



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-opleiding

Master of Business Administration

duaal/deeltijd

Hogeschool NCOI

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-opleiding
Master of Business Administration
dual/deeltijd

Hogeschool NCOI

CROHO nr. 70024

Hobéon Certificering

Datum

31 oktober 2016

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

M.K. Farmer MBA

dr. W. van Vuuren Msc

D.L.E. de Cock MBA

Secretaris

I.M. Gies Broesterhuizen Bec

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	11
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	39
6.	AANBEVELINGEN	41
BIJLAGE I	Scoretabel	43
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	45
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	51

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master of Business Administration
registratienummer croho	70024
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master of Business Administration
aantal studiepunten	60 EC
afstudeerrichtingen	MBA voor Controllers
locaties	Hoofd leslocatie: Daltonlaan 100, 3584 BJ Utrecht + diverse leslocaties
varianten	Duaal, Deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
VISITATIEGROEP	HBO Master in Business Administration
datum audit / opleidingsbeoordeling	12 september 2016
Contactpersoon opleiding	Mevrouw M. Vroemen, afdelingscoördinator MVroemen@NCOI.nl Mevrouw M. Pieters, directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs MPieters@NCOI.nl

Basisgegevens **hbo-opleiding Master of Business Administration**, duaal en deeltijd¹

bron: Kritische Reflectie Master of Business Administration Hogeschool NCOI
peildatum: Najaar 2016

instroom (aantal)	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
▪ duaal	71	89	107	106
▪ deeltijd	1	6	4	4
rendement (percentage) ²		2011	2012	2013
▪ duaal/deeltijd		59	34	14
docenten (aantal + fte)	aantal		Fte*	
▪ duaal/deeltijd	34		Freelancers	
opleidingsniveau docenten (percentage) ³	Bachelor	Master	PhD.	
▪ duaal/deeltijd	0,0	73,5	26,5	
docent-student ratio ⁴	De groepsgrootte varieert van minimaal 8 tot maximaal 18 studenten			
contacturen (aantal) ⁵	Fase 1	Fase 2		
▪ duaal/deeltijd	108	88		

* Hogeschool NCOI zet naast een opleidingsmanager (1 Fte) 3 kerndocenten en 31 docenten in op freelance basis (zie Standaard 6 – Personeel).

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.

² Het aandeel van het totaal masterstudenten dat het masterdiploma haalt in de nominale studieduur+ één jaar, zo mogelijk van de laatste drie cohorten

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

⁴ Hogeschool NCOI hanteert hier de norm zoals vastgelegd binnen de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding en zoals in 2015 geaccordeerd door de NVAO: De gerealiseerde gemiddelde groepsgroottes van alle situaties waarin sprake is van contacturen tussen studenten en (freelance) professionals.

⁵ Het gemiddeld aantal klokuren per fase aan gerealiseerde contacturen, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

Hogeschool NCOI (NCOI) biedt sinds 2003 de hbo-opleiding Master of Business Administration (MBA) in een duale en deeltijdvariant aan. Het betreft een Nederlandstalige en toekomstgerichte beroepsopleiding voor professionals die werkzaam zijn in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext met twee of meer jaren relevante werkervaring. Afgestudeerden zijn werkzaam of komen terecht in uiteenlopende functies in het bedrijfsleven, bij de (semi)overheid of bij belangenorganisaties. In deze functies is sprake (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het tactische beleid van de organisatie, gecombineerd met een hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.

Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties heeft NCOI voor de opleiding MBA voor wat betreft de inhoud, het niveau en de oriëntatie in 2013 herzien en vastgelegd in een herzien beroeps- en opleidingsprofiel. De opleiding MBA positioneert zich als een Nederlandstalige en toekomstgerichte MBA voor professionals werkzaam in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext met twee of meer jaren relevante werkervaring. De opleiding is hierdoor toegankelijk voor midden-managers. Onderscheidend ten opzichte van andere aanbieders is een laagdrempelig en flexibel onderwijsaanbod. Naast de reguliere MBA biedt NCOI ook de afstudeerrichting *MBA voor Controllers* aan.

NCOI beschikt over een *Academic Board* die een belangrijke rol heeft bij de borging van het niveau van alle hbo-opleidingen van de hogeschool. De opleiding MBA heeft de visie van NCOI op praktijkgericht onderzoek als uitgangspunt genomen. De student is in staat om zelfstandig een voor de eigen beroepspraktijk en de eigen kennisontwikkeling relevant praktijkgericht onderzoek uit te voeren dat voldoet aan de kwaliteitscriteria voor onderzoek gebruikmakend van wetenschappelijk onderzoek. Daarbij werkt hij evidence-based en toont hij een kritische beroepshouding.

NCOI kiest bewust voor Nederlandstalig onderwijs. Los daarvan is kennis van internationale trends en ontwikkelingen en Engelse taalvaardigheid van belang voor de opleiding. De opleiding MBA verhoudt zich inhoudelijk tot de AMBA-criteria als internationaal erkend domeinspecifiek referentiekader.

Het onderhoud en de validatie van de eindkwalificaties en het programma vindt plaats in overleg met de werkveldcommissie.

Het auditpanel komt voor Standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' tot het oordeel 'voldoende'. Het aanscherpen en/of verduidelijken van de inhoudelijke positionering in overleg met docenten en studenten en een nadere uitwerking van de keuzes bij de inrichting van de afstudeerrichting *MBA voor Controllers* zijn verbeterpunten.

Onderwerp 2. Programma

De opleiding MBA hanteert bij de vormgeving van haar onderwijs het 'NCOI onderwijsmodel'. Het beroepsgericht onderwijs dat bestaat uit de leertheorie sociaal-constructivisme⁶, is speciaal ingericht op en geschikt voor de doelgroep werkenden. De opleiding MBA biedt de Masterclasses modulair aan, zodat de student zijn eigen studietempo kan bepalen. Bovendien heeft de opleiding een sterk praktijkgericht programma. Studenten en alumni zijn uiterst positief over de mogelijkheid om problemen uit de eigen praktijk in te brengen en daar gezamenlijk een bruikbare oplossing voor te vinden.

Het programma van de afstudeerrichting *MBA voor Controllers* verschilt ten opzichte van de reguliere MBA door drie andere Masterclasses aan te bieden. De specifieke kennis die de studenten in deze Masterclasses opdoen, sluiten aan op de eindkwalificatie *Interpreteren* die specifiek is voor deze afstudeerrichting.

⁶ Het sociaal constructivisme is een leertheorie die ervan uitgaat dat mensen zelf betekenis verlenen aan hun omgeving en dat sociale processen hierbij een prominente rol spelen.

De leden van de *Academic Board* zijn, naast de lector betrokken bij de vormgeving van de onderzoekslijnen van de opleiding MBA. Deze onderzoekslijnen geven richting aan de onderwerpen van de afstudeerscripties. De opleiding MBA heeft de positie van praktijkgericht onderzoek in het MBA-programma versterkt. Het praktijkgericht onderzoek is bovendien gepositioneerd in een aparte leerlijn *Professionele ontwikkeling*.

Internationale businessaspecten hebben naast Engelstalige literatuur aantoonbaar een plaats in de Masterclasses. De centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein zijn herkenbaar aanwezig in het programma, zoals de AMBA⁷ dat vereist.

De in 2015 ingestelde curriculumcommissie heeft samen met het kernteam als taak de coherentie in het programma te borgen.

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende student. De opleiding MBA is toegankelijk voor studenten met minimaal twee jaar werkervaring. NCOI kent een strikt systeem rond toelating en vrijstellingen.

Voor de Standaarden 2 en 3 komt het auditpanel door de sterke beroepsgerichtheid evenals de degelijke inhoud van het programma die de studenten in staat stelt de eindkwalificaties te verwerven, tot het oordeel 'goed'. Bij de Standaarden 4 en 5 komt het auditpanel uit op het oordeel 'voldoende'. Naast het 'just-in-time' aanbieden van de trainingen uit de leerlijn *Professionele ontwikkeling*, is de hoge studielast evenals het meer dan inhoudelijk voldoen aan de AMBA-criteria een aandachtspunt bij de opleiding MBA.

Onderwerp 3. Personeel

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

Het kernteam bepaalt de inhoud en het niveau van een opleiding MBA. Bij de opleiding MBA beschikken alle docenten over minimaal een masteropleiding en is 26,5% in het bezit van een PhD. De opleiding MBA is voornemens het aandeel gepromoveerde freelance professionals te verhogen. Hiermee zal de opleiding op termijn aansluiten bij de eisen die de ABMA op dat gebied stelt. De docenten zijn in ruime mate gekwalificeerd voor de realisatie van het programma. Het auditpanel heeft waardering voor de bevoegdheid van de docenten. Ook de personeelsomvang is toereikend.

Het auditpanel komt bij Standaard 6 'Personeel' tot het oordeel 'goed'. Het is onder de indruk van de wijze waarop NCOI de organisatie rondom opleiding heeft vormgegeven evenals van de inhoudelijke expertise en de ruime praktijkervaring van de docenten, zowel individueel als van het kernteam.

Onderwerp 4. Voorzieningen

NCOI beschikt over een groot aantal goed toegeruste opleidingslocaties verspreid over het land. Voor de opleiding MBA zijn naast de leslocaties geen opleidings specifieke praktijkvoorzieningen nodig. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoefte van docenten en studenten. NCOI vergoedt het abonnement van een (externe) bibliotheek. De student wordt vanuit verschillende rollen gedurende de opleiding 'op maat' begeleid en ondersteund. De opleiding MBA legt het initiatief voor studiebegeleiding op de eerste plaats bij de student zelf.

e-Connect is een voor NCOI ontwikkelde digitale leer- en informatieomgeving die de student gedurende de hele opleiding ondersteunt. De informatievoorziening wordt voortdurend geëvalueerd en verbeterd.

⁷ MBA-opleidingen in Nederland dienen naast de eisen van de NVAO ook te voldoen aan de criteria van de Britse Association of MBAs (AMBA).

Het auditpanel komt voor de Standaarden 7 'Voorzieningen' en 8 'Studiebegeleiding' vanwege de goed geoutilleerde en moderne leslocaties en de vormgeving van de begeleiding en de inrichting van de informatievoorziening die passen bij de wensen van de doelgroep tot het oordeel 'goed'.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

NCOI beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt. Alle relevante partijen zijn hierbij betrokken en tonen een actieve inbreng en rol bij het up-to-date houden van het curriculum van de opleiding MBA. De organisatie blijkt veel te investeren in het up-to-date houden van het automatiseringssysteem *Olympus* dat alle afdelingen *real time* met elkaar verbindt waardoor zij op hetzelfde moment over dezelfde informatie beschikken.

Het auditpanel beoordeelt standaard 9 vanwege een efficiënt en effectief ingericht NCOI-kwaliteitszorgsysteem als 'goed'.

Onderwerp 6. Toetsing

De opleiding MBA borgt de betrouwbaarheid van examens door bij de ontwikkeling ervan gebruik te maken van het toetsplan. Het docentschap, het ontwikkelen van examens en de beoordeling ervan zijn strikt gescheiden. De gekozen tentamenvormen van de opleiding zijn afwisselend en sluiten aan bij de leerdoelen. De mechanismen die NCOI inzet zorgen voor een efficiënte en effectieve wijze van kwaliteitsborging van het toetsen en beoordelen, zoals de AMBA dat vereist. De toetsen die het auditpanel bekeek, zijn over het algemeen inhoudelijk van het niveau dat verwacht wordt van studenten van een hbo-masteropleiding. De examencommissie is in control wat betreft de toetsing en de examinering, waaronder het gerealiseerd niveau. Zij geeft in toenemende mate invulling aan haar kwaliteitsborgende rol. NCOI heeft een forse inspanning geleverd inzake het verbeteren van de afstudeerfase.

Voor Standaard 10 'Toetsing' komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Het aanbrengen van een juiste balans in het voorstructureren van de onderzoeksopzet en de –methodiek evenals de geldigheidsduur van de tentamens behoeven nog aandacht.

Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Alle eindwerken die het panel bekeek, weerspiegelden – op één uitzondering na – het hbo-masterniveau. Het resultaat van de eindwerken is goed bruikbaar voor de eigen praktijk. Het verschil dat het auditpanel constateerde qua cijfers/beoordeling van de eindwerken, weerspiegelde de bevindingen van de opleiding. Het werkveld en de alumni uitten zich positief over het niveau van afstuderen en over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk.

Voor Standaard 11 'Gerealiseerde eindkwalificaties' komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. De uniformiteit van de feedback van de examinatoren beschouwt het auditpanel als een verbeterpunt.

Algemene conclusie

Het auditpanel trof bij Hogeschool NCOI een gedegen opleiding MBA. De opleiding doet wat ze moet doen en doet dat op een degelijke wijze. De herziening die sinds 2013 is ingezet heeft aantoonbaar bijgedragen aan de actualisering van de eindkwalificaties en de verbetering van het programma. De opleiding MBA maakt onderdeel uit van een efficiënt en effectief ingerichte organisatie rondom de opleidingen van NCOI. Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel tot de overall kwalificatie 'voldoende'. Het adviseert de NVAO de opleiding te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Vooral het 'just-in-time' aanbieden van de leerlijn *Professionele ontwikkeling*, het evenwichtig spreiden van de studielast, het aanbrengen van de juiste balans in het voorstructureren van onderzoek en de uniformiteit van de feedback verdienen volgens het auditpanel het komende jaar een plaats op de verbeteragenda van de opleiding.

Den Haag, 31 oktober 2016



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



I.M. Gies Broesterhuizen Bec,
secretaris

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-opleiding Master of Business Administration (MBA) van Hogeschool NCOI, die op 12 september 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijshoud in één (sub)cluster gevisiteerd. De clusterwijze beoordeling - *ook wel clustervisitatie genoemd* - heeft als doel de scherpte en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. De opleiding MBA van Hogeschool NCOI valt samen met diverse verwante opleidingen van andere onderwijsinstellingen in het cluster *HBO Master in Business Administration*. De visitaties van deze opleidingen moeten in de periode voor 1 november 2016 plaatsvinden. Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)⁸.

