (zie hierover paragraaf 5.6.1). Het vakinhoudelijk overleg wordt voorgezeten door de domeincoördinatoren. Voor de kwaliteitsborging van de

onderwijsuitvoering is de vestigingsdirecteur de aangewezen persoon. Deze draagt, met de algemeen directeur van BSN, ook de verantwoordelijkheid voor het professionaliseringsbeleid.

Overwegingen

Het panel heeft kennisgenomen van het opleidingsniveau van de BBA-docenten. Het meent, mede op basis van de bestudeerde cv's, dat het gerealiseerde opleidingsniveau nog niet toereikend is, gelet op de ambitie die BSN voor zichzelf heeft uitgesproken. Dit geldt in sterke mate voor de scriptiebegeleiders en scriptiebeoordelaars. Zij dienen naar het oordeel van het panel alle te beschikken over ten minste een masterdiploma. Desondanks oordeelt het panel dat het personeel op dit moment – met inbegrip van onderstaand gesignaleerde risico's – wel adequaat is om het programma te verzorgen.

Daarnaast overweegt het panel dat het *Personeelsbeleid* nog onvoldoende waarborgen bevat dat de ambities met betrekking tot het opleidingsniveau van docenten zullen worden gerealiseerd. Slechts een enkele docent uit het totale BSN-corps kan jaarlijks op enigerlei manier gefaciliteerd worden bij het volgen van een masteropleiding, maar voor het overige wordt bij het realiseren van genoemde percentages veel overgelaten aan de betrokken docenten zelf. Hoewel dit inherent is aan het personeelsbeleid (zie paragraaf 5.3.1), geeft het panel ter overweging mee dat er vanuit de instelling meer stimulansen zouden moeten uitgaan om het opleidingsniveau te verhogen dan alleen de functionerings- en voortgangsgesprekken.

Bovendien wordt alleen van docenten die in het derde en vierde studiejaar lesgeven, geëist dat zij als master zijn opgeleid. Naar het oordeel van het panel zou deze eis moeten gelden voor alle docenten, domeincoördinatoren en programmamanagers. Alleen dan kunnen de ambities worden waargemaakt.

Hiertegenover staat dat docenten naar de mening van het panel een goede binding hebben met de beroepspraktijk. Ook studenten waarderen dit zeer, zo blijkt uit de tevredenheids-onderzoeken en uit de gesprekken met hen en met alumni tijdens het locatiebezoek. 'Onze docenten hebben naast Notenboom een echte baan', zeggen ze. De stevige verankering in de beroepspraktijk, waarbij de helft van het aantal docenten zelf ook als ondernemer actief is, vindt het panel in hoge mate bijdragen aan de professionele oriëntatie van de opleiding.

Het panel heeft voorts met instemming kennisgenomen van het scholingsprogramma op het gebied van pedagogisch-didactische vaardigheden en andere onderwijskundige thema's. Elders in dit panelrapport heeft het panel reeds aangegeven hoe belangrijk het is de ingezette koers wat betreft de deskundigheidsbevordering vast te houden (zie paragraaf 5.3.1). Het heeft er vertrouwen in, mede gezien de achterliggende herstelperiode van de opleiding, dat dit het geval zal zijn.

Wat de beheersing van het Engels betreft, met name waar het gaat om het kunnen doceren in het Engels, vindt het panel dat de opleiding nog een aantal verbeterlagen moet maken. Het *Personeelsbeleid* heeft nog onvoldoende aanknopingspunten geboden om te kunnen concluderen dat de aanpak op dit punt doeltreffend is. Er is wel sprake van een in company-aanbod op het gebied van Engelse taalvaardigheid maar het panel heeft geen ondersteunend bewijs aangetroffen dat er verdere eisen op het gebied van taalvaardigheid in het Engels worden gesteld.

Het panel is, ten slotte, van mening dat de opleiding tijdens de herstelperiode adequate maatregelen heeft getroffen om de kennis van de eigen vakinhoud te delen met meerdere docenten. De kwaliteitsborging waarbij de domeincoördinatoren en de vestigingsdirecteur een rol spelen, acht het panel afdoende.

Wel vestigt het panel de aandacht op de wankelende basis van deze wijze van borging. Allereerst staat of valt de kwaliteit van het vakinhoudelijk domeinoverleg met de persoon van de domeincoördinator en met de continuïteit binnen het team. Het werken met docenten op contractbasis kan dit laatste verstoren. In de tweede plaats wijst het panel in dit verband opnieuw naar het ontbreken van een overlegstructuur binnen BBA-verband (zie paragraaf 5.3.1).

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 9 'Kwalificaties personeel' als **voldoende**.

5.3.3 Standaard 10

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

Bevindingen

Het organisatiemodel van BSN ('capacity on demand') impliceert dat de vraag vanuit het onderwijs leidend is voor de vaststelling van de omvang van het personeel. Medebepalend hiervoor zijn het curriculum, het aantal klassen, de benodigde expertise en het budget.

In haar *Kritische Reflectie* stelt de opleiding dat de geschatte docent-studentratio 1:20 bedraagt.

Overwegingen

Het panel heeft kennis genomen van de beschrijving van het aantal docenten dat bij de opleiding is betrokken. Het personeelsbeleid, dat gestoeld is op het beginsel 'capacity on demand' en op de brede inzetbaarheid van docenten bij meerdere opleidingen tegelijk, heeft nooit tot capaciteitsproblemen geleid. Studenten gaven aan dat docenten doorgaans goed bereikbaar zijn en dat er geen lessen onnodig uitvallen.

Het panel overweegt dan ook dat de omvang van het docentencorps toereikend is om het onderwijsprogramma van BBA te kunnen uitvoeren.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 10 'Capaciteit' als **voldoende**.

5.4 Voorzieningen

5.4.1 Standaard 11

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

Bevindingen

Het onderwijs wordt verzorgd op drie locaties: Eindhoven, Hilversum en Maastricht. Hier zijn behalve kantoorruimtes voor het personeel ook klaslokalen, een studieruimte, een

computerlokaal, kleine werkruimtes voor SLC-gesprekken of het zelfstandig werken aan onderwijsprojecten.

Binnen de drie vestigingen is draadloos internet, waardoor de studenten overal in het gebouw met hun laptop kunnen werken.

De digitale leeromgeving bevindt zich op het zogenaamde studentenportaal: een beveiligde digitale onderwijsruimte waar studenten het lesrooster, boekenlijsten, lesplanners, de studiegids, de OER, handleidingen en procedureomschrijvingen kunnen vinden. Ook bevindt zich hier het cijferportaal ('Schoolfit'). Studenten hebben verder toegang tot de werkruimte die bij hun eigen klas behoort.

Iedere vestiging beschikt over een kleine mediatheek. Studenten van de locaties Eindhoven, Hilversum en Maastricht kunnen gebruikmaken van de bibliotheekvoorzieningen van respectievelijk de Universiteit van Tilburg en Fontys Hogescholen, de Universiteit van Utrecht en de Universiteit van Amsterdam, en de Universiteit Maastricht en Hogeschool Zuyd. BBA-studenten hebben toegang tot diverse opleidingsspecifieke databanken en tijdschriftenportals.

Overwegingen

De materiële voorzieningen zijn naar het oordeel van het visitatiepanel toereikend. Wel constateert het panel dat studenten nauwelijks of geen gebruik maken van de genoemde bibliotheekvoorzieningen. Het lijkt erop dat de fysieke en wellicht ook de psychologische afstand naar deze bibliotheken te groot is.

Ook geven de studenten aan dat het netwerk nogal eens overbelast is en bovendien moeilijk toegankelijk via mobiele telefoons. Het kost ze hierdoor vaak veel moeite om toegang te krijgen tot bijvoorbeeld de gegevens over hun studievoortgang.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 11 'Huisvesting en materiële voorzieningen' als **voldoende**.

5.4.2 Standaard 12

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

Bevindingen

Het SLC-beleid houdt in dat studenten tijdens hun studie worden begeleid door een en dezelfde persoonlijke studieloopbaancoach. De coach is tevens verantwoordelijk voor de stagebegeleiding in de drie BPV's.

