



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

### **hbo-bacheloropleiding**

Bedrijfskunde  
deeltijd

**Stichting Hogeschool NHA**

**De kracht van  
kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Bedrijfskunde**  
deeltijd

**Stichting Hogeschool NHA**

CROHO nr. 34035

Hobéon Certificering

**Datum**

22 juli 2014

**Auditpanel**

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

Dhr. drs. J. Bakker

Dhr. prof. dr. J. Eppink

Dhr. B. Schakenbos

**Secretaris**

Dhr. drs. G. Broers



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>39</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>41</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	43
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	45
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	51
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	53
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	57
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	59



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Stichting Hogeschool NHA
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Bachelor Bedrijfskunde
registratienummer croho	34035
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Business Administration
aantal studiepunten (ec's)	240
afstudeerrichtingen	-
onderwijsvormen <sup>1</sup>	Afstandsleren, competentiegericht
locatie	Panningen
Variant	Deeltijd
relevante lectoraten	-
datum audit / opleidingsbeoordeling	22 en 23 april 2014
contactpersoon (naam en e-mailadres)	De heer C. Prumpeler <a href="mailto:c.prumpeler@nha.nl">c.prumpeler@nha.nl</a>

<sup>1</sup> Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan: afstandsonderwijs, werkplek gerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde, Stichting Hogeschool NHA**, deeltijd<sup>2</sup>.

Bron: Kritische Reflectie.

Peildatum: maart 2014.

Instroom (aantal)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ deeltijd		96	105	106	88	50
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar	2008	2009	2010	2011	2012	2013
▪ deeltijd		39,6	41	40,6	41	10
uit de hoofdfase				2010	2011	2012
▪ deeltijd				17,1	18,9	2,3
rendement (aantal afgestudeerden)				2006	2007	2008
deeltijd						1
docenten (aantal + fte)			aantal		Fte	
▪ deeltijd			19		5	
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>3</sup>			Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd			4	15		
docent-student ratio <sup>4</sup>						
▪ deeltijd			1:54			
contacturen (aantal) <sup>5</sup>			1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar	4 <sup>e</sup> jaar
▪ deeltijd			Vier contactdagen per jaar. Verdere contacturen afhankelijk van de behoefte van de student.			

<sup>2</sup> Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012

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

<sup>4</sup> De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

<sup>5</sup> Het aantal contacturen is beperkt omdat de opleiding als afstandsonderwijs wordt aangeboden. Het aantal contacturen wordt bepaald door het aantal contactdagen waarop *face to face* contact plaatsvindt tussen student en docent. Deze zijn op een enkele na niet verplicht voor studenten. Voor het aantal contacturen is hier geen waarde opgenomen.



## 2. SAMENVATTING

De hbo-opleiding Bedrijfskunde kan beschouwd worden als de opvolger van de hbo-opleiding Management, Economie en Recht. Veelal worden beide opleidingen in één adem genoemd binnen het hbo. Zo bieden bekostigde hogescholen deze opleiding aan onder de naam Bedrijfskunde MER (BKM). De opleiding geldt als een brede op de praktijk gerichte studie. Studenten verdiepen zich daarbij in organisatorische, financieel-economische en juridische aspecten van organisaties. Zij zijn breed inzetbaar en kunnen na afstuderen aan de slag als organisatieadviseur, juridisch medewerker of directiesecretaris. Zij begeleiden veranderingen op het terrein van interne bedrijfsvoering, kwaliteitsmanagement of human resource management.

Vaak groeien bedrijfskundigen door, na gebleken geschiktheid, naar hogere functies, veelal managementfuncties. Veel bedrijfskundigen (zowel hbo- als wo-afgestudeerd) maken deel uit van het hoger-/topmanagement van bedrijven in Nederland. Een aan BKM gelieerde opleiding is Technische Bedrijfskunde die op de eerste plaats opleidt voor het werken in een technische omgeving maar óók voor de zakelijke dienstverlening of de industrie. Voor beide groepen bedrijfskundigen geldt dat zij werknemers in een organisatie aansturen en bedrijfsprocessen optimaliseren.

De Stichting Hogeschool NHA (hierna: SH-NHA) biedt één door de NVAO geaccrediteerde hbo-opleiding aan: Bedrijfskunde. De voorliggende rapportage heeft betrekking op deze opleiding die de SH-NHA aanbiedt in de vorm van afstandsonderwijs. Dit betekent dat studenten 'op afstand' studeren en dat zij de SH-NHA tijdens hun opleiding in zeer beperkte mate bezoeken. Het onderwijs biedt de SH-NHA digitaal aan, gebruikmakend van het uitgebreide palet aan mogelijkheden die een ICT-omgeving biedt.

Vatten we onze bevindingen na twee dagen audit samen, dan ontstaat het volgende beeld.

### **Beoogde eindkwalificaties**

De beoogde eindkwalificaties zijn in landelijk verband opgesteld en zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie voldoende uitgewerkt en laten zien dat er sprake is van een koppeling aan zowel de BBA-standaard als aan de Dublin Descriptoren. De opleiding sluit zich bij de landelijk vastgestelde eindkwalificaties aan, waardoor zij aansluit op het landelijke beroeps- en competentieprofiel en aandacht besteedt aan de voor het vakgebied relevante disciplines zoals economie, recht, ondernemerschap, financiën en *human resource management*. Wel verdient de onderzoekscomponent meer aandacht binnen de set eindkwalificaties. Deze is er nog te impliciet in opgenomen. De set eindkwalificaties is zodanig geformuleerd dat zij afgestudeerde hbo-bedrijfskundigen voldoende uitdaagt en 'bewegingsvrijheid' geeft op de arbeidsmarkt, waarbij zij na afstuderen een keuze kunnen maken uit een breed palet aan startfuncties. De opleiding heeft weliswaar contacten met het voor haar relevante werkveld maar deze zijn vooralsnog beperkt. Ook de internationale component verdient meer aandacht.

De competenties zijn op een adequate wijze beschreven en bieden aansluiting bij de eisen van het beroepenveld dat door de opleiding regelmatig wordt consulteerd. De internationale component binnen de opleiding kan geprononceerder dan thans het geval is in de eindkwalificaties tot uitdrukking komen evenals de onderzoekscomponent. Het auditteam komt daarmee bij Standaard 1 tot het oordeel voldoende.

### **Programma**

De onderwerpen waar de opleiding zich in de eerste plaats op richt: bedrijfskunde, economie, HRM en financiën, geven sturing aan de thema's waar studenten veelal individueel en op afstand aan werken. De voor het beroep noodzakelijke kennis- én de vaardighedencomponent zijn duidelijk aanwezig in het curriculum. In beperkte mate nodigt de opleiding studenten uit om gezamenlijk of in groepsverband een opdracht uit te voeren.

De samenhang tussen de generieke hbo-kwalificaties, de bedrijfskunde kwalificaties en de doelstellingen zijn duidelijk vormgegeven in het curriculum. De beroepsproducten van studenten zijn afgestemd op de beroepspraktijk.

Het bedrijfskundecurriculum kenmerkt zich door een structuur waarbij de kennis- en de vaardighedencomponent zijn uitgewerkt. De kenniscomponent biedt de student voldoende basis en aanknopingspunten om ermee in de (eigen) beroepspraktijk aan de slag te gaan. De voorgeschreven literatuur is op bachelorniveau en is te karakteriseren als 'standaard' voor dit vakgebied. Daarbij kan de opleiding wel meer anderstalige boeken in de lijst opnemen. Er zijn op het terrein van de bedrijfskunde ruim voldoende Engelstalige boeken verschenen. De studielast is weliswaar verdeeld over de opleiding maar is voor de populatie afstandsstudenten toch hoog. Het kost hen meer tijd dan de opleiding gepland heeft. Meer begeleiding van studenten, o.a. op het terrein van het inschatten van de tijd die het kost om een studieonderdeel af te ronden, is op zijn plaats. De opleiding neemt op dit punt maatregelen.

De opleiding biedt haar studenten een samenhangend curriculum aan. Het auditteam concludeert dat studenten met dit programma in staat moeten zijn om de eindkwalificaties te bereiken, waarin zowel de kennis- als de vaardighedencomponent verankerd is. De literatuur kan internationaler en de begeleiding van studenten, mede om de studielast voor hen beheersbaar te maken én te houden, is een aandachtspunt. Het auditteam komt bij de Standaarden 2, 3, 4, 5 en 6 tot het oordeel voldoende. Standaard 7 voldoet.

### **Personeel**

De docenten zijn veelal op afstand betrokken bij de opleiding. Het fysiek contact tussen hen en de studenten is beperkt. Uit de cv's van de docenten is af te leiden dat zij beschikken over voldoende voor het vakgebied bedrijfskunde relevante kennis. Ook beschikt het team docenten over voldoende ervaring in het bedrijfsleven. Docenten zijn veelal bekend met de didactische principes van het afstandsleren. Indien gewenst, biedt de opleiding hen scholing aan op dit terrein. De meeste docenten beschikken over een netwerk in de beroepspraktijk. Dat mag meer en nadrukkelijker gebruikt worden ten behoeve van de opleiding. Docenten, in de regel deeltijd docenten, zijn naast hun werkzaamheden voor de SH-NHA ook werkzaam in de beroepspraktijk en/of bij een andere onderwijsinstelling. Zo krijgen docenten de gelegenheid om de kennis verworven in de praktijk en/of bij een onderwijsinstelling, in te zetten bij de SH-NHA. De opleiding heeft verder voldoende zicht op de kwaliteit van haar docenten.

Het aantal docenten is ruim voldoende; de opleiding beschikt over een uitgebreide *pool* van docenten die zij inzet voor de verschillende vakgebieden. Valt een docent uit, dan is een andere docent snel inzetbaar. Wel zou de opleiding in breder verband kunnen kijken naar potentiële docenten. Door middel van (in)formele evaluaties monitort de opleiding de kwaliteit van haar docenten en voert op basis van deze evaluaties functioneringsgesprekken.

Het docentteam van de opleiding is wat vakkennis betreft aan de maat. De opleiding heeft zicht op de kwaliteiten van haar docententeam. De omvang van het docententeam is voldoende om de opleiding te verzorgen. Het auditteam komt bij de Standaarden 8, 9 en 10 tot het oordeel voldoende.

### **Voorzieningen**

De opleiding beschikt over een infrastructuur, de *Studentplaza*, die voldoet aan de eisen voor afstandsleren. De opleiding gaat er van uit, dat de student beschikt over een eigen digitale omgeving (een voorwaarde om deel te kunnen nemen aan afstandsonderwijs). De voorzieningen dient de student zelf aan te schaffen. Communicatie gebeurt in de regel via deze weg; studenten kunnen ook telefonisch contact opnemen met de NHA en met hun docenten.

Omdat een bibliothecaire voorziening ontbreekt, zou de opleiding haar studenten de mogelijkheid moeten bieden om gebruik te maken van een goede externe bibliotheek, hetzij digitaal hetzij fysiek. Het auditteam vindt het belangrijk dat de opleiding op dit punt actie onderneemt.

De begeleiding van studenten is in handen van de docent of van een begeleider. Het hangt van het initiatief van de student af in welke mate deze gebruik maakt van begeleiding. De voorzieningen zijn adequaat en passend bij deze vorm van onderwijs met uitzondering van de bibliothecaire voorzieningen die een aandachtspunt vormen. Het auditteam komt bij de Standaarden 11 en 12 tot het oordeel voldoende.

### **Kwaliteitszorg**

De opleiding heeft voldoende zicht op haar sterke en zwakke kanten en conformeert zich wat kwaliteitszorg betreft aan het SH-NHA-brede kwaliteitsbeleid. Daarbij staan de student en het onderwijsproces centraal. De PDCA cyclus is nog niet geheel 'rond': als aandachtspunten noemen wij het verbeteren van de respons van studenten op evaluaties en de terugkoppeling ervan en het in gang zetten van verbeteringen. Daar zou de opleiding meer op kunnen sturen. Bij de vormgeving van het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorg betreft de opleiding de hiervoor van belang zijnde partijen. De opleiding heeft streefdoelen geformuleerd die het ijkpunt vormen voor de kwaliteitszorg en waartoe behoren: docenttevredenheid, ICT voorzieningen en de beoordeling van studiemateriaal door studenten. Zo houdt de opleiding zicht op de kwaliteit van het onderwijs(proces), op haar eigen sterkten en zwakten.

Het auditteam stelt vast dat de opleiding de kwaliteitszorg in de breedte op orde heeft, waarbij het goed is dat de opleiding zicht heeft op haar sterke en zwakke punten. Het in gang zetten van verbeteringen is nog een aandachtspunt om de PDCA cyclus te sluiten. Het auditteam komt bij de Standaarden 13, 14 en 15 tot het oordeel voldoende.

### **Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties**

De opleiding beschikt over een voldoende uitgewerkt toetsstelsel. Zij toetst zowel de kennis- als de vaardighedencomponent op de werk-/stageplek op een adequate wijze. In termen van competenties toetst de opleiding op een adequate én inzichtelijke wijze. De procedures rond toetsen zijn duidelijk beschreven en past de opleiding toe. Het niveau van de toetsen, uitgedrukt in diepgang en breedte, is op bachelorniveau. Studenten krijgen te maken met verschillende toetsvormen, waarbij een belangrijk deel van de toetsen bestaat uit kennistoetsen.

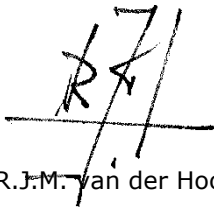
Het auditteam heeft het gerealiseerd niveau niet kunnen beoordelen; één student heeft de opleiding afgerond.

Het auditteam beoordeelt de kwaliteit van de toetsen als voldoende. Wat betreft het gerealiseerd niveau is een gefundeerde uitspraak thans niet mogelijk.

**Algemene conclusie:**

De SH-NHA biedt de opleiding Bedrijfskunde aan als een afstandsleren-variant. Studenten beoordelen de opleiding als vrij zwaar waarbij de opleiding enerzijds haar studenten begeleiding aanbiedt maar anderzijds van haar studenten eigen initiatief verwacht. De eindkwalificaties die de opleiding hanteert beantwoorden aan de landelijke standaard. In welke mate studenten deze daadwerkelijk bereiken, kon het auditteam niet vaststellen ten tijde van de audit. Het auditteam adviseert de NVAO om de accreditatiebeslissing uit te stellen totdat het auditteam het voorgeschreven aantal van 15 eindwerkstukken kan beoordelen. De opleiding verwacht dat vóór augustus 2016 ten minste 15 studenten zijn afgestudeerd.

Den Haag, 22 juli 2014.



R.J.M. van der Hoorn, voorzitter



G. Broers, secretaris

### 3. INLEIDING

De SH-NHA is een commerciële onderwijsorganisatie met een ruim aanbod aan opleidingen en cursussen. Eén opleiding, hbo-bachelor Bedrijfskunde, is door de NVAO positief beoordeeld voor de toets nieuwe opleiding. De SH-NHA biedt ook mbo-opleidingen aan op uiteenlopende terreinen waaronder zorg en welzijn. Zij beschouwt het als haar missie om (werkende) volwassenen een tweede/derde kans te bieden om hun opleidingsniveau te verhogen. Kenmerkend voor de opleidingen en cursussen die de SH-NHA aanbiedt is dat zij onderwijs op afstand verzorgt. De student bepaalt daarbij zelf zijn studietempo, wanneer en waar hij studeert.

De opleiding Bedrijfskunde is eerder binnen de kaders van de toets nieuwe opleiding geaccrediteerd (2009). Op dit moment staat de opleiding Bedrijfskunde in het CROHO als deeltijd én duale variant geregistreerd. De registratie van de duale variant vervalt; deze is niet uitgevoerd en nemen wij bij deze beoordeling niet mee. De deeltijdvariant van de opleiding is gestart in het studiejaar 2009/2010.