Een aantal aspecten heeft Hogeschool NCOI voor al haar opleidingen generiek ofwel op dezelfde wijze georganiseerd. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding vormgegeven. In overleg tussen het Evaluatiebureau Hobéon en Hogeschool NCOI is er derhalve voor gekozen om in september 2016 een generieke audit uit te voeren. Tijdens deze audit is expliciet aandacht besteed aan de standaarden die algemeen gelden voor Hogeschool NCOI en haar opleidingen. De generieke audit biedt de auditpanels die de betreffende opleiding beoordelen de mogelijkheid om uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding. In Bijlage II volgt een nadere toelichting over de inrichting van de opleidingsbeoordelingen van Hogeschool NCOI.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel dat de generieke audit uitvoerde, alsook van het auditpanel dat de opleidings specifieke audit uitvoerde, ten aanzien van de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden. Deze standaarden zijn gegroepeerd naar 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

De onderwijsinstelling

Hogeschool NCOI (NCOI) is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit van NCOI Opleidingsgroep. Zij biedt sinds het studiejaar 2003-2004 geaccrediteerde opleidingen aan op zowel hbo-bachelor- als hbo-masterniveau op diverse plaatsen in Nederland. Voor masteropleidingen gebruikt NCOI de naam NCOI University of Applied Sciences. Ook maken branche-erkende opleidingen (vb. PRINCE2®, NIMA, NMI-mediation en verschillende financiële opleidingen) en opleidingen op het gebied van Management onderdeel uit van het portfolio van de onderwijsinstelling. Sinds 2013 kent NCOI een Raad van Advies die bestaat uit vertegenwoordigers uit het onderwijs en bedrijfsleven. Zij geven de hogeschool advies over inhoudelijke kwesties en over strategische keuzes.

In onderstaande tabel volgt ter verduidelijking een korte weergave van de organisatiestructuur van NCOI rondom haar opleidingen. Deze en andere gremia (bijvoorbeeld werkveldcommissie, curriculumcommissie en examencommissie) en hun betrokkenheid bij elke opleiding komen – indien relevant – in het rapport nader aan bod. Voor de uitvoering van het onderwijs en examinering werkt NCOI met freelancers die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Inmiddels zijn aan NCOI 4000 medewerkers, in vaste dienst en freelance, verbonden.

⁸ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

Gremium	Taak
Algemeen management	De Directeur Hoger Onderwijs stuurt Hogeschool NCOI aan en geeft leiding aan drie Managers Hoger onderwijs en aan een Manager Kwaliteit en Innovatie. De Managers Hoger onderwijs sturen op hun beurt weer de opleidingsmanagers aan. De directeur Accreditaties en Kwaliteit Hoger Onderwijs is verantwoordelijk voor de accreditaties binnen NCOI Opleidingsgroep.
Kernteam	Een kernteam dat bestaat uit de opleidingsmanager, de lector en enkele docenten/ontwikkelaars, is inhoudelijk verantwoordelijk voor (de actualiteit van) een opleiding: <ul style="list-style-type: none"> • De opleidingsmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de gehele opleiding. • De lector is als inhoudelijke expert binnen het vakgebied van de opleiding tevens verantwoordelijk voor de onderzoekslijnen en wordt daarin ondersteund door een lid van de Academic Board. • Een kwaliteitsmanager van het team Kwaliteit en Erkenningen ondersteunt de opleidingsmanager met zijn taken op het gebied van onderwijs en examinering.
Academic Board	De hogeschoolbrede Academic Board heeft als doel de kwaliteit van het hoger onderwijs van Hogeschool NCOI te verstevigen door de borging van de onderzoekskwaliteit en -ontwikkeling (o.a. validatie onderzoekslijnen en steekproefsgewijze toetsing van de kwaliteit van de onderzoeksoutput van lectoren en van de eindwerken van de studenten).
Kwaliteit en Innovatie	Het team Kwaliteit en Innovatie is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van het opleidingsaanbod en het beschikbaar stellen van rapportages en het opzetten en leiden van projecten op het gebied van inhoud, erkenningen en accreditaties.
Afdelingen	Hogeschool NCOI werkt met medewerkers in vaste dienst die verantwoordelijk zijn voor (i) het adequaat uitvoeren van het logistieke en administratieve proces, (ii) de ontwikkeling van onderwijs en examinering en (iii) de kwaliteitsbewaking. De medewerkers maken onderdeel van één van de zeven afdelingen: Opleidingsmanagement, Planning & Organisatie, Locatiemanagement, Examenbureau, Docentenmanagement, Cursistenadministratie en Advies & Voorlichting.
Freelance professionals	Hogeschool NCOI zet in verschillende rollen freelance professionals in die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering. Alle freelance professionals worden aangestuurd vanuit (i) de afdeling Docentenmanagement in de rol van lesdocent/begeleider, (ii) de afdeling Examenbureau in examinerende rollen en (iii) de afdeling Opleidingsmanagement in ontwikkelrollen.

Tabel 1 – Korte omschrijving organisatiestructuur NCOI en haar opleidingen

Karakteristiek van de opleiding MBA

Hogeschool NCOI verzorgt de opleiding MBA sinds 2003. Het betreft een Nederlandstalige en toekomstgerichte opleiding voor professionals die werkzaam zijn in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext met twee of meer jaren relevante werkervaring. De opleiding MBA heeft jaarlijks een instroom van circa 100 studenten. Het overgrote deel van de studenten volgt de duale variant. De deeltijdse variant is een residuaire variant, bijvoorbeeld wanneer een student zijn baan verliest. Het programma is modulair opgezet, zodat de studenten de Masterclasses in hun eigen studietempo kunnen bepalen.

Binnen de reguliere opleiding MBA biedt NCOI één afstudeerrichting aan die specifiek is ingericht voor controllers. In grote lijnen komen de eindkwalificaties en het programma van deze afstudeerrichting overeen met dat van de reguliere MBA. Daar waar deze afstudeerrichting afwijkt, wordt dat in dit beoordelingsrapport specifiek benoemd.

Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding MBA

In 2010 vond de vorige visitatie van de opleiding MBA plaats. De opleiding is toen op basis van het advies van het toenmalige auditpanel positief beoordeeld. Na het opvragen van aanvullende informatie en een bestuurlijk overleg met NCOI in 2011 besloot de NVAO in 2012 accreditatie te verlenen aan de nieuwe opleiding. Het besluit bevat een aantal aandachtspunten van het toenmalige auditpanel en van de NVAO. De opleiding heeft deze punten opgepakt en daar verbeteringen op ingezet (zie Tabel 2).

Aandachtspunten	Verbeteringen
Representatieve vertegenwoordiging van het werkveld in de Denktank/Raad van Advies	De werkveldcommissie bestaat uit vertegenwoordigers die werkzaam zijn bij de overheid, (inter)nationale profit-organisaties en het bank- en verzekeringswezen. Hiermee zijn de meest belangrijke sectoren waarin de MBA'er werkzaam is, in de werkveldcommissie vertegenwoordigd (zie Standaard 1).
De realisatie van de plannen ten aanzien van het versterken van de onderzoekslijn, het inrichten van een onderzoeksfaculteit en een digitaal portfolio	De onderzoekslijnen zijn beschikbaar voor iedere student, de afstudeeronderzoeken moeten aan één van de onderzoekslijnen gekoppeld zijn en vanuit NCOI Onderzoek zijn een lector en een hoogleraar betrokken bij het onderwijs en het onderzoek in de opleiding. Het digitaal portfolio heeft niet een plek in de opleiding gekregen maar daarvoor in de plaats in het <i>Ontwikkelingsprogramma</i> gekomen met de <i>Integrale opdracht</i> halverwege de opleiding en de scriptie als afsluiting van de opleiding (zie Standaard 3).
De samenstelling van de examencommissie en de jaarlijkse rapportageplicht	De Examencommissie is in control, is samengesteld zodat de WHW-deskundigheid, de toetsdeskundigheid alsook de opleidingsspecifieke deskundigheid geborgd is. Jaarlijks rapporteert de examencommissie haar bevindingen aan het Instellingsbestuur.
De academische oriëntatie en kwalificatie van docenten: Streven: 50% gepromoveerde docenten	<p><u>Situatie vorige audit:</u> De opleiding MBA telt 42 docenten. 40/42 docenten werkt op freelance basis. 2/42 docenten is kerndocent. 14/42 docenten (33%) is gepromoveerd, 5/42 docenten (12%) bereidt een promotie voor en 12/42 docenten (28%) heeft een MBA diploma - waarvan één een Master in Public Management. De overige docenten hebben een diploma op masterniveau. 21/42 docenten heeft academische ervaring. 6/42 docenten legt publicaties voor op wetenschappelijk hoog niveau. 10/42 docenten kan geen publicaties voorleggen. 33/42 docenten is actief in de beroepspraktijk. 12/42 docenten heeft uitgesproken internationale ervaring.</p> <p><u>Situatie ten tijde huidige audit:</u> De opleiding MBA kent 34 freelance professionals, waarvan 1 kerndocent en 1 lector. Een kwart van de freelance professionals heeft een PhD. De rest van de professionals heeft een relevante masteropleiding en werkervaring. Het streven is om te groeien met PhD docenten met als bijzondere eis dat zij nog steeds werkzaam zijn in het vakgebied van een MBA'er (zie Standaard 6).</p>
De onderzoekstechnische aspecten in de eindwerken kunnen verbeterd worden	Uit de Midterm Review maar ook uit de audit is gebleken dat de investering in het <i>Ontwikkelprogramma</i> gericht op het versterken van het onderzoekend vermogen van de student zijn vruchten af heeft geworpen. De onderzoeksmethodieken die studenten hanteren, zijn volgens de opleiding MBA passend qua niveau alsook passend bij de probleemdefinitie (zie Standaard 11).

Tabel 2 – Doorgevoerde verbeteringen na vorige audit

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Inhoud eindkwalificaties

Er is geen landelijk beroeps- en opleidingsprofiel voor MBA-opleidingen voorhanden, dat de opleiding MBA van NCOI als referentiekader kon gebruiken. Het auditpanel stelt vast dat voor de ontwikkeling van het domeinspecifieke referentiekader, het profiel van de professional en het opleidingsprofiel van de opleiding MBA onder regie van de opleidingsmanager overleg heeft plaatsgevonden met inhoudsdeskundigen uit het werkveld. Daarbij waren de werkveldcommissie, de curriculumcommissie, de docenten en didactische ontwerpers betrokken. Voor het samenstellen van het domeinspecifieke referentiekader heeft de opleiding MBA bovendien verschillende actuele en relevante (inter)nationale bronnen geraadpleegd.

In 2013 is NCOI gestart met de herziening van de opleiding MBA. Aanleiding waren de uitkomsten van de vorige visitatie, gegevens uit de evaluaties van docenten en studenten, marktonderzoek, de AMBA-criteria en de uitkomst van overleggen met de leden van het werkveld. Bovendien heeft de opleiding MBA ervoor gekozen om over te gaan van opleidingscompetenties naar eindkwalificaties. Hierdoor sluit het opleidingsprogramma beter aan bij de (inter)nationaal geformuleerde eindkwalificaties, bij het gewenste eindniveau en bij de AMBA-criteria. Ook zijn de eindkwalificaties geactualiseerd (zie verder) en is de aansluiting van de eindkwalificaties op de Dublin-descriptoren door de herziening beter inzichtelijk. De essentie van de oude eindkwalificaties is niettemin behouden gebleven, zo gaf het management aan tijdens de audit. De opleiding MBA hanteert voor zowel de reguliere MBA als de MBA voor Controllers zes eindkwalificaties. Het auditpanel waardeert deze ontwikkeling die tevens noodzakelijk was om de eindkwalificaties blijvend aan te laten sluiten bij de actuele eisen.

Naast de reguliere MBA biedt NCOI ook de afstudeerrichting *MBA voor Controllers* aan. De keuze voor het aanbieden van deze afstudeerrichting formuleert de opleiding als volgt: *Kennis over wet- en regelgeving omtrent verslaggeving, belastingen en het 'cijfergevoel' bepalen dat een controller de logische manager wordt op een financiële afdeling in plaats van bijvoorbeeld een marketeer of strateeg. De consequentie is echter wel dat de controller vaker dan bij andere functionele gebieden de bredere kennis en vaardigheden ontbeert om een goede manager te zijn. Dit maakt de MBA voor Controllers een unieke aanvulling voor de controller om deze leidinggevende positie een goede invulling te kunnen geven. Daarnaast biedt deze afstudeerrichting de gelegenheid voor controllers om ook buiten hun eigen vakgebied leidinggevende functies te bekleden.* Het auditpanel heeft begrip voor deze keuze, omdat de opleiding MBA voorziet in een arbeidsmarktbehoefte.

Wel wil het auditpanel de opleiding MBA vragen om met name de verschillen (*schuingedrukt*) in de eindkwalificaties en rollen zoals weergegeven in onderstaande tabel te herijken en ten opzichte van elkaar te beargumenteren, omdat niet elke keuze daarin voor het auditpanel voor de hand ligt (zie H6 – Aanbevelingen). In grote lijnen komen de eindkwalificaties niettemin overeen.

Overeenkomsten/ Verschillen	Reguliere MBA	MBA voor Controllers
Eindkwalificaties	Bedrijfskundig analyseren Integreren Executiekraacht tonen Organisaties ontwikkelen Adviseren <i>Relaties ontwikkelen</i>	Bedrijfskundig analyseren Integreren Executiekraacht tonen Organisaties ontwikkelen Adviseren <i>Interpreteren</i>
Rollen	Manager Adviseur Intern ondernemer Netwerker <i>Leider</i>	Manager Adviseur Intern ondernemer Netwerker

Tabel 3 – Overeenkomsten en verschillen reguliere MBA en de afstudeerrichting MBA voor Controllers

Kijkend naar de eindkwalificaties acteert de opleiding MBA in het juiste domein en hanteert zij de juiste titulatuur. Na het succesvol afronden van de opleiding beschikken studenten over de graad 'Master of Business Administration'.

Profilering

Eind 2015 heeft NCOI aan de hand van een deskresearch een vergelijkend onderzoek verricht onder aanbieders van MBA-opleidingen in Nederland. NCOI positioneert zich ten opzichte van andere MBA-opleidingen in Nederland als: *Een Nederlandstalige en toekomstgerichte MBA voor professionals werkzaam in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext met twee of meer jaren relevante werkervaring.* Het uitgangspunt is de ontwikkelgerichte managementvisie dat organisatie-effectiviteit ontstaat als er sprake is van balans tussen organisatieontwikkeling en innovatie enerzijds en instrumentele managementcontrole anderzijds. Onderscheidend ten opzichte van de andere aanbieders is met name een laagdrempelig en flexibel onderwijsaanbod, blijkend uit vier instroommogelijkheden per jaar, de keuze voor de studenten uit dag-, avond- en zaterdagvarianten. Dit is mogelijk door de efficiënte en effectieve wijze waarop de organisatie rondom de opleidingen van NCOI is vormgeven alsook door de omvang van de studentenaantallen en de vormgeving van het onderwijsprogramma, zo ook voor de opleiding MBA (zie volgende Standaarden).