De studieloopbaancoach is het eerste aanspreekpunt bij persoonlijke vragen of problemen. Wanneer studenten klachten hebben over de studie, kunnen zij terecht bij de betrokken docent en/of hun studieloopbaancoach. Indien nodig kan de coach de student doorverwijzen naar interne medewerkers, docenten, externe instanties. Daarnaast is de coach de aangewezen contactpersoon voor de ouders/verzorgers van de student (ouderavond voor eerstejaars).

De studieloopbaancoach richt zich in de begeleiding op het aanleren van reflectie en bewustwording. Studenten leren verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces,

bewuste keuzes te maken en doelgericht te werken aan studievoortgang en eigen competentieontwikkeling.

De coaches bewaken met de student diens studievoortgang en bespreken frequent met de betrokkene de studievoortgangresultaten. Indien nodig worden er persoonsgerichte ontwikkelings- en actieplannen opgesteld (POP's en PAP's), bedoeld om leerachterstanden te voorkomen of bij te stellen. In de loop van de studie concentreert de studieloopbaan-coaching zich op de keuze en voorbereiding van de BPV-perioden en het afstuderen. Aan SLC worden, op een enkele uitzondering na, geen EC's toegekend.

De coach rapporteert vier maal per jaar aan de vestigingsdirecteur over de studievoortgang van individuele studenten. Studieloopbaancoaches voeren BSN-breed drie maal per jaar inhoudelijk overleg. Voor hen is een apart scholingsprogramma. Ze krijgen wat de stagebegeleiding betreft administratieve ondersteuning van het stagebureau. De jaarlijkse evaluatiegesprekken worden gevoerd met de vestigingsdirecteur.

De communicatie tussen de opleiding en studenten vindt plaats via persoonlijk contact, het digitale studentenportaal, per mail, en schriftelijk (zie paragraaf 5.4.1).

Overwegingen

Het panel hecht veel waarde aan de persoonlijke aandacht voor de student. Die wordt gerealiseerd dankzij de kleinschaligheid van BSN: door de kleine onderwijsgroepen kennen de docenten hun studenten. Dit wordt in hoge mate door de studenten gewaardeerd.

De persoonlijke aandacht wordt tevens gerealiseerd door SLC. De studieloopbaancoach krijgt naar het oordeel van het panel terecht een centrale rol toegewezen in de studie-begeleiding. In het studenttevredenheidsonderzoek van 2011 geven studenten er blijk van tevreden te zijn over de kwaliteit van SLC. Dit beeld werd bevestigd tijdens het locatiebezoek. Het panel acht op grond van de bestudeerde handleidingen en beleidsdocumenten de kwaliteit van SLC afdoende gewaarborgd.

Desondanks heeft het panel tijdens het locatiebezoek enkele minder positieve signalen opgevangen. Zo waren sommige studenten niet tevreden over de frequente wisselingen van studieloopbaancoaches, met name omdat Notenboom had toegezegd dat studenten gedurende hun hele studieloopbaan worden bijgestaan door dezelfde coach. Anderen plaatsten kanttekeningen bij de kwaliteit van de begeleiding. Deels hadden die klachten te maken met de kwaliteit van de informatievoorziening. Het genoemde studenttevredenheidsonderzoek laat zien dat verbeteringen noodzakelijk zijn. Het betreft hier met name de communicatie over regelingen en procedures. Docenten bleken elkaar tegen te spreken, zo legden de studenten uit, en studieloopbaancoaches waren soms niet in staat uitsluitsel te geven.

Daarbij komt dat studenten het verwarrend vinden dat zij officiële berichten van de opleiding nu eens via het ene medium moesten vernemen en dan weer via een ander medium.

Verder noemt het panel in dit verband de omschrijving van de termijnen waarbinnen de toetsresultaten bekend moeten worden gemaakt. De *OER* spreekt over een 'redelijke termijn', maar vanuit het studentenperspectief kan dit anders worden uitgelegd dan wellicht bedoeld. Hoewel hierover geen klachten zijn geuit – de *Kritische Reflectie* spreekt terloops van een termijn van twee weken waarbinnen *voorlopige* cijfers bekend worden gemaakt terwijl in het *Handboek toetsing* wordt gesuggereerd dat de *definitieve* cijfers binnen tien

dagen bekend gemaakt moeten zijn – acht het panel het raadzaam hierover aan alle betrokkenen duidelijkheid te verschaffen.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 12 'Studiebegeleiding en informatievoorziening' als **voldoende**.

5.5 Kwaliteitszorg

5.5.1 Standaard 13

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

Bevindingen

De opleiding heeft de processen rond de module- en docentevaluaties beschreven in de *Kritische Reflectie*. Het panel heeft deze informatie na bestudering getoetst tijdens het locatiebezoek in de gesprekken met het instellingsbestuur, de beroepenveldcommissie, examencommissie, domeincoördinatoren en vestigingsdirecteuren, en andere verantwoordelijken voor het kwaliteitszorgbeleid.

Bij het meten van de kwaliteit hanteert de opleiding de volgende streefwaarden: tussen een 3.0 en 3.5 op een vijfpuntschaal, tussen een 6.0 en 7.0 op een tienpuntsschaal. BSN participeert sinds 2012 in de Nationale Studentenenquête (NSE). Daarnaast zet het bureau onderwijs van BSN de volgende interne evaluaties uit:

- evaluaties afzonderlijke modules (per vestiging 5 modules per trimester, door studenten);
- evaluaties van docenten (per twee jaar, door studenten);
- evaluatie van medewerkers (door medewerkers);
- evaluaties van SLC (wekelijks, door studenten);
- evaluaties van de afzonderlijke toetsen (per trimester, door studenten);
- evaluatie van de onderwijsorganisatie als geheel (jaarlijks, door studenten);
- evaluatie van het werkveld (jaarlijks, door stagebedrijven).

Voorts wordt kwalitatieve informatie verzameld door de beroepenveldcommissie (BVC) en de examencommissie. De BVC vergadert twee maal per jaar over trends en ontwikkelingen die kunnen of moeten leiden tot aanpassingen in het programma. Het najaarsoverleg is mede bedoeld als formeel moment waarop de het college van bestuur dan wel de domeincoördinatoren terugkoppelen over wat er is gedaan met de opmerkingen uit het voorjaarsoverleg. Tussen beide overleggen door wordt incidenteel overleg gevoerd met het college en/of de domeincoördinatoren; het initiatief hiertoe kan van weerskanten komen. De BVC brengt jaarlijks een verslag uit over wat zij heeft gerealiseerd.

Overwegingen

In vergelijking met eerdere visitaties heeft de opleiding aanzienlijke verbeteringen geboekt op het gebied van de kwaliteitszorg. Er worden systematisch gegevens verzameld over de verschillende aspecten van de opleiding. Tevens zijn er streefdoelen geformuleerd.

Omdat het panel in de hierboven genoemde gespreksrondes een hoge mate van kwaliteitsbewustzijn ervoer, heeft het er vertrouwen in dat BSN c.q. BBA de kwaliteitscultuur weet vast te houden. In dit verband merkt het panel op dat men tijdens het gesprek met de

verantwoordelijken voor kwaliteitszorg niet goed over het voetlicht brengen welke rol het bureau onderwijs en de coördinator kwaliteitszorg hierbij spelen.

Verder stelt het panel op grond van de Kritische Reflectie vast dat de opleiding haar afgestudeerden heeft bevestigd over marktbehoefte en strategische ontwikkelingen. De Kritische Reflectie maakt echter geen melding van een onderzoek waarin afgestudeerden gevraagd wordt naar hun oordeel over BBA als geheel, noch over de wijze waarop zij de aansluiting opleiding-arbeidsmarkt hebben ervaren.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 13 'Kwaliteitszorg' als **voldoende**.

5.5.2 Standaard 14

De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen.