#### **Vorige audit**

Op 23 december 2008 heeft het bevoegd gezag van de NHA bij de NVAO een aanvraag toets nieuwe opleiding ingediend voor haar hbo-opleiding Bedrijfskunde. Het betrof toen een deeltijd- en een duale variant. De beoordeling van de nieuwe opleiding is uitgevoerd op basis van het Toetsingskader nieuwe opleidingen hoger onderwijs (hbo-bachelor) van de NVAO. Met de aanvraag had het bevoegd gezag een accreditatierapport meegestuurd. Dit rapport was opgesteld naar aanleiding van een audit eerder dat jaar op 9 september.

Vervolgens heeft de NVAO op 4 maart 2009 aan het panel dat de audit op 9 september 2008 heeft uitgevoerd een aantal vragen voorgelegd die betrekking hadden op: het onderscheid deeltijd- en duale variant Bedrijfskunde, de duur van de opleiding, de vrijstellingen, het niveau van de docenten en de relatie *action learning* en de werkplek. Tijdens een daaropvolgend gesprek in april 2009 tussen de NVAO en het auditteam, is besloten de opleiding de gelegenheid te geven om een aanvullende notitie te schrijven. Deze is vervolgens door het auditteam bestudeerd, becommentarieerd en vervolgens aan de NVAO voorgelegd. Bij haar besluit over de opleiding Bedrijfskunde, heeft de NVAO het accreditatierapport, het toelichtend gesprek met het auditteam en de aanvullende notitie meegewogen. Dit resulteerde op 11 augustus 2009 in een positief definitief besluit Toets nieuwe opleiding hbo-bachelor Bedrijfskunde.

Vragen/aanbevelingen naar aanleiding van de Toets nieuwe opleiding zijn door de opleiding in belangrijke mate beantwoord in haar aanvullende notitie. De NVAO meldt in haar besluit van 11 augustus 2009, op basis van het accreditatierapport, dat er nog een aantal inhoudelijke aanbevelingen is om het programma te verbeteren: 'Hoewel er duidelijk sprake is van hbo-niveau, zou het studieonderdeel Algemene managementvaardigheden naar de mening van het panel op onderdelen naar een hoger niveau getild moeten worden'. Ten aanzien van onderzoekservaring en wetenschappelijke oriëntatie merkte het auditteam op dat dit '...een belangrijk selectie criterium moet vormen bij nog te werven docenten'. Voor beide aanbevelingen geldt dat de opleiding inmiddels adequate maatregelen heeft genomen. De literatuurcomponent is versterkt en het aantal masteropgeleide docenten is toegenomen.

#### **Inspectierapport**

##### *Inspectierapport*

De opleiding Bedrijfskunde is in het kader van een onderzoek naar (ver)korte en versnelde opleidingen in het hoger onderwijs in 2012 beoordeeld door de Inspectie van het Onderwijs. Ruim een jaar later is de opleiding opnieuw beoordeeld door de commissie verbetertraject 'Goed verkort'. Tijdens deze laatste audit is het door de opleiding gestarte verbetertraject n.a.v. het inspectiebezoek tegen het licht gehouden.

Daaropvolgend heeft de SH-NHA eind 2013 een rapportage naar de inspectie gestuurd met daarin informatie over het gevoerde beleid en de gerealiseerde (en eventueel nog te realiseren) verbeteringen.

Het auditteam heeft voorafgaand aan de bedrijfskunde audit de documentatie bestudeerd n.a.v. de hierboven genoemde beoordelingen, waaronder het inspectierapport '*Rapportage (ver)korte en versnelde opleidingen in het hoger onderwijs*', Stichting Hogeschool NHA; 23 november 2012) en de '*Rapportage audit verbetertraject Goed verkort*' van de Auditcommissie verbetertraject 'Goed verkort'. Deze laatste commissie had een 'evaluerende en adviserende opdracht' en rapporteerde haar bevindingen aan de NHA/de opleiding. Inmiddels (juni 2014) is het inspectietraject afgesloten met een voor de opleiding positief resultaat.

Zoals de inspectie in haar rapport schrijft, beoordelen de NVAO en de inspectie onderwerpen anders: 'In de benadering van de NVAO en de inspectie dient geen overlap te zitten. Daar waar beide organisaties hetzelfde onderwerp onderzoeken, doen wij dat vanuit verschillend perspectief: de inspectie vanuit het perspectief van de naleving van wettelijke voorschriften (in het bijzonder de kenbaarheid en transparantie voor studenten en medewerkers), en de NVAO vanuit het perspectief van het niveau en de kwaliteit van het onderwijs' (pag. 25 en 26, inspectierapport). Het auditteam dat de accreditatieaudit heeft uitgevoerd, heeft dit onderscheid tot uitgangspunt voor zijn werkwijze gehanteerd en heeft zich uitsluitend gericht op het accreditatiekader van de NVAO waar de kwaliteit van de opleiding centraal staat.

### **Deze rapportage**

In dit rapport beschrijven wij onze bevindingen en oordelen over de opleiding Bedrijfskunde van de SH-NHA op basis van een tweedaagse audit waarbij het vierkoppig panel met alle relevante partijen, waaronder management, docenten en studenten, gesprekken heeft gevoerd. Daarbij merken wij op dat onze bevindingen bij een aantal standaarden niet specifiek zijn voor het afstandsleren. Bij andere standaarden daarentegen, zoals op het terrein van didactiek en voorzieningen, komt juist wél het afstandsleren-specifieke karakter van de opleiding aan bod.

## 4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### Beoogde eindkwalificaties

**Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.**

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor–master) en oriëntatie (hbo–wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

### Bevindingen

#### Profiel

Uit de profielbeschrijving van de hbo-opleiding Bedrijfskunde is goed af te leiden dat zij is voortgekomen uit de hbo-opleiding Management, Economie en Recht (MER): het profiel van MER en dat van Bedrijfskunde tonen aanwijsbare overeenkomsten. Vanuit het perspectief van management, economie en recht formuleert de bedrijfskundige adviezen voor de organisatie waar hij werkt. Hij moet in staat zijn om uitvoerings- en veranderingsprocessen in een organisatie te implementeren.

De functies waar de afgestudeerde bedrijfskundige terechtkomt laten een breed palet aan mogelijkheden zien, van ondersteuning tot en met leidinggevende/CEO dienstverbanden. Vrij veel leidinggevend binnen zowel het MKB als bij grote bedrijven hebben een (technisch) bedrijfskundige achtergrond. De opleiding geeft aan dat de afgestudeerde hbo-bedrijfskundige functies bekleedt binnen met name belangen- en koepelorganisaties en het bedrijfsleven. Binnen de zakelijke dienstverlening treffen we hbo-bedrijfskundigen vooral aan binnen financiële, commerciële of juridische functies. Zij zijn dan werkzaam als auditor kwaliteitszorg, procesbegeleider, teamleider bij een mkb-bedrijf of als vestigings- of locatiemanager.

#### Eindkwalificaties

De opleiding volgt de landelijke set eindkwalificaties van de MER opleidingen en de herziene BBA-standaard. Daarmee sluit zij aan op het landelijk, door de bekostigde opleidingen afgesproken, profiel. Het landelijk overleg van bekostigde opleidingen op het terrein van BBA kiest voor een uitwerking van de BBA-standaard in zowel generieke- als taakcompetenties, daarmee een duidelijk onderscheid makend tussen beide competenties. Het NHA-beroepsprofiel bestaat uit zeven beroepsspecifieke eindkwalificaties en twee meer generieke eindkwalificaties ('kerntaken' in de terminologie van de opleiding). Studenten werken op hun werk- en/of stageplek zowel aan deze kerntaken als aan de beroepsspecifieke competenties. Hun werk- en/of stage verlenende organisatie biedt hen daartoe de ruimte. Om de relatie met de MER opleiding aan te geven, merkt de opleiding op dat de zeven beroepsspecifieke eindkwalificaties gebaseerd zijn op de zes domeincompetenties van het MER competentieprofiel uit 2008.

De eindkwalificaties bieden de opleiding voldoende aanknopingspunten om deze verder uit te werken in doelstellingen. Dit is op een adequate wijze gebeurd. Zo moet de bedrijfskundige in staat zijn om de principes van Human Resource Management toe te passen binnen de kaders van de bedrijfsstrategie van de organisatie waar hij werkt, gericht op de bevordering van de productiviteit. Ook moet de afgestudeerde bedrijfskundige financiële en juridische aspecten, interne bedrijfsprocessen en de organisatieomgeving kunnen analyseren en in kaart brengen. De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij actuele ontwikkelingen in het werkveld, waarbij sprake is van een toenemend accent op juridische aspecten, human resources en financiën. Het niveau is hbo-bachelor zo stelt het auditteam vast, en de relatie met de Dublin Descriptoren is voldoende duidelijk beschreven door de opleiding.

Zij kiest er voor om het zwaartepunt van het curriculum te leggen bij het kunnen leidinggeven binnen een organisatie. Studenten krijgen uitgebreid gelegenheid dit te oefenen tijdens hun opleiding op hun werk- en/of stageplek. Dit verklaart ook de toevoeging van een eindkwalificatie leidinggeven. Dat past bij de doelgroep waar de NHA zich op richt: volwassenen die affectiviteit hebben met leidinggeven, die beschikken over meerdere jaren ervaring en willen doorgroeien in bedrijfskundige/leidinggevende functies.

### **Rol werkveld**

De opleiding kent een werkveldcommissie die betrokken is bij het uitwerken van de set eindkwalificaties en bij de doelstellingen. De leden van deze commissie hebben een benoemingsverklaring ontvangen waarin hun taken en verantwoordelijkheden beschreven zijn. Ook maakt de opleiding gebruik van personeelsadvertenties bij het samenstellen van de inhoud van het onderwijs. Eigen docenten spelen eveneens een actieve rol: van hen verwacht de opleiding dat zij een bijdrage leveren aan de vakinhoudelijke vormgeving van het curriculum, de actualiteit van de eindkwalificaties en aan de doelstellingen.

Uit door het auditteam bestudeerde verslagen van bijeenkomsten met de werkveldcommissie blijkt dat opleiding en werkveld relevante ontwikkeling bespreken. Zij komen twee keer per jaar bijeen en overleggen daarbij over het niveau van de opleiding, de inhoud van studieonderdelen en de aansluiting van de opleiding bij het beroepenveld. Zo heeft de beroepenveldcommissie in 2008 de set eindkwalificaties tegen het licht gehouden en van commentaar voorzien. Vervolgens heeft de werkveldcommissie en de curriculumcommissie in een gezamenlijk overleg de eindkwalificaties, doelstellingen en het curriculum, voor zover noodzakelijk, geactualiseerd.

### **Onderzoek**

De onderzoekscomponent komt terug in de eindkwalificaties, hoewel deze hier niet expliciet beschreven is. Wel geldt dat verschillende eindkwalificaties *vooronderstellen* dat de afgestudeerde bedrijfskundige beschikt over kennis van en inzicht in methoden en technieken. Zo vooronderstellen de eindkwalificaties dat de afgestudeerde artikelen op zijn vakgebied kan lezen, begrijpen en de resultaten ervan kan toepassen binnen de eigen bedrijfssituatie, ook moet hij eenvoudige statistische bewerkingen begrijpen en deze kunnen toepassen. Het auditteam stelt vast dat eindkwalificaties rond onderzoek een prominentere, meer expliciete plek verdienen, binnen de thans gehanteerde set eindkwalificaties.

### **Internationalisering**

De internationale oriëntatie (verwijzen de eindkwalificaties naar het internationale beroepenveld) van de opleiding verdient aandacht. Het auditteam stelt vast dat de eindkwalificaties op een dusdanig niveau zijn geformuleerd, dat studenten ook in een internationale context kan functioneren; de opleiding moet op dit punt wel nog een 'slag' maken. De opleiding heeft op dit terrein een beperkt aantal stappen gezet, waaronder het opnemen van het vak Engels in het curriculum. Het auditteam stelt vast dat de opleiding ook andere mogelijkheden onderzoekt op het terrein van internationalisering. Echter, zoals de opleiding zelf aangeeft, heeft dit niet de hoogste prioriteit. Daarbij speelt ook mee dat de omvang van de onderwijsinstelling het niet toelaat dat er uitgebreide internationale samenwerkingsverbanden opgezet kunnen worden. De opleiding heeft inmiddels besloten om internationalisering met ingang van het cohort 2015/2016 versterkt aan te bieden en hier de set eindkwalificaties op aan te passen en te concretiseren..

De NHA onderzoekt tevens of zij in samenwerking met buitenlandse partners minoren kan ontwikkelen en of er mogelijkheden zijn om via *Massive Open Online Courses* onderwijs aan te bieden. Een vergelijking van het NHA Bedrijfskunde curriculum en de bijbehorende eindkwalificaties met andere buitenlandse bedrijfskunde opleidingen neemt de NHA op in haar kwaliteitsplan.



**Weging en oordeel: voldoende.**

De opleiding borgt dat het opleidingsprofiel voldoet aan de eisen die het werkveld stelt aan een afgestudeerde hbo-bachelor op het terrein van bedrijfskunde. Er is daarbij sprake van een koppeling aan de BBA-standaard en de Dublin Descriptoren. De werkveldcommissie is voldoende actief betrokken bij de opleiding; de samenstelling is adequaat en representeert het werkveld. De onderzoekscomponent, i.h.b. de competentie rond methoden en technieken, kan explicieter geformuleerd worden binnen de set eindkwalificaties. Tevens is internationalisering een punt van aandacht. De opleiding wil daartoe een aantal acties nemen; deze zijn inmiddels het stadium van vrijblijvendheid gepasseerd en zullen op korte termijn daadwerkelijk omgezet worden in concrete maatregelen waaronder meer contacten met buitenlandse bedrijven en buitenlandse hoger onderwijs organisaties. Een vergelijking met de inhoud en de eindkwalificaties van identieke opleidingen in het buitenland staat nog uit.

Het auditteam stelt vast dat de kern van het vakgebied Bedrijfskunde in voldoende mate terugkomt in de set eindkwalificaties die de opleiding hanteert. De rol die het werkveld hierbij vervult is adequaat en navolgbaar voor het auditteam. Een punt van aandacht bij de eindkwalificaties betreffen de onderzoekscomponent en het aspect internationalisering. Op deze punten kan de opleiding nog winst boeken naar de mening van het auditteam. Op basis van deze conclusies komt het auditteam voor Standaard 1 tot het oordeel voldoende.

## Programma

**Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.**

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

## Bevindingen

### Inleiding

Door het gebruik van de praktijkcomponent blijft het curriculum voor studenten actueel; een snelle aanpassing aan de actualiteit is mogelijk door de korte lijnen binnen de opleiding en door de banden met het werkveld. Belangrijk vindt het auditteam dat er in het curriculum sprake is van een aanpak waarbij studenten leren beroepsgericht én interdisciplinair te denken. Door de snelle ontwikkelingen in het werkveld, verandert de aard en inhoud van praktijkopdrachten. Doel is daarbij om studenten in een multidisciplinaire omgeving te laten studeren en werken.

### Literatuur

De opleiding hanteert een literatuurlijst die duidelijk beroepsgericht is. Deze beroepsgerichtheid blijkt uit de onderwerpen waarop de literatuur betrekking heeft: economie, financiën, ondernemen en bedrijfskunde. Er is in beperkte mate internationale literatuur in opgenomen. Studenten zijn tevreden over het niveau van de door de opleiding verplicht voorgeschreven literatuur. Het panel beveelt de opleiding aan om meer anderstalige literatuur dan thans het geval is, in het bijzonder Engelstalige en wellicht Duitstalige publicaties, op te nemen. Er zijn ruim voldoende anderstalige boeken beschikbaar. Het auditteam is zich er van bewust dat Engels- of Duitstalige literatuur voor de groep studenten waar de opleiding zich op richt een probleem kán vormen. Door het ontbreken van direct contact met een docent, zal het bestuderen van anderstalige literatuur voor studenten niet altijd eenvoudig zijn. Echter, bedrijfskunde is een opleiding op hbo-bachelorniveau en van een hbo-student mag kennis/beheersing van tenminste één vreemde taal verwacht worden. De opleiding kan studenten hier tijdens de *intake* op wijzen.