Het auditpanel waardeert het laagdrempelige en flexibele onderwijsaanbod, waarmee Hogeschool NCOI en de opleiding MBA zich onderscheidt (zie Standaard 4). NCOI wil een MBA-opleiding aanbieden die toegankelijk is voor midden-managers. Ook professionals met twee jaar werkervaring in het relevante werkveld naast de vereiste diploma's, kunnen instromen in de opleiding. De profilering van de opleiding vertaalde het auditpanel naar *Doorsnee opleider voor het gros*. Toen het auditpanel deze vertaling benoemde in de gesprekken, gaven de studenten aan dat zij zich hier niet geheel in konden vinden. De praktijk wijst uit dat het merendeel van de studenten meer dan twee jaar praktijkervaring heeft. Bovendien heeft de opleiding MBA een stevige studielast, creëren docenten en studenten met elkaar een uitdagende leeromgeving en gelden er strenge toelatingseisen (zie Standaarden 3 tot en met 5). De studie lijkt dus niet voor elke midden-manager weggelegd. Het auditpanel vindt dat de opleiding MBA haar inhoudelijke positionering in overleg met docenten en studenten kan aanscherpen en/of verduidelijken en vervolgens als zodanig ook dient uit te dragen.

Dat het profiel niet onderscheidend is ten opzichte van andere MBA-opleiders vindt het auditpanel niet opmerkelijk. Hogeschool NCOI wil namelijk een brede doelgroep aanspreken. De leden van de werkveldcommissie die het auditpanel sprak, staan achter de profileringskeuze van de opleiding. Toch kan het auditpanel zich voorstellen dat de opleiding een sterker onderscheidend vermogen ontwikkeld.

Praktijkgericht onderzoek

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

De visie van NCOI op praktijkgericht onderzoek vindt het auditpanel passend bij de opleiding MBA. NCOI positioneert zich als 'opleider voor werkend Nederland' en dat weerspiegelt zich in een expliciete praktijkgerichte opleidingsvisie. Alle opleidingen, zo ook de opleiding MBA, beschouwt NCOI als beroepsopleidingen en niet als opleidingen tot wetenschapper of onderzoeker. Voor de opleiding MBA betekent dit dat de professional in staat moet zijn systematisch praktijkonderzoek te verrichten, gebruikmakend van gangbare onderzoeksmethoden waaraan docenten tijdens de opleiding aandacht besteden. Dit stelt de MBA-student in staat wetenschappelijk onderzoek op waarde te schatten en dit te hanteren in zijn eigen beroepspraktijk. Studenten leren om evidence-based te werken. De praktische relevantie van het onderzoek dat studenten binnen de opleiding MBA uitvoeren, is groot. Actuele managementvraagstukken uit de praktijk vormen daarbij het uitgangspunt. Van een professional op masterniveau verwacht de opleiding MBA dat deze een alerte, lerende en vernieuwende ofwel kritische attitude heeft, noodzakelijk om de organisatie te helpen vernieuwen ten gevolge van veranderende omgevingseisen.

Het auditpanel geeft de opleiding MBA ter overweging mee om haar doelstelling rond praktijkgericht onderzoek te expliciteren en weer te geven als aparte eindkwalificatie. Het valt er echter niet over, omdat bovenstaande doelstellingen integraal deel uit maken van de eindkwalificaties van de opleiding MBA. Ze zijn dan ook aantoonbaar terug te vinden in de nadere beschrijving van die eindkwalificaties.

Internationale oriëntatie

NCOI kiest bewust voor Nederlandstalig onderwijs, wat de toegankelijkheid van leren verhoogt; communiceren in de eigen taal scheelt veel tijd en versterkt de diepgang van de leersituaties. Los daarvan is (i) kennis van internationale trends en ontwikkelingen en (ii) de Engelse taalvaardigheid gezien de toenemende internationale oriëntatie van het vakgebied en de Engelse vakliteratuur van belang voor de opleiding MBA. De student dient Engels bij de start van de opleiding als tweede taal op goed niveau te kunnen hanteren, ten einde de aangeboden Engelstalige literatuur te kunnen doorgronden. Het ontwikkelen van interculturele kennis is bij de opleiding MBA geen doel op zich. De student dient zich hierin niettemin te verdiepen om te komen tot een optimale personele bezetting. Tevens dient de student kennis te hebben van interculturele zaken aangezien de organisatie te maken heeft met globalisering.

De eindkwalificaties van de opleiding MBA hebben een internationaal referentiekader. De Dublin Descriptoren liggen ten grondslag aan de eindkwalificaties van de opleiding. Dit blijkt uit een matrix waarin de opleiding MBA aantoont welke eindkwalificaties welke Dublin Descriptor afdekt. Daarnaast dienen MBA-opleidingen in Nederland zich te verhouden tot een internationaal erkend domeinspecifiek referentiekader.

NCOI sluit inhoudelijk aan bij de verschillende kerngebieden die ontleend zijn aan criteria van de Britse *Association of MBAs (AMBA)*⁹. Het betreft geen aanvulling of uitbreiding van het NVAO-beoordelingskader, maar een nadere inkleuring van de *domeinspecifieke eisen*.

Oriëntatie en Niveau eindkwalificaties

De opleiding MBA heeft goed zicht op het beroep waartoe zij haar studenten opleidt. Het werkveld van de MBA-professional is divers. Hij kan zijn beroep uitoefenen op verschillende professionaliteits- en verantwoordelijkheidsniveaus en kan werkzaam zijn in het bedrijfsleven, bij de (semi)overheid of bij belangenorganisaties. De professional bekleedt uiteenlopende functies als manager, directeur, specialist (bijvoorbeeld toezichthouder, controller), maar ook consultant en stafmedewerker. In kleine organisaties werkt de professional op het niveau van strategisch management. In grote organisaties betreft het eerder een middenkaderfunctie. De MBA-professional die de *MBA voor Controllers* heeft afgerond, werkt over het algemeen op een financiële afdeling als controller. Hij heeft de ambitie om door te groeien naar een managementpositie. In alle MBA-functies is er in ieder geval (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het tactische beleid van de organisatie, gecombineerd met een hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. MBA-professionals werken in een complexe en dynamische context met paradoxale stakeholderbelangen, die intensieve samenwerking met andere professionals vereist.

Onderhoud Eindkwalificaties

Het auditpanel stelt vast dat het onderhoud en de validatie van de eindkwalificaties en het programma plaatsvindt in overleg met de werkveldcommissie. De commissie is naast de opleiding MBA verantwoordelijk voor de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde. Zij bestaat uit vijf relevante vertegenwoordigers van het werkveld en komt twee- à driemaal per jaar bijeen. Zij adviseren de opleiding MBA over de actualiteit van het curriculum, ontwikkelingen en trends in het beroepenveld en de praktijkrelevantie van de eindwerken van de studenten. Naast de werkveldcommissie benut NCOI de kennis en kunde van haar freelance professionals die een brede onderwijs- en praktijkervaring inbrengen in het onderwijs, bij de ontwikkeling van haar opleidingen. De opleiding MBA heeft geen contact met vakgenoten uit het bekostigde onderwijs, daar zij voor dit contact afhankelijk is van de bereidheid van deze onderwijsinstellingen. Wel is NCOI lid van NRTO¹⁰.

Tijdens de herijking van de opleiding MBA in 2013 zijn de eindkwalificaties op basis van trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk tevens geactualiseerd. De werkveldcommissie was hierbij betrokken. Daarbij vroeg de werkveldcommissie de opleiding MBA onder meer aandacht te hebben voor de volgende verschuiving: *Resultaatgerichtheid in termen van effectiviteit en efficiency is in de huidige tijd een randvoorwaarde in het managen van organisaties. Voortdurend verbeteren is voor organisaties daarnaast dagelijkse kost. Professioneel werken omvat dan ook beheersing van business as usual, verbetering én innovatie in een dynamische externe omgeving. Een MBA-professional is dus een ambidexter: hij dient de paradoxale kunst te verstaan om stabiliteit te combineren met wendbaarheid. Beide zijn succesfactoren voor bedrijfskundig succes.* Deze verschuiving resulteerde voor de opleiding MBA in het aanpassen van de eindkwalificaties, evenals de daarop gebaseerde Masterclasses. De opleiding MBA stelt een *ontwikkelgerichte managementvisie* in dat kader centraal. Het auditpanel constateert dat de opleiding MBA door het herziene beroeps- en opleidingsprofiel wederom aansluit bij de huidige en te verwachten trends en ontwikkelingen in de werkcontext van de MBA professional.

⁹ Brief 'Afspraak over gebruikt AMBA-criteria' NVAO d.d. 20-01-2016. De kerngebieden die in de brief NVAO d.d. 19-07-2009 zijn vastgelegd, worden bij de desbetreffende NVAO-standaard in dit rapport gebruikt.

¹⁰ NRTO is de overkoepelende brancheorganisatie voor alle particuliere trainings- en opleidingsbureaus in Nederland.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt tot het oordeel 'voldoende'. De beoogde eindkwalificaties, die afgestudeerden als beginnend beroepsbeoefenaar moeten bereiken, zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie in 2013 herzien en sluiten aan bij de Dublin Descriptoren. De opleiding heeft een duidelijk beeld waar zij haar studenten voor opleidt en welke eisen het internationale vakgebied en het werkveld stellen aan een beginnende beroepsbeoefenaar. De doelstellingen rond praktijkgericht onderzoek maken, weliswaar integraal, onderdeel uit van de eindkwalificaties van de opleiding MBA. De opleiding MBA verhoudt zich inhoudelijk tot de AMBA-criteria als internationaal erkend domeinspecifiek referentiekader. NCOI kiest er daarnaast bewust voor om zich inhoudelijk niet nadrukkelijk te onderscheiden ten opzichte van andere MBA-opleidingen in Nederland. De werkveldcommissie heeft een actieve rol in het onderhoud van de eindkwalificaties en het programma.

Een bij de huidige onderwijspraktijk van de opleiding MBA passende inhoudelijke profilering en een nadere uitwerking van de keuzes bij de inrichting van de afstudeerrichting *MBA voor Controllers* verdienen nog de aandacht. Het auditpanel gaat er vanuit dat NCOI bij de verdere uitrol van de opleiding hier invulling aan geeft. Daarnaast verdient met name de doelstelling rond internationalisering, maar ook de doelstelling rond praktijkgericht onderzoek nog een expliciete plaats in de eindkwalificaties. Het auditpanel vindt dit thans minder relevant voor het oordeel. De opleiding heeft namelijk in haar beroeps- en opleidingsprofiel duidelijk beschreven wat zij met deze thema's beoogt.

4.2. Programma

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

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

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Praktijkgerichtheid programma

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding MBA per Masterclass nadrukkelijk aandacht besteedt aan de ontwikkeling van opleidingsspecifieke kennis en vaardigheden. Zo is in het programma aandacht voor kennis op het terrein van strategievorming, organisatie-inrichting, procesmanagement, financiële sturing, management en professionele effectiviteit. Daarnaast werken MBA-studenten aan specifieke beroepsvaardigheden zoals systemisch handelen en adviseren (zie onderstaand voorbeeld) en aan generieke vaardigheden zoals onderzoeken en rapporteren. Studenten passen de in de Masterclasses aangereikte bedrijfskundige kennis toe en integreren deze in (praktijk)opdrachten voor, tijdens en na de lessen. Bovendien vindt in de Masterclasses reflectie plaats op cases uit de dagelijkse beroepspraktijk van docenten, studenten of casuïstiek aangeboden in de literatuur. Tijdens de lessen is tevens gelegenheid om in te gaan op vraagstukken uit de eigen uitvoeringspraktijk. Naast het auditpanel vinden de studenten en de alumni die het auditpanel sprak, de praktijkgerichtheid van het programma een sterk punt van de opleiding MBA.

Voorbeelden Specifieke beroepsvaardigheden

Specifieke beroepsvaardigheden komen bijvoorbeeld aan de orde in de Masterclass Strategisch Management. De student moet daarin een strategisch advies uitbrengen waarbinnen hij de verbinding legt tussen de ondernemingsstrategie en de structuur en systemen van de organisatie. Daarnaast beschouwt de opleiding MBA in de Masterclass Human Resources Management systemen als een coherente verzameling HRM-praktijken geïntegreerd worden onder de noemer van HRM-strategie of HRM-beleid.

Tabel 4 – Voorbeeld beroepsgerichtheid programma

Actualiteit programma

Het auditpanel stelt vast dat het MBA-opleidingsprofiel en het bijbehorende opleidingsprogramma anticipeert op actuele trends en ontwikkelingen in het (inter)nationale werkveld waar afgestudeerden terecht komen. Enkele voorbeelden zijn de toenemende digitalisering, automatisering en robotisering, maatschappelijk verantwoord ondernemen, de toenemende globalisering, imago en reputatie vormen succesfactoren, verkorten van productlevenscycli en flexibilisering van organisatievormen. In een matrix heeft de opleiding MBA zowel voor de reguliere MBA als voor de afstudeerrichting *MBA voor Controllers* duidelijk aangegeven in welke Masterclasses welke trends en actuele ontwikkelingen aan bod komen. In onderstaande tabel volgen enkele andere voorbeelden van wijzigingen in het programma die ervoor zorgen dat de opleiding MBA een actueel programma aanbiedt.

Voorbeelden actueel programma

Tijdens de herontwikkeling van de opleiding MBA in 2013 is het curriculum van de opleiding MBA doorgelicht. Daarbij is bijvoorbeeld de Masterclass Strategisch HRM (het domein van de HR-directeur/manager) vervangen door de Masterclass HRM (dat wat de manager nodig heeft om zijn medewerkers duurzaam aan te sturen). Bovendien richt de Masterclass Persoonlijk Leiderschap zich nu meer op het versterken van het executievermogen van de professional en het adviseren met impact. Binnen de opleiding MBA voor Controllers zijn de specifieke Masterclasses voor deze opleiding geactualiseerd. Daarnaast zijn in het studiejaar 2015-2016 de integrale opdracht en het Ontwikkelingsprogramma toegevoegd aan het curriculum (zie Standaard 3).

Tabel 5 – Voorbeeld actueel programma

Het kernteam van de opleiding MBA is onder leiding van de curriculumcommissie (zie Standaard 3) verantwoordelijk voor de actualiteit van het opleidingsprogramma, de selectie van basisliteratuur en de te gebruiken artikelen. Uit het gesprek met de docenten blijkt dat het kernteam jaarlijks na overleg met de werkveldcommissie en de curriculumcommissie evalueert over actualisatie van de literatuurlijst en op te nemen trends en ontwikkelingen in het vakgebied en het bedrijfskundig werkveld. Naar aanleiding hiervan actualiseert de opleiding MBA het programma.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel 'goed', omdat het evenals studenten uiterst positief is over de beroepsgerichtheid van het programma. Vooral een sterk punt is de interactie tussen de docenten en de studenten en de studenten onderling. Docenten hebben veel praktijkervaring, zowel nationaal als internationaal, en zij brengen die actuele praktijksituaties in, in het onderwijs. Studenten brengen problemen uit hun eigen beroepspraktijk in en proberen daar met docenten en medestudenten een bruikbare oplossing voor te vinden. De Masterclasses van de opleiding MBA vergroten aantoonbaar de beroepsvaardigheid en versterken de professionele houding van de student. De student verwerft in het programma de juiste vaardigheden die nodig zijn om als MBA-professional te functioneren. De opleiding biedt bovendien een actueel programma aan en de studenten komen gedurende de opleiding structureel in aanraking met actuele ontwikkelingen in het vakgebied en in de beroepspraktijk.