Bevindingen

BSN c.q. de opleiding BBA heeft in de afgelopen herstelperiode, onder begeleiding van een extern adviseur, een groot aantal verbeteringen aangebracht (over de voorgeschiedenis, zie hoofdstuk 2). Het projectteam heeft gedurende de herstelperiode ieder kwartaal gerapporteerd aan de raad van toezicht, het instellingsbestuur en de BVC. Wanneer het verbeterbeleid onderwijsinhoudelijke zaken betrof, had de dean als taak de te nemen maatregelen aan te sturen. De vestigingsdirecteuren droegen zorg voor de aansturing van verbeteracties die betrekking hadden op de onderwijsuitvoering en voorzieningen.

In de *Kritische Reflectie* zijn per NVAO-standaard de genomen verbeteracties aangegeven, met de beoogde resultaten. Belangrijke maatregelen die bijdragen aan de realisatie van streefdoelen, waren in de optiek van de opleiding:

- *Studeerbaarheid* – invoering vaste regels voor het inleveren van praktijkopdrachten en voor herkansingsmogelijkheden;
- *Studentvolgsysteem* – een eerste stap in deze richting is de analyse van studieresultaten per vestiging met behulp van Schoolfit (eerstejaars);
- *Kwaliteit docenten* – intensivering scholingsbeleid voor docenten, begeleiders en beoordelaars van eindwerken;
- *Kwaliteit toetsing* – een voor de doelgroep passender vorm van toetsen (geen MC-vragen), overzichtelijker puntentelling, analyse toetsresultaten;
- *Gerealiseerde eindkwalificaties* – verbetering *Handleiding Afstuderen*, strikte scheiding begeleiden en beoordelen van eindwerken, aanscherping beoordelingsformulieren eindwerken.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de opleiding helder heeft omschreven en toegelicht welke verbetermaatregelen ze sinds 2009 heeft genomen. Zo is in dat jaar een verbeterplan opgesteld (onder meer met betrekking tot de wijze van beoordelen door docenten) en heeft BBA actief gewerkt aan de herziening van het curriculum (met name in verband met de versterking van onderzoeksvaardigheden van studenten). Desondanks stelt het panel vast dat een groot aantal verbeteringen tekortkomingen betreffen die door het visitatiepanel van Hobéon en de verificatiecommissie van de NVAO zijn gesignaleerd. Met andere woorden:

veel verbeteringen zijn geïnitieerd door de externe en niet zozeer door de interne kwaliteitszorg.

Het panel heeft geconstateerd dat de meeste verbeteringen inmiddels zijn gerealiseerd maar ook dat sommige nog verkeren in het stadium 'work in progress'. Zo staat het lectoraat van BSN nog in de kinderschoenen. Ook is men nog volop bezig met het samenstellen van de toetsmatrijzen en werkt men aan versteviging van een onderzoekslijn binnen het curriculum. Het instellingsbestuur volgt de ontwikkelingen op de voet.

Aan de andere kant meent het panel ook dat er grote slagen gemaakt zijn met betrekking tot de *interne* kwaliteitszorg. De examencommissie is vervangen en staat nu volledig onafhankelijk van het instellingsbestuur. Er is een toetscommissie ingesteld waarin de domeincoördinatoren zitting hebben, onder voorzitterschap van de voorzitter van de examencommissie. Er heerst binnen BSN nu een nieuwe kwaliteitscultuur.

Ook de studentenraad is geactiveerd, al lijkt die zich nog veel bezig te houden met de studentvoorzieningen. De beroepenveldcommissie was reeds lang operationeel maar is nu intensiever dan ooit betrokken bij de kwaliteitszorg van de opleiding. Het bureau onderwijs en het stagebureau zijn voor de hele instelling nieuwe ondersteunende diensten. Een aandachtspunt bij dit alles is de PDCA-cyclus: in de beschrijving zoals het panel die aantroef in de *Kritische Reflectie*, is niet altijd duidelijk gemaakt hoe de kwaliteitscirkel wordt rond gemaakt.

Conclusie

Het panel concludeert op grond van de genomen verbetermaatregelen en de verbeterplannen die nog ten uitvoer moeten worden gebracht, dat er binnen de diverse BSN-gremia sprake is van een sterk gegroeid kwaliteitsbesef. Om die reden beoordeelt het panel standaard 14 'Verbeterbeleid' als **voldoende**.

5.5.3 Standaard 15

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

Bevindingen

BSN kent sinds kort een raad van toezicht die, aldus de *Kritische Reflectie*, de verbinding tussen de H van het HBO en de B moet monitoren. Hij heeft bovendien de taak om als auditor te fungeren bij de realisatie van het herstelplan.

Daarnaast kent BSN een aantal instellingsbrede commissies: de examencommissie, toetscommissie hbo en de beroepenveldcommissie. In elk van deze commissies is BBA vertegenwoordigd. Ook de studentenraad is BSN-breed, maar wel georganiseerd per vestiging. Als niet-bekostigde instelling gelden voor BSN geen verplichtingen krachtens de WHW om een opleidingscommissie in stand te houden.

Docenten zijn niet zozeer verbonden aan een specifieke opleiding als wel aan een van de zes vakinhoudelijke domeinen binnen het instituut. Elk domein kent blijkens de *Kritische Reflectie* een eigen domeincoördinator:

- Marketing;
- Economy & Operations;
- Management & Organisatie;
- Hotelmanagement;

- Events, Leisure & Travel;
- Business Skills.

Naast de coördinatoren van vakgebieden zijn er programmamanagers voor de opleidingen. Vestigingsdirecteuren spelen een rol in de kwaliteitszorg waar het gaat om de onderwijskundige aansturing van docenten en om de kwaliteit van de voorzieningen. Daarnaast is er een coördinator Ondernemen, die met name toeziet op de uitwerking van de zogenoemde Notenboomcompetentie ondernemendheid in de hbo-opleidingen van BSN.

Het afnemend beroepenveld is vertegenwoordigd in de BVC. De commissie speelt niet alleen een rol in het valideren van het opleidingsprofiel en het onderwijsprogramma, ook zijn de leden in operationele zin betrokken bij de opleiding. Sommige leden bieden stageplaatsen aan, anderen verzorgen gastlessen of nemen plaats in de proposalcommissie bij het afstuderen. De BVC heeft directe lijnen met het college van bestuur (inclusief de dean) en de domeincoördinatoren.

Overwegingen

Het panel heeft gemerkt dat de domeinindeling nog niet geheel haar beslag heeft gekregen. Tijdens het locatiebezoek vernam het panel dat er meer domeincoördinatoren zijn dan in de *Kritische Reflectie* wordt aangegeven (IBMS).

Het zijn de domeincoördinatoren die een centrale rol spelen in de onderwijsontwikkeling en de vakinhoudelijke aansturing van docenten. De betrokkenheid van de laatsten bij de kwaliteitszorg verloopt altijd via de domeincoördinatoren en de vestigingsdirecteuren.

De taakomschrijving van de programmamanagers is naar de mening van het panel onhelder. Waar men verwacht dat zij de verantwoordelijkheid dragen voor het reilen en zeilen van een opleiding, blijkt het na het gesprek met betrokkenen meer om een functionaris te gaan die verantwoordelijk is voor het profiel en de eigenheid van de opleiding. Hij draagt zorg, aldus het *Personeelsbeleid*, voor de inbreng van trends en ontwikkelingen in het curriculum. De BVC geeft echter aan alleen te overleggen met de domeincoördinatoren. De functionele relatie tussen programmamanager en de domeincoördinatoren is onvoldoende uitgewerkt, waardoor niet zichtbaar is in hoeverre de programmamanager actief betrokken is bij de interne kwaliteitszorg.

Studenten zijn betrokken bij de interne kwaliteitszorg via de studentenraad. De wijze waarop deze functioneert verschilt per vestiging, zo concludeert het panel naar aanleiding van de gesprekken hierover met de studenten.

Het alumnibeleid staat duidelijk nog in de kinderschoenen. Weliswaar worden afgestudeerden incidenteel gevraagd om gastlessen te verzorgen, maar voor het overige merken ze na afloop van hun studie weinig meer van BSN en/of de opleiding. In het gesprek met hen tijdens het locatiebezoek gaven zij expliciet aan dit contact te missen en zeker bereid zijn op een of andere manier betrokken te raken bij de kwaliteitszorg van de opleiding.