De opleiding actualiseert de literatuurlijst, waarbij zij als eis voor de docent formuleert dat er bij nieuwe literatuur sprake is van een duidelijke meerwaarde t.o.v. de eerder gebruikte uitgave, er moet sprake zijn van een duidelijke relatie met de beroepspraktijk, dat deze toegankelijk is geschreven en dat de prijs in verhouding staan tot de omvang van de studielast van de module. Het auditteam adviseert de opleiding hierbij tevens de eis op te nemen om niet-Nederlandstalige literatuur voor te schrijven.

### Beroepspraktijk en stage

De praktijkcomponent maakt nadrukkelijk onderdeel uit van het curriculum. Studenten blijken ook tevreden te zijn over de wijze waarop de opleiding aandacht besteedt aan de praktijk, in het bijzonder de wijze waarop de opleiding de praktijk heeft verwerkt in het curriculum. Het auditteam stelt vast dat dit op een adequate wijze is gebeurd: de opleiding moedigt studenten nadrukkelijk aan om op zoek te gaan naar praktijkvoorbeelden en/of om binnen de eigen beroepspraktijk te zoeken naar mogelijkheden om de theorie in de praktijk te toetsen. Is dit niet mogelijk omdat studenten bijvoorbeeld geen baan hebben, dan dient de student een vervangende opdracht te maken. Voorbeelden hiervan zijn het opstellen van een personeelsplan binnen de kaders van HRM en het uitvoeren van een marktonderzoek.

Uit de gesprekken is gebleken dat studenten de gelegenheid krijgen om opdrachten/cases uit te voeren binnen hun eigen werkomgeving of binnen de kaders van een stage. De cases die de opleiding studenten laat uitvoeren, blijken veelal passend te zijn binnen die werkomgeving.

Beschikt de student niet over een geschikte werkomgeving, dan kan hij in overleg met de docent aan een aangepaste casus werken waarin die praktijkcomponent verwerkt is. Uitgangspunt is daarbij telkens dat de student zelf verantwoordelijk is voor de toegang tot gegevens die nodig zijn voor het uitvoeren van zijn praktijk- en integratieopdrachten. Een adequate didactische handelwijze omdat het studenten dwingt om zelf op zoek te gaan naar ontbrekende informatie. Het betreft hier een belangrijk kenmerk van afstandsleren waarbij de interactie tussen docent en student minder intensief is; de opleiding verwacht van de student meer eigen inzet en initiatief dan dit bij het reguliere dagonderwijs het geval is.

In de eerste helft van het vierde studiejaar loopt de student stage. Dat kan binnen het bedrijf zijn waar hij werkzaam is (bijvoorbeeld op een andere afdeling). Hij kan ook stage lopen bij een andere werkgever. Voorafgaand aan deze stage stelt de student een plan van aanpak op waarin hij de beoogde leerdoelen en competenties opneemt. De stagebegeleider van de NHA keurt dit goed alvorens de student met zijn stage start. De eisen waaraan de stageplaats dient te voldoen, zijn door de opleiding vastgelegd. De afspraken tussen de student en het stagebedrijf zijn schriftelijk vastgelegd. De eisen zijn eenduidig beschreven en passend voor het vakgebied.

**Weging en oordeel: voldoende.**

Het deeltijdkarakter van de opleiding geeft de student de gelegenheid om de theorie te toetsen in de (eigen) praktijk. Verder sluit het curriculum in voldoende mate aan bij de eisen van het beroepenveld en kenmerkt zich door beroepsgerichtheid. Telkens legt de opleiding in haar curriculum bij de verschillende studieonderdelen de relatie tussen theorie en praktijk. In feite loopt dit als een rode draad door de opleiding. De beroepspraktijk is daarmee in het studieprogramma verwerkt. De studenten krijgen de gelegenheid om zich door cases en de beroepspraktijk te bekwamen in het vakgebied. De werkervaringscomponent en de aansluiting op de theorie is daarmee voldoende geborgd. Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 2 tot het oordeel voldoende.

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

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

## **Bevindingen**

### **Algemeen beeld curriculum**

Het vierjarige curriculum bestaat uit een propedeutische fase van 60 EC en een hoofd- en afstudeerfase van 180 EC. De opleiding kenmerkt zich door een overzichtelijke structuur binnen de beide fasen. De opleiding hanteert daarbij een curriculum dat door het gebruik van cases uit de praktijk actueel is. Bestudering van het curriculum laat zien dat de opleiding zich bij de inhoudsbepaling van het curriculum laat leiden door 'de koninklijke weg': leid van de eindkwalificaties de doelstellingen af per studiefase en ontwerp vervolgens een curriculum waarbij de doelstellingen het uitgangspunt vormen. Het docententeam is bij het vormgeven van het curriculum betrokken geweest. Daarnaast heeft de opleiding gebruik gemaakt van expertise uit de beroepspraktijk.

In de propedeuse ligt de nadruk op bedrijfskunde, financiële analyse, recht, communicatie en informatievoorziening. In de hoofdfase ligt de nadruk op de relatie tussen de organisatie enerzijds en personeel, leidinggeven, bedrijfsprocessen, beleidscyclus, recht en financiën anderzijds. Tijdens de afstudeerfase ligt het accent op de stage en het afstuderen/het schrijven van de scriptie. Met deze opzet wijkt deze opleiding niet af van bedrijfskunde opleiding bij bekostigde hbo-instellingen, zo stelt het auditteam vast.

De inhoud van het programma laat zien dat beroepsrelevante onderwerpen telkens terug komen op een hoger niveau binnen de opleiding. De opleiding besteedt in het eerste studiejaar met name aandacht aan de basisprincipes van het vakgebied. In de daaropvolgende studiejaren is er sprake van complexere opdrachten en kennisonderdelen en vindt er integratie plaats van theorie en praktijk. Er is hierbij sprake van voldoende samenhang en breedte in het programma. Studenten waarderen dit waarbij zij tevens de mogelijkheid krijgen om zich te verdiepen in specifieke thema's. Het programma is coherent en in voldoende mate toegesneden op de praktijk. De door het auditteam bestudeerde modules laten een theorie- en een praktijkdeel zien waarbij de opleiding ervoor zorgdraagt dat theorie en praktijk in elkaars verlengde liggen. De student werkt aan beroepstaken die de basis vormen voor de praktijk- en integratieopdrachten. Via deze opdrachten past de student zijn kennis (en kunde) toe in de praktijk. De praktijkopdrachten zijn relevant en actueel.

De curriculumcommissie van de opleiding en de werkveldcommissie houden de inhoud van het programma tegen het licht en actualiseren daarbij de inhoud. Herziening en actualisering hebben recentelijk geleid tot aanpassing van de literatuur. De module Algemene managementvaardigheden is daarbij 'opgewaard' d.w.z. verzaard, er zijn meer verplichte contacturen rond de studieloopbaanbegeleiding, de onderzoekslijn binnen het curriculum is verzaard en de eisen aan de themaopdrachten en het afstudeerwerkstuk zijn verzaard. De opleiding koppelt verschillende onderwijsthema's en cases aan de eindkwalificaties. Bij deze thema's en cases besteedt de opleiding aandacht aan financiën, bedrijfsprocessen en recht. De internationale component is aangevuld met twee modules Engelse taalvaardigheid. De opleiding heeft haar Onderwijs en Examenregeling herzien en daarbij de inhoud van de modules beschreven.

Studenten zijn tevreden over de inhoud van de opleiding. Ook zijn zij tevreden over de mogelijkheid om samen te werken met andere studenten en om opdrachten uit te voeren binnen hun eigen beroepsomgeving. Dat vergroot voor hen de realiteitswaarde van de opleiding.

### **Kennisbasis opleiding**

De verschillende eindkwalificaties zijn omgezet in een kennisbasis waarbij de relatie tussen de verschillende eindkwalificaties en de inhoud van het studieprogramma is beschreven. De Onderwijs- en Examenregeling is daarvoor een eerste bron van informatie. De opleiding brengt de concreet uitgewerkte kennisbasis (de eindkwalificaties vertegenwoordigen toch vaak een te hoog abstractieniveau) van het vakgebied onder de aandacht van studenten. Zij moeten daarbij de afweging maken of deze kennisbasis aansluit bij hun reeds aanwezige kennis en of zij voldoende gemotiveerd zijn om zich deze kennisbasis eigen te maken, een belangrijk punt als het gaat om het volgen van afstandslernen. Het auditteam heeft aandacht besteed aan de verhouding theorie en praktijk binnen deze opleiding: verreweg de meeste aandacht in de opleiding gaat uit naar de kenniscomponent die opgenomen is in de conceptuele leerlijn. Van de 240 EC is 134 EC gereserveerd voor de conceptuele lijn. Daarmee is de kenniscomponent van de opleiding ruim voldoende geborgd.

### **Onderzoek**

Een belangrijk facet betreft de wijze waarop de opleiding de onderzoekscomponent heeft verwerkt in het curriculum. In het studieprogramma zijn de verschillende onderzoeksmethoden uitgewerkt die moeten leiden tot een onderzoekshouding bij de student. De theorie rond onderzoeksvaardigheden komt in het curriculum zowel in de propedeuse- als in de hoofdfase aan bod. Binnen de kaders van de praktijk- en integratieopdrachten moet de student zijn vaardigheden tonen op het terrein van onderzoek. Essentiële onderdelen rond het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek zoals het formuleren van een onderzoeksvraag, het zoeken van literatuur en de verschillende stadia van onderzoek komen aan bod. Daarmee zijn de vaardigheden die relevant zijn voor praktijkgericht onderzoek in het curriculum opgenomen.

Ook voor de onderzoekscomponent hanteert de opleiding de niveaus: 1, 2 en 3. Samengevat kan een student op niveau 1 kennis en vaardigheden toepassen binnen een eenvoudige context en op eenvoudige problemen. Niveau 2 representeert het niveau waarop de student zelfstandig een opdracht kan uitvoeren, uitgaande van conceptuele kennis en modellen. Op het derde en hoogste niveau toont de student verantwoordelijkheid, maakt hij gebruik van innovatieve methoden en kan hij kennis en inzicht toepassen in een onvoorspelbare omgeving. Zo kan een student op niveau 2 zelfstandig een probleemstelling en een onderzoeksvraag formuleren en een onderzoeksplan opstellen, inclusief een begroting. Op niveau 3 kan de student data verwerken volgens een vooraf opgesteld analyseplan, daarbij gebruik makend van de basisprincipes van statistiek.

De opleiding heeft een onderzoekslijn opgenomen in het curriculum en heeft, naast de reeds bestaande, een extra onderzoeksmodule in het curriculum opgenomen. De hierbij gebruikte literatuur kan als gangbaar gekwalificeerd worden. Hieraan is het *101 modellenboek* toegevoegd waarin een groot aantal onderzoeksmodellen zijn opgenomen.

De themaopdrachten confronteren studenten met cases waarvan de complexiteit toeneemt en waarbij kennis van en inzicht in onderzoeksvaardigheden een rol speelt. Binnen de kaders van de stage- en de afstudeeropdracht moet de student zijn kennis op het terrein van onderzoek toe passen en daarbij bewijzen dat hij de competenties die aan onderzoek gelieerd zijn beheerst. De opleiding besteedt in het curriculum, en studenten bevestigden dit, aandacht aan het ontwikkelen van een onderzoekende attitude. Zij worden daarbij gestimuleerd om zelf onderzoeksvragen te bedenken bij een thema en om dat onderzoek vervolgens uit te voeren. Binnen zijn eigen beroepspraktijk kan de student ook een onderzoek uitvoeren.

Hierbij kan gedacht worden aan het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek of het opstellen van een businessplan. Belangrijk hierbij is dat de opleiding van de student verwacht dat deze een onderzoek uitvoert en zich daarbij baseert op een gedegen literatuurstudie, eisen die de opleiding formuleert in de stagehandleiding.

### **Minoren**

De opleiding onderscheidt vijf minoren en beschouwt deze als een aanscherping van de kenniscomponent van de student. De minoren zijn dan ook gelinkt aan de opleiding en vormen een verdieping van het vakgebied. Zo leveren de minoren een bijdrage aan de kennisontwikkeling van studenten. Positief is het auditteam over het brede aanbod aan minoren dat de opleiding biedt: financieel management, marketingmanagement, personeel en organisatie, logistiek en organisatie en financieel servicemanagement. Hier is de afgelopen jaren nadrukkelijk een flinke inhaalslag gemaakt. De eerstgenoemde minor omvat 30 EC, de andere vier minoren 15 EC.

Samenvattend op dit punt stelt het auditteam vast dat de opleiding haar studenten een adequaat palet aan minoren aanbiedt die aansluiten op het vakgebied en verdiepend zijn.

### **Weging en oordeel: voldoende.**

De opleiding beschikt over een competentieprofiel dat is uitgewerkt in een helder vormgegeven studieprogramma. De inhoud van het studieprogramma, ook op het terrein van onderzoek, is bachelorniveau. De cases bieden studenten de gelegenheid om de beoogde eindkwalificaties te behalen op een wijze waarbij theorie en praktijk gecombineerd worden. De kennisbasis op het terrein van bedrijfskunde is in het curriculum opgenomen en uitgewerkt. De opbouw van het curriculum is voldoende gestructureerd en kenmerkt zich door een afwisseling van theorie en praktijk, waarbij in de eerste fase van de studie de theorie overheerst die in de hoofdfase ten dienste staat van de praktijk. De keuze voor minoren is adequaat en sluit aan bij de opleiding. Op basis van deze conclusies komt het auditteam bij Standaard 3 tot het oordeel voldoende.

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

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

## Bevindingen

### *Inleiding*

Het curriculum is per module uitgewerkt in verschillende documenten, waaronder de Onderwijs- en Examenregeling, de studiegids, de studiehandleiding en de studiewijzers. Deze opleidingsdocumenten ontvangen alle studenten bij de aanvang van de opleiding.

De NHA biedt deze opleiding aan als afstandsleren. Het contact tussen student en docent is daardoor beperkt. Vatten we het door de NHA gehanteerde didactisch concept samen, dan is er sprake van 'werkend leren' gericht op de ontwikkeling van competenties en duidelijk afgestemd op de doelgroep: volwassenen met een aantal jaren werkervaring die zich verder willen ontwikkelen op hbo-bachelorniveau. Het gaat daarbij om aanbod gestuurde ontwikkeling van kennis die de student toepast in de eigen werksituatie. De studenten werken vaak in een omgeving waarin zij al in aanraking zijn gekomen met thema's uit het vakgebied bedrijfskunde. Dat leidt bij hen tot interesse in het vakgebied en tot het volgen van deze opleiding.

### *Opbouw programma*

Het curriculum bestaat uit een propedeusefase van 60 EC en een hoofdfase- en afstudeerfase van in totaal 180 EC. Binnen het curriculum zijn twaalf onderwijseenheden te onderscheiden, elk met een omvang van 15 EC. De laatste 60 EC van de hoofdfase bestaat uit de stage- en afstudeeropdracht. Studenten kunnen in de hoofdfase hun minor(en) volgen.

Een korte beschrijving van de studiefasen:

- in de propedeusefase oriënteert de student zich op het beroep. Hij maakt kennis met de basisbegrippen waarbij de opleiding aandacht besteedt aan de relevante onderwerpen uit het bedrijfskundige kennisdomein waardoor de student het eerste studiejaar kennis maakt met de volle breedte van het vakgebied.
- tijdens de hoofdfase ontwikkelt de student de kenniscomponent door zelfstudie. De opleiding biedt studenten daarbij de gelegenheid door vanuit meerdere invalshoeken naar het vakgebied te kijken. Uitgaande van de drie eerder genoemde beheersingsniveaus werkt de student in dat tweede en derde studiejaar aan zijn competenties.
- in de afstudeerfase krijgt de student de gelegenheid om zijn kennis en kunde te tonen binnen de kaders van een stage en het schrijven van zijn afstudeeropdracht. Tijdens de stage moet de student werken binnen een bedrijfskundige context en daarbij ten minste twee relevante beroepsproducten leveren. Bij de afstudeeropdracht gaat het vooral om een bedrijfskundige onderzoeksopdracht die de student uitvoert vanuit zijn eigen werk- of stageplek of vanuit een andere organisatie.