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

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

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De herkenbare aanwezigheid in het programma van de centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein volgens AMBA.

Bevindingen

Koppeling eindkwalificaties en programma

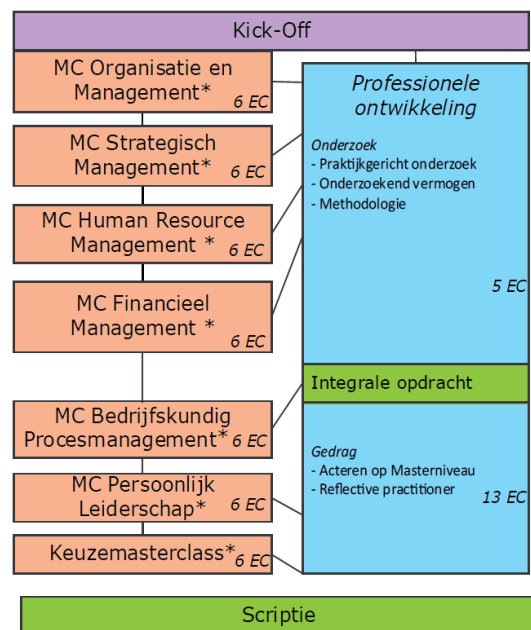
De eindkwalificaties van de opleiding MBA vormen het fundament van het curriculum. In een matrix visualiseert de opleiding in welke Masterclass de eindkwalificaties zijn verwerkt. Het opleidingsprogramma is zo gestructureerd dat de student aan het einde van de opleiding alle eindkwalificaties kan behalen. Daartoe zijn per Masterclass algemene leerdoelen opgesteld, die zijn uitgewerkt in lesleerdoelen op het niveau van Bloom passend bij het opleidingsniveau en de eindkwalificaties.

In 2015 is gestart met een curriculumcommissie per opleiding, zo ook bij de opleiding MBA. De curriculumcommissie bestaat uit een lid van de *Academic Board*, de examencommissie, het kernteam, de opleidingsmanager, een kwaliteitsmanager en de manager Hoger Onderwijs. Op deze wijze is een commissie samengesteld die onderzoeksmatige, onderwijskundige, inhoudelijke en organisatorische kwaliteiten bezit om de coherentie van de opleiding te borgen. De curriculumcommissie besteedt aandacht aan de kennis en kunde van de freelance professionals, de samenhang in het curriculum tussen de eindkwalificaties en de leerdoelen, en de samenhang tussen de Masterclasses onderling in relatie tot de interventiecyclus. De curriculumcommissie komt jaarlijks bijeen.

Inhoud programma

De opleiding MBA biedt een modulair programma aan. De Masterclasses in Fase 1 ofwel het Kernprogramma kunnen door de student in willekeurige volgorde worden doorlopen. De afzonderlijke eindopdrachten toetsen de kwaliteit van de eindkwalificaties en van de vakinhoud. Fase 1 sluiten studenten af met de Integrale opdracht waarin zij hun kennis en vaardigheden uit het kernprogramma in samenhang aantonen. Masterclasses in Fase 2 ofwel het Topprogramma bouwen voort op en zorgen voor een verdieping van de Masterclasses in het Kernprogramma. Ook in het Topprogramma kan de student de Masterclasses in willekeurige volgorde doorlopen. Het Topprogramma sluiten studenten af met een scriptie.

Het Kernprogramma van de afstudeerrichting *MBA voor Controllers* bestaat op één Masterclass na uit dezelfde Masterclasses als de reguliere MBA. Aangezien de doelgroep van deze afstudeerrichting al meer financiële vakkennis bezit op het gebied van op financieel management is de Masterclass *Managementaccounting en -control* erin verwerkt in plaats van *Financieel management*. Het Topprogramma van de MBA voor Controllers bestaat naast een Keuzemasterclass uit de Masterclasses *Financiering en Treasury* en *Ondernemingsrecht en Fiscaal Recht*.



De kennis van recht en van de financiering en treasury versterken de basis van waaruit de student de strategische keuzes beter kan onderbouwen en sluiten aan op de eindkwalificatie *Interpreteren* die specifiek is voor deze afstudeerrichting.

Door de gefaseerde opbouw ontstaat in zekere mate een concentrisch onderwijsmodel, zo constateert het auditpanel. De opklimmende inhoudelijke complexiteit in fase 1 en 2 leidt tot accumulatie van bedrijfskundige en methodische kennis bij de student, waardoor de beroepskennis en -vaardigheden van de student zich organisch en integraal ontwikkelen. De studenten evenals de alumni die het auditpanel sprak, waren naast de praktijkgerichtheid ook enthousiast over de inhoud van het programma.

Onderzoekslijnen

De leden van de *Academic Board* zijn betrokken bij de vormgeving van de onderzoekslijnen van alle NCOI-opleidingen, zo ook bij de opleiding MBA. Deze zijn gepubliceerd op de website van het *NCOI Onderzoeksinstituut*¹¹ en opgesteld door de lector in nauw overleg met en na goedkeuring van een lid van de *Academic Board*. De lector voert zelf geen onderzoek uit. Hij is verantwoordelijk voor het onderzoeksprogramma van meerdere opleidingen. De onderzoekslijnen zoals in onderstaande tabel zijn weergegeven, zijn door de opleiding MBA in 2013 voor de eerste keer vastgesteld. De lector herijkt de onderzoekslijnen periodiek en - indien nodig - stelt hij deze na overleg met een lid van de *Academic Board* bij.

Richting	Onderzoekslijnen
Regulier MBA	<ul style="list-style-type: none"> • De praktijk van de strategie, gericht op de ontwikkeling en implementatie van strategie. • Operationeel management, onderzoek naar werkzame uitvoering of executie van strategie, hoe de geformuleerde strategie omgezet kan worden in adequate dagelijkse actie?. • Innovatie en business development: onderzoek hoe vernieuwing binnen organisaties tot stand komt en via producten, en diensten kan bijdragen aan een versterking van de positie van een organisatie.
MBA voor Controllers	<ul style="list-style-type: none"> • Managementcontrol in zijn organisatorische context (MCOC): MCOC gaat enerzijds over formele systemen en processen (bijvoorbeeld budgettering, performance measurement), maar anderzijds ook over het gebruik van deze systemen en het effect daarvan op het gedrag van managers en medewerkers.

Tabel 6 – Onderzoekslijnen MBA

Bovenstaande onderzoekslijnen kaderen de onderwerpen van de afstudeerscripties in. Het auditpanel vindt deze onderzoekslijnen passend bij de opleiding MBA. De breedte van deze onderzoekslijnen maakt dat een groot aantal onderzoeksvragen van de afstudeerscripties daarbij kunnen aansluiten. Het auditpanel kan zich voorstellen dat Hogeschool NCOI de onderzoekslijnen op termijn nader toespitst op thema's waarop zij haar kennis nadrukkelijker wil verbreden of verdiepen. De keuze voor een brede opleiding hoeft niet te betekenen dat de opleiding MBA geen 'centres of excellence' mag hebben, waarmee zij zich extra kan profileren.

Praktijkgericht onderzoek

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding MBA de positie van praktijkgericht onderzoek in het MBA-programma heeft versterkt. Twee jaar geleden heeft de opleiding MBA, tegelijkertijd met de herijking van de eindkwalificaties (zie Standaard 1), het praktijkgericht onderzoek gepositioneerd in een aparte leerlijn *Professionele ontwikkeling*. In het kernprogramma volgt de student een *Ontwikkelingsprogramma* met daarin lessen over onderzoeksmethodiek en onderzoeksvaardigheden. Door twee trainingen aan het programma dat al uit twee trainingen bestond, toe te voegen, is nu meer tijd en ruimte voor het uitvoeren van onderzoek in de eigen praktijk.

¹¹ Hoewel dit geen onderdeel uitmaakt van het NVAO-beoordelingskader raadt het auditpanel Hogeschool NCOI om de naam *NCOI Onderzoeksinstituut* te heroverwegen. NCOI beschikt niet over een fysiek instituut dat zelfstandig met onderzoekers, docenten, studenten en eventueel het werkveld onderzoek uitvoert. Het *NCOI Onderzoeksinstituut* is een platform waarop onder meer informatie te vinden is over de *Academic Board* en de onderzoekslijnen van de opleidingen.

Het evidence-based karakter krijgt gestalte in een training die de student krijgt in het zoeken, selecteren en adequaat toepassen van valide en betrouwbare literatuur. Het kernprogramma sluiten studenten sinds kort af met een integrale opdracht waarin studenten een onderzoeksontwerp uitwerken. Daarnaast past de student de opgedane methodische kennis en vaardigheden toe in het *Ontwikkelprogramma* in meervoudige kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksvormen binnen de (eind)opdrachten van de Masterclasses. In de masterclasses versterken studenten ook hun kritische beroepshouding. Het programma sluit door de verbeteringen die de opleiding daarin heeft aangebracht, goed aan bij de doelstellingen die Hogeschool NCOI daar stelt aan praktijkgericht onderzoek.

Om er voor te zorgen dat de student in zijn eindopdrachten een duidelijke focus aanbrengt, zal de opleiding MBA met ingang van komend studiejaar de relatie tussen de betekenis van het onderzoek en de interventiecyclus expliciteren. Voor studenten moet het duidelijk zijn hoe het onderzoek bijdraagt aan de plan-do-act-check cyclus, gegeven de rol die de MBA-professional heeft in het katalyseren van veranderprocessen. Het auditpanel steunt dit initiatief.

Internationale oriëntatie

Het auditpanel constateert dat het programma van de opleiding MBA een bij de doelstelling (zie Standaard 1) passende beperkte internationale oriëntatie kent. De opleiding wil professionals opleiden die werkzaam zijn in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext. Bovendien biedt zij het onderwijs in het Nederlands aan. Niettemin hebben internationale businessaspecten aantoonbaar een plaats in de Masterclasses. Wetenschappelijke valide en betrouwbare literatuur, zowel Engelstalig als Nederlandstalig, vormt de basis voor kennisoverdracht in de opleiding. Vooral in de Masterclasses *Strategische Management* en *Bedrijfskundig Procesmanagement* komen internationale aspecten van het vakgebied aan bod (bijvoorbeeld: strategische besluitvormingsmodellen, intercultureel management, emerging markets, global governance en globalisering). In de Masterclasses gebruikt de opleiding MBA tevens Engelstalige literatuur. Hogeschool NCOI gaat er bij de instroom vanuit dat studenten beschikken over het juiste niveau van Engels om deze literatuur te kunnen lezen (zie Standaard 5). Net als de studenten vindt het auditpanel dat de opleiding MBA zich sterker naar buiten kan en mag oriënteren.

Zoals bij standaard 1 aangegeven sluit de opleiding MBA aan bij de verschillende kerngebieden die ontleend zijn aan de criteria van de Britse *Association of MBAs*. De opleiding MBA toont in een matrix aan dat de Masterclasses de inhoudelijke eisen van de AMBA-criteria ruimschoots dekken.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel 'goed', omdat de degelijke inhoud van het programma de studenten in staat stelt de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-masterniveau te bereiken. Het programma heeft een duidelijke opbouw waarvan de inhoud aansluit op recente ontwikkelingen in het (inter)nationale werkveld. De doelstellingen per Masterclass zijn aantoonbaar afgeleid van de eindkwalificaties en ruim en concreet beschreven. De indeling in Masterclasses met de ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek en een zekere mate van concentrische opbouw in het programma zorgen voor voldoende samenhang. De doelstellingen ten aanzien van internationalisering krijgen zoals de opleiding dat beoogt, weliswaar beperkt, plaats in het programma. De centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein zijn bovendien herkenbaar aanwezig in het programma, zoals de AMBA dat vereist.

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

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: Een evenwichtige verhouding tussen de verwerving van kennis enerzijds en de ontwikkeling van vaardigheden anderzijds.

Bevindingen

Onderwijsvisie en uitgangspunten

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

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

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

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

Naast deze specifiek op volwassenen gerichte didactische kenmerken, gaat Hogeschool NCOI uit van het *sociaal constructivisme* waarbij, kort samengevat, de student een actieve rol heeft bij het verwerven van kennis en persoonlijke ervaringen ruim baan krijgen. Omdat NCOI de opleiding MBA aanbiedt in een duale en deeltijdvariant, komen de kenmerken van het sociaal constructivisme aan bod: leren is het meest succesvol indien het gebeurt binnen een relevante context zoals de werkplek van de MBA-professional. Het auditpanel stelt vast dat Hogeschool NCOI bij de vormgeving van het onderwijsprogramma aansluit bij de wensen van studenten.

De onderwijspraktijk

Het auditpanel constateert daarnaast dat de opleiding MBA bij de vormgeving van haar onderwijs het 'NCOI onderwijsmodel' hanteert. De opleiding beschouwt een evenwichtige verhouding tussen de verwerving van kennis en van vaardigheden als belangrijke ondersteuning van de gedragsontwikkeling. Kennissturing vindt plaats binnen een modulair opgebouwd curriculum met een overzichtelijke structuur dat de student stapsgewijs afrondt.

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

Tenslotte werkt een student binnen een beroepscontext aan zijn eindkwalificaties. Hij laat dan zien dat hij de verworven kennis en vaardigheden kan toepassen binnen de kaders van een bedrijfscontext. Een praktijkbegeleider vanuit de werkplek en een begeleider vanuit NCOI zorgen voor feedback.

De flexibele onderwijslogistiek zorgt er voor dat MBA-studenten onderwijseenheden in een min of meer willekeurige volgorde kunnen doorlopen. NCOI biedt onderwijseenheden meerdere keren per jaar en op verschillende opleidingslocaties aan. Door de modulaire opbouw kan een student in geval van werkdrukke, privéomstandigheden of ziekte uitwijken naar parallelle groepen op andere momenten en/of andere locaties. Studenten en alumni die het auditpanel sprak, waarderen deze flexibiliteit. Het betreft hier met name de flexibiliteit om na elke Masterclass een pauze in te lassen. De docenten geven tijdens de audit aan dat het overstappen naar een andere groep/les gedurende een Masterclass bij uitzondering plaatsvindt. Docenten vinden deze wijze van flexibiliteit positief. Naast een stabiele groeps- verrijkt een wisselende groepssamenstelling de dynamiek in de les. Hoewel de inhoud en de vormgeving van alle Masterclasses vooraf is vastgelegd door NCOI en de docenten die die Masterclasses verzorgen, zich daar strikt aan moeten houden, dient NCOI te blijven bewaken dat alle docenten ook de juiste en dezelfde mate van diepgang in de Masterclasses bereiken. Die diepgang wordt namelijk verrijkt in de interactie tussen de docent en de studenten. Wetende dat dezelfde masterclass door verschillende docenten op verschillende locaties wordt gegeven, vraagt het auditpanel aandacht voor het waarborgen van enige uniformiteit in de lesruimte.