Een grote rol binnen de interne kwaliteitszorg is weggelegd voor de examen- respectievelijk toetscommissie (zie paragraaf 5.6.1) en de beroepenveldcommissie. Het panel heeft met instemming kennisgenomen van de inzet en betrokkenheid van de BVC en meent dat de commissieleden een grote toegevoegde waarde hebben voor de opleiding. Het heeft waardering voor de vergadercyclus met een voor- en najaarsoverleg, waarbij in het najaar wordt aangegeven wat met de opmerkingen uit het voorjaar is gedaan.

Ook de verwerking van studentevaluaties en het aanname- en ontslagbeleid van de instelling zijn voor het panel aanwijzingen dat de interne kwaliteitszorg functioneert.

Conclusie

Het panel beoordeelt standaard 15 'Commissies interne kwaliteitszorg' als **voldoende**.

5.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

5.6.1 Standaard 16

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Bevindingen

Gedurende de herstelperiode heeft BSN c.q. BBA gewerkt aan de verbetering van de kwaliteit van toetsing. Het heeft geleid tot aangescherpte regels en procedures, die beschreven zijn in het *Handboek Toetsing*. Verder werkt BSN sinds januari 2012 met een nieuwe *Handleiding Afstuderen*, die in september 2012 op onderdelen is bijgesteld.

Het panel heeft kennis genomen van het systeem van toetsen: het summatief toetsen, het formatief toetsen en het afstuderen.

Wat het summatief toetsen betreft worden studenten in principe individueel getoetst. Geïntegreerde toetsing vindt plaats in de praktijklijn, als afsluiting van onderwijsprojecten en de BPV's.

De toetsvorm is afhankelijk van de leerlijn. Er wordt voornamelijk schriftelijk getoetst, variërend van toetsen met open vragen tot casustoetsen en werkstukken, rapporten en verslagen. Bij de beoordeling van onderwijsprojecten wordt de kwaliteit van het geleverde product/dienst beoordeeld, waarbij tevens de theoretische verantwoording (in de vorm van een werkstuk) wordt betrokken. Ook wordt gevraagd om reflectie van de individuele student op diens eigen bijdrage en op het (samen)werken in de groep.

Bij SLC is het portfolio-assessment de manier om te beoordelen in hoeverre de studenten de competenties beheersen.

Tussentijdse toetsen worden alleen in het eerste jaar afgenomen (formatief toetsen). Deze 'midterm toetsen' zijn bedoeld om nieuwe studenten in de gelegenheid te stellen vertrouwd te raken met de wijze van toetsen bij BSN en hun inzicht te verschaffen in hun eerste studieresultaten. BSN beschouwt peer assessment als geëigend middel voor formatief toetsen in onderwijsprojecten. Bij SLC wordt van studenten verwacht dat zij zichzelf beoordelen (self-assessment).

Het systeem van toetsen heeft voorts betrekking op het afstuderen. Studenten moeten in de BPV3 en in hun eindschrijving laten zien dat zij beschikken over de beoogde eindkwalificaties op bachelorniveau.

In de handleiding *BPV3* staat omschreven aan welke eisen de stageopdracht moet voldoen, welke eindcompetenties er worden getoetst en welke de daarbij behorende prestatie-indicatoren zijn. Het afstudeerproject dat moet uitmonden in de eindschrijving, is bij voorkeur gekoppeld aan het stagebedrijf van BPV3.

De *Handleiding Afstuderen* richt zich op de eindschrijving, waarin de studenten laten zien dat

zij als beginnend beroepsbeoefenaar relevante theorieën kunnen verbinden aan de beroepspraktijk, zelfstandig praktijkgericht onderzoek kunnen verrichten en hierover adequaat kunnen communiceren met derden. Eisen zijn onder meer, zo lichte de examencommissie toe, dat het onderzoek gerelateerd is aan het uitstroomprofiel en de opleiding; dat het onderzoek ten dienste staat van een beroepsrelevant praktijkprobleem; en dat het voorzien is van een direct toepasbaar implementatieplan.

Het afstudeerproces kent een proposalfase en een uitvoeringsfase, die worden afgesloten met een beoordeling: van de afstudeerproposal respectievelijk de eindschiptie. De proposalbegeleider, de bedrijfsbegeleider uit de BPV3 en de afstudeerbegeleider hebben geen rol bij de beoordeling van deze werkstukken. De examencommissie benoemt de beoordelaars. Een commissie van vier beoordelaars spreekt zich uit over de proposals (go/no go). De eindschipties zelf worden beoordeeld door een commissie van twee beoordelaars. Bij een positief oordeel mag de student het werkstuk presenteren en verdedigen ('afstudeer-examen') ten overstaan van een derde, externe beoordelaar. Andere aanwezigen, zoals de bedrijfsbegeleider, spelen geen rol bij de beoordeling.

Het panel heeft ook de borging van de kwaliteit rond toetsing en afstuderen bestudeerd. Hierbij speelt de examencommissie van BSN een centrale rol. Deze commissie is verantwoordelijk voor het geheel van toetsen en examinering binnen de hbo-, ad- en mbo-opleidingen. De commissie vergadert zes maal per jaar; de voorzitter en secretaris zijn op vaste dagen in de week voor hun commissiewerkzaamheden op school. De examencommissie verzamelt informatie over de kwaliteit van het programma, in het bijzonder over de kwaliteit van toetsing en het gerealiseerde eindniveau. De commissie werkt volledig onafhankelijk van instelling c.q. opleiding en brengt jaarlijks verslag uit van haar werkzaamheden.

Voor de hbo-opleidingen BBA, IBMS, HHM en ELT is een aparte toetscommissie, waarin de domeincoördinatoren en de voorzitter van de examencommissie zitting hebben.

BBA heeft een toetsplan. Voor veel modules is er een toetsmatrijs beschikbaar. Apart daartoe getrainde docent-toetsconstructeurs maken aan de hand daarvan de toetsen, antwoordmodellen en beoordelingscriteria (incl. cesuur). Toetsen dienen te voldoen aan de kwaliteitscriteria validiteit, betrouwbaarheid, bruikbaarheid en transparantie.

Voordat een toets wordt afgenomen vindt een 'compliance check' plaats door een collegadocent en voert de toetscommissie een 'toetstechnische' kwaliteitscontrole uit. In het *Handboek Toetsing* is uitgewerkt bij wie welke verantwoordelijkheden liggen in de toetscyclus. De toetsen zijn identiek voor alle vestigingen en worden op hetzelfde moment afgenomen. Na afloop wordt studenten gevraagd zich uit te spreken over de kwaliteit van toetsing (tevredenheidsonderzoek toetsing).

De kwaliteitsborging van het afstuderen krijgt eveneens gestalte door de scheiding tussen begeleiding en beoordeling (zie hierboven). De examencommissie neemt ook in het proces van afstuderen een onafhankelijke positie in.

Overwegingen

Het panel vindt dat de kwaliteitsborging rond toetsen en afstuderen adequaat is beschreven in het *Handboek Toetsing* en de *Handleiding Afstuderen*. Het heeft waardering voor de verbeteringen die gedurende de herstelperiode hierin zijn aangebracht.

In dit verband noemt het panel allereerst de scheiding die is aangebracht tussen toetsconstructie en toetsbeoordeling. De scholing van met name de toetsconstructeurs is naar het oordeel van het panel een positief punt. Het heeft er vertrouwen in dat het toetsen als

zodanig permanent bij docenten op de agenda zal staan in het vakinhoudelijk overleg en de intervisiebijeenkomsten.

In de tweede plaats is daar nu de onafhankelijke en nauw omschreven rol van de examencommissie en de toetscommissie. Uit de gesprekken die het panel met de examencommissie voerde, bleek dat de commissieleden hun taken serieus nemen en voortvarend met de uitvoering van het vernieuwde toetsbeleid aan de slag zijn gegaan. Dat dit beleid inmiddels op onderdelen is bijgesteld en naar verluidt nog verder zal worden aangepast, toont aan dat de interne kwaliteitszorg op dit punt functioneert.