Eén van de kenmerken van deze vorm van afstandsleren is dat studenten veel vrijheid hebben om zich gedurende langere tijd te verdiepen in een module/studieonderdeel. Het auditteam is van mening dat de opleiding de modulaire structuur van de bedrijfskundeopleiding beter kan communiceren naar de studentenmarkt. De structuur biedt studenten namelijk de mogelijkheid om modules in wisselende volgorde te volgen (zie echter ook volgende alinea).

Van haar studenten verwacht de opleiding dat zij in staat zijn om zich de stof eigen te maken met een beperkte begeleidende rol van de docent daarbij op de achtergrond. De door het auditteam bestudeerde modules zijn goed leesbaar geschreven, op hbo-bachelorniveau en geschikt voor afstandsleren. De opbouw van de modules is voldoende sturend en biedt studenten de gelegenheid om de stof zelfstandig te verwerken.

Studenten maken opgaven die ze voorleggen de docent (digitaal) voorleggen. Deze kijkt de opgaven na en voorziet ze van commentaar. Een mondelinge/telefonische toelichting door de docent behoort tot de mogelijkheden. Omdat het collegegeld beperkt is, vraagt de opleiding wel van studenten een extra bijdrage als zij regelmatig gebruik maken van de input van docenten en/of begeleiders. Het verzendpatroon van onderwijsmodulen volgt het studietempo van de student. De student kán tot op zekere hoogte kiezen voor een eigen volgorde waarin hij het curriculum doorloopt. Dit bepaalt hij dan in overleg met de opleiding, die hem daarbij wel wijst op een 'ideale of logische' volgorde van studieonderdelen.

### **Vormgeving**

Het auditteam heeft studiemateriaal bestudeerd om zich zo een beeld te kunnen vormen van de wijze waarop de opleiding de verschillende studieonderdelen heeft uitgewerkt. In feite staan hier twee begrippen centraal: competentiegerichtheid en praktijkrelevantie. Studenten dienen zich de stof zelfstandig eigen te maken. In beperkte mate kunnen zij daarbij, zonder een extra financiële bijdrage, een beroep doen op een docent. Deze geeft hen aanwijzingen bij de bestudering van de stof en tips voor het lezen van aanvullende literatuur. Het auditteam acht dit belangrijk omdat bij afstandsleren studenten vaak behoefte hebben aan sturing en aanvullende informatie.

De verschillende bedrijfskundige thema's die de opleiding behandelt, sluit de student af met praktijk-/integratieopdrachten. De programmabeschrijving laat zien dat de opleiding studenten inzicht geeft in de doelstellingen, de verwachte voorkennis, de studielast, een korte beschrijving van de module, de literatuur en de leerdoelen. Uit het overzicht van de competenties blijkt dat deze op verschillende niveaus in de praktijk- en integratieopdrachten aan bod komen. De opdrachten zijn in voldoende mate dekkend voor de competenties die de studenten moet verwerven.

In het studiemateriaal zijn voorbeelden opgenomen en verwerkingsopdrachten die de student de gelegenheid bieden te oefenen en daarbij na te gaan in welke mate hij de stof beheerst. De opleiding stimuleert de studenten om zelf actief bezig te zijn met een onderwerp binnen een praktijksituatie om zich zo de stof eigen te maken. De opleiding is er in geslaagd om telkens een relatie te leggen met de beroepspraktijk.

### **Onderwijsmodel**

De opleiding kiest voor een concentrisch onderwijsmodel waarbij de te behalen competenties terugkeren op een steeds hoger niveau. De opleiding heeft als leidraad het leren in zoveel mogelijk authentieke situaties en maakt daarbij gebruik van onderwijsprojecten met het werkveld. In deze projecten komen bedrijfskundige aspecten aan bod en werkt de student aan opdrachten waarbinnen zij 'praktijkrelevante ervaring' verwerven en de theorie dienen toe te passen.

De opleiding heeft het onderwijsconcept rond het afstandsleren voldoende uitgewerkt. Dat kan ook van een onderwijsorganisatie verwacht worden die van het afstandsleren om alle niveaus haar corebusiness heeft gemaakt. Het is de student zelf die verantwoordelijkheid draagt voor zijn studieaanpak en zijn studievoortgang. Dat verwacht de opleiding van haar studenten, terecht in de ogen van het auditteam.

De digitale leeromgeving, de *Studentplaza*, is een uitwerking van het didactisch concept, waarbij studenten de mogelijkheid krijgen om hun eigen vorderingen bij de beheersing van de leerstof kunnen controleren. De begeleiding van de student vindt vooral plaats via de digitale leeromgeving of telefonisch. Hierin heeft de SH-NHA fors geïnvesteerd, niet alleen wat betreft de techniek, maar ook wat betreft de vaardigheden van docenten om studenten op afstand te begeleiden.



De opleiding heeft er voor gekozen om tijdens de eerste fase van de studie studenten zoveel mogelijk de gelegenheid te geven om kennis te maken met de basisbegrippen uit de bedrijfskunde en aangrenzende vakgebieden. Studenten werken daarbij vooral individueel: zij moeten zelf aan de slag om (huiswerk)opdrachten te maken nadat zij door zelfstudie de lesstof hebben bestudeerd.

### **Leerlijnen**

Binnen de opleiding zijn verschillende leerlijnen te onderscheiden: de conceptuele leerlijn, de vaardighedenleerlijn, de integrale leerlijn, de ervaringsreflectieleerlijn en de studieloopbaanleerlijn. Binnen de conceptuele leerlijn ligt het accent nadrukkelijk op 'pure' kennisverwerving, op feitenkennis. In ieder studieonderdeel besteedt de student hier aandacht aan via huiswerkopdrachten die hij via de *Studentplaza* voor feedback van de docent instuurt. De beroepsvaardigheden staan centraal binnen de themaopdrachten waarin de student kennis en vaardigheden leert toe te passen binnen een realistische casus die de opleiding hem aanreikt. Binnen de kaders van de integrale leerlijn leert de student zijn kennis uit verschillende onderwijseenheden te combineren. De student beschrijft dit in zijn portfolio. Het portfolio komt vervolgens aan de orde in het gesprek tussen de opleiding en de student tijdens het portfolioassessment. In de beroepspraktijk werkt de student aan zijn competenties; dit gebeurt in het laatste studiejaar als hij stage loopt en de afstudeeropdracht uitvoert. Pas in dat laatste studiejaar geeft de opleiding studiepunten voor het leren op de werkplek. Ten slotte onderscheidt de opleiding de studieloopbaanleerlijn waarbij de student reflecteert op zijn ervaringen. Dit reflecteren gebeurt onder de supervisie van de studieloopbaanbegeleider. Tijdens de reflectie bespreken student en begeleider ook het persoonlijk ontwikkel- en actieplan van de student en het reflectieverslag.

### **Weging en oordeel: voldoende**

De opleiding beschikt over een uitgewerkt onderwijsmodel. De vormgeving van het studieprogramma is daarbij vakdidactisch voldoende uitgewerkt: reflectie, individuele opdrachten/zelfwerkzaamheid komen daarbij nadrukkelijk aan bod. Het studiemateriaal is overzichtelijk gestructureerd en biedt de student voldoende sturing.

De leerlijnen zijn duidelijk te onderscheiden. Studenten maken zich een belangrijk deel van de studiestof eigen door zelfstudie. Het is goed dat de opleiding haar studenten de gelegenheid biedt om zich de studiestof zélf eigen te maken waarbij de docent een begeleidende rol heeft. De opleiding sluit daarbij aan bij de behoeften en de mogelijkheden van studenten. Gelet op deze bevindingen beoordeelt het auditteam Standaard 4 als voldoende.

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

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

### **Bevindingen**

De opleiding richt zich op een brede doelgroep. Het zijn in ieder geval studenten die op afstand willen studeren met veel ruimte voor een persoonlijk invulling wat betreft studietempo, tijd en plaats. De populatie studenten betreft in de regel werkenden, zo'n 60-70 procent. Daarnaast kent de opleiding studenten die (nog) geen baan hebben. Studenten hoeven geen baan te hebben om de opleiding te volgen. Studenten die werk hebben en de opleiding volgen kunnen stage lopen binnen of buiten hun bedrijf. Studenten die geen werk hebben, lopen 'standaard' stage.

Studenten kunnen op ieder moment instromen; de opleiding kent daarom geen cohorten. Studenten volgen een individueel traject dat kan afwijken van het traject dat andere studenten volgen. Er is sprake van maatwerk. Daarbij wijst de opleiding er op dat studenten zelf keuzes moeten maken wat betreft hun studieloopbaan en de wijze waarop ze het studietraject inrichten. Zo kan de student de volgorde van de onderwijseenheden zelf bepalen waarbij het wel van belang is dat hij de hoofdstructuur van het vierjarig programma volgt.

Studenten volgen geen lessen maar bestuderen de studiestof zelfstandig. De NHA biedt haar studenten de gelegenheid om jaarlijks vier facultatieve contactdagen te bezoeken. De opleiding overweegt om de eerste contactdag verplicht stellen voor startende studenten, een adequate maatregel volgens het auditteam. Zij krijgen dan de gelegenheid om zich een beeld te vormen van de inhoud en organisatie van de opleiding. Ook kunnen zij zich uitgebreid laten informeren over het afstandsleren en de eisen die deze vorm van onderwijs stelt aan hun inzet. Dit laatste blijkt een belangrijk punt te zijn: studenten moeten én gemotiveerd zijn én in staat zijn om hun studie te plannen en om duidelijke prioriteiten te stellen.

### **De Onderwijs- en Examenregeling**

In de door het auditteam bestudeerde Onderwijs- en Examenregeling is de vereiste vooropleiding van de student beschreven. Naast de eerder genoemde informatie is hier ook informatie opgenomen over het verlenen van vrijstellingen, de beroepspraktijkvorming, de werkplekscan en de 21+toets.

### **Vrijstellingen**

De examencommissie verleent vrijstellingen voor vakken op grond van diploma's, certificaten of door bewijzen van EVC's. Het auditteam heeft verschillende vrijstellingsverzoeken zoals de opleiding deze archiveert bestudeerd en stelt vast dat deze archivering op een consistente en inzichtelijke gebeurt.

De vrijstellingen worden met name gegeven voor studieonderdelen communicatie en bedrijfsadministratie. Startende studenten beschikken meer dan eens over voldoende theoretische en/of praktische (werk)ervaring op één van genoemde terreinen. De opleiding kent vrijstellingen uitsluitend toe op basis van documenten, waaruit blijkt dat de student over de benodigde kennis en vaardigheden beschikt. In de door het auditteam bestudeerde administratie van de examencommissie waren de voor het verlenen van vrijstellingen relevante documenten opgenomen, waaronder certificaten en diploma's. Vrijstellingen op basis van uitsluitend werkervaring worden niet afgegeven.

De beroepspraktijkvorming maakt deel uit van de opleiding. Als een student niet over een relevante werkplek beschikt, moet deze een stage van 30 EC volgen waarbij hij werkt aan de ontwikkeling van een aantal vooraf geselecteerde competenties. Als de student wel beschikt over een voor de opleiding relevante werkplek, kan hij een verzoek tot vrijstelling indienen bij de examencommissie. Daartoe moet hij bewijzen kunnen overleggen in de vorm van beroepsproducten en tevens aantonen dat de werkplek aansluit bij de opleiding en dat hij op zijn werkplek bedrijfskundige kwalificaties heeft verworven. De examencommissie van de opleiding oordeelt over het verlenen van vrijstellingen. Het auditteam heeft een aantal dossiers bestudeerd met daarin opgenomen verschillende vrijstellingsdocumenten en stelt vast dat de examencommissie vrijstellingen verleent op traceerbare en objectieve gronden.

**Weging en oordeel: voldoende**

De opleiding heeft zicht op de herkomst van de studenten. De opleiding licht studenten in over de zwaarte van de studie. Het vrijstellingenbeleid is op een adequate wijze vormgegeven, waarbij de opleiding op een serieuze wijze en traceerbaar de documenten controleert en vervolgens motiveert of en op grond waarvan vrijstellingen al dan niet mogelijk zijn. OP grond van deze bevindingen beoordeelt het auditteam Standaard 5 als voldoende.

### **Standaard 6: Het programma is studeerbaar.**

Toelichting NVAO: Factoren die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren, worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

#### **Bevindingen**

Het zijn in de regel studenten die beschikken over werk- en (enige) studie ervaring die kiezen voor afstandsleren. Voor een groot deel zijn het studenten die al enige jaren werken en een hbo-opleiding willen volgen. Uit de gesprekken met docenten en studenten ontstaat het beeld dat de opleiding niet eenvoudig is, dat het studeren hen meer tijd kost dan in eerste aanleg gedacht. Dat verklaart mede dat slechts één student er tot op heden in geslaagd is om de opleiding af te ronden. Veel studenten haken voortijdig af omdat studie, werk en de privésituatie voor hen niet goed te combineren zijn.

Studenten hebben de studieduur in belangrijke mate zelf in de hand. De opleiding gaat uit van een studiebelasting die ligt tussen 20 en 25 uur per week. Als uitgangspunt hanteert de opleiding een studie inspanning van 48 weken per kalenderjaar.

De opleiding duurt nominaal vier jaar en omvat 240 EC's. Het auditteam stelt vast dat de opleiding uitgaat van een totale studieduur die ligt rond de zes jaar. In dit verband merkt het auditteam op dat studenten die afstandsonderwijs volgen in feite op een efficiëntere wijze kunnen studeren omdat ze geen reistijd hebben en geen lessen/colleges hoeven bij te wonen. Ook kunnen zij profiteren van het zogenoemde *concurrency*-principe volgens welke studenten efficiënter studeren doordat ze de theorie in de (eigen) beroepspraktijk kunnen toepassen. Blijkbaar geldt dit slechts in beperkte mate voor deze bedrijfskundestudenten gelet op de tijd die zij nodig hebben om de studie af te ronden. Zo kunnen studenten die beschikken over meer gelegenheid tot studeren per week en tevens over vrijstellingen beschikken, de opleiding afronden in drie studiejaar. In theorie. De praktijk laat echter zien dat er geen studenten zijn die de opleiding binnen drie of vier jaar afronden. Daarvoor is de studie te intensief en vraagt van studenten meer tijd dan de opleiding in eerste instantie veronderstelde. De opleiding is naar studenten toe veeleisend. Niet alleen geldt dat studenten zich de stof eigen moeten maken, maar zij moeten ook voldoende gedisciplineerd zijn om te studeren naast hun werk en hun privésituatie. Bijgevolg zullen dit studiejaar, 2013-2014 geen studenten afstuderen. Ook de studenten 'van het eerste uur' zullen op zijn vroegst in de tweede helft van 2015 met het schrijven van hun scriptie starten. Het auditteam kan zich dit goed voorstellen, mede gelet op de zwaarte van de studie, gecombineerd met het deeltijdkarakter waardoor studenten minder tijd aan hun studie besteden dan oorspronkelijk gedacht en er daarom langer studeren dan de nominale vier jaar.