Studeerbaarheid

Uit de evaluaties van februari en april 2016 onder studenten blijkt dat studenten bij het merendeel van de Masterclasses een hoge studielast ervaren. Studenten die het auditpanel sprak, gaven ook aan dat zij de studielast stevig vinden. Enkele studenten gaan hiermee om door bewuste keuzes te maken in het wel of niet maken van 'huiswerk'-opdrachten. Studenten geven aan dat de inhoud en het niveau van de opdrachten toereikend is, echter de hoeveelheid zorgt voor een hoge werklast. Het auditpanel raadt de opleiding aan om het aantal eindopdrachten te herijken (zie H6 – Aanbevelingen).

De vormgeving van de opleiding MBA is in lijn met de gebruikelijke postinitiële masteropleiding van 60 EC. 1 EC staat voor 28 uur studiebelasting. Daarmee komt de studielast uit op 1680 uur. Dit ligt net onder de grens van de AMBA die 1800 studielasturen vereist.

Voor het kunnen toevoegen van de integrale opdracht en de versterking van de leerlijn *Professionele ontwikkeling* (zie Standaard 2) heeft de opleiding MBA ruimte in het programma gecreëerd door de studiebelasting van de Masterclasses terug te brengen naar 6 EC's (in plaats van 6,5 EC's) en die van de afstudeerscriptie terug te brengen van 14,5 naar 13 EC's. Mede door het verlagen van de studielast per Masterclass is getracht de studeerbaarheid van de opleiding te vergroten. Aangezien hier recentelijk mee is begonnen, zijn hier nog geen concrete evaluaties van beschikbaar. Het evenwichtiger spreiden van de studielast over het programma, vindt het auditpanel een adequate maatregel.

Een groot aantal studenten dat start met de opleiding MBA, heeft eerst losse Masterclasses gevolgd bij NCOI. Door middel van vrijstellingen (zie Standaard 5) stromen zij in, in de opleiding MBA. Op dat moment blijkt dat zij ook deel moeten nemen aan het leerlijn *Professionele ontwikkeling*. De kennis en vaardigheden die studenten in deze leerlijn opdoen, hebben zij niet kunnen benutten bij de eerder gevolgde Masterclasses. Bovendien is de studielast van de bij deze leerlijn horende trainingen stevig. Als student volg je deze leerlijn niet zomaar naast een van de andere Masterclasses. Het auditpanel vindt dat NCOI haar studenten hier beter over kan voorlichten en vindt het wenselijk dat NCOI nadenkt over een oplossing.

E-learning

Elke Masterclass van de opleiding MBA, behalve de Masterclass *Persoonlijk Leiderschap*, is ook via e-Learning beschikbaar, wat studeren in eigen tempo, eigen tijd en op afstand mogelijk maakt. Hoewel het auditpanel aanvankelijk het beeld had dat studenten Masterclasses in de vorm van e-learning via de digitale leeromgeving *e-Connect* konden volgen, bleek dat *e-Connect* hier (nog) niet geschikt voor is. NCOI zet e-learning bij de opleiding MBA alleen bij uitzondering en incidenteel in. Het auditpanel vindt dit een goed uitgangspunt, mede gelet op het feit dat studenten de interactie met medestudenten en docenten nadrukkelijk als meerwaarde beschouwen. Een enkele student volgt een Masterclass via e-learning in de vorm van een maatwerktraject. De docent en de student maken onderling afspraken en hebben gedurende de module regelmatig contact. Het auditpanel stelt vast dat de studenten daarbij dezelfde tentamens en examens moeten afleggen als de 'reguliere' student.

Functiebeperking

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

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel beoordeelt deze standaard als 'voldoende'. De opleiding hanteert een didactisch concept dat nadrukkelijk aansluit bij de volwassen doelgroep. Het NCOI onderwijsconcept is aantoonbaar verwerkt in de vormgeving van het onderwijsprogramma. Het uitgangspunt van het sociaal constructivisme is eveneens aanwijsbaar in het programma en sluit aan bij de wijze waarop volwassenen kennis verwerven. Er bestaat een evenwicht tussen het verwerven van kennis en vaardigheden, zoals de AMBA dat vereist. De studielast van de opleiding ligt net onder de grens van het aantal studiebelastingsuren dat de AMBA hanteert. Het auditpanel heeft waardering voor de flexibiliteit van het programma. Het beleid rond functiebeperking en de uitvoering ervan zijn goed.

Een aandachtspunt is de hoge studielast bij de opleiding MBA. Het auditpanel gaat er vanuit dat de studielast zal dalen door de door de opleiding MBA getroffen maatregel, te weten het verlagen van het aantal EC's per Masterclass. Het selectiever opstellen in het aanbieden van het aantal (eind)opdrachten, zal naar inschatting van het auditpanel de studielast verder doen verlagen. Tot slot vindt het auditpanel het moment waarop de student de trainingen uit de leerlijn *Professionele ontwikkeling* volgt evenals het borgen van uniformiteit in de lesruimte, verbeterpunten.

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.

AMBA-criteria:

Kerngebied: De instroomeisen die men hanteert ten aanzien van de toelating van studenten.

Bevindingen**Toelating**

NCOI heeft de vooropleidingseisen uitgebreid beschreven voor ieder van haar opleidingen afzonderlijk. Zo kunnen studenten de opleiding MBA starten als ze in het bezit zijn van een in beginsel relevante bachelorgraad in het wetenschappelijk onderwijs of het hoger beroepsonderwijs, aangevuld met minimaal twee jaar relevante werkervaring. Daarnaast moet een MBA-student Engels als tweede taal op goed niveau beheersen om de aangeboden Engelstalige literatuur te kunnen lezen. Het auditpanel sluit zich aan bij het advies van het kernteam aan NCOI om in de voorlichting op te nemen dat de opleiding MBA gebruik maakt van Engelstalige literatuur.

Hogeschool NCOI kent een toelatingscommissie die beoordeelt of een aspirant student aan de gestelde voorwaarden voor een opleiding voldoet. Ook beoordeelt zij of de functie en de werkplek van de studenten voldoen aan de eisen om toegelaten te worden tot de duale variant. De opleiding hanteert daarbij een goed hanteerbare checklist met criteria waaraan de werkplek en de begeleider van de student op de werkplek dient te voldoen. Bij twijfel schakelt de toelatingscommissie een begeleider in die de werkplek bezoekt en deze checkt op geschiktheid. Het auditpanel stelde op basis van het gesprek met de studenten vast dat de toelatingscommissie de eisen zoals gesteld hanteert. De toelating voor de opleiding MBA is streng. Indien NCOI twijfelt aan de geschiktheid van de functie en/of werkomgeving, volgt nader onderzoek. Indien de functie en werkomgeving onvoldoende aansluiten, wordt de student toegelaten tot de deeltijdvariant.

De AMBA-criteria vereisen dat studenten die instromen in de opleiding MBA, gemiddeld vijf jaar relevante praktijkervaring hebben. De opleiding MBA van NCOI voldoet aan deze eis. Bovendien gaat AMBA uit van instromende studenten die elk minimaal drie jaar relevante werkervaring hebben. NCOI kiest echter bewust voor minimaal twee jaar relevante werkervaring. De opleiding MBA is zo ook toegankelijk voor de student die de middenmanagementprofessie nog niet (voldoende) kent en de ambitie heeft om zich die (meer) eigen te maken. De praktijk wijst echter uit dat het overgrote deel van de studentenpopulatie meer dan twee jaar relevante ervaring heeft. Het auditpanel stelt vast dat NCOI op papier niet, maar in de praktijk wel voldoet aan het kerngebied van de AMBA die zich toespitst op de instroomeisen. Indien de opleiding MBA meer dan alleen inhoudelijk aan de AMBA-criteria wil voldoen, dan dient zij haar instroomeisen op dit punt te herijken.

Vrijstellingen

Het auditpanel constateert dat NCOI een strikt te hanteren systeem rond vrijstellingen kent. Studenten kunnen onder meer vrijstellingen krijgen voor de Masterclasses. Zij doen daartoe een verzoek in bij de Examencommissie die zich daarbij laat ondersteunen door de vrijstellingscommissie waarin onder andere verschillende opleidingsmanagers zitting hebben. De opleiding heeft stap-voor-stap beschreven op welke wijze zij vrijstellingen verleent. Voor de opleiding MBA geldt dat NCOI nooit vrijstellingen verleent voor de integrale opdracht en voor de afstudeerscriptie. Het auditpanel stelt vast dat het vrijstellingensysteem duidelijk is vormgegeven.

Instream

Het auditpanel stelt vast dat NCOI haar studenten bij de aanvang van hun studie voldoende informeert over onder meer de opleidingseisen, de organisatie van de opleiding en de wederzijdse verwachtingen.

Het overgrote deel van de MBA-studenten stroomt in, in de duale variant. Studenten die in de deeltijd instromen hebben over het algemeen wel een werkkring, maar deze werkkring is (nog) niet relevant (genoeg). Bij het verliezen van hun baan moeten studenten hun studie 'on hold' zetten. Het volgen van een Masterclass van de opleiding MBA heeft geen toegevoegde waarde op het moment dat een student geen werkkring heeft, omdat studenten de opdrachten uitvoeren in de praktijk (zie Standaard 2). NCOI legt de verantwoordelijkheid voor het zoeken van een geschikte werkplek bij de masterstudent zelf. Enkele studenten lossen dit bijvoorbeeld op door tijdelijk stage te lopen bij het bedrijf waar medestudenten werkzaam zijn. Studenten zijn zich van hun verantwoordelijkheid bewust. Echter de alumni die het auditpanel sprak, zien graag dat de NCOI hen hierin waar nodig ondersteunt bijvoorbeeld in de vorm van een alternatief programma. Het auditpanel sluit zich hierbij aan.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Voor de opleiding MBA komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende', omdat het de keuze voor de doelgroep werkenden evenals de daarbij horende instroomeisen relevant vindt voor de opleiding. Het programma sluit voor studenten in voldoende mate aan bij de kwalificaties van de instroom. De toelating- en de vrijstellingsregeling zijn helder en bij de toepassing ervan is de opleiding streng. De studieonderdelen zijn bekend bij studenten en beoordelen zij als relevant. Hoewel NCOI op papier niet voldoet aan het kerngebied 'Instroomeisen' van de AMBA, doet zij dat in de praktijk wel. Het auditpanel vindt het daarom wel een aandachtspunt, maar minder van invloed op zijn oordeel. Daarnaast vraagt het bieden van ondersteuning ofwel het voorkomen van studievertraging op het moment dat studenten hun baan verliezen aandacht van de opleiding MBA.

4.3. Personeel

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

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

AMBA-criteria:

Kerngebied: De mate waarin de docenten beschikken over de vereiste kwalificaties.

Bevindingen

Samenstelling personeel

NCOI beschikt over een pool van vaste medewerkers die zich bezighouden met organisatorische processen op het terrein van logistiek en administratie en met de ontwikkeling van onderwijs, examinering en kwaliteitsbewaking. Rond deze kern van vast personeel bevindt zich een flexibele schil van professionals die werkzaam zijn als docent of examiner. Voor alle door NCOI onderscheiden beroepsrollen is door de afdeling *Opleidingsmanagement* een functieprofiel opgesteld waarin de eisen beschreven zijn waaraan de professional dient te voldoen. Bij de werving en selectie van docenten maakt NCOI verder gebruik van het softwarepakket *Talentsoft*. Dit maakt het mogelijk om docenten die over de juiste kwalificaties beschikken op de juiste plek in te zetten.

Opleidingsmanagers die een vast dienstverband bij NCOI hebben, zijn verantwoordelijk voor de studiebaarheid en de actualiteit van alle opleidingen van NCOI. Daartoe hebben zij contacten met docenten en met het werkveld. Eén van de belangrijkste functie-eisen voor de opleidingsmanagers is dat zij beschikken over een uitgebreid netwerk in de beroepspraktijk voor de opleiding(en) waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Zo is enerzijds geborgd dat invulling gegeven wordt aan het didactisch concept van NCOI en anderzijds dat er een verbinding wordt gelegd tussen de opleiding en de beroepspraktijk.

Deskundigheidsbevordering

NCOI verzorgt zelf de opleidingskundige en didactische ontwikkeling van haar onderwijs. De hierbij gehanteerde kwaliteitseisen zijn afgeleid van ISO-richtlijnen. NCOI verwacht van al haar docenten, dat zij hun eigen expertise op niveau houden. Relevante aspecten uit de beroepspraktijk vinden via deze docenten hun weg in de opleiding; theorie en praktijk wisselen elkaar tijdens de Masterclasses af. Tevens organiseert NCOI jaarlijks scholingsbijeenkomsten die betrekking hebben op didactische onderwerpen, kalibreersessies voor examinatoren, vakgroepoverleg of workshops. Tijdens het jaarlijkse vakgroepoverleg bijvoorbeeld bespreken en delen de bij de opleiding betrokken professionals relevante veranderingen in het vakgebied en de beroepspraktijk. De opleidingsmanager van de opleiding MBA is een bindende factor voor de docenten en zij stimuleert de docenten om de 'vrijwillige' scholingsbijeenkomsten bij te wonen. Circa 80% van de MBA-docenten neemt gemiddeld deel aan het vakgroepoverleg. Voor docenten geldt dat zij niet alleen beschikken over vakinhoudelijke kennis, maar dat zij tevens kennis van en inzicht in het beroepenveld hebben waarvoor zij studenten opleiden. De omvangrijke schil van freelance professionals stelt NCOI in staat om de omvang van het docententeam aan te passen aan het aantal studenten. In het geval van verhinderende docenten zelf een vervanger uit de *pool* docenten van NCOI.

Beoordelingssystematiek

NCOI kent voor al haar opleidingen een strenge beoordelingssystematiek daar waar het de beoordeling van docenten betreft. Studenten, zo ook van de opleiding MBA, beoordelen gedurende de looptijd van een Masterclass tweemaal op kwaliteit. NCOI hanteert daarbij als minimaal acceptabele score een 8 (op een schaal van 0-10). Docenten met een lagere beoordeling, nodigt de opleidingsmanager uit voor een gesprek waarbij beide partijen uitgebreid de inzet van de docent bespreken.

Docenten die daarna opnieuw te laag scoren, zet NCOI niet meer in. Ook kent NCOI eenmaal per twee jaar een systematiek van beoordelingsgesprekken waarin niet alleen de inzet van de docent binnen NCOI een gespreksthema is, maar tevens de werkzaamheden van de docent in de praktijk en de wijze waarop hij zijn bij- en nascholing verzorgt. Docenten beschikken over een persoonlijk opleidingsplan en kunnen rekenen op een één-op-één begeleiding bij de start van hun docentschap. Alvorens NCOI docenten inzet, verzorgen zij een proefles; een beoordelaar voert een proefbeoordeling uit die hij samen met een HR-professional nabespreekt met de docent.