In de derde plaats heeft het panel met instemming kennis genomen van de procedure rond het afstuderen. De examencommissie geeft aan dat de kwaliteit van het afstudeerwerk toeneemt, mede dankzij de proposalfase: circa 50 procent van de proposals wordt in eerste instantie afgekeurd. Het panel maakt bij het systeem van afstuderen wel een kanttekening: het miste in de handleiding *BPV3* een nauwkeurige beschrijving van de wijze waarop de eindkwalificaties uit het competentieprofiel op bachelorniveau worden getoetst (onder andere door middel van het beoordelingsformulier).

De zeventien eindwerken (beide tranches) die het panel heeft bestudeerd, waren op één na van voldoende kwaliteit. Het panel constateerde met instemming, op grond van de eindwerken die in tweede instantie waren opgevraagd (zie hierover paragraaf 3.6), dat BBA terughoudender is geworden met de becijfering.

Wel heeft het panel bij het totaal aan bestudeerde eindwerken enkele kanttekeningen gemaakt. Deze zijn met de examencommissie besproken.

Zo bleken de gekozen onderwerpen van sommige scripties weinig tot niets met de opleiding zelf van doen hebben. Bij andere scripties lag de klemtoon te veel op strategische en commerciële aspecten en minder op operationele aspecten (bijvoorbeeld raming van kosten en opbrengsten van voorstellen). De examencommissie verklaarde dat dit een uitvloeisel was van het oude beleid waarbij studenten hun eindwerkstuk ter afsluiting van het uitstroomprofiel schreven. Dit beleid is inmiddels herzien: in de vernieuwde *Handleiding Afstuderen* (versie september 2012) wordt nu geëist dat de onderwerpen relevant zijn voor de eigen beroepspraktijk.

Een tweede overweging betreft het taalgebruik in de eindwerken. Dit was in een paar gevallen niet aan de maat. Het panel trekt hieruit de conclusie dat de procedure van afstuderen nog niet helemaal naar behoren werkt, vooral ook omdat de *Handleiding Afstuderen* – weliswaar in een vorige versie – al ruim een jaar van kracht is. Begeleiders én beoordelaars dienen naar het oordeel van het panel een stringenter beleid te voeren ten aanzien van de basiskwaliteit van scripties. Het gesignaleerde knelpunt heeft bovendien consequenties voor de docentbegeleiding in de rest van het onderwijsprogramma: er is meer feedback nodig op het taalgebruik in de ingeleverde werkstukken en er zijn wellicht extra efficiëntieprogramma's Nederlands nodig.

Als derde punt van aandacht noemt het panel de kwaliteit van het onderzoek en de diepgang van de analyses. Ook die laten soms te wensen over. De examencommissie onderschreef deze constatering en verklaarde in de discussie hierover dat de kwaliteitsverbetering op het gebied van praktijkgericht onderzoek nog niet is afgerond. 'Ook de begeleiders en beoordelaars moeten dit leren.'

Het panel heeft, tot slot, ook het rendement in kwantitatieve en kwalitatieve zin in ogenschouw genomen.

Op grond van de kwantitatieve gegevens uit de *Kritische Reflectie* (zie bijlage 5 van dit panelrapport) signaleert het panel bij BBA de problematiek van langstudeerders en studiestakers. Volgens het instellingsbestuur is dit mede het gevolg van de conjunctuur: in het

particuliere onderwijs kost lang studeren veel geld. Daarbij komt dat studenten meer dan eens in hun BPV3-periode een betaalde baan krijgen aangeboden, waardoor het afstuderen buiten beeld raakt.

Het panel heeft voorts in zijn gesprek met afgestudeerden van de opleiding geconstateerd dat zij snel een goede, passende baan hebben gevonden: hetzij als zelfstandig ondernemer, hetzij in dienst van een onderneming. Ook zijn er verschillende studenten doorgestroomd naar een pre-master van een universiteit, hetgeen voor het panel een indicatie is dat zij bij BSN voldoende leervaardigheden hebben opgedaan om in een vervolgopleiding te kunnen functioneren.

Conclusie

Het ingezette verbeterbeleid inzake het toetsen en afstuderen en de voldoende kwaliteit van de bestudeerde eindwerken hebben het panel doen concluderen dat 'toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties' (standaard 16) kan worden beoordeeld met een **voldoende**.

5.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding

Het panel baseert zijn algemene conclusie op de bestudeerde documenten – waaronder toetsen en afstudeerwerken – en de gesprekken tijdens het locatiebezoek. Daarbij tekent het panel aan dat de documenten een onduidelijk, onvolledig of tegenstrijdig beeld van de opleiding geven. Dit leidde bij het panel tot een groot aantal vragen, waarvan slechts een gedeelte door vertegenwoordigers van instelling en opleiding afdoende kon worden beantwoord. Hun verklaring, dat de tegenstrijdigheden zijn terug te voeren op een verbeterproces dat nog niet is afgerond, acht het panel aannemelijk.

Samengevat luidt de argumentatie voor het positieve oordeel als volgt. De door de opleiding geformuleerde beoogde eindkwalificaties zijn afgeleid van de domeincompetenties en passend voor het beoogde bachelorniveau en de hbo-oriëntatie.

Het programma is samenhangend opgezet en biedt op hoofdlijnen de juiste inhoud. Op onderdelen heeft het panel echter aangegeven dat het programma een specifiekere inkleuring nodig heeft dan nu het geval is. Mede door het gebruikte onderwijsmodel is er een samenhangend geheel. Het programma heeft de wettelijk vereiste omvang en wordt door de studenten als studeerbaar beschouwd. Het programma sluit in voldoende mate aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

De vakinhoudelijke en onderwijskundige kwaliteit van het personeel maakt, mede dankzij het scholingsbeleid en vakinhoudelijke domeinoverleg, de realisatie van het programma mogelijk. Wat het opleidingsniveau van docenten betreft heeft BSN de ambitie om de achterstand snel weg te werken. Het personeelsbeleid, gericht op de inzet van docenten op contractbasis ('capacity on demand'), maakt dat de omvang van het docentencorps afdoende is.

De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend. De studiebegeleiding wordt in het algemeen als voldoende beschouwd, al vragen studenten wel om een meer eenduidiger manier van informatievoorziening.

Het systeem van interne kwaliteitszorg werkt adequaat, waarbij de stakeholders grosso modo in voldoende mate betrokken worden. De beroepenveldcommissie heeft hierbij een duidelijk toegevoegde waarde.

BSN heeft recent duidelijke verbeteringen aangebracht in het systeem van toetsen en afstuderen. Er is veel aandacht voor de kwaliteitsborging. De examencommissie monitort het ingezette verbeterproces en stuurt actief aan – als onderdeel van de interne kwaliteitszorg – op verbetermaatregelen. De PDCA-cyclus wordt hierbij in acht genomen. De toetsen zijn volgens het panel op voldoende niveau. Het panel is in het algemeen positief over de kwaliteit van de afstudeerwerken, en daarmee tevreden over het bereikte eindniveau van de afgestudeerden.

6 Overzicht oordelen

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

E = excellent G = goed V = voldoende O = onvoldoende

Bijlage 1: Samenstelling panel

Dr. J.M.H.M. (Jos) Willems (voorzitter)

Jos Willems studeerde psychologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen en promoveerde daar in 1987 op het proefschrift *Studietaken als instructiemiddel: Een onderzoek naar de sturende werking van opdrachten bij studieteksten vanuit een informatie-theoretisch kader*. Hij was van 1974 tot 2002 werkzaam bij het IOWO als adviseur en onderzoeker in het hoger onderwijs op het terrein van onderwijsvernieuwing en kwaliteitszorg. De laatste acht jaren daarvan was hij directeur van het IOWO. Jos Willems heeft deel uitgemaakt van verschillende visitatiecommissies in het wo en hbo. Hij is tevens lid geweest van een vijftiental panels van de Dutch Validation Council (DVC) ten behoeve van de accreditering van masteropleidingen in het hbo. Daarnaast was hij adviseur van de DVC met betrekking tot de inrichting van haar accrediteringsprocedure. Van februari 2002 tot december 2010 was Willems lid van het college van bestuur van de Hogeschool Zuyd met als portefeuilles Onderwijs, Onderzoek, Studentenzaken en Kwaliteitszorg. In die periode was hij tevens lid van de accreditatiecommissie voor lerarenopleiding Secundair onderwijs in Vlaanderen. Onlangs was Willems vicevoorzitter van de panels voor de NVAO-beoordelingen van de opleidingen Bedrijfseconomie, Commerciële Economie, Media en Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement van Hogeschool Inholland.