Studenten bepalen hun eigen studietempo en binnen grenzen ook hun studieroute. De opleiding kent wel een standaardstudieprogramma dat wij in een bijlage bij deze rapportage hebben opgenomen. De student legt dit vast in een persoonlijk ontwikkelings- en actieplan dat hij in het eerste studiejaar opstelt. De opleiding kent een aantal studiedrempels zoals de toegang tot de hoofdfase na voldoende (45 EC) studiepunten uit de propedeuse die de student behaald moet hebben twaalf maanden ná de inschrijving. Dit is beschreven in de Onderwijs- en Examenregeling. Voor toegang tot de stage geldt dat de student alle studiepunten uit de propedeuse behaald moet hebben en beschikt over een stage-/werkplek. De geschiktheid van de stageplek beoordeelt de beroepspraktijkcoördinator op basis van vaststaande criteria. Als één van de te beoordelen punten geldt de beschikbaarheid op de stageplek van een begeleider die ten minste een hbo achtergrond heeft. Om toegang te krijgen tot de afstudeeropdracht geldt dat de student alle studiepunten heeft behaald van de propedeuse, de hoofdfase en de stage. Een strenge eis, zo stelt het auditteam vast.

Studenten studeren zelfstandig en volgen daarbij zoveel mogelijk het studiepad dat ze beschrijven in hun persoonlijk ontwikkel- en actieplan. Dit is de eigen verantwoordelijkheid van de student. De opleiding ondersteunt de student binnen de kaders van de studieloopbaanbegeleiding echter wel. Hier bespreken student en opleiding onder andere studievertraging en de wijze waarop dit voorkomen kan worden. Ten aanzien van studenten met een beperking kent de NHA aparte regelingen die zijn vastgelegd in een bijlage van de Onderwijs- en Examenregeling. Deze regeling beoordeelt het auditteam als passend voor studenten met een beperking.

Gevraagd naar de studeerbaarheid van het programma geven studenten aan dat het 'goed te doen' is in je eigen tempo. Essentieel zijn, zo geven studenten aan, hun motivatie, discipline en tijdsinvestering. De studiebegeleiding kan intensiever en zou een meer verplicht karakter moeten krijgen. Nu is het nog (te) vaak de student zélf die aan de bel trekt. De opleiding wijst er op dat uit studentevaluaties al het beeld is ontstaan dat de studieloopbaanbegeleiding verbetering verdient. Een gesprek tussen docenten en student op meer reguliere basis heeft de opleiding daarbij in overweging genomen en voor een deel geëffectueerd. Zo is er een begeleidingsmoment na drie weken bij de aanvang van de studie en is de begeleiding daarna geïntensiveerd. De gesprekken moeten een meer verplicht karakter hebben en niet op basis van vrijwilligheid, die nu nog vaak kenmerkend is. De mate waarin de opleiding bereid/in staat is om studieproblemen op te lossen is een punt van aandacht. Hier toont de opleiding zich 'rigide', lees: formalistisch, zo geven studenten aan.

Positief en vermeldenswaardig is het initiatief van de opleiding om de geprogrammeerde en de werkelijke studielast te vergelijken. De informatie over de geprogrammeerde studielast is thans een schatting op basis van een eenvoudige calculatie (om een x-aantal pagina's te bestuderen heeft de student een bepaalde hoeveelheid tijd nodig, gekoppeld aan het aantal EC's). De opleiding past het studiemateriaal aan op dit punt en brengt het meer in overeenstemming met de door studenten ervaren studielast. Ook vraagt de opleiding aan studenten om bij hun huiswerkopdrachten aan te geven hoeveel tijd zij hieraan besteden. Op deze wijze behoudt de opleiding een actueel overzicht van de studielast en kan zij tijdig ingrijpen als deze te ver afwijkt van de geprogrammeerde studielast.

### **Rendementen**

In dit verband besteden we ook kort aandacht aan de rendementscijfers die de opleiding het auditteam heeft voorgelegd. De eerste groep studenten startte de opleiding in 2009. Van deze groep viel bijna 40 procent het eerste jaar uit, tijdens de hoofdfase staaakte 17 procent de studie. Recent (2014) heeft één student uit dit instroomjaar de opleiding verlaten met een hbo-diploma. Het aantal instromers is vanaf 2012 teruggelopen en bedroeg in 2013 met 50 instromende studenten nog maar de helft van het aantal studenten dat in 2010 en 2011. De zwaarte van de studie (leidend tot verhoogde studie uitval) en de economische crisis (verminderde instroom) zijn hier mede debet aan zijn, zo geeft de opleiding aan.

De forse terugloop in het aantal studenten en de voortijdige uitstroom vragen om aandacht. In dit verband merkt de opleiding op dat zij geen concessies wil doen t.a.v. de vakinhoud en daarmee aan de zwaarte van de opleiding. Wel benadert zij actief studenten om van hen te vernemen waar *bottle necks* voorkomen in het programma. Maatregelen die leiden tot een verhoogde instroom zijn noodzakelijk.

### **Weging en oordeel: voldoende**

De studeerbaarheid van het curriculum is weliswaar voldoende, zo geven studenten aan, maar vraagt op onderdelen toch nog meer inspanning van de kant van de opleiding. De nominale studieduur voldoet aan de eis van 240 EC's. Het panel stelt vast dat de werkelijke studieduur hoger ligt dan de te verwachten vier studiejaar. Studenten kunnen hun eigen weg bepalen, evenals de tijd die ze in hun studie investeren.

De opleiding verwacht van haar studenten dat zij daarbij beschikken over voldoende planningsvaardigheden. Blijkbaar is dit niet altijd het geval. Meer begeleiding op dit punt is van belang.

De efficiencyfactor en het *concurrency*-principe leveren de studenten weinig tot geen voordeel op. De opleiding zou studenten naar de mening van het auditteam meer kunnen begeleiden, zeker gedurende het eerste studiejaar, maar ook in de periode daarna.

Van belang is dat de opleiding aandacht besteedt aan de studie-uitval en aan de teruglopende instroom. Er zijn ongetwijfeld rond de studie-uitval oorzaken die buiten de invloedssfeer van de opleiding liggen. Maar er zullen, onderzoek moet dat uitwijzen (exitgesprekken), ook oorzaken zijn waar de opleiding wel invloed op heeft. Om een kritische massa voor deze opleiding te behouden, is een hogere instroom noodzakelijk.

De studeerbaarheid van de opleiding is weliswaar voldoende maar er is voor de opleiding en haar studenten nog veel te winnen door een intensievere en meer sturende begeleiding. Studenten geven aan dat het vragen om begeleiding toch op de eerste plaats hun eigen verantwoordelijkheid is, hetgeen het auditteam onderschrijft, maar dit ontslaat de opleiding er niet van om op dit punt nadrukkelijker te sturen, ook al ligt de vraag om begeleiding op de eerste plaats bij de student zelf.

Gelet op bovenstaande conclusies komt het auditteam bij Standaard 6 tot het oordeel voldoende.

**Standaard 7: De opleiding voldoet aan de wettelijke eis m.b.t. omvang en duur van het programma.**

Toelichting NVAO: hbo bachelor: 240 ec's. / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

wo bachelor: (: in beginsel minimaal) 180 ec's / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

**Bevindingen**

De door SH-NHA aangeboden opleiding Bedrijfskunde heeft een omvang van 240 EC die verdeeld is over een nominaal programma van vier studie jaren. Studenten studeren gedurende 48 weken per jaar, 20-25 uur per week.

**Oordeel: voldoende.**

## Personeel

### **Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid**

Toelichting NVAO: Het personeelsbeleid voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel.

## Bevindingen

De groep docenten waar de opleiding mee werkt zijn freelancers. Naast hun docentschap bij de NHA zijn zij werkzaam in het bedrijfsleven of werken zij als docent bij een andere onderwijsinstelling.

De NHA beschikt over een vastgelegd pakket van eisen waar haar docenten en studieloopbaanbegeleiders aan dienen te voldoen. Zij werft haar docenten veelal op basis van een eigen netwerk en het netwerk van docenten en begeleiders die zij in dienst heeft. Laatstgenoemden kunnen dan aanbevelingen doen. Inmiddels beschikt zij over lange lijst van potentiële *freelance* docenten. De taak van de docent bij afstandsleren is anders dan die van de 'reguliere' docent die voor een groep staat. Bij afstandsleren is de rol van de docent veelal coachend, sturend/corrigerend en adviserend. Hij kijkt (huiswerk)opdrachten na en geeft telefonisch of via de e-mail uitleg. Bij het werven van docenten en studentbegeleiders besteedt de NHA nadrukkelijk aandacht aan het specifieke karakter van afstandsleren en aan de eisen die dit met zich meebrengt voor docenten.

Om inzicht te krijgen op het functioneren van haar docenten, maakt de opleiding gebruik van beoordelingen door studenten, bestudeert zij de kwaliteit van door docenten geleverde producten zoals studiewijzers alsmede hun feedback op (huiswerk)opdrachten en toetsen en hun bijdrage aan contactdagen. De kwaliteit van de communicatie tussen docent en student neemt de opleiding hierbij eveneens mee. De resultaten van evaluaties kunnen aanleiding zijn voor een functioneringsgesprek tussen opleiding en docent. Daarnaast vinden er reguliere functioneringsgesprekken plaats met docenten en studieloopbaanbegeleiders die kunnen leiden tot scholingsmaatregelen. Van deze gesprekken maakt de opleiding een verslag dat zij in het personeelsdossier van de docent opneemt.

Voor zover zinvol/noodzakelijk voor de opleiding, kunnen docenten en begeleiders op kosten van de NHA bij- en nascholing volgen. Ieder half jaar zijn er docentendagen waar docenten workshops volgen op voor hen relevante gebieden. Recent, in 2013, hebben docenten bijvoorbeeld een workshop gevolgd rond onderzoeksvaardigheden en het beoordelen van de onderzoekscomponent in eindwerkstukken.

Een punt van aandacht, zo geeft de opleiding aan, is om docenten te houden aan afgesproken procedures (zie ook Standaard 9). Ook wil de opleiding bij het organiseren van workshops meer rekening houden met de behoeften van docenten. Workshops zouden meer dan tot dusver het geval is, moeten aansluiten bij vragen/opmerkingen van het docentenkorps. Een meer planmatige aanpak is hier zeker gewenst, waarbij de programmaleider een prominente rol speelt.

### **Weging en oordeel: voldoende**

De NHA kent een voldoende doordacht en vastgelegd personeelsbeleid. Zij stelt haar freelance docenten in staat om zich, waar nodig, verder te ontwikkelen. Verder houdt de opleiding een vinger aan de pols wat betreft de kwalitatieve eisen die zij stelt aan haar docenten. Door het freelancekarakter is de binding met de onderwijsinstelling een punt van aandacht. Daar kan de opleiding meer aandacht aan besteden door docenten meer dan thans het geval is te betrekken bij de opleiding en hen de meerwaarde te laten zien van scholingsmogelijkheden zoals tijdens de docentdagen. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 8 als voldoende.



**Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorisch realisatie van het programma.**

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

**Bevindingen**

Eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleiding en het docententeam is het management van de NHA. Dus, als het de relatie met het werkveld, de kwaliteit van het curriculum en de kwaliteit van het docententeam betreft, dan is het management verantwoordelijk. Binnen het docententeam zijn een ontwikkelteam en een begeleidingsteam te onderscheiden. Een aantal docenten vervult daarbij zowel ontwikkel- als begeleidingstaken. Voor de groep docenten en voor de studieloopbaanbegeleiders geldt dat zij dienen te beschikken over voldoende vakinhoudelijke kennis en over vaardigheden die gerelateerd zijn aan afstandsleren. Docenten moeten er van doordrongen zijn, dat zij studenten over langere perioden niet zien en dat de communicatie veelal niet *vis-à-vis* verloopt. Dit brengt eisen met zich mee ten aanzien van de uitdrukkingsvaardigheid van de docent in woord en geschrift. De opleiding besteedt hier aandacht aan bij haar selectie van docenten en bij het evalueren van het functioneren van de docent.

Bestudering van de cv's van docenten laat zien dat zij vakinhoudelijk over voldoende kennis beschikken om de hen toevertrouwde vakken te verzorgen. Het merendeel van de docenten, 80 procent, beschikt over een afgeronde masteropleiding in een voor de opleiding relevant vakgebied. Zo hebben docenten een bedrijfskundige, economische of P&A achtergrond. Een kwart van de docenten beschikt over meerjarige praktijkervaring op het vakgebied van bedrijfskunde en meer dan de helft heeft ervaring in het ontwikkelen van onderwijs op hbo-niveau. Twee docenten en de coördinator hebben recente ervaring op het terrein van onderzoek. Hier zit wel, wat het auditteam betreft, een punt van aandacht voor de nabije toekomst. Als namelijk het aantal studenten dat een eindwerkstuk schrijft toeneemt, hetgeen naar verwachting in 2015/16 het geval zal zijn, dan is het aantal docenten dat deze groep studenten begeleidt en beoordeelt smal (zie hierna).

Voor de groep studieloopbaanbegeleiders geldt dat zij ten minste een afgeronde hbo-opleiding hebben gevolgd. Daarnaast beschikken zij over voldoende coachingsvaardigheden. Voor docenten en studieloopbaanbegeleiders geldt dat zij om kunnen gaan met moderne media en daarbij beschikken over geavanceerde communicatiemiddelen.

Studenten zijn tevreden over de docenten, zowel wat betreft hun vakinhoudelijke kennis als wat betreft hun kennis van de praktijk. Als aandachtspunt geldt de bereikbaarheid van docenten en de termijn waarbinnen zij reageren op vragen en huiswerkopdrachten van studenten. Op dit punt kan de opleiding sterker sturen en docenten wijzen op de termijnen die gelden voor het reageren op e-mails en het nakijken van huiswerk. De hoofddocent zal, zo geeft de opleiding aan, op korte termijn hierover in gesprek gaan met docenten, gevolgd door concrete afspraken en maatregelen. Een belangrijke maatregel volgens het auditteam.

Over de inzet van de onderzoekservaring van docenten om studenten te begeleiden bij hun scriptie en de beoordeling ervan, kan het auditteam thans moeilijk een uitspraak doen. Uit de cv's ontstaat het beeld dat een aantal docenten daartoe in staat moet zijn maar ook hier geldt: *'the proof of the pudding is in the eating'*; het auditteam heeft één eindwerkstuk kunnen bestuderen. Te weinig om een voldoende gefundeerde uitspraak te doen over de onderzoekscapaciteiten van de docenten. Het auditteam wijst de opleiding er op dat het management op dit punt de komende één tot twee jaar de vinger nadrukkelijk aan de pols dient te houden en indien nodig snel maatregelen neemt.

**Weging en oordeel: voldoende.**

De opleiding beschikt over freelance docenten die voldoende geëquipeerd zijn om hun vak te doceren binnen de kaders van het afstandsleren. Ook de groep studieloopbaanbegeleiders is voldoende toegerust voor de hen toebedachte taak. Een aandachtspunt is wel het aantal en de kwaliteit van docenten dat betrokken is/zal worden bij het begeleiden en beoordelen van eindwerkstukken. Op dit moment kan het auditteam deze competentie van de docenten nog niet beoordelen. De bereikbaarheid van docenten is een aandachtspunt evenals de termijn waarbinnen zij reageren op vragen en huiswerkopgaven van studenten. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 9 als voldoende.

**Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.**

**Bevindingen**

Doordat de opleiding gebruik maakt van freelance docenten en studieloopbaanbegeleiders, is zij in staat om snel in te spelen op wisselende studentenaantallen. Het aantal freelance docenten voor de opleiding Bedrijfskunde bedraagt 19 waarvoor 5 fte beschikbaar is. De docent-student ratio bedraagt 1 op 54, hetgeen binnen afstandsleren als acceptabel geldt. De contacten die er zijn tussen docent en student zijn veelal direct en slechts in beperkte mate klassikaal.

Door de flexibele inzet van docenten kan de opleiding hen vragen om deel te nemen aan verbetertrajecten waarbij bijvoorbeeld de vakinhoud moet worden aangepast. Daarover kan de opleiding dan individuele afspraken maken met docenten.