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

Samenstelling Docententeam

Voor iedere opleiding binnen NCOI geldt dat een kernteam de inhoud en het niveau van een opleiding bepaalt. Het kernteam van de opleiding MBA bestaat uit een opleidingsmanager, een lector en twee kerndocenten. De leden van het kernteam hebben wekelijks contact met elkaar over de ontwikkeling van de opleiding, de voortgang van individuele studenten en cohorten en het onderzoek. Het auditpanel dat enkele leden van het kernteam sprak, is onder de indruk van hun vakbekwaamheid, praktijkgerichtheid en bevologenheid waarmee zij werkzaam zijn bij NCOI. Docenten willen een inspirator en katalysator zijn voor studenten, kennis en vaardigheden overdragen en daarnaast toegevoegde waarde bieden voor de beroepspraktijk waarin de studenten werkzaam zijn. De passie die de docenten inbrengen, krijgen ze meer dan terug van de studenten die met dezelfde passie de opleiding MBA volgen.

Voor de opleiding MBA geldt dat NCOI 31 docenten inzet. Het auditpanel constateert, dat deze docenten beschikken over zowel de vakinhoudelijke expertise als kennis van en inzicht in het werkveld. Alle docenten beschikken over minimaal een masteropleiding, 8 van hen beschikken over een PhD. De functie/rol van de docenten is vaak veelzijdig: zo zijn er docenten die niet alleen docent zijn, maar tevens als ontwikkelaar werkzaam zijn voor NCOI, lid van het kernteam zijn, examinator, scriptiebegeleider en/of -beoordelaar. De hogeschool hanteert hierbij wél een strikte rolscheiding. Eén persoon kan niet meerdere rollen voor één student of een groep studenten uitvoeren. Opmerkelijk is dat de docentenpopulatie van de opleiding MBA (meerderheid man) niet representatief is voor de samenstelling van de studentenpopulatie (verdeling man-vrouw).

De opleiding MBA heeft ingezet op het vergroten van het aandeel gepromoveerde freelance professionals. Dat aandeel anno 2016 is 26.5%. Indien de opleiding MBA meer dan alleen inhoudelijk aan de AMBA-criteria wil voldoen, dan is noodzakelijk dat zij deze ambitie realiseert. Ten aanzien van de organisatie rondom het onderwijs en de omvang van het personeel voldoet de opleiding MBA hier wel aan. Uit de evaluatiegegevens evenals uit de resultaten van de bijeenkomsten met de opleidingsvertegenwoordiging blijkt dat studenten erg tevreden zijn over de kwaliteit van hun docenten.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel komt voor de opleiding MBA tot het oordeel 'goed'. NCOI beschikt over een goed vormgegeven en uitgewerkt personeelsbeleid. Zij heeft hogeschoolbreed veel zaken rondom professionals vastgelegd en gestandaardiseerd. De opleiding MBA heeft geschikte mechanismen om de kwaliteit van het personeel te monitoren en te verbeteren. Professionaliteit van medewerkers staat daarbij hoog in het vaandel. Het auditpanel heeft waardering voor de scheiding en goede instrumentatie van de verschillende rollen van professionals.

Het kernteam bewaakt de continuïteit van de opleiding. Ook de omvang van het aantal freelance professionals is toereikend. Deze eisen maken ook deel uit van de AMBA-criteria en wel van het kerngebied 'Docentkwalificaties'.

Dat de opleiding ten aanzien van het aantal gepromoveerde docenten niet voldoet aan de AMBA-criteria 'Docentkwalificaties', doet naar de mening van het auditpanel niets af aan de kwaliteit van het docententeam. De vakdeskundigheid en de praktijkervaring van de freelance professionals en hun betrokkenheid bij de studenten zijn ruimschoots voldoende voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma. Ook studenten zijn tevreden over de kwaliteit van de docenten. Bovendien is de opleiding MBA voornemens om het aandeel gepromoveerde freelance professionals te verhogen. Het auditpanel gaat er vanuit dat de opleiding dit voornemen realiseert.

4.4. Voorzieningen

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

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Het hoofdkantoor van NCOI is gevestigd in Hilversum. NCOI beschikt daarnaast over een groot aantal opleidingslocaties verspreid over het land, waarvan drie leslocaties in eigen beheer zijn. Dit betreffen de leslocaties in Rotterdam, Utrecht en Amsterdam. Het auditpanel heeft waargenomen dat de Utrechtse vestiging, één van de BCN-locaties¹², uitstekend is toegerust. Prima faciliteiten in de vorm van leslokalen, werkruimten en een ruime kantine voorzien van uitgebreide lunchfaciliteiten. Voor de leslocaties die NCOI niet in eigen beheer heeft, gelden dezelfde kwaliteitseisen als voor de drie vaste leslocaties. Lokalen beschikken over audiovisuele voorzieningen en over IT-aansluitingen. Bij studentevaluaties vormt de kwaliteit van de voorzieningen een telkens terugkerend thema. In het geval van tekortkomingen in de dienstverlening en de uitrusting, neemt het management van NCOI maatregelen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de huisvesting die duidelijk is toegesneden op de duale- en deeltijdstudenten.

Alle studenten van NCOI maken gebruik van een digitale leeromgeving *e-Connect* dat hun ondersteuning biedt bij hun contacten onderling en in de contacten tussen studenten en docenten/NCOI. Alle (eind)opdrachten die studenten via *e-Connect* inleveren worden gescand door *Ephorus*, waardoor het product wordt gescand op plagiaat. Bij evaluaties kunnen studenten voor de opleiding die zij volgen, aangeven in welke mate de digitale leeromgeving aanpassing verdient, waarna NCOI zorgdraagt voor wijzigingen in de IT-voorzieningen.

Voor de bibliotheek geldt dat NCOI beschikt over een eigen bibliotheek voor haar medewerkers en voor de freelance professionals. Alle studenten kunnen op kosten van NCOI een abonnement kopen van de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag of een universitaire bibliotheek. De studenten, onder wie ook de studenten van de opleiding MBA, maken overigens beperkt gebruik van deze bibliothecaire voorzieningen. Tijdens de start van hun opleiding dienen studenten de benodigde software zelf aan te schaffen ('voordelig'). De hogeschool stelt alle voor de opleiding noodzakelijk literatuur beschikbaar. Zo ook voor de opleiding MBA.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel beoordeelt deze standaard als 'goed', omdat NCOI beschikt over goed geoutilleerde locaties, verspreid over het land, met een voorzieningenniveau dat het auditpanel eveneens als degelijk kwalificeert. Studenten zijn tevreden over de voorzieningen. NCOI zorgt ervoor dat haar locaties voldoen aan de eisen die gebruikers stellen. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoefte van docenten en studenten. Indien uit evaluaties blijkt dat aanpassingen van voorzieningen noodzakelijk zijn, draagt NCOI zorg voor een snelle realisering hiervan. De door NCOI gekozen oplossing rond de bibliothecaire voorzieningen is toereikend.

¹² BCN staat voor Business Centre Nederland. Hogeschool NCOI is eigenaar van deze opleidingslocaties.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Studiebegeleiding

Het auditpanel vindt de wijze waarop NCOI de studiebegeleiding rond de opleiding MBA heeft ingericht passend voor een hbo-masterstudent. Studenten die een opleiding volgen bij Hogeschool NCOI zijn volwassenen. NCOI heeft daarop haar systeem van begeleiding aangepast, dit geldt ook voor de opleiding MBA. Uitgangspunt is hierbij dat de opleiding het initiatief voor studiebegeleiding op de eerste plaats bij de student zelf legt. Wel neemt de opleiding bij aanvang van de studie contact op met de student om deze uit te nodigen voor een gesprek om kennis te maken en daarbij de wederzijdse verwachtingen af te stemmen, de inhoud van de studie te bespreken en de studieloopbaanwensen van de student te inventariseren.

Elke opleiding zorgt verder voor begeleiding op maat. Zo beschikt iedere MBA-student over een studieadviseur die tevens een vast aanspreekpunt vormt voor de student gedurende de opleiding. Studieadviseurs werken exclusief voor één domein binnen NCOI, waardoor zij de specifieke kenmerken van een opleiding kennen evenals het bijbehorende werkveld. De studieadviseur heeft een proactieve rol in het volgen van de studieloopbaan van de student. Naast deze studieadviseur kan de student voor begeleiding een beroep doen op de docenten. Zij vormen een vraagbaak *vis-à-vis* maar ook in de online leeromgeving. Tijdens de afstudeerfase krijgen studenten een afstudeerbegeleider toegewezen. Elke student heeft recht op een van te voren afgesproken hoeveelheid begeleiding.

Gedurende iedere fase heeft de studiebegeleider die een vast dienstverband heeft bij NCOI, meerdere malen contact met de student over de studievoortgang en bezoekt deze de student op de werkplek. De communicatie tussen de studieadviseur en student wordt digitaal opgeslagen zodat de afspraken evenals de studievoortgang altijd traceerbaar zijn. Ook beschikt elke opleiding binnen NCOI over een *Activity monitor* die een studieadviseur in staat stelt te zien wanneer een student voor het laatst actief is geweest in de online leeromgeving. Als er aanleiding toe is, bijvoorbeeld als een student enige tijd niet meer online is geweest, nodigt de studieadviseur de student uit voor een (studievoortgangs)gesprek.

Informatievoorziening

NCOI hanteert een informatiesysteem waar het ERP-systeem *Olympus* deel van uit maakt en dat dienst doet als administratie- en planningssysteem. ERP is gekoppeld aan de eerder genoemde digitale leer- en informatieomgeving *e-Connect*. Dit laatste digitale systeem heeft twee basisfuncties: het biedt docenten en studenten *up-to-date* informatie en het vormt de online-leeromgeving waar studenten informatie terugvinden over de inhoud van het curriculum en de vorm en inhoud van examens. Tevens doet het dienst als platform voor kennisdeling tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten.

Op basis van studentevaluaties heeft NCOI de afgelopen jaren de digitale leeromgeving *e-Connect* aangepast en waar nodig verbeterd. Dit betreft de vierde verbeteringslag sinds de introductie in 2009. Daarbij is de gebruiksvriendelijkheid van de digitale leeromgeving aangepast. Na een interne testprocedure waarbij medewerkers en studenten van NCOI betrokken waren, is de nieuwe versie van de online leeromgeving recent in gebruik genomen tot tevredenheid van studenten. Uit de evaluatiegegevens over communicatie blijkt dat de student de informatievoorziening van NCOI positief waardeert.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'goed', omdat de opleiding wat betreft de begeleiding en de informatievoorziening zonder meer aansluit bij de wensen van de doelgroep. Het systeem van begeleiding is goed doordacht en vormgegeven, de begeleiders zijn toegerust voor de hen toebedeelde taken. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop Hogeschool NCOI de informatievoorziening heeft ingericht.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

NCOI benadert de organisatie, de ontwikkeling en de uitvoering van hoger onderwijs op een procesmatige manier. Zij beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt (zie hierna). Het management, in het bijzonder de opleidingsmanager Hoger Onderwijs, stuurt hier sterk op. Doel is om te komen tot voorspelbare en meetbare uitkomst van handelingen van bij alle opleidingen betrokken partijen. Behalve studenten en docenten zijn dit de examencommissie, de *Academic Board*, de werkveldcommissie, de alumni, de opleidingsmanager en de curriculumcommissie.

Het auditpanel stelt vast dat relevante partijen bij de kwaliteitszorg van de opleiding MBA betrokken zijn, dat zij relevante items beoordelen en dit met een voldoende frequentie gebeurt gedurende een studiejaar.

- Zo zijn studenten betrokken bij de beoordeling van de kwaliteit van de onderwijseenheden, de examens en de kwaliteit van de opleiding als geheel (bijvoorbeeld de kwaliteit van de voorzieningen). Studenten geven aan tevreden te zijn over de kwaliteit van NCOI in het algemeen en de opleiding die zij volgen.
- De *Academic Board* is betrokken bij en verantwoordelijk voor de validering van de onderzoekslijnen en de toetsing van de kwaliteit en het niveau van de onderzoeksoutput van lectoren en de eindwerken van studenten. Zij voert daartoe steekproeven uit en bespreekt de resultaten hiervan met beoordelaars, de curriculumcommissie en het management van een opleiding.
- De Decentrale Examencommissie van de opleiding MBA komt minimaal vijf keer per jaar bijeen en besteedt daarbij aandacht aan het gerealiseerd eindniveau, de dekking van de eindkwalificaties door de examens en bespreekt de kwaliteit van toetsing en examinering. Daarnaast komen de voorzitters van de Decentrale Examencommissies jaarlijks bijeen in de Centrale Examencommissie.

Het auditpanel constateert dat in de kwaliteitszorgsystematiek de stem van zowel de *Academic Board* als het beroepenveld goed gehoord wordt. De *Academic Board* bevestigt dat NCOI goed vervolg (indien mogelijk) geeft aan de door hen ingebrachte zienswijzen en observaties. Het auditpanel wil de werkveldcommissie meegeven dat hoewel zij vertrouwen heeft dat NCOI de aangedragen verbeteringen oppakt, zij ook daadwerkelijk monitort of NCOI de gemaakte afspraken realiseert. Uit het voorbeeld bij Standaard 1, blijkt dat NCOI het advies van de commissie ter harte neemt.

Uitgangspunt van het NCOI-kwaliteitszorgsysteem is het continu verbeteren van onderwijs, toetsing en examinering aan de hand van de PDCA-cyclus. Hieronder volgt een korte beschrijving van de PDCA-cyclus van NCOI, die ook geldt voor de opleiding MBA:

- Binnen de kaders van de Plan-fase, formuleert NCOI ieder studiejaar streefdoelen waaronder de studenttevredenheid over docenten (minimaal een 8), de voorzieningen, het curriculum en het studiemateriaal en het afstudeerpercentage (70 procent binnen de nominale studieduur plus twee jaar).

Bij de Plan-fase is op de eerste plaats de interne organisatie van NCOI aan zet: zij dragen zorg voor en zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de onderwijseenheden, de organisatie van het onderwijs en de inzet van docenten.