Prof. em. dr. P. (Piet) Vanden Abeele

Piet Vanden Abeele is emeritus professor Marketing/Economische Psychologie, Katholieke Universiteit Leuven. Hij was als vice-rector van deze universiteit verantwoordelijk voor het onderhouden van de betrekkingen tussen de universiteit en samenwerkende hoger-onderwijsinstellingen in Vlaanderen en Noord-Frankrijk. Van 2001 tot 2009 was hij als rector verantwoordelijk voor de campus Kortrijk (Kulak). Vanden Abeele heeft de opleidingen Econometrie, Psychologie en Statistiek op masterniveau afgerond; hij promoveerde op het gebied van marketing aan de Stanford University. In zijn wetenschappelijk onderzoek combineert hij een breed spectrum aan disciplines. Hij heeft zitting (gehad) in diverse advies- en bestuursraden in de binnen- en buitenlandse academische wereld en het bedrijfsleven, zoals EIASM, het Marketing Science Institute en UCLA. Vanden Abeele heeft tevens zitting gehad in een ruim aantal NVAO-panelen voor de beoordeling van hbo- en wo-opleidingen in het economisch domein (zowel privaat als bekostigd), waaronder in de 'commissie Dunnewijk' (Hogeschool Inholland).

Drs. P.N. (Paul) Ganzeboom

Paul Ganzeboom werkt als dean, instituutdirecteur van het Instituut voor Marketing Management (IMM) van de Hanzehogeschool. Hij is daarnaast leading dean van het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) van dezelfde instelling. Hiervoor was hij dean, instituutdirecteur van de International Business School (IBS). Als dean van IMM is hij verantwoordelijk voor ongeveer 120 personeelsleden en 1800 studenten (Commerciële Economie vt/dt/du, Small Business & Retail Management, International Business & Languages). Als leading dean en voorzitter van de Stuurgroep KCO is hij overall verantwoordelijk voor het toegepaste-onderzoeksbeleid van het KCO, voor zowel de strategie als de operationele resultaten van dit kenniscentrum, waarbij ondernemerschap één van de drie belangrijkste speerpunten vormt van het onderzoeksbeleid van Hanzehogeschool Groningen. Ganzeboom heeft eerder deelgenomen aan NQA-visitaties van de hbo-bacheloropleidingen International Business van Hogeschool Zuyd en de hbo-bachelor Small Business and Retail Management van de Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Dr. ir. H. (Henk) Kievit

Henk Kievit is directeur van het Center for Entrepreneurship & Stewardship op Nyenrode Business Universiteit. Tevens doceert hij hier op het gebied van social venturing entrepreneurship en maatschappelijk ondernemen in degree en executive management-programma's. Daarnaast is hij verbonden aan de Christelijke Hogeschool Ede bij de opleiding bedrijfskunde/MER aan de Academie Mens en Organisatie op het gebied van duurzaam ondernemen. Na zijn opleiding economie aan Wageningen Universiteit werkte hij in het internationale bedrijfsleven in diverse managementfuncties. Vervolgens werd hij algemeen secretaris van het bestuur van de Noaber Foundation, een privaat maatschappelijk investeringsfonds. Vanaf 2005 is hij vanuit Dokifath b.v. werkzaam als zelfstandig adviseur voor strategische vraagstukken, business development en marketing ten behoeve van (familie)bedrijven, maatschappelijke organisaties en filantropische instellingen. Kievit heeft zitting gehad in het NVAO-panel voor de Toets nieuwe opleiding van de hbo-bachelor International Business Management van Hogeschool TIO.

Annelore Peeters

Annelore Peeters heeft een bachelor in de ergotherapie afgerond in Geel. Na ook de specifieke lerarenopleiding in volwassenenonderwijs te hebben afgerond volgt zij op dit moment in Mechelen de bachelor na bachelor Intercultureel management aan de Hogeschool Thomas More. Zij is getraind als student-lid door de NVAO en heeft aan verschillende beoordelingen deelgenomen.

Het panel werd bijgestaan door Tim Lamers MSc, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en mw.dr. Rietje van Vliet, extern secretaris.

Alle panelleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bijlage 2: Programma locatiebezoeken

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de locatie Maastricht op 28 en 29 januari 2013 en aan de locatie Eindhoven op 30 en 31 januari 2013.

Locaties: Bassin 184, 6211 AL Maastricht
Beukenlaan 145, 5616 VD Eindhoven

Programma maandag 28 januari 2013

08.30 – 09.15 uur *Ontvangst*
Intern beraad, documentanalyse (besloten)

09.15 – 10.15 uur *Gesprek met het instellingsbestuur BSN*
– C.A. Notenboom, voorzitter college van bestuur
– mw. M. Notenboom MME, lid college van bestuur, algemeen directeur
– D. Mahadew, dean
– dr.ir. J. Houben, voorzitter raad van toezicht

Programma dinsdag 29 januari 2013

08.30 – 08.45 uur *Ontvangst*

08.45 – 09.45 uur *Gesprek met examencommissie BSN*
– ir. G. Boers, voorzitter examencommissie
– R. Zweedijk MBA, lid examencommissie
– mw.mr. C. van Houten, secretaris examencommissie

09.45 – 12.45 uur *Intern overleg panel (besloten)*

Programma woensdag 30 januari 2013

14.30 – 15.15 uur *Ontvangst*
Intern beraad panel, documentanalyse (besloten)

15.15 – 16.15 uur *Gesprek met coördinatoren en programmamanager BBA en IBMS*
– F. Battaglini PhD, domeincoördinator IBMS
– J. de Bruijn MBA, programmamanager BBA
– drs. W. Stallenberg, domeincoördinator economie
– drs. L. Evers, domeincoördinator marketing
– mw. E. Smink, domeincoördinator business skills
– R. Weyzen, coördinator ondernemen

16.30 – 17.00 uur *Gesprek met verantwoordelijken interne kwaliteitszorg BSN*
– mw M. Notenboom MME, algemeen directeur en vestigingsdirecteur Eindhoven
– mw.mr. W. Vullings, vestigingsdirecteur Hilversum
– mw.mr. M. Becerra, vestigingsdirecteur Maastricht

- mw Y. van de Heijde, stagebureau
- mw B. Suijkerbuijk MSc, bureau onderwijs
- mw R. Niesten, bureau onderwijs

17.00 – 18.00 uur *Intern beraad panel, documentanalyse (besloten)*

Programma donderdag 31 januari 2013

- 08.30 – 8.45 uur *Ontvangst*
Intern beraad panel (besloten)
- 08.45 – 09.45 uur *Gesprek met studenten BBA en IBMS*
- Gwen van Driel, student BBA (instroom Hilversum 2011)
 - Rob van Grunsven, student BBA (instroom Eindhoven 2011)
 - Jos Clemens, student BBA (instroom Maastricht 2011)
 - Joris Bongers, student BBA (instroom Eindhoven 2010)
 - Luuk Donkers, student BBA (instroom Eindhoven 2012)
 - Wendy Lumens, student IBMS (instroom Eindhoven 2009)
 - Gianni Sanders, student IBMS (instroom Eindhoven 2009)
- 10.00 – 11.00 uur *Gesprek met docenten BBA en IBMS*
- J.T. Mellema, afstudeerbegeleider en docent IBMS, information management
 - W. Stassen, docent IBMS en economische vakken
 - H. van Dooren, docent marketingvakken
 - mw. B. Kibriscikli PhD, docent IBMS
 - H. Lubberding, studieloopbaancoach
 - drs. L. Gutierrez, docent uitstroomprofiel finance en afstudeerbegeleider
- 11.15 – 12.00 uur *Gesprek met afgestudeerden BBA en IBMS*
- Oscar van de Biggelaar, student pre-master Universiteit van Tilburg (instroom BBA Eindhoven in 2008)
 - Joost van Eijnsden Floxxium by Mansystems, marketing & advertising (instroom BBA Hilversum in 2008)
 - Twan Swinkels, Squall International, technical director (instroom IBMS Eindhoven in 2004)
 - Pieter Siemelink, student pre-master VU Amsterdam (instroom BBA Hilversum in 2009)
 - Bas Coppelmans, ondernemer (instroom BBA Eindhoven in 2007)
 - Willem Jan Smulders, ondernemer (instroom BBA Eindhoven in 2007)
 - Koen van de Wetering (instroom IBMS)
- 12.00 – 13.30 uur *Rondleiding*
Lunch
Intern beraad panel (besloten)
- 13.30 – 14.15 uur *Gesprek met beroepenveldcommissie BSN*
- drs. H. Brugmans, voorzitter beroepenveldcommissie

consultant MKB en commissaris/adviseur bij enkele Nederlandse en buitenlandse bedrijven (voormalig bankier)