Indien meer docenten en/of studieloopbaanbegeleiders noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld door de aanscherping van de eisen rond studieloopbaanbegeleiding, dan kan de opleiding hierin snel voorzien. De omvang van het netwerk en de *pool* docenten biedt de opleiding daartoe voldoende ruimte. Hier past wel de opmerking van het auditteam dat de opleiding breder en opener kan werven en niet teveel 'blijft hangen' in een kleine wereld van eigen docenten.

**Weging en oordeel: voldoende**

De opleiding beschikt over voldoende personeel om de opleiding op een adequate wijze te kunnen verzorgen. Zij is flexibel bij de inzet van docenten en studieloopbaanbegeleiders indien dit noodzakelijk is. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 10 als voldoende.

## Voorzieningen

**Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.**

### Bevindingen

De NHA biedt de opleiding Bedrijfskunde aan binnen de kaders van het afstandsleren. Zij verzorgt al decennialang onderwijs/cursussen op afstand. De technische infrastructuur is op een professionele wijze vormgegeven, inclusief een back-up van de totale software. De belangrijkste voorziening voor studenten is de digitale leeromgeving. In feite vormt dit het hart van waaruit de student en de opleiding met elkaar communiceren en waar de student alle benodigde informatie over de opleiding terugvindt. Daarmee is tevens de functie van de digitale leeromgeving beschreven: informeren van studenten en hun begeleiders, het kunnen versturen van huiswerk en het retour ontvangen van de beoordeling ervan en het registreren van de studievoortgang.

In de digitale leeromgeving treft de student informatie aan over de opleiding waaronder het curriculum, de door de opleiding aanbevolen leerroute, de competenties, de doelstellingen en de begeleiding.

De aanvraag van studiemateriaal alsmede de verzending ervan gebeurt op een eenvoudige en effectieve wijze waarbij nog veel 'klassiek handwerk' is. De NHA beschikt over een eigen professionele drukkerij. Dat heeft als belangrijk voordeel dat herziening van studiemateriaal snel kan gebeuren: tussen het doorvoeren van wijzigingen en het versturen van herzien studiemateriaal liggen slechts enkele dagen.

Wat betreft 'overige voorzieningen' dienen studenten zelf de beschikking te hebben over moderne ICT (communicatie)middelen. Dat kan zijn thuis, maar ook op zijn werkplek. Studenten dienen hun studiemateriaal zelf aan te schaffen. Zoals eerder aangegeven dienen docenten in het bezit te zijn van moderne ICT/communicatieapparatuur.

De communicatie en begeleiding binnen de opleiding vindt veelal plaats via de *Studentenplaza*. Ook kunnen studenten gebruik maken van een 'servicebalie' waar zij te woord gestaan worden door medewerkers van de SH-NHA. Via de portal kunnen studenten onderling en docenten en studenten met elkaar communiceren en hebben zij toegang tot studiemateriaal. De functionaliteit van *Studentenplaza* breidt de NHA steeds verder uit om zo tegemoet te komen aan de wensen van de gebruikers. De bruikbaarheid ervan is een facet dat voortdurend om aandacht vraagt.

De NHA beschikt niet over een eigen mediatheek/bibliotheek. Studenten ontvangen een deel van het studiemateriaal van de opleiding. De overige literatuur moet de student zelf aanschaffen of lenen bij een bibliotheek.

### Weging en oordeel: voldoende

De voorzieningen zijn voor een onderwijsinstelling die haar onderwijs op afstand aanbiedt adequaat. Dat geldt zeker voor het *Studentenplaza*. Minder is het auditteam te spreken over het gebrek aan bibliothecaire voorzieningen. Het auditteam heeft er begrip voor dat zij niet beschikt over een uitgebreide bibliotheek op het gebied van bedrijfskunde. Wel zou de opleiding haar studenten de mogelijkheid moeten bieden om gebruik te maken van een goede bibliotheek, hetzij digitaal hetzij fysiek, van een instelling voor hoger onderwijs. Daartoe zij de afgelopen jaren her en der in het land goede initiatieven ontplooid waarbij hoger onderwijsinstellingen samenwerken. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 11 als voldoende.

**Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.**

### **Bevindingen**

Het auditteam heeft tijdens de audit gesproken met studenten. Hieruit is het beeld ontstaan dat de studieloopbaanbegeleiding er nadrukkelijk op gericht is om de student te leren de studie zelfstandig te volgen. De student krijgt daarbij tips hoe te studeren en wanneer het zinvol is om de begeleider of de docent daarbij in te schakelen. Ook leert de student te reflecteren op zijn studie en de manier waarop/de efficiency waarmee hij zich de lesstof eigen maakt.

Studenten ontvangen een studiewijzer 'Handleiding Persoonlijke leerweg – Studieloopbaan begeleiding'. Hierin staan de studieloopbaanbegeleidingsonderdelen beschreven. Hiertoe behoren: zelfbeoordeling, reflectie, het portfolio, de POP/PAP, ondersteunende opdrachten en de persoonlijke leerweg.

### **Begeleidingsgesprekken**

De aandacht voor de voortgang van de studie en het leren reflecteren is in handen van de studieloopbaanbegeleider. Deze voert een aantal gesprekken met de student in de propedeusefase en, afhankelijk van de behoeften van de student, in de daaropvolgende hoofdfase. Voor de studieloopbaanbegeleiding zijn 7 EC's gereserveerd. Gedurende de hele studie is de student verantwoordelijk voor het bijhouden van zijn studievoortgang in zijn portfolio. Studiebegeleiding blijft altijd mogelijk, maar het initiatief ligt daarbij op de eerste plaats bij de student. Voor studenten fungeren studieloopbegeleiders als een klankbord.

Naast de door de opleiding vastgestelde leerdoelen is er in de studieloopbaanleerlijn ruimte voor persoonlijke leerdoelen die de student samen met zijn begeleider vaststelt. Deze vormen een onderdeel van het studieloopbaanbegeleidingstraject en van de keuzeonderdelen voor de student zoals de stages, de minoren en het afstuderen.

Studenten laten een wisselende tevredenheid zien als het gaat om de studiebegeleiding. De begeleiding is niet altijd effectief. De opleiding wil een breder beeld krijgen van de achterliggende oorzaken en onderzoekt thans wat de oorzaken zijn van de ontevredenheid die bij een deel van de studenten bestaat over de begeleiding. Relevante aspecten die de opleiding meeneemt zijn: de frequentie van de contacten, de ingezette instrumenten en de kwaliteit van de begeleiding. Het auditteam acht het van belang dat op dit punt snel duidelijkheid bestaat.

### **Informatievoorziening**

De opleiding trekt een breed scala van studenten aan met vaak uiteenlopende interesses en achtergronden. Het blijken meer dan eens studenten te zijn die eerder een hbo-opleiding hebben gevolgd maar deze hebben afgebroken of het zijn havo of mbo-afgestudeerden die deze opleiding beschouwen als tweede kans onderwijs. De opleiding schetst studenten thans een realistisch beeld van de opleiding alvorens zij er mee starten. Wederzijdse verwachtingen worden daarbij afgestemd. Van belang acht het auditteam daarbij dat de opleiding studenten nadrukkelijk wijst op de zwaarte van de studie en op de tijdsinvestering die de opleiding kost en die zich kan uitstrekken tot over vijf tot zes jaar.

De opleiding maakt gebruik van een 'portal' voor de interne informatievoorziening, zoals bij mededelingen en de digitale weergave van roosters, de *Studentenplaza*. We hebben dit al eerder genoemd.. Alle inhoudelijke informatie is hier terug te vinden voor zowel de student als de docent. De studieloopbaanbegeleider houdt via het studentvolgsysteem een vinger aan de pols en stuurt waar nodig bij. In het eerste studiejaar voeren student en begeleider ten minste drie keer overleg.

In de jaren daarna op verzoek van de student waarbij standaard de procedure geldt dat de opleiding tenminste één keer per half jaar zelf actie onderneemt en daarbij contact opneemt met de student.

**Weging en oordeel: voldoende**

De studieloopbaanbegeleiders zijn naar de mening van het auditteam in voldoende mate in staat om studenten te begeleiden. Op papier en voor een deel van de studenten ziet de begeleiding er adequaat uit. Voor een ander deel van de studenten is de begeleiding voor verbetering vatbaar. De opleiding verricht op dit punt onderzoek. Van belang is volgens het auditteam dat er op dit punt zo snel mogelijk duidelijkheid komt, dat verbetermaatregelen rond de begeleiding naar de student worden gecommuniceerd en de opleiding concrete maatregelen treft. De groep instromende studenten krijgt thans voldoende informatie om met een duidelijk beeld de opleiding te starten. Studenten zijn tevreden over de informatievoorziening. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 12 als voldoende.

## Kwaliteitszorg

### **Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van meetbare doelen.**

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot rendementen en staf-student ratio.

### **Bevindingen**

De opleiding besteedt aandacht aan de evaluatie van de inhoud van het onderwijs (niveau en inhoud eindkwalificaties, curriculum), naast evaluatie van ondersteunende processen. Bij de curriculumevaluatie vullen studenten vragenlijsten in. Indien de opleiding naar aanleiding van de evaluaties een toelichting wenst, neemt zij contact op met de studenten. Het voordeel van deze werkwijze is dat een genuanceerd oordeel kan ontstaan over de sterke en zwakke punten van een onderwijseenheid en over het functioneren van docenten. Evaluaties en groeps gesprekken geven de opleiding een beeld van de kwaliteit van de docenten en het curriculum.

### **Streefdoelen**

De opleiding heeft zicht op haar sterke en zwakke punten. Het toetsen van kwaliteit binnen de opleiding gebeurt op verschillende momenten en aan de hand van vooraf geformuleerde streefdoelen. De NHA/de opleiding stelt doelen vast volgens de bedrijfsinterne controle-cyclus. Daarbij formuleren zij streefdoelen/beleidsdoelstellingen waar de opleiding zich de komende jaren op richt. Deze hebben te maken met een verbetering van het studiesucces van studenten, onderwijskwaliteit, HRM, de studentenmarkt en de financiële situatie van de opleiding. Recent heeft er een zg. productaudit hbo plaatsgevonden waarbij de retour gestuurde studiematerialen, de slagingspercentages en klachten van studenten centraal stonden. Bij een rondgang langs de voorzieningen is het auditteam gebleken hoe belangrijk het is om kleine afwijkingen van de kwaliteit te signaleren en direct maatregelen te nemen. De opleiding Bedrijfskunde maakt daarbij gebruik van de expertise die binnen de NHA bestaat op het terrein van klantgericht denken en handelen.

De opleiding heeft de afgelopen jaren eigen schriftelijke evaluatiegegevens verzameld via de zogenoemde *tips and tops* in de reflectieverslagen van studenten die zij ieder jaar schrijven. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van opmerkingen die studenten plaatsen op *Studentenplaza*. Zo wil de opleiding het studiesucces verbeteren, de dalende tendens rond het aantal instromende studenten ombuigen en financiën beschikbaar stellen voor verdere onderwijsontwikkeling.

Met deze streefdoelen legt de opleiding de lat hoog, zo constateert het auditteam. Het zijn doelen die, indien gerealiseerd, leiden tot een verdere aanpassing van de opleiding aan de eisen vanuit de studentenmarkt en aan eisen die de eigen medewerkers stellen aan goed onderwijs. Een forse uitdaging, zo stelt het auditteam vast.

### **Kwaliteitszorgplan**

Het kwaliteitszorgplan van de opleiding is onder te verdelen in de visie van de onderwijsinstelling op kwaliteit enerzijds en de uitwerking hiervan in het kwaliteitshandboek anderzijds. Dit is op een heldere en inzichtelijke wijze beschreven. In de visie op kwaliteit worden de begrippen 'kwaliteit' en 'kwaliteitszorg' uitgewerkt. Daarnaast licht het kwaliteitszorgplan toe wat deze begrippen voor de opleiding betekenen, hoe zij kwaliteit meet en hoe zij met deze gegevens omgaat. In het kwaliteitszorgplan staat verder beschreven wat de opleiding wil meten (bijvoorbeeld de kwaliteit van het correctiewerk door docenten) en wanneer dit gebeurt.

Studentevaluaties, de studieloopbaanbegeleiding en evaluaties na afloop van een onderwijsdeel moeten de opleiding inzicht bieden in de mate van tevredenheid van haar afgestudeerden. In de toekomst wil de opleiding onderzoek doen naar de tevredenheid van de alumni en naar de tevredenheid van vervolgoopleidingen over het niveau van alumni. Ook zijn er interne audits als tussenstand voor de externe accreditatie audits.

De opleiding beschikt over een Onderwijsjaarplan 2014, dat zij onder leiding van de recent benoemde coördinator hbo uitvoert. Hierin besteedt de directeur van NHA aandacht aan de stand van zaken (sterkten en aandachtspunten) rond de productontwikkeling binnen de NHA, aan onderwijslogistiek, personeel en kwaliteitszorg. Een aparte paragraaf is ingeruimd voor het hoger beroepsonderwijs waarin de kansen en bedreigingen in de onderwijsmarkt helder beschreven zijn. Een helder document, zo stelt het auditteam vast.

**Weging en oordeel: voldoende**

De opleiding draagt er in voldoende mate zorg voor dat het niveau en de inhoud van het onderwijs door middel van evaluaties in orde zijn. De opleiding heeft zicht, mede door de evaluaties, op haar eigen sterke en zwakke punten. Het auditteam vindt dit belangrijk omdat alleen door met een open vizier naar het eigen functioneren te kijken, het management en de docenten in staat zijn een hbo-opleiding aan te bieden op het gewenste niveau. De streefdoelen zijn ambitieus en geformuleerd met het oog op de eisen die studenten en het werkveld stellen aan de opleiding. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 13 als voldoende.



**Standaard 14: De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de doelen.**

### **Bevindingen**

De opleiding is de afgelopen twee jaar op een aantal onderdelen beoordeeld door de Inspectie. Deze beoordeling, beschreven in het rapport 'Goed verkort' (zie ook de inleiding van deze rapportage), werd gevolgd door een vervolgaudit. Deze laatste audit leidde tot een rapportage waarin de stand van zaken beschreven is rond de verbetermaatregelen die de opleiding neemt op basis van het inspectierapport. Daaruit blijkt dat de opleiding een aantal adequate maatregelen neemt die de inspectie op grond van haar bevindingen noodzakelijk achtte. Zo is de Onderwijs- en Examenregeling aangepast evenals de *website* van de NHA. De opleiding vindt het belangrijk dat externe partijen de kwaliteit van het proces en de inhoud regelmatig beoordelen: vreemde ogen dwingen, het houdt je scherp, zoals tijdens de audit werd opgemerkt.

De opleiding geeft verder aan dat de meeste verbeterpunten gericht zijn op het aanscherpen van het opleidingsprofiel, de eindkwalificaties en de inhoud van het curriculum. Dat zijn in feite verbeteringen die de opleiding continue in het vizier heeft en als een lopend proces beschouwt om de onderwijshoud tegen het licht te houden. Als voorbeeld geldt de recente aanpassingen in het beroeps- en opleidingsprofiel door de herziening van de BBA-Standaard.

Ook intern is er sprake van evaluaties die leiden tot verbeteracties. Het hoeven dan niet eens evaluaties te zijn in formele zin, maar ook regelmatig terugkerende opmerkingen/klachten van klanten/studenten zorgen er voor dat de onderwijsorganisatie snel én adequaat maatregelen moet nemen. Zo kent de opleiding periodieke schriftelijke evaluaties die tot verbetermaatregelen (kunnen) leiden. Van belang voor de opleiding is verder dat studenten de gelegenheid hebben om langs informele weg hun bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de opleiding. Het gaat dan vaak om vrij eenvoudige kwesties die een stempel drukken op de kwaliteit van de opleiding. Te denken valt hierbij aan het correct versturen van studiemateriaal, het bijtijds antwoord geven op vragen van studenten, het tijdig nakijken van huiswerk, kortom het nakomen van afspraken.