- Voor de Do-fase geldt dat dan vooral de docenten aan zet zijn: zij ontwikkelen of verzorgen het onderwijs in hun rol als ontwikkelaar, docent, begeleider en examinerator.
- Voor de Check-fase maakt NCOI een onderscheid tussen een lang-cyclisch en een kort cyclisch proces. Eerstgenoemde omvat de tijdsspanne van een accreditatietermijn (zes jaar) en refereert met name aan het beheersen van de kwaliteit van de beoogde en gerealiseerde eindkwalificaties en van het curriculum. Zowel de curriculumcommissie als het werkveld zijn bij deze lang-cyclische fase betrokken. Het meest in het oog springende kenmerk van de kort-cyclische fase betreft de student- en docent-evaluaties. Centraal staan daarbij de praktische toepasbaarheid van de lesstof, het niveau en de inhoud ervan. Daarnaast evalueert de opleidingsmanager de kwaliteit van het studiemateriaal dat door de ontwikkelaars is aangeleverd.
- Voor de Act-fase geldt dat NCOI per opleiding alle evaluatiegegevens verzamelt, deze analyseert waarna er passende maatregelen volgen. Deze maatregelen krijgen vervolgens een plek in de volgende cyclus, waarmee de cyclus 'rond' is.

NCOI heeft hiermee de PDCA cyclus duidelijk uitgewerkt, betreft hierbij relevante partijen en draagt zorg voor een gesloten cyclus waarbij de uitkomsten van de ene cyclus (mede) de input vormen voor de volgende PDCA cyclus.

Een belangrijk onderdeel binnen het systeem van kwaliteitszorg binnen Hogeschool NCOI is het eerder genoemde ERP-systeem *Olympus*. De organisatie blijkt veel te investeren in het *up to date* houden van het automatiseringssysteem dat alle afdelingen real time met elkaar verbindt waardoor zij op hetzelfde moment over dezelfde informatie beschikken. NCOI Opleidingsgroep is NEN-EN-ISO 9001:2008- en CEDEO-gecertificeerd.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

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

4.6. Toetsing

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

AMBA-criteria:

- Kerngebied: De kwaliteit van de borging van de toetsing.

Bevindingen

Toetssysteem

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

Het auditpanel vindt de gekozen tentamenvormen van de opleiding MBA voldoende afwisselend van vorm (bijvoorbeeld praktijkplan, essay, paper, persoonlijk reflectieverslag, examencase). Vooral positief in het auditpanel over het interactieve beoordelingsmoment van de Masterclass Persoonlijk Leiderschap, waarin de studenten los komen van papier en hun kennis en vaardigheden aantonen door filmopnamen in hun dagelijkse praktijk. Bovendien sluiten zij in voldoende mate aan op de leerdoelen, zijn ze hiervoor toereikend en zorgen ze gezamenlijk voor het afdekken van alle in de *Onderwijs- en Examenregeling* beschreven eindkwalificaties. Hogeschool NCOI werkt met een examenbureau dat alle cijfers/resultaten van de tentamens en examens van de studenten centraal verwerkt.

Het auditpanel heeft verschillende toetsen ingezien (bijvoorbeeld van de Masterclass Strategisch Management, het Ontwikkelprogramma Fase 2, de Masterclass Persoonlijk Leiderschap en de integrale opdracht). Het vond de toetsen over het algemeen inhoudelijk van het niveau dat verwacht wordt van studenten van een hbo-masteropleiding. Met de examencommissie heeft het auditpanel gesproken over de mate waarin de opleiding MBA de eindopdrachten voorstructureert. De leden van de commissie vertelden dat zij masterstudenten aanvankelijk geheel vrij lieten in het vormgeven van het onderzoek en de keuze voor de onderzoeksmethodiek in deze opdracht. In de evaluaties gaven studenten echter aan behoefte te hebben aan meer houvast. Het auditpanel constateert dat de opleiding die houvast thans biedt, maar het vindt tegelijkertijd dat van een hbo-masterstudent verwacht mag worden dat hij in zekere mate de (eind)opdrachten zelf moet kunnen structureren en de keuze daarin moet kunnen beargumenteren. Hier ligt dan ook een verbeterpunt voor de opleiding.

Tijdens het bekijken van het materiaal vroeg het auditpanel zich af hoe de terugkoppeling plaatsvindt van de examinerator naar de docent en/of de ontwikkelaar. Immers, op basis daarvan kan een docent of ontwikkelaar bezien welke aanpassingen bijvoorbeeld in het verzorgen van de lessen en/of in het lesprogramma nodig zijn. De docenten die het auditpanel sprak, gaven aan dat de kalibreersessies zich hiervoor lenen. Hierin geven de examineratoren feedback aan de begeleiders en beoordelaars. Daarnaast gaven docenten aan dat koppels van begeleiders en beoordelaars steeds wisselen. Op die wijze houden ze elkaar scherp.

De beoordelaar wijst de opleiding MBA pas toe op het moment dat de begeleider zijn taak heeft afgerond. Het auditpanel vindt deze kwaliteitsborgende mechanismen doeltreffend.

In de *Onderwijs- en Examenregeling* is de geldigheidsduur van tentamens vastgesteld op tien jaar. Hoewel de leden van de examencommissie aangaven dat deze termijn in de praktijk niet voorkomt, kan het auditpanel zich voorstellen dat de opleiding de geldigheidsduur van tentamens aanpast.

Examencommissie

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

De Examencommissie stelt vast of de student voldoet aan de eisen die in de *Onderwijs- en Examenregeling* vermeld staan op de terreinen kennis, inzicht en vaardigheden. De Examencommissies van NCOI hebben het *Integraal Beheermodel Centrale Examencommissie* ontwikkeld in overleg met het instellingsbestuur. Uitgangspunt vormde hierbij de taakopvatting van een Examencommissie zoals beschreven in de WHW. Het is het auditpanel gebleken dat zowel de Centrale als de Decentrale Examencommissies preventieve en repressieve maatregelen kunnen nemen. Aangevuld met gericht onderzoek is de Decentrale Examencommissie voldoende *in control* op het terrein van toetsing en examinering. De door NCOI hierbij gehanteerde procedure is vorige kalenderjaar door de Inspectie van het Onderwijs geaccordeerd. De examencommissie heeft al haar taken en bevoegdheden die de WHW toekent, beschreven in het *Uitvoeringsreglement Toetsing & Examinering*.

Voor de afstemming over de beoordeling van studentproducten zijn er kalibreersessies waaraan behalve examinatoren ook het kernteam deelneemt. De Examencommissie is verantwoordelijk voor de organisatie en de inhoud van deze kalibreersessies. Daarnaast ziet de Examencommissie toe op de strikte scheiding van het docentschap, het ontwikkelen van examens en de beoordeling ervan. Ook voert de Decentrale Examencommissie op basis van data-analyses die de kritische onderdelen van het toetsen en beoordelen in beeld brengen, steekproeven uit naar de kwaliteit van tentamens. Het auditpanel heeft waardering van deze efficiënte werkwijze. Tegelijkertijd kan het zich voorstellen dat de Decentrale Examencommissie zich voor de opleiding MBA naast reactief ook meer proactief inzet op de kwaliteitsborging van het toetsen en beoordelen. Bovendien kan het auditpanel zich voorstellen dat verbeteringen die de opleiding MBA op aangeven van de Examencommissie inzet, op kortere termijn dan een jaar worden doorgevoerd.

De afstudeerfase

In de afstudeerscriptie van de opleiding MBA tonen studenten aan dat zij tot een oplossing kunnen komen voor een (praktijk)probleem naar aanleiding van eigen (literatuur)onderzoek. Hierdoor toont de student aan de eindkwalificaties van de opleiding op het vereiste niveau te beheersen. De *Studenthandleiding scriptie HBO Master* beschrijft de eisen die NCOI stelt aan de inhoud en uitwerking van de scriptie. De opdracht is qua niveau en oriëntatie afgestemd op de eindkwalificaties en dient binnen de kaders van een van de onderzoekslijnen te blijven. De student geeft samen met zijn werkgever invulling aan de opdracht. De beoordeling vindt plaats door de scriptiebegeleider en de scriptiebeoordelaar (vierogenprincipe). Elke student krijgt tijdens de afstudeerfase tien individuele begeleidingsuren waarin hij de begeleidende docent kan raadplegen. Indien een student meer begeleidingsuren nodig heeft, kan hij deze uren bij kopen.

Op het terrein van de borging van het gerealiseerde niveau heeft NCOI de afgelopen jaren een forse (inhaal)slag gemaakt. Het auditpanel stelt vast dat de onderwijsorganisatie geïnvesteerd heeft, zowel financieel als kwalitatief, om de curricula – waar nodig - op het juiste niveau van elke opleiding te brengen. In dit verband is het meest in het oog springend de installatie van een *Academic Board* die samen met de kerndocenten zorgdraagt voor het vormgeven van en het handhaven van het hbo-niveau van de praktijkgerichte onderzoekscomponent (zie ook Standaard 2).

Concreet betekent dit dat NCOI sinds 2012 bij al haar opleidingen, daarbij ondersteund door de *Academic Board*, verschillende maatregelen heeft genomen rond het scriptietraject. Zo zijn er jaarlijks kalibreersessies waarbij het niveau van de scripties en de eenduidigheid in de beoordeling van de scripties van elke opleiding centraal staan. Onder auspiciën van de *Academic Board* voeren de bij de opleiding betrokken Decentrale Examencommissie, de afdeling Opleidingsmanagement en de werkveldcommissie van de opleiding minimaal één keer per jaar een steekproef uit op de eindwerken. Ook is de beoordelingsprocedure rond de scripties voor alle opleidingen van NCOI aangescherpt waarbij bij de beoordeling van een scriptie een onafhankelijke scriptiebeoordelaar (eerste beoordelaar) en de scriptiebegeleider (tweede beoordelaar) onafhankelijk van elkaar tot een oordeel komen. De procedure die NCOI hierbij hanteert, beoordeelt het auditpanel als zorgvuldig.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt voor de opleiding MBA ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid. Het toetsstelsel is voor studenten inzichtelijk. De mechanismen die NCOI inzet zorgen voor een efficiënte en effectieve wijze van kwaliteitsborging van het toetsen en beoordelen, zoals de AMBA dat vereist. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van toetsing en de beoordeling. De criteria waaraan examinatoren dienen te voldoen zijn relevant. De Examencommissie is duidelijk gepositioneerd en neemt de haar toebedeelde taken serieus. Zij geeft in toenemende mate invulling aan haar kwaliteitsborgende rol. Wel zou de Examencommissie zich proactiever op kunnen stellen en op kortere termijn verbeteringen door kunnen voeren. NCOI heeft een forse inspanning geleverd inzake het verbeteren van de afstudeerfase. Een belangrijk verbeterpunt vindt het auditpanel het aanbrenge van de juiste balans in het richting geven en vrij laten van studenten bij de opzet van hun onderzoek en de keuze voor de onderzoeksmethodiek.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

AMBA-criteria:

-

Bevindingen

Gerealiseerd niveau

Oordeel auditpanel

Vóór aanvang van het locatiebezoek ontving het auditpanel een lijst met afstudeerscripties (hierna eindwerken) van de opleiding MBA van de afgelopen twee jaar. Daaruit heeft het auditpanel van vijftien afgestudeerden het eindwerk met een variatie in het eindcijfer gekozen. Kijkend naar de inhoud en het niveau van alle eindwerken dan stelt het auditpanel vast dat het resultaat van de eindwerken goed bruikbaar is voor de eigen praktijk. Het auditpanel heeft daar in de eindwerken enkele mooie voorbeelden van gezien. De eindwerken die het auditpanel van mindere kwaliteit vond, werden door de examinatoren van de opleiding ook met een laag/lager cijfer beoordeeld. Na cross-examination trof het auditpanel één eindwerk aan dat de opleiding met net voldoende beoordeelde en waarbij het auditpanel twijfelde tussen net voldoende of onvoldoende. Na overleg heeft het auditpanel besloten dit eindwerk als incident te beschouwen. Alles overwegende vindt het auditpanel dat studenten het gerealiseerde eindniveau halen dat van een hbo-masterstudent verwacht mag worden.

Wel vindt het auditpanel de kwaliteit van de feedback van examinatoren die is weergegeven op de beoordelingsformulieren van de eindwerken, wisselend. Het trof daarnaast ook verschillen in de kwaliteit van de beoordelingen van examinatoren. Waar bij de ene examinator bijvoorbeeld de focus lag op de onderzoeksmethodologie, heeft een andere examinator meer aandacht voor de toepasbaarheid het onderzoek voor de praktijk. Ook was de feedback in een enkel geval beperkt van omvang. De leden van de Centrale en Decentrale Examencommissie die het auditpanel sprak, gaven blijk van herkenning van deze verbetermogelijkheid. Het auditpanel acht het raadzaam om hier specifiek voor de opleiding MBA tijdens de kalibratiesessies aandacht voor te hebben (zie H6 – Aanbevelingen).

Oordeel werkveld

In juni 2016 beoordeelden vertegenwoordigers van de *Academic Board*, de examencommissie, de werkveldcommissie aangevuld met onder meer de lector en de opleidingsmanager op basis van een steekproef van de eindwerken het gerealiseerde eindniveau van de afgestudeerden. Zij kwamen bij alle eindwerken die zij bekeken, tot een voldoende oordeel en stelden vast dat de huidige afgestudeerden voldoen aan het hbo-masterniveau. De onderzoekslijnen geven de studenten handvatten om richting te geven aan hun scriptie. De studenten dragen met hun scriptie bij aan het in kaart brengen van een issue dat speelt in hun eigen praktijk waardoor de uitkomsten van waarde zijn voor de organisatie, zoals de opleiding MBA dat ook beoogt. Deze conclusies sluiten aan bij de bevindingen van het auditpanel.

NCOI geeft aan dat het mobiliseren van alumni lastig is. Naast een eenmalige enquête één jaar na het afstuderen, heeft de opleiding MBA geen contact met haar alumni. De meerderheid van de alumni geeft aan dat de opleiding MBA een positieve bijdrage heeft geleverd aan hun loopbaan en tevreden is over het niveau van de opleiding. Alumni geven aan dat zij meer aandacht willen voor onderzoeksvaardigheden (bijvoorbeeld het formuleren van de probleemstelling en de opzet van het onderzoek). Dit aandachtspunt heeft NCOI opgepakt en daar verbeteringen op ingezet (zie Standaard 3).

De alumni die het auditpanel sprak, zouden graag binding houden met de opleiding. Indien dat voor meer alumni geldt, dan raadt het auditpanel NCOI aan een alumnibeleid op te zetten voor de opleiding MBA (zie H6 – Aanbevelingen).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel concludeert aan de hand van de eindwerken die het bekeek, dat de eindwerken – op één uitzondering na – van hbo-masterniveau zijn. Het verschil dat het auditpanel constateerde qua cijfers/beoordeling van de eindwerken, weerspiegelde de bevindingen van de opleiding. De uniformiteit van de feedback van de examinatoren beschouwt het auditpanel als een verbeterpunt dat verder niets afdoet aan het positieve oordeel. Het werkveld en de alumni uitten zich positief over het niveau van afstuderen en over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het auditpanel trof bij Hogeschool NCOI een gedegen opleiding MBA die zich kenmerkt door rechttoe, rechtaan. De opleiding MBA doet wat ze moet doen en doet dat op een degelijke wijze. De herziening die sinds 2013 is ingezet heeft aantoonbaar bijgedragen aan de verbetering van de opleiding MBA. De eindkwalificaties en het programma zijn weer actueel. De vakdeskundigheid en de praktijkervaring van de freelance professionals en hun betrokkenheid bij de studenten zijn ruimschoots voldoende voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma. De materiële voorzieningen zijn naast de informatievoorziening en de studiebegeleiding toereikend voor de realisatie van het programma. De opleiding MBA maakt onderdeel uit van een efficiënt en effectief ingericht NCOI-kwaliteitszorgsysteem. De eindwerken van de opleiding MBA zijn over het algemeen van hbo-masterniveau.