- drs. A. Termeer, commercieel directeur bedrijven MKB ABN Amro Eindhoven
- drs. T. van de Laar, voormalig algemeen secretaris Kamer van Koophandel Eindhoven
- T. Toussaint, executive vice president VDL Groep

14.30 – 15.30 uur Gesprek met examencommissie BSN

- ir. G. Boers, voorzitter examencommissie
- mw.mr. C. van Houten, secretaris examencommissie
- R. Zweedijk MBA
- S. Jacobs

15.40 – 16.00 uur Gesprek met instellingsbestuur BSN

- C.A. Notenboom, voorzitter college van bestuur
- D. Mahadew, dean

16.00 – 17.30 uur Intern beraad panel (besloten)

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

** Vooraf aan het panel ter beschikking gesteld.

- ***Kritische Reflectie HBO-Bacheloropleiding Business Administration. Business School Notenboom* (oktober 2012)
- ***Beroepsprofiel, eindkwalificaties & programma Bachelor of Business Administration (BBA), Associate degree Marketing Management (AdM)* (01 september 2012)
- ***Studiegids voor Hbo-opleidingen. Business Administration. Studiejaar 2012-2013*

Naast deze kerndocumenten zijn eveneens ingezien (gerubriceerd per onderwerp):

Visitaties/audits

- ***Accreditiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs [hbo-bachelor]: uitwerking voor Associate degree-programma's tijdens de pilotfase* (NVAO 11 februari 2008)
- ***Adviesrapport accreditatie hbo-bacheloropleidingen Bachelor of Business Administration (voltijd), International Business & Management Studies (voltijd), Hoger Hotelmanagement (voltijd) en Events, Leisure & Travelmanagement (voltijd). Business School Notenboom* (Hobéon 23 december 2010)
- ***Beoordeling herstelplan bacheloropleidingen Hogeschool Notenboom* (NVAO 28 februari 2012)
- ***Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs. Opleidingsbeoordeling (uitgebreid)* (NVAO 22 november 2011)
- ***Besluit strekkende tot het verlengen van de geldigheidsduur van de accreditatietermijn [...] tot en met 1 april 2013 (herstelperiode)* (NVAO 17 april 2012)
- ***Management Review 'Ondernemen'. Business School Notenboom* (02 april 2012)
- ***Opbrengsten Projectplan Borging Gerealiseerd Niveau Business School Notenboom* (BSN 20 december 2012)
- ***Richtlijn NVAO beoordeling afstudeerwerken door panels tijdens het visitatieproces voor accreditatie en (indien van toepassing) een toets nieuwe opleiding* (NVAO 8 juli 2011)
- ***Verslag werkzaamheden Hobéon 2012* (Hobéon 20 december 2012)

Programma

- *Onderwijsvisie HBO-opleidingen Business School Notenboom. 'Leren in Perspectief'* (vastgesteld 1-9-2012)
- ***Modules & Lesplanners Bachelor Business Administration 2012-2016* (oktober 2012)
- ***Literatuurlijst Hbo BBA 2012-2013++*
- *Verdieping en eigenheid van de opleiding. Studiejaar 2012-2013. Beroepsprofielen BBA, ELT, HH en IBMS. Domein Marketing en Sales* (ingangsdatum 2-1-2013)
- *Verdieping en eigenheid van de opleiding. Studiejaar 2012-2013. Beroepsprofielen BBA, ELT en HH. Domein Business Skills* (ingangsdatum 2-1-2013)
- *Overzicht workshops, gastcolleges, bedrijfsbezoeken*
- *Reader Beroeps Praktijkvorming (BPV)*
- ***BPV 1: Oriënterende Beroepspraktijkvorming. Stageprofiel Business Administration. Studiejaar 2011-2012*
- ***BPV 2: Beroepspraktijkvorming 2. Stageprofiel Business Administration. Studiejaar 2011-2012*
- ***BPV 3: Beroepspraktijkvorming 3. Stageprofiel Business Administration. Studiejaar 2012-2013*

- ***Werkplekscan Beroepspraktijkvorming HBO – Business Administration – studiejaar 3*
- ***Spreadsheet werkveldcontacten BBA, HM, ELT en IBMS*
- *Tevredenheidsonderzoek stagebedrijven HBO 2009-2010*
- *EURAS Projects/Netwerk*
- *BBA/IBMS. Trends en Ontwikkelingen*
- *Lectoraat Entrepreneurship & Social Innovation (versie 8-1-2013)*
- *Diverse notulen voor- en najaarsoverleg beroepenveldcommissie*
- *Notitie beroepenveldcommissie (d.d. 30-9-2012) betr. Tussentijdse tussenkoppeling Ontwikkelingen Business School Notenboom*
- *Overzicht Najaarsoverleg 2010*
- *Persoonsgegevens Beroepenveldcommissie (cv's)*

Personeel

- ***Personeelsbeleid 2010-2014. Docerende ondernemers en/of ondernemende docenten (update september 2012)*
- ***Spreadsheet Expertise docenten BBA, ELT, HM en IBMS. Studiejaar 2012-2013*
- ***BBA cv's docenten*
- *Spreadsheet Invulling docenten per opleiding: BBA 1*
- *Spreadsheet Invulling docenten per opleiding: BBA 2 Fast track*
- *Spreadsheet Invulling docenten per opleiding: BBA 2 Normal track*
- *Spreadsheet Invulling docenten per opleiding: BBA 3*
- *Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2012 (d.d. 2-1-2013)*

Voorzieningen

- ***SLC Map 2012-2015/6 HBO*
- ***Studie en Loopbaan Coaching en POP. Studiejaar 2 (2012-2013) (augustus 2012)*
- ***Studie en Loopbaan Coaching en POP. Studiejaar 3 (2012-2013) (augustus 2012)*
- *Protocol Dyslexie/Dyscalculie Business School Notenboom*

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

- ***Onderwijs & Examen Regeling Bachelor Business Administration; Associate degree Marketing Management. Business School Notenboom 2012-2013 (vastgesteld 15 september 2012)*
- ***Examenreglement HBO 2012-2013 met bijvoegsels (vastgesteld 01 oktober 2012)*
- ***Handleiding Afstuderen Bachelor Programma's voor de afstudeerbegeleider. Business Administration; Hotel Management; Events, Leisure & Travelmanagement; International Business Management Studies. Richtlijnen gelden vanaf september 2012 (vastgesteld 8 oktober 2012)*
- ***Handboek Toetsing HBO-opleidingen (vastgesteld 01 oktober 2012)*
- *Toetsoverzicht & Conversietabel*
- *Toetsen en Toetsmatrijzen 2012-2013*
- ***Jaarverslag Examencommissie van Business School Notenboom over het studiejaar 2011-2012 (september 2012)*
- ***Spreadsheet interne en externe scriptiebegeleiders-beoordelaars*

Bijlage 4: Aanbevelingen

Beoogde eindkwalificaties

- Houd de vertaalslag van domeincompetenties naar eigen BBA-competenties opnieuw kritisch tegen het licht om te zien of alle domeincompetenties goed in het eigen competentieprofiel vertegenwoordigd zijn. Doe dit op basis van het vernieuwde landelijke kwalificatieraamwerk dat in 2012 is vastgesteld.
- Draag er zorg voor dat de ontwikkelingen met betrekking tot het landelijke kwalificatieraamwerk continu worden gevolgd, bijvoorbeeld door periodieke benchmark en/of overleg met een vertegenwoordiger van het Landelijk Opleiding Overleg dan wel het Sectoraal Adviescollege van de Hbo-Raad.
- Werk de eigen Notenboom-competenties uit tot beter bruikbare eindkwalificaties, bijvoorbeeld met prestatie-indicatoren, opdat ze binnen het onderwijsprogramma voldoende houvast bieden.

Programma

- Trek wat de onderzoekslijn binnen het curriculum betreft de consequenties uit de professionele oriëntatie van de opleiding en stel aan de hand van het beroepsprofiel vast wat de kennisbasis moet zijn.
- Scherp het internationale karakter van de opleiding aan om daarmee tegemoet te komen aan de ontwikkelingen binnen het beroep en op de arbeidsmarkt.
- Stel op basis van de Body of Knowledge and Skills van het domein BBA vast wat die van de opleiding moet zijn en richt het programma niet zozeer in als een algemene managementopleiding maar specifiek als een BBA-opleiding. Zorg ervoor dat het programma voldoende eigen karakter heeft ten opzichte van de overige BSN-opleidingen.
- Formuleer een didactisch concept dat expliciet gericht is op het profiel van de studentenpopulatie van BSN.
- Zorg bij de eerstvolgende programmaherziening voor grotere onderwijseenheden en geef daarbij op eenduidige wijze aan welke studielast, in termen van EC's, studenten kunnen verwachten. Houd bij de vaststelling van het aantal EC's ook rekening met programmaonderdelen als SLC, workshops en excursies.

Personeel

- Onderzoek de mogelijkheden om binnen een kleinschalig instituut als BSN te komen tot docententeams per opleiding, met een duidelijke rol weggelegd voor de programma-manager.
- Ontwikkel een personeelsbeleid dat is afgestemd op de ambities van BSN met betrekking tot het opleidingsniveau van docenten, op de internationaliseringsambities en op de aangescherpte eisen in het toets- en afstudeerbeleid. Zorg daarbij ook voor een periodieke systematiek waarbij van interne en externe/freelance docenten de verstrekte kwalificaties en scholingsactiviteiten worden geverifieerd.

Huisvesting en voorzieningen

- Maak intern vaste procedurele afspraken over de informatieverstrekking aan studenten wat betreft roosterwijzigingen, studievoortgangsinformatie, toelatingsregels en procedures.

Kwaliteitszorg

- Betrek ook alumni bij de interne kwaliteitszorg.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

- Zorg in alle relevante documenten voor een adequate beschrijving van de wijze waarop alle eindcompetenties uit het eigen kwalificatieraamwerk van BBA op bachelorniveau worden getoetst en pas de beoordelingsformulieren hierop aan.
- Ontwikkel een taalbeleid voor de opleiding, met aandacht voor deficiënties, regels voor feedback en stringente beoordeling van de afstudeerproposals.

Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens

Bron:

Kritische Reflectie HBO-Bacheloropleiding Business Administration. Business School Notenboom (oktober 2012)

In-, door- en uitstroomgegevens van – zo mogelijk – de laatste 6 cohorten BBA							
Instroomaantal							
Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
• Voltijd	13	71	89	56	66	32	55
Doorstroom propedeuserendement (in %) na 2 jaar							
Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
• Voltijd	13%	54%	52%	61%	53%	38%	
Uitstroomaantal na 5 jaar							
Cohort					2005	2006	
• Voltijd							

Rendementen bachelor BBA							
Diplomerings binnen nominale studieduur (1)							
Diplomajaar				2009	2010	2011	2012
• Voltijd				22%	51%	30%	
Uitval bachelor							
Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
• Voltijd A (2)	30%	14%	19%	32%	24%	6%	
• Voltijd B (3)			6%	9%	11%		

Toelichting uit de Kritische Reflectie BBA

(1) Het aandeel van de voltijdbachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

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

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

Contacturen BBA				
Gemiddeld aantal per week (4)	1e jaar	2e jaar	3e jaar	4e jaar
• Voltijd	24	27	23	15

Toelichting uit de Kritische Reflectie BBA

(4) Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacturen, voor ieder jaar van de opleiding.

Docent-studentratio BBA	
• Voltijd	1:20

Bijlage 6: Lijst met afkortingen

ad	associate degree
BBA	Bachelor of Business Administration
BoKS	Body of Knowledge and Skills
BPV	Beroepspraktijkvorming
BSA	Bindend Studieadvies
BSN	Business School Notenboom
BVC	Beroepenveldcommissie
ECTS	European Credit Transfer System
ELT	Events, Leisure & Travelmanagement
EURAS	EurAsian Universities Union
havo	hoger algemeen voortgezet onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
HHM	Hoger Hotelmanagement
IBMS	International Business & Management Studies
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
NSE	Nationale Studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	Onderwijs- en examenregeling
pdca	plan do check act
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
SLC	Studieloopbaancoaching
Stcrt.	Staatscourant
vmbo	voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
vo	voortgezet onderwijs
vwo	voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

Bijlage 7: Beoordelingsformulier eindwerken

Beoordelingsformulier eindwerken	
NVAO-panel opleidingsbeoordeling Notenboom	
Opleiding	<input type="radio"/> Business Administration <input type="radio"/> Events, Leisure & Travelmanagement <input type="radio"/> Hoger Hotelmanagement <input type="radio"/> International Business & Management Studies
Naam student	
Naam panellid	
Datum - - 2013
Eindoordeel	Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer Goed

A. Vraagstelling, probleemstelling en context

Aandachtspunten:

- Er zijn heldere en afgebakende onderzoeksdoelen.
- Er is een heldere en afgebakende probleemstelling, die aansluit bij de onderzoeksdoelen.
- De context van het afstudeerproject (bedrijf, sector, samenleving) is adequaat in kaart gebracht.

Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze onderdelen

Globaal oordeel over de kwaliteit van 'Vraagstelling, probleemstelling en context'

Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer goed

B. Onderzoek & analyse

Aandachtspunten:

- De onderzoeksopzet is helder beargumenteerd: de student verantwoordt consequent de keuze voor de juiste methoden en technieken.
- De student heeft de gekozen onderzoeksopzet adequaat uitgevoerd.
- Er is voldoende theoretische onderbouwing.
- Uit de analyse blijkt het vermogen te conceptualiseren.

Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze onderdelen

Globaal oordeel over de kwaliteit van 'Onderzoek & analyse'

Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer goed

C. Conclusies en aanbevelingen

Aandachtspunten:

- De vraagstelling wordt beantwoord.
- Er is een vertaalslag naar concrete (implementeerbare) aanbevelingen (indien van toepassing).
- Er vindt voldoende reflectie / terugblik plaats op het uitgevoerde onderzoek.

Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze onderdelen

Globaal oordeel over de kwaliteit van 'Conclusie en aanbevelingen'

Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer goed

D. Presentatie

Aandachtspunten:

- Er is sprake van behoorlijk taalgebruik.
- Er is functioneel gebruik gemaakt van grafieken, tabellen en afbeeldingen.
- Het rapport voldoet aan de conventies voor verwijzingen naar andere bronnen.

Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze onderdelen

Globaal oordeel over de kwaliteit van 'Presentatie'

Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer goed

Eindoordeel over het afstudeerwerk

Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer goed

Bijlage 8: Overzicht bestudeerde eindwerken

Studentnummers BBA	Bestudeerde eindwerken	
	1e tranche	2e tranche
2506	x	
2391	x	
2785	x	
2294	x	
2634	x	
2549	x	
2814	x	
2624	x	
2763	x	
2681	x	
2516		x
2497		x
2463		x
2639		x
2289		x
2341		x
2077		x

Het panelrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de opleiding Business Administration van Business School Notenboom.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

Parkstraat 28

Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG

T 31 70 312 23 30

F 31 70 312 23 01

E info@nvao.net

W www.nvao.net

Aanvraagnummer 000848