Als niet bekostigde organisatie is de NHA direct afhankelijk van de klant. Goede service naar de student is voor de NHA zeer belangrijk. Er is thans sprake van een verbetercultuur en een verbetercyclus die nog beter op één lijn moet worden gebracht met het beleid van de organisatie. Dus: de verbetercultuur van de opleiding Bedrijfskunde moet volledig in overeenstemming zijn gebracht met die van de SH-NHA. Evaluatiegegevens van alle bij de opleiding betrokken partijen: studenten, docenten, werkveld en management, dient de opleiding stringenter op te pakken. Inmiddels heeft de opleiding een coördinator hbo aangenomen die dit in zijn takenpakket heeft zitten. Een adequate maatregel volgens het auditteam.

### **Weging en oordeel: voldoende.**

Positief is dat de opleiding inmiddels naar aanleiding van het inspectierapport een aantal verbetermaatregelen heeft genomen. De wijze waarop de verbetercyclus is ingericht is adequaat. Het auditteam heeft voorbeelden gezien waar deze functioneerde. Maar over de breedte van de opleiding moet er nog beter 'doorgepakt' worden en wel op basis van een duidelijke prioritering. Het benoemen van een coördinator beschouwt het auditteam hierbij als een belangrijk stap. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 14 als voldoende.

**Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de volgende partijen actief betrokken: opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en afnemend beroepenveld.**

## **Bevindingen**

De opleiding betreft de meest wezenlijk partijen bij de (interne) kwaliteitszorg: studenten, medewerkers en het werkveld. De opleiding beschikt over een kwaliteitshandboek dat voldoende is uitgewerkt en dat voorziet in de inbedding van de belangrijkste kwaliteitsaspecten.

Het auditteam heeft studenten, docenten en alumni/werkveld specifiek bevroegd over hun bijdrage aan de kwaliteitszorg van de opleiding. De opleiding heeft een actief beleid voor het waarborgen van de kwaliteit en staat daarom in nauw contact met de studenten. Studenten kunnen naast directe feedback aan docenten ook via evaluaties hun mening geven over alle facetten van de opleiding. Op alle punten die studenten aandragen, volgt een reactie. De opleiding kan meer nog dan tot dusver het geval was studenten bevragen naar hun ervaringen met de opleiding. Van belang is daarbij dat de opleiding dit op een systematische wijze vastlegt waarna zij op basis van de resultaten maatregelen neemt. De recent benoemde coördinator hbo pakt dit op. Een meerderheid van de studenten is overigens wel tevreden over de mate waarin de opleiding openstaat voor verbetermaatregelen. Ook zij stellen vast dat de opleiding verbeteracties doorvoert.

Naast studenten zijn ook docenten betrokken bij het evalueren van de opleiding. Zij doen dit zowel schriftelijk als tijdens gesprekken met het management. Hierbij staat het functioneren van de docent in het primair proces maar óók daarbuiten centraal. Daarbij komt aan de orde: wat ging er goed, wat ging er minder goed en hoe gaat de docent dat verbeteren. De resultaten verwerkt de opleiding schriftelijk en zet vervolgens verbeteracties in gang. Ook docenten zijn over het algemeen tevreden over hun betrokkenheid bij het aspect kwaliteitszorg.

De betrokkenheid van het werkveld bij kwaliteitszorg is voor verbetering vatbaar. Niet alle leden van de werkveldcommissie voelen zich betrokken bij de kwaliteitszorg. Op dat punt mag de opleiding nog wel 'een tandje bijschakelen'.

## **Weging en oordeel: voldoende**

De opleiding betreft de relevante partijen bij het evalueren en daarmee bij het op peil houden van de kwaliteit van de opleiding. Het betrekken van studenten en het werkveld bij kwaliteitszorg moet intensiever. De eerder genoemde coördinator hbo heeft dit in zijn portefeuille. Overleg vindt op gezette tijden en op een gestructureerde wijze plaats. Gelet op deze conclusies beoordeelt het auditteam Standaard 15 als voldoende.

## Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

**Standaard 16: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

### Bevindingen

Tijdens de audit zijn toetsing en het gerealiseerd niveau nadrukkelijk gespreksthemata geweest. Voorafgaand aan de audit heeft het auditteam één eindwerkstuk bestudeerd en zich verdiept in de maatregelen die de opleiding neemt om het eindniveau te borgen. Verder had een aanzienlijk deel van de informatie betrekking op toetsing.

### Examencommissie

Tijdens de audit is aandacht besteed aan de nieuwe taken van de examencommissie, tenslotte is door de Wet Versterking Besturing de positie van examencommissies versterkt. Op dit punt heeft de opleiding de afgelopen 1½ jaar een forse inhaalslag gemaakt. Zo heeft de examencommissie haar toezichtrol op een meer stelselmatige wijze ter hand genomen door bijvoorbeeld dossiers van studenten te bestuderen op de feitelijke uitvoering en naleving van procedures.

Kern van haar taak is om op een deskundige en objectieve wijze vast te stellen of een student voldoet aan de voorwaarden die de Onderwijs- en Examenregeling stelt aan een afgestudeerde hbo-bedrijfskundige in termen van kennis, vaardigheden en inzicht. De taken en bevoegdheden zijn beschreven in de uitgebreide Onderwijs- en Examenregeling.

De samenstelling van de examencommissie is adequaat. Zij vergadert vier keer per jaar voltallig. Tot het takenpakket van de examencommissie behoort onder andere:

- het bewaken van de kwaliteit van toetsing,
- het benoemen van examinatoren,
- het behandelen van verzoeken van studenten met een functiebeperking,
- het behandelen van fraude en klachten.

### Toetsing

Ieder studieonderdeel sluit de student af met een digitale kennistoets. Aan het einde van de propedeusefase en het eerste en tweede jaar van de hoofdfase, sluit de student af met een integrale toets. Deze integrale toets heeft de vorm van een management game of een opdracht waarbij de student een haalbaarheidsstudie of een ondernemingsplan schrijft.

De beoordeling van de inzendopgaven gebeurt door docenten op basis van modeluitwerkingen. De opleiding zou meer kunnen controleren of docenten zich houden aan de reactietermijnen. Die worden nogal eens overschreden. De opleiding voert inhoudelijke controles uit op de beoordeling en de feedback van docenten. Is er twijfel over de kwaliteit van de beoordelingen, bijvoorbeeld blijkend uit reacties van studenten, dan spreekt de opleiding de docent daarop aan.

Binnen de opleiding heeft iedereen die met toetsing te maken heeft een handboek ontvangen waarin duidelijk is beschreven hoe het toetsbeleid er uit ziet en aan welke eisen een toets moet voldoen. De opleiding heeft de verschillende stappen inzake de wijze van toetsen in de Onderwijs- en Examenregeling beschreven. Hierin staat voor alle onderwijseenheden beschreven hoe de student het studieonderdeel afsluit. In deeltabellen heeft de opleiding de beoordelingscriteria uitgewerkt.

De opleiding kent een toetscommissie die alle toetsen tegen het licht houdt en beoordeelt op validiteit en betrouwbaarheid. Bij de productie van toetsen zijn meerdere personen betrokken: de opleiding past hier het vier-ogen principe toe. Indien nodig past de toetsontwerper de toets aan indien de toetscommissie van oordeel is dat de toets verbetering behoeft. De examencommissie accordeert iedere toets. Ook vergelijkt zij de resultaten van een toets met die van toetsen uit eerdere jaren. Indien daartoe vervolgens aanleiding bestaat, past de examencommissie de toets aan. Het auditteam stelt vast dat de toetsing en de procedures rond toetsing voldoende duidelijk zijn beschreven. Ook heeft de opleiding in haar Studiewijzer uiteengezet over welke kennis en vaardigheden studenten dienen te beschikken op de terreinen: analyseren, evalueren en creëren. Wat betreft de kenniscomponent maakt de opleiding een onderscheid tussen: feitelijke en begripsmatige kennis en kennistoepassing.

Vervolgens heeft het auditteam, om zich een beeld te kunnen vormen van waartoe dit alles leidt, een aantal toetsen bestudeerd. Daaruit is het beeld ontstaan dat de toetsen het hbo-niveau representeren. Het auditteam beoordeelt de door haar bestudeerde toetsen in een aantal gevallen als pittig, waarbij de opleiding van de student zowel feitenkennis als inzicht vraagt. Veel vragen beginnen met: 'Beargumenteer...', 'Motiveer.....', 'Leg uit...', 'Welke rol...' en 'Welke gevolgen...'. Dat vraagt van de student meer dan het louter kunnen reproduceren van feiten. Wij geven hierna drie voorbeelden van vragen:

- motiveer waarom bij een horizontale taakverdeling naar samenhang een organisatie flexibeler is dan bij een horizontale taakverdeling naar functie.
- motiveer waarom de volgende stelling al dan niet juist is: 'Teleologische strategieformulering past in een voorspelbare omgeving en past daarom bij een divisieorganisatie'.
- beargumenteer waarom action planning al dan niet geschikt is in een organisatie met een rolcultuur.

#### *Gerealiseerd niveau*

Voorafgaand aan de audit heeft het auditteam een overzicht opgevraagd van de scripties die geschreven zijn door bedrijfskundestudenten. Uit het overzicht blijkt dat één student de opleiding heeft afgerond met een door de opleiding als voldoende beoordeelde scriptie. Een tweede scriptie is door de opleiding als onvoldoende beoordeeld.

Tijdens de audit is gebleken dat er binnen de opleiding 16 personen zijn die, zo is de inschatting, vóór augustus 2016 afstuderen. Deze personen worden de komende tijd door de opleiding individueel benaderd om te bespreken of zij inderdaad in de zomer van 2016 willen afstuderen. Tegelijkertijd wordt een analyse gemaakt van mogelijke knelpunten en een mogelijk programma om deelnemers extra te begeleiden (bijvoorbeeld extra workshops). De opleiding verwacht geen plan van aanpak meer van afstudeerders voor augustus 2014. Het auditteam is dan ook niet in staat om op basis van één door haar beoordeelde scriptie tot een gewogen oordeel te komen over het door studenten gerealiseerde eindniveau.

#### **Weging en oordeel: voldoende voor toetsing, geen oordeel voor gerealiseerd niveau.**

Het auditteam stelt vast dat de opleiding een duidelijk uitgewerkt beleid hanteert op het terrein van toetsing. De examencommissie heeft het afgelopen jaar een inhaalslag gemaakt waarbij zij van de opleiding voldoende middelen heeft toebedeeld gekregen om haar functie naar behoren te kunnen uitoefenen. De Onderwijs en Examenregeling is duidelijk uitgewerkt en beschrijft de rol van de examencommissie op een adequate wijze. De kwaliteit van de door het auditteam bestudeerde toetsen is op hbo-bachelorniveau; diepgang van de vragen en spreiding ervan over de leerstof is voldoende.

Wat betreft het gerealiseerd niveau kan het auditteam zich nog geen oordeel vormen omdat het aantal voorgeschreven eindwerkstukken van 15 niet kon worden bestudeerd. De verwachting is dat in de tweede helft van 2015 er meer eindwerkstukken, dan het ene eindwerkstuk dat het auditteam heeft gezien, beschikbaar zullen komen.

## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

De SH-NHA biedt een opleiding Bedrijfskunde aan die een set opleidingskwalificaties, geformuleerd in de vorm van competenties, op hbo-bachelorniveau representeren, waarbij de hiervan afgeleide doelstellingen in overeenstemming zijn met de eisen die het werkveld stelt aan hbo-bachelor afgestudeerde bedrijfskundigen. De opleiding beschikt daarbij over vakbekwame docenten die beschikken over voldoende theoretische kennis en praktijk gerelateerde ervaring. De opleiding heeft zicht op de eigen sterkten en zwakten en waar haar kansen en bedreigingen liggen op het terrein van afstandsonderwijs. De examencommissie is op adequate wijze samengesteld en is voldoende toegerust om de haar toebedeelde taken uit te voeren. Er zijn binnen de opleiding nog een aantal 'open einden'/verbeterpunten die wij in deze rapportage benoemd hebben en die de opleiding ter hand neemt. Als belangrijkste 'open eind' geldt de afwezigheid van voldoende eindwerkstukken. Deze zijn naar verwachting over twee jaar beschikbaar. Het auditteam kan het eindniveau niet vaststellen; het auditteam kan nog geen algemeen eindoordeel formuleren.



## **6. AANBEVELINGEN**

Het auditteam heeft geen specifieke aanbevelingen anders dan die welke in het rapport genoemd zijn.





## BIJLAGE I Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen</b> <b>Stichting Hogeschool NHA</b> <b>hbo-bachelor Bedrijfskunde</b> <b>deeltijd-afstandsonderwijs</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b>	
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	v
<b>Programma</b>	
Standaard 2. Oriëntatie programma	v
Standaard 3. Inhoud programma	v
Standaard 4. Vormgeving programma	v
Standaard 5. Instroom programma	v
Standaard 6. Studeerbaarheid programma	v
Standaard 7. Omvang en duur programma	v
<b>Personeel</b>	
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	v
Standaard 9. Kwalificaties personeel	v
Standaard 10. Omvang personeel	v
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 11. Huisvesting en materiele voorzieningen	v
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening	v
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 13. Periodiek evalueren	v
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	v
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	v
<b>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 16. Toetsen en eindkwalificaties	-
<b>Algemeen eindoordeel</b>	-



## BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

Relatiematrix dublindescriptoren, generieke kwalificaties voor de hbo-bachelor, kerntaken bedrijfskundige en competenties

Dublindescriptoren	Vertaling naar generieke kwalificaties hbo-bachelor	Generieke kernkwalificaties hbo-bachelor uit rapport cie. Fransen	Domeincompetenties Business Administration	Kerntaken bedrijfskundige op bachelorniveau
<p><b>Dublindescriptor 1</b></p> <p><b>Kennis en inzicht</b> Heeft aantoonbare kennis van en inzicht in een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau dat is bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.</p>	<p><b>Brede, multidisciplinaire basis</b> Is toegerust met actuele en multidisciplinaire kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden teneinde de taken van een beginnend beroepsbeoefenaar zelfstandig te kunnen uitvoeren.</p>	<p><b>Brede professionalisering</b> Toerusting met actuele kennis die aansluit op recente (wetenschappelijke) kennis, inzichten, concepten en onderzoeksresultaten, alsmede op de (internationale) ontwikkelingen in het beroepenveld, zoals geschetst in het beroepsprofiel, leidend tot kwalificering voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het zelfstandig uitvoeren van taken van een beginnend beroepsbeoefenaar;</li> <li>- de verdere professionalisering van de eigen beroepsuitoefening c.q. het beroep.</li> </ul> <p><b>multidisciplinaire integratie:</b> de integratie van kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden (van verschillende vakinhoudelijke disciplines) vanuit het perspectief van het beroepsmatig handelen.</p>	<p><b>Domeincompetentie 1</b> Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.</p> <p><b>Domeincompetentie 4</b> Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen.</p>	<p>7. Ontwikkelt een visie op verandering en trends in de externe omgeving en ontwikkelt relaties, netwerken en ketens gericht op de verbetering van de positionering van de organisatie in de omgeving.</p> <p>4. Richt de bedrijfs- of organisatieprocessen in, verbetert en beheerst deze gericht op verbetering van de bedrijfsvoering met name de efficiency van het bedrijf.</p>

<p><b>Dublindescriptor 2</b></p> <p><b>Toepassen kennis en inzicht</b> Is in staat om zijn kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied.</p>	<p><b>Probleemgericht werken</b> Kan relevante (wetenschappelijke) kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden toepassen bij het definiëren, analyseren en oplossen van complexe problemen in de beroepspraktijk.</p>	<p><b>Probleemgericht werken</b> Het zelfstandig definiëren en analyseren van complexe probleemsituaties in de beroepspraktijk op basis van relevante kennis en (theoretische) inzichten, het ontwikkelen en toepassen van zinvolle (nieuwe) oplossingsstrategieën en het beoordelen van de effectiviteit hiervan.</p> <p><b>(Wetenschappelijke) toepassing:</b> De toepassing van beschikbare relevante (wetenschappelijke) inzichten, theorieën, concepten en onderzoeksresultaten bij vraagstukken waar afgestudeerden in hun beroepsuitoefening mee geconfronteerd worden.</p> <p><b>Creativiteit en complexiteit in handelen</b> Vraagstukken in de beroepspraktijk waarvan het probleem op voorhand niet duidelijk is omschreven en waarop standaardprocedures niet van toepassing zijn.</p>	<p><b>Domeincompetentie 3</b> Toepassen van Human Resources management in het licht van de strategie van de organisatie.</p> <p><b>Domeincompetentie 5</b> Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.</p>	<p>3. Past Human Resources-management toe in het licht van de strategie van de organisatie, gericht op de algehele bevordering van de productiviteit.</p> <p>5. Analyseert de financiële en juridische aspecten, interne processen en de organisatie omgeving, gericht op de versterking van de samenhang en wisselwerking tussen de processen.</p>
--	--	--	---	---

<p><b>Dublin descriptor 3</b></p> <p><b>Oordeelsvorming</b> Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.</p>	<p><b>Methodisch en reflectief denken en handelen</b> Is in staat om relevante informatie te verzamelen en analyseren teneinde projectmatig te werken en te reflecteren op het beroepsmatig handelen, mede vanuit ethische en maatschappelijke vragen.</p>	<p><b>Methodisch en reflectief denken en handelen</b> Het stellen van realistische doelen, het plannen c.q. planmatig aanpakken van werkzaamheden en het reflecteren op het (beroepsmatig)handelen op basis van het verzamelen en analyseren van relevante informatie.</p> <p><b>Besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid</b> Begrip en betrokkenheid zijn ontwikkeld met betrekking tot ethische, normatieve en maatschappelijke vragen die samenhangen met de toepassing van kennis en de (toekomstige) beroepspraktijk.</p>	<p><b>Domeincompetentie 2</b> Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en alternatieven en voorbereiden van besluitvorming.</p>	<p>2. Analyseert beleidsvraagstukken, vertaalt deze in beleidsdoelstellingen en bereidt besluitvorming voor, gericht op de richting en inrichting van de bedrijfs- en/of</p> <p style="padding-left: 40px;">organisatieprocessen van de organisatie.</p>
---	--	---	--	--

<p><b>Dublin descriptor 4</b></p> <p><b>Communicatie</b> Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek dat bestaat uit specialisten of niet-specialisten.</p>	<p><b>Sociaal-communicatieve bekwaamheid</b> Kan intern en extern communiceren, teamgericht samenwerken, en leidinggeven aan projecten in een multidisciplinaire, multiculturele en internationale arbeidsomgeving.</p>	<p><b>Sociaal-communicatieve bekwaamheid</b> Het communiceren en samenwerken met anderen in een multiculturele, internationale en/of multidisciplinaire omgeving en het voldoen aan de eisen die het participeren in een arbeidsorganisatie stelt.</p> <p><b>Basiskwalificering managementfuncties</b> Het uitvoeren van eenvoudige leidinggevende en managementtaken.</p>	<p><b>Domeincompetentie 6</b> Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.</p> <p><b>Domeincompetentie algemeen 1</b> Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie).</p> <p>Samenwerken in een beroepsomgeving en meedenken over doelen en inrichting van de organisatie,, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: multidisciplinariteit, interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, leidinggeven (het sociale deel van de competentie).</p> <p>Communiceren intern op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels. In termen van beroepstaken omvat dat zaken als het opstellen en schrijven van plannen en notities, informeren, overleg voeren, draagvlak creëren, stimuleren, motiveren, overtuigen, verwoorden van besluiten.</p>	<p>1. Geeft leiding aan de bedrijfs- en/of organisatieprocessen van de organisatie.</p> <p>6. Ontwikkelt, implementeert en evalueert de eventuele noodzakelijke veranderingsprocessen binnen de organisatie.</p>
---	---	--	--	--

<p><b>Dublin descriptor 5</b></p> <p><b>Leervaardigheden</b> Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt, aan te gaan.</p>	<p><b>Professionalisering</b> Heeft de cognitieve vermogens ontwikkeld die hem in staat stellen tot voortdurend professionaliseren van de eigen beroepsuitoefening en tot het functioneren in uiteenlopende beroepssituaties.</p>	<p><b>Transfer en brede inzetbaarheid</b> De toepassing van kennis, inzichten en vaardigheden in uiteenlopende beroepssituaties.</p> <p><b>Professionalisering</b> Toerusting met actuele kennis die aansluit op recente (wetenschappelijke) kennis, inzichten, concepten en onderzoeksresultaten, alsmede op de (internationale) ontwikkelingen in het beroepenveld, zoals is geschetst in het beroepsprofiel, leidend tot kwalificering voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het zelfstandig uitvoeren van taken van een beginnend beroepsbeoefenaar;</li> <li>- de verdere professionalisering van de eigen beroepsuitoefening of het beroep.</li> </ul>	<p><b>Domeincompetentie algemeen 2</b> Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional).</p> <p>Sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden, flexibiliteit. Nadenken en reflecteren over en verantwoording nemen voor eigen handelen, wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling. Ontwikkelen van een beroepshouding met ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen. Leveren van een bijdrage aan de verdere professionalisering van de branche, publicaties, bijdragen aan congressen.</p>	<p>7. Ontwikkelt een visie op verandering en trends in de externe omgeving en ontwikkelt relaties, netwerken en ketens, gericht op de verbetering van de positionering van de organisatie in de omgeving.</p>
---	---	---	--	---





## BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

### PROGRAMMAOVERZICHT VAN DE HBO-OPLEIDING

### BEDRIJFSKUNDE COHORT 2013-2014 VAN HOGESCHOOL NHA

<i>Propedeusefase</i>									
<b>Jaar 1</b>	<b>Onderwijseenheid 1 15 studiepunten</b>		<b>Onderwijseenheid 2 15 studiepunten</b>		<b>Onderwijseenheid 3 15 studiepunten</b>		<b>Onderwijseenheid 4 15 studiepunten</b>		<b>Totaal</b>
	<b>Communicatie en informatievoorziening</b>		<b>Financiële analyse</b>		<b>Bedrijfskunde de basis</b>		<b>Juridische analyse</b>		60 sp
	1.1 Persoonlijke leerweg	2	2.1 Inleiding	5	3.1 Management	5	4.1 Inleiding	5	
	1.2 Inleiding bestuurlijke informatievoorziening	6	2.2 Inleiding	4	3.2 Functionele beleidsgebieden	4	4.2 Inleiding privaot- en publiekrecht	5	
	1.3 Schriftelijke Communicatie	3	2.3 Financiële rapportage en analyse	3	3.3 Mondelinge communicatie	3	4.3 Integrale toets	3	
1.4 Onderzoeksvaardigheden	4	2.4 Zakelijke communicatie Engels I	3	3.4 Beroepsoriëntatie	3	4.4 Reflectie en portfolio assessment	2		
<i>Hoofdfase</i>									
<b>Jaar 2</b>	<b>Onderwijseenheid 5 15 studiepunten</b>		<b>Onderwijseenheid 6 15 studiepunten</b>		<b>Onderwijseenheid 7 15 studiepunten</b>		<b>Onderwijseenheid 8 15 studiepunten</b>		
	<b>Organisatie en personeel</b>		<b>Organisatie en externe omgeving</b>		<b>Organisatie en leidinggeven</b>		<b>Organisatie en bedrijfsprocessen</b>		60 sp
	5.1 POP / PAP studiejaar 2	1	6.1 Onderzoeksmethoden	5	7.1 Management & Organisatie	5	8.1 Logistiek Management	5	
	5.2 Human Resources-management	6	6.2 Marketing Management	5	7.2 Projectmanagement	3	8.2 Management Control	5	
	5.3 Arbeids- en sociaal recht	5	6.3 Zak. communicatie Engels II	3	7.3 Ondernemingsstrategie	5	8.3 Themaopdracht	2	
5.4 Themaopdracht	3	6.4 Themaopdracht	2	7.4 Themaopdracht	2	8.4 Integrale toets	2		
						8.5 Reflectie en portfolio assessment	1		

<b>Jaar 3</b>	<b>Onderwijseenheid 9</b>		<b>Onderwijseenheid 10</b>		<b>Onderwijseenheid 11</b>		<b>Onderwijseenheid 12</b>		
	<b>15 studiepunten</b>		<b>15 studiepunten</b>		<b>15 studiepunten</b>		<b>15 studiepunten</b>		
	<b>Organisatie en beleidscyclus</b>		<b>Organisatie en verandering</b>		<b>Organisatie en recht</b>		<b>Organisatie en financiën</b>		60 sp
	9.1 POP / PAP studiejaar 3	1	10.1 Change Management	6	11.1 Bedrijfsrecht	6	12.1 Bedrijfseconomie	5	
	9.2 Enterprise Riskmanagement	5	10.2 Intercultureel management	5	11.2 Corporate Governance	5	12.2 Jaarrekening	3	
9.3 Integrale kwaliteitszorg	6	10.3 Themaopdracht	4	11.3 Themaopdracht	4	12.3 Themaopdracht	3		
9.4 Themaopdracht	3					12.4 Integrale toets	3		
						12.5 Reflectie en portfolio assessment	1		
						<i>Of een van de minors</i>			
						Marketing Management			
						Personeel & Organisatie	15		
						Logistiek & Organisatie	15		
						Financial Services	15		
						Management	15		
						Financial Management	15		
<b>Jaar 4</b>	<b>Onderwijseenheid 13</b> BEROEPSPRAKTIJKVORMING								30 sp
	<b>Onderwijseenheid 14</b> AFSTUDEEROPDRACHT; SCRIPTIE INCLUSIEF PRESENTATIE EN VERDEDIGING								30 sp

## BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

**Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. bacheloropleiding  
Bedrijfskunde, NHA Panningen.**

**Programma 22 april 2014.**

Tijd	Gesprekspartners		Onderwerpen
09.15 – 09.30		Ontvangst auditteam	
09.30 – 10.15		Auditteam, intern overleg	
10.15 –11.15	Management		<u>Gespreksonderwerpen:</u> Eigenheid opleiding – ambities - hbo-niveau - relatie beroepenveld – samenhangende onderwijsleeromgeving -opzet/inhoud programma – keuze werkvormen – actuele ontwikkelingen, aansluiting instroom – internationalisering – onderzoeksdimensie – toetsen en beoordelen
11.15 –11.30		Pauze/intern overleg auditteam	
11.30 –12.30	Docenten Bedrijfskunde		<u>Gespreksonderwerpen:</u> Ambities - onderwijsprogramma - begeleiding stage en afstuderen - professionalisering/deskundigheidsbevordering – studiebegeleiding - internationale oriëntatie
12.30 -13.15	Lunch auditteam en eerste gelegenheid open spreekuur		
13.15 -14.15	Curriculumcommissie		<u>Gespreksonderwerpen:</u> Bevoegdheden en taken van de commissies - rol in de borging kwaliteit opleiding en afstuderen, werkwijze herziening curriculum
14.15 -15.15	Ex-cie/Toetscie		<u>Gespreksonderwerpen:</u> Bevoegdheden en taken van de commissies - rol in de borging eindniveau en afstudeerproces, interne kwaliteitsborging toetsen – resultaten

<b>Tijd</b>	<b>Gesprekspartners</b>	<b>Onderwerpen</b>
15.15- 16.00	Studenten Bedrijfskunde	<u>Gespreksonderwerpen:</u> kwaliteit en relevantie programma – aansluiting – studielast - toetsen en beoordelen - kwaliteit docenten- opleidingsspecifieke voorzieningen – eigen producten
16.00 –16.45	Rondleiding	
16.45 –17.15	Intern overleg auditteam	

## Programma 23 april 2014

9.15 – 9.30	Inloop auditteam		
9.30 – 9.45	intern overleg auditteam		
9.45– 10.45	Werkveldcommissie		<u>Gespreksonderwerpen:</u> Contacten met opleiding - kwaliteit en relevantie van de opleiding - actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma – eindkwalificaties - projectopdrachten - stage en begeleiding –onderzoekscomponent
10.45 –11.30	Onderzoekscomponent		<u>Gespreksonderwerpen:</u> Borging van de onderzoekscomponent, ervaring met onderzoek, betrokkenheid externe partners bij onderzoek
11.30 – 12.00	Presentatie leeromgeving		
12.00 – 12.45	Lunch auditteam en tweede gelegenheid open spreekuur		
12.45 – 13.30	Kwaliteitszorg		<u>Gespreksonderwerpen</u> Borging kwaliteit en niveau opleiding, relatie met management, taken en verantwoordelijkheden, voorbeelden rond kwaliteitszorg
13.30 - 13.45	<i>Pending issues</i> auditteam		
13.45 – 14.30	Bepalen voorlopig oordeel auditteam		
14.30 – 15.00	Terugkoppeling voorlopig oordeel door auditteam		

## **Werkwijze**

Bij de beoordeling van de deeltijd opleiding Bedrijfskunde is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een auditpanel moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de deeltijdvariant. De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

## **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde standaarden voor basiskwaliteit.

### **Uitgebreide opleidingsbeoordeling**

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 16 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'goed' worden beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'excellent' worden beoordeeld.

## **BIJLAGE V    Lijst geraadpleegde documenten**

### **Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO**

- Kritische reflectie opleiding.
- Organigram instelling / Organigram opleiding.
- Jaarplan 2013.
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Reglement examencommissie en toetscommissie.
- Handboek examenbureau.
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid;
  - differentiatie in graad uitgedrukt in percentage van het totaal.
- Personeels(beleid)plan.
- Studieloopbaanbegeleiding, functiebeschrijving.
- Inventarisatie wensen studenten over de studiebegeleiding.
- Beleidsnotitie internationalisering.
- Didactisch concept.
- Overzicht van de contacten met het werkveld.
- Verslagen diverse overleggen binnen de opleiding en tussen opleiding en externe partners.
- Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie.
- Verslagen overleg in relevante commissies / organen.
- Documentatie over student- en docenttevredenheid.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen en beoordelingen.
- Handboeken en overig studiemateriaal.
- Voorzieningenplan.
- Kwaliteitszorgplan.

Het auditteam heeft geen lijst met afstudeerwerken ontvangen; één student is afgestudeerd.





## BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

Samenstelling, expertise en korte functiebeschrijvingen (cv's) van voorzitter, leden en secretaris.

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter/lid/student-lid)	Domeindeskundige (ja/nee)
De heer R.J.M. van der Hoorn MBA CMC	voorzitter	nee
De heer prof. dr. J. Eppink	lid	ja
De heer drs. J. Bakker	lid	ja
De heer B. Schakenbos	studentlid	nee

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (secretaris/coördinator)	Gecertificeerd (jaar)
De heer drs. G. Broers		Sedert 2010

### IV. Korte functiebeschrijving van de panelleden.

1	De heer Van der Hoorn is sinds 1996 mede eigenaar van de Hobéon Groep. Hij is gecertificeerd lid van de orde van organisatiekundige en organisatieadviseurs (OOA) en leadauditor ISO 9001. De heer Van der Hoorn beschikt over ruime ervaring op het terrein van auditen.
2	De heer Eppink beschikt over ruime ervaring op het terrein van bedrijfskunde in zowel het bedrijfsleven als het hoger onderwijs. De heer Eppink is eerder bij audits betrokken geweest als panellid.
3	De heer Bakker is bedrijfseconoom/bedrijfskundige en beschikt over kennis van en ervaring in het relevante werkveld en het hoger onderwijs. De heer Bakker is eerder betrokken geweest bij audits als panellid.
4	De heer Schakenbos is deeltijdstudent op het terrein van Bedrijfseconomie aan Hogeschool Inholland.

Op 15 april 2014 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel Bedrijfskunde, van Stichting Hogeschool NHA, onder nummer 002754.

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



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

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

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