De volgende punten verdienen volgens het auditpanel een plaats op de verbeteragenda van de opleiding (zie ook H6 – Aanbevelingen):

- Het aanscherpen en/of verduidelijken van de inhoudelijke positionering in overleg met docenten en studenten evenals een nadere uitwerking van de keuzes bij de inrichting van de afstudeerrichting *MBA voor Controllers*.
- Het 'just-in-time' aanbieden van de trainingen uit de leerlijn *Professionele ontwikkeling* en het evenwichtig spreiden van de studielast.
- Het aanbrengen van de juiste balans in het voorstructureren van de onderzoeksopzet en de -methodiek
- De uniformiteit van de feedback van de examinatoren op de beoordelingsformulieren bij de eindwerken

Indien NCOI dat wenst zou de opleiding MBA meer dan inhoudelijk aan kunnen sluiten bij de AMBA-criteria. Het betreft de kerngebieden 'Contacturen', 'Instroomeisen' en 'Docentkwalificaties'.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 2 'Oriëntatie', 3 'Programma', 6 'Personeel', 7 'Voorzieningen', 8 'Studiebegeleiding' en 9 'Kwaliteitszorg' en met het oordeel 'voldoende' voor de overige Standaarden, voor de opleiding als geheel tot het oordeel 'voldoende'. Het adviseert de NVAO dan ook de opleiding te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

Richting MBA voor Controllers

Het auditpanel acht het raadzaam dat de opleiding de verschillen in de eindkwalificaties en rollen van de afstudeerrichting MBA Controllers ten opzichte van de reguliere MBA herijkt en vervolgens beargumenteert. De keuze voor deze afstudeerrichting kan de opleiding beter verantwoorden. De reguliere MBA is bewust gericht op een breed werkveld die blijkbaar niet voldoet voor de controllers. Het waarom kan de opleiding nadrukkelijker formuleren. Als de opleiding dit duidelijk kan maken, dan zal ook direct duidelijk worden wat voor specifieke eindkwalificaties er nodig zijn.

Studielast

Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding maatregelen treft om de studielast te verlagen. Studenten geven aan dat de hoeveelheid aan (eind)producten bijdraagt aan de hoge studielast. Het auditpanel kan het zich voorstellen dat de opleiding MBA de hoeveelheid eindopdrachten terugdringt, door deze waar mogelijk met elkaar te integreren en daarnaast de overlap tussen deze eindproducten te reduceren.

Kalibreersessies

Het auditpanel adviseert de opleiding sessies met examinatoren te organiseren om de argumentatie waarmee men tot een oordeel komt, te kalibreren. Bovendien kan het auditpanel zich voorstellen dat examinatoren met elkaar afstemmen wat zij verstaan onder goede feedback (bijvoorbeeld constructief en adviserend hoe het beter kan), zodat alle examinatoren hetzelfde kwaliteitsniveau van feedback geven aan de studenten. Het met elkaar bespreken van goed en bad practices is wellicht een geschikte methode. De prijs-kwaliteitverhouding moet voor elke student nagenoeg hetzelfde zijn en niet afhangen van de individuele docent.

Alumnibeleid

Het auditpanel kan zich voorstellen dat Hogeschool NCOI voor haar afgestudeerden een alumnibeleid opzet. Alumni kunnen ingezet worden voor het contact met het werkveld, maar zijn vooral belangrijke ambassadeurs voor de instroom van nieuwe studenten. Het is aan te raden om die ambassadeurs ook actief te benutten. Hiervoor is het van belang dat de opleiding MBA actief een relatie onderhoudt met haar alumni, zodat ze zich betrokken blijven voelen bij de ontwikkeling van het onderwijs.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI hbo-opleiding Master of Business Administration duaal / deeltijd	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	V
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	G
Standaard 4. Vormgeving programma	V
Standaard 5. Aansluiting programma	V
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	G
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	G
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

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

Hogeschool NCOI stuurt al haar opleidingen op dezelfde wijze ofwel centraal aan, hanteert een aantal gezamenlijke uitgangspunten en gebruikt dezelfde voorzieningen. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding ingekleurd. In overleg tussen het Evaluatiebureau Hobéon en Hogeschool NCOI is er derhalve voor gekozen om in september 2016 een generieke audit uit te voeren van één dag. Tijdens deze dag heeft het auditpanel dat ook de Hbo-masteropleiding in Management en ICT beoordeelde, expliciet aandacht besteed aan de standaarden uit het NVAO-beoordelingskader die algemeen gelden voor Hogeschool NCOI en haar opleidingen. Hiertoe behoren onder meer de standaarden op het terrein van het didactische concept, de instroom/toelating, het personeelsbeleid, de algemene voorzieningen, de studentbegeleiding/informatievoorziening en de kwaliteitszorg. Dit betreffen de standaarden 4 tot en met 9. De reikwijdte van de generieke audit is vastgesteld op alle opleidingsbeoordelingen die in het studiejaar 2016-2017 worden uitgevoerd¹³.

De generieke audit biedt elk auditpanel dat de opleidingsspecifieke audit uitvoert, de mogelijkheid om uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding zoals op het terrein van de eindkwalificaties, het programma, de didactiek, toetsen en het gerealiseerde eindniveau. Het gaat hier tenminste om de standaarden 1 tot en met 3 en de standaarden 10 en 11. Elke opleidingsspecifieke audit duurt eveneens één dag. Door de auditpanels voorafgaand aan de opleidingsspecifieke audit zorgvuldig te informeren over de bevindingen en oordelen van de generieke audit, krijgt het auditpanel voor de betreffende opleiding zicht op *alle* standaarden die deel uitmaken van een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

Voor een overzicht van het generieke auditprogramma verwijzen wij naar het beoordelingsrapport Uitgebreide opleidingsbeoordeling Hbo-masteropleiding in Management en ICT van Hogeschool NCOI d.d. Oktober 2016. Hieronder volgt het programma van de opleidingsspecifieke audit.

¹³ Hogeschool NCOI informeert het Evaluatiebureau Hobéon indien majeure wijzigingen zich voordoen rondom de organisatie van haar opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-opleiding Master of Business Administration – Hogeschool NCOI

Opleidingsbeoordeling uitgebreid (OU)
Master of Business Administration (MBA)
Hogeschool NCOI

Programma locatiebezoek maandag 12 september 2016

BCN (eigen vestiging NCOI)
Daltonlaan 100
3584 BJ UTRECHT

Panel Hobéon

- Dhr. R. van der Hoorn MBA CMC, voorzitter
 - Mw. M.K. Farmer MBA, domeindeskundige
 - Dhr. dr. W. van Vuuren, domeindeskundige
 - Mw. D. de Cock MBA, student-lid
 - Mw. I.M. Gies Broesterhuizen BEc – secretaris
-

08.15 – 08.30 uur *Ontvangst panel*

08.30 – 09.30 uur *Vooroverleg panel (besloten)*

09.30 – 10.00 uur Sessie 1 – Gesprek directie en management

- Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs
- Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs
- Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs

10.00 – 10.15 uur Sessie 2 – Toelichting online leeromgeving (OLO) en e-Connect

- Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, manager Kwaliteit en Innovatie, voorzitter centrale examencommissie
- Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs

10.15- 10.30 uur *Korte pauze panel (besloten)*

10.30 – 11.45 uur Sessie 3 – Gesprek opleidingsmanagement, kernteam, docenten, ontwikkelaars en afstudeerbegeleiders

- Mw. drs. B. (Barbara) op den Kelder, opleidingsmanager en lid kernteam
- Dhr. drs. P. (Paul) Peeters, kerndocent, lid kernteam, ontwikkelaar en beoordelaar
- Dhr. dr. P.J.M. (Peter) Nientied, kerndocent, lid kernteam, beoordelaar en afstudeerbegeleider
- Dhr. dr. M.J. (Meindert) Flikkema, lid kernteam, lector, docent en ontwikkelaar
- Dhr. ir. H.M. (Hessel) Visser, docent, beoordelaar en afstudeerbegeleider
- Dhr. mr. drs. P.C.J. (Peter) Collignon, docent en beoordelaar
- Dhr. dr. A.C.J.M. (Adriaan) Olsthoorn, docent en afstudeerbegeleider
- Dhr. drs. H.P. (Peter) Horsseisenberg, afstudeerbegeleider

11.45 – 12.45 uur *Werklunch panel (besloten)*

12.45 – 13.15 uur Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel

13.15 – 14.00 uur Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumni

Werkveldcommissie

- Dhr. Majoor drs. G.F.J. (Gijsbert) Cleijisen, lid werkveldcommissie
- Dhr. F.M. (Fred) Krijnen MBA, lid werkveldcommissie
- Dhr. J.A. (Jos) Vinks MSc, lid werkveldcommissie
- Dhr. A.P.M. (Antoine) Driessen MBA, lid werkveldcommissie

Alumni

- Mw. drs. T.R. (Tiny) Luiten, aanvang nov. 2011, afgerond nov. 2015, duaal
- Dhr. R.A. (Roy) Kuiper MBA, aanvang nov. 2014, afgerond april 2016, duaal

14.00 – 14.15 uur

Korte pauze panel (besloten)

14.15 – 15.00 uur

Sessie 5 – Gesprek examencommissie en borging

- Dhr. prof.dr. W. (Wim) van Grembergen, lid Academic Board
- Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, manager Kwaliteit en Innovatie, voorzitter centrale examencommissie
- Mw. drs. F. (Femke) Vissers, kwaliteitsmanager, voorzitter examencommissie domein bedrijfskunde
- Dhr. P.S.H.J. (Peter) Schenkeveld MBA, lid examencommissie domein bedrijfskunde
- Mw. drs. D.M.P.J. (Denise) Go – Feij, lid examencommissie domein bedrijfskunde

15.00 – 15.15 uur

Korte pauze panel (besloten)

15.15 – 16.00 uur

Sessie 6 – Gesprek studenten

- Dhr. J.A. (Hans) van der Krogt, start nov. 2014, fase 2, duaal
- Dhr. D.B.J. (David) Haas, start febr. 2016, fase 2, duaal
- Dhr. E.P.J. (Eric) van der Palen, start nov. 2012, fase 2, duaal
- Dhr. W. (Wim) Zoer, start sept. 2014, fase 2, duaal
- Dhr. J.B. (Hans) Korver, start sept. 2014, fase 2, duaal

16.00 – 16.15 uur

Korte pauze panel (besloten)

16.15 – 16.30 uur

Eventueel extra gesprek (opleidings)management

16.30 – 17.30 uur

Intern overleg panel (besloten)

17.30 – 17.45 uur

Terugkoppeling door panel naar management

- Mw. mr. M (Martine) Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs
- Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs
- Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, manager Kwaliteit en Innovatie, voorzitter centrale examencommissie
- Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende (duale/deeltijd) opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de (duale/deeltijd) variant.

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, 19 december 2014'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

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

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 10 of 11 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie (indien een opleidingscommissie vereist is)
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bekeken¹⁴:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	97248	Duaal
2	238654	Duaal
3	458303	Duaal
4	428860	Duaal
5	467300	Duaal
6	4349413	Duaal
7	284451*	Duaal
8	4346060	Duaal
9	4308784	Duaal
10	4312788	Duaal
11	4339948	Duaal
12	4374791	Duaal
13	80780	Deeltijd
14	4327405	Duaal
15	4346611	Duaal

* Deze student volgde de afstudeerrichting *MBA voor controllers*.

¹⁴ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO Master in Business Administration
----------------------	---------------------------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemd cluster zijn ingezet.

Commissielid	Rol	Deskundigheden						Deelname bij ¹⁵			
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken	Business School Nederland	Stichting NTI Hogeschool	Avans Hogeschool B.V.	Hogeschool NCOI
Dhr. R. J.M. van der Hoorn MBA CMC	Voorzitter	X				X		X	X	X	X
Mevr. M.K. Farmer MBA	Lid		X	X	X			X	X	X	X
Dhr. Prof. dr. E.J.R. Koper	Lid			X					X		
Dhr. dr. W. van Vuuren Msc	Lid		X	X	X					X	X
Mevr. Dr. I.A. Matser	Lid	X		X	X			X			
Dhr. J. Martens	Studentlid						X	X		X	
Mevr. D. de Cock MBA	Studentlid			X			X		X		X
Mevr. I.M. Gies Broesterhuizen BEc	Secretaris					X			X		X
Dhr. F. Telwin MSc BA	Secretaris					X		X		X	

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

Naam	Korte functiebeschrijvingen
R.J.M. van der Hoorn MBA CMC	De heer Van der Hoorn is een van de directeurs van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met het voorzitten van auditpanels.
M.K. Farmer MBA	Mevrouw Farmer was tot recent werkzaam als Director Online Programs aan een hoger onderwijsorganisatie in Zwitserland en als hoogleraar HRM en Intercultureel management eveneens in Zwitserland. Zij heeft expertise op het gebied van business en management studies, informatievoorziening en management, communicatie en handel.
dr. W. van Vuuren Msc	De heer Van Vuuren is gepromoveerd op het gebied van de technische bedrijfskunde. Hij is ruim acht jaar werkzaam binnen het hoger onderwijs als universitair docent aan de Technische Universiteit Eindhoven en als universitair hoofddocent binnen de Business School van Canterbury Christ Church. Tot 2008 was hij werkzaam bij KPMG in Malta, waar hij verantwoordelijk was voor het ontwikkelen en aanleveren van bedrijfsadviesactiviteiten. Nadien geeft hij als zelfstandig ondernemer advies aan het bedrijfsleven.
D.L.E. de Cock MBA	Mevrouw De Cock is in 2015 afgestudeerd aan de Master of Business Administration van Business School Nederland. Tevens is zij ruim tien jaar werkzaam als docent/coördinator bij de Fontys Paramedische Hogeschool.
I.M. Gies Broesterhuizen Bec	Mevrouw Gies Broesterhuizen is NVAO gecertificeerd secretaris d.d. november 2010

Op 16 augustus 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo- opleiding Master of Business Administration van Hogeschool NCOI, onder het nummer 4986.

¹⁵ De beoordelingen van de MBA-opleidingen van Stichting LOI Hoger Onderwijs en van Hanzehogeschool Groningen zijn uitgevoerd door Aequi en NQA.

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



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl