



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling  
**hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde**  
deeltijd en duaal

**Hogeschool NCOI**

**De kracht van  
kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde**  
deeltijd en duaal

**Hogeschool NCOI**

CROHO nr. 34408

Hobéon Certificering

**Datum**

14 april 2017

**Auditpanel**

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

Dr. S.J.H. Majoor

Dr. L. De Graaf

M.M.L. Leijse

**Secretaris**

D.P.M. de Koning MSc



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>37</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>39</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	41
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	43
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	47
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	49



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Bestuurskunde
registratienummer croho	34408
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Public Administration
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
locaties	Meerdere leslocaties in Nederland (Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Haag, Eindhoven, Rotterdam, Utrecht en Zwolle)
varianten	Deeltijd en duaal
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	26 januari 2017
Contactpersoon opleiding	Mevrouw M. Vroemen, afdelingscoördinator MVroemen@NCOI.nl Mevrouw M. Pieters, directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs MPieters@NCOI.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde**, deeltijd en duaal<sup>1</sup>

bron: Kritische Reflectie opleiding  
peildatum: 15 november 2016

instroom (aantal)	2013	2014	2015	
▪ deeltijd	4	2	2	
▪ duaal	21	7	13	
uitval (percentage)				
uit het eerste jaar <sup>2</sup>	2013	2014	2015	
▪ deeltijd	5%	14%	0%	
▪ duaal	5%	0%	15%	
uit de hoofdfase <sup>3</sup>	2013	2014	2015	
▪ deeltijd	0%	0%	0%	
▪ duaal	10%	14%	0%	
rendement (in aantallen) <sup>4</sup>				
▪ deeltijd	0	0	0	
▪ duaal	0	0	5	
docenten (aantal + fte)*	aantal		Fte	
▪ deeltijd	32		Freelancers	
▪ duaal			Freelancers	
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>5</sup>	Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd	8%	85%	7%	
▪ duaal				
docent-student ratio <sup>6</sup>				
▪ deeltijd	Fase 1: 11; Fase 2: 7			
▪ duaal	Fase 3: 10; Fase 4: 8			
contacturen (aantal) <sup>7</sup>	1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar	4 <sup>e</sup> jaar
▪ deeltijd	120	108	102	16
▪ duaal	120	108	102	16

\* Het aantal FTE is voor NCOI niet van toepassing. NCOI zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsmarktvereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel). Het aantal docenten bedraagt 32 (exclusief keuzeprogramma).

- 1 Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.
- 2 Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.
- 3 Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.
- 4 Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.
- 5 Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).
- 6 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 groeps groottes van alle situaties waarin sprake is van contacturen tussen studenten en (freelance) professionals.
- 7 Het gemiddeld aantal klokuren per fase (studiejaar) aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.



## 2. SAMENVATTING

Hogeschool NCOI (NCOI) biedt sinds september 2013 de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde in een duale en deeltijdvariant aan. Het betreft een Nederlandstalige en toekomstgerichte beroepsopleiding voor professionals die werkzaam zijn in de publieke sector, in het bijzonder beleidsambtenaren bij de lokale overheden en aanpalende organisaties (zelfstandige bestuursorganen).

Het werkveld van de HBO Bachelor Bestuurskundige is breed en is onder te verdelen in het openbaar bestuur (beleid, toezicht, uitvoering en ondersteuning), non-profitorganisaties met een publieke taak, particuliere organisaties die een publieke taak uitvoeren en (commerciële) organisaties die de publieke sector als klant of opdrachtgever hebben. De hbo-bachelor Bestuurskundige kan daarom werkzaam zijn in allerlei typen organisaties. Voorbeelden hiervan zijn de rijksoverheid, regionale en lokale overheden, nationale politie, non-profitorganisaties zoals ziekenhuizen of woningcorporaties, particuliere organisaties zoals zorgkantoren of dienstverlenende bedrijven zoals bureaus die worden ingehuurd voor communicatie over beleidsthema's.

### Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties voor het programma zijn via een gedegen (standaard)proces van ontwikkeling tot stand gekomen. Op basis van een deskresearch naar trends en ontwikkelingen en overleg met werkveldvertegenwoordigers heeft de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van Hogeschool NCOI – voortbouwend op het vigerende landelijke beroeps- en opleidingsprofiel van het Landelijk Overleg van Opleidingen Bestuurskunde (LOBO) uit 2012 – haar eigen, geactualiseerde beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld. In dit profiel definieert de opleiding de rollen en functies voor de hbo-bachelor bestuurskunde en beschrijft zij welke kerntaken en kernopgaven, c.q. kritische beroepssituaties, van toepassing zijn. NCOI onderscheidt zich door met ingang van studiejaar 2013-2014 niet meer met competenties, maar met eindkwalificaties te werken. Het panel waardeert op dit punt de proactieve instelling van NCOI.

De set van acht eindkwalificaties is geïllustreerd met contextrijke beschrijvingen en uitgewerkt in beheersingsindicatoren. Het panel heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties van het hbo-bachelorprogramma Bestuurskunde de inhoud van het beroep van bestuurskunde afdekken; zij zijn daarmee in de basis goed op de beroepsuitoefening georiënteerd. In de formulering van de beoogde eindkwalificaties van de bachelor herkent het panel daarnaast het niveau dat door de vijf Dublin Descriptoren wordt geïndiceerd alsook de reikwijdte ervan. De inhoud en oriëntatie en het niveau van de eindkwalificaties zijn derhalve goed.

Het ontwikkelen van 'onderzoekend vermogen' bij de Bestuurskunde-studenten is geëxpliciteerd in de uitwerking van de eindkwalificaties van de opleiding, namelijk in de beheersingsindicatoren. De internationale focus kan nog explicieter verwerkt worden in de (uitwerking van) de eindkwalificaties, maar heeft wel degelijk een plaats in het beroeps- en opleidingsprofiel. De gekozen profilering met een focus op lokale overheden en aanpalende organisaties (zelfstandige bestuursorganen) is passend bij de doelgroep van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van Hogeschool NCOI. De werkveldcommissie heeft een actieve rol in het onderhoud van de eindkwalificaties en het programma.

Het auditpanel komt voor Standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' tot het oordeel **'goed'**.

### Onderwerp 2. Programma

Het auditpanel is, evenals de studenten, positief over de beroepsgerichtheid van het programma. Een sterk punt vindt het panel de interactie tussen de docenten en de studenten, en de studenten onderling. Docenten presenteren vanuit hun praktijkervaring veel realistische voorbeelden in hun colleges en brengen casus in die zij ontleen aan de actuele praktijk.

Dat de tijdens de colleges geleerde kennis, inzichten en vaardigheden direct kunnen worden toegepast in de eigen praktijk uit te voeren beroepsopdrachten, maakt de wisselwerking tussen opleiding en de beroepspraktijk extra sterk. Het panel heeft de opleiding ter overweging meegegeven dat het voor studenten ook waardevol kan zijn om af en toe buiten de eigen organisatie te kijken.

De degelijke inhoud van het programma stelt de studenten in staat de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-bachelorniveau te bereiken. De indeling in fasen en modules – die de student in een zelf te bepalen volgorde binnen één fase kan doorlopen – met een ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek, de samenstelling van en reflectie op een ontwikkel- en productportfolio, alsook een zekere concentrische opbouw in het programma, zorgen voor voldoende samenhang. Via de onderzoekslijn wordt studenten een onderzoekende houding bijgebracht en leren zij voldoende onderzoeksvaardigheden om zelfstandig een praktijkonderzoek uit te voeren – met aandacht voor de uitdagingen die gepaard gaan met het doen van onderzoek in de eigen organisatie – en/of om kennis uit bestaand onderzoek kunnen toepassen. De opleiding wil 'intelligente uitvoerders' afleveren met een kritische, reflectieve houding ('reflective practitioners'). Het is voor studenten veelal nog een uitdaging om op afstand te kijken naar het eigen onderzoek. Het kan hierbij gaan om het met een kritische blik kijken naar de probleemstelling van de opdrachtgever, een reflectie op de inzet van methode of een onderbouwing van de gebruikte literatuur. Aandacht hiervoor is nodig. Internationalisering speelt een belangrijke rol in het werk van de bestuurskundige en dus ook in het programma van de opleiding. Er is voldoende aandacht voor internationaliseringsaspecten, onder meer voor onderwerpen als de steeds grotere invloed van EU-wetgeving, de samenwerking met andere EU-lidstaten en de invloed van internationale ontwikkelingen op de Nederlandse samenleving. Ook is er aandacht voor interculturele vaardigheden. Het panel adviseert de opleiding om de (vak)literatuur zo actueel mogelijk te houden. Ook denkt het panel dat de opleiding studenten via de minoren meer de mogelijkheid kan geven om zich te specialiseren op voor een bestuurskundige relevante inhoudelijke velden.

Studenten waarderen de flexibiliteit in het programma en ervaren binnen een studiefase inhoudelijke samenhang. Het programma kent verschillende instroommomenten en biedt mogelijkheden tot temporisering. Modules gaan door geringe inschrijving soms niet door in de voorkeurslocatie van de student. De opleiding dient, aldus het panel, aandacht te houden voor de omvang van de studentpopulatie en de daarmee samenhangende studeerbaarheid van het programma.

De opleiding hanteert een didactisch concept dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep; voor toelating tot het programma stelt zij heldere eisen, onder meer ten aanzien van de werkplek. Studenten zijn bij aanvang van de studie op de hoogte van de opleidingseisen, de organisatie van de opleiding en wat beide partijen, NCOI en de student, van elkaar kunnen verwachten. NCOI kent een strikt te hanteren systeem rond vrijstellingen. NCOI kent een passend beleid voor studenten met een functiebeperking.

Op grond hiervan beoordeelt het panel de Standaarden 2 en 5 als '**goed**' en Standaard 3 en 4 als '**voldoende**'.

### **Onderwerp 3. Personeel**

NCOI beschikt over een solide, centraal vormgegeven en uitgewerkt personeelsbeleid dat erop is gericht om met freelance professionals van hoge kwaliteit samenwerkingsovereenkomsten aan te gaan. De opleiding voert het NCOI-brede personeelsbeleid met betrekking tot de werving, selectie, onderwijskundige professionalisering, inzet, beoordeling en begeleiding van docenten zorgvuldig uit en beschikt over een gekwalificeerd kernteam dat de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs bewaakt.

NCOI heeft verschillende rollen voor freelance professionals beschreven en hanteert een strikte rollenscheiding, ook in de rollen docent en beoordelaar. Zo kan een docent niet de examenuitwerkingen van zijn eigen groep studenten beoordelen.

Ten aanzien van het Bestuurskunde-programma geldt dat een docententeam is samengesteld en wordt ingezet dat (i) de benodigde kennis- en vaardigheidsgebieden afdekt, (ii) op het juiste niveau is opgeleid, (iii) in omvang voldoet om het onderwijs te verzorgen en (iv) door studenten hooglijk wordt gewaardeerd, ook voor wat betreft zijn didactische vaardigheden.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 6 'Personeel' dan ook als **'goed'**

#### **Onderwerp 4. Voorzieningen**

NCOI beschikt over een groot aantal goed geoutilleerde opleidingslocaties, verspreid over het land. Voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde zijn naast de leslocaties geen opleidingsspecifieke praktijkvoorzieningen nodig. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoeftes van docenten en studenten. NCOI vergoedt het abonnement van een (externe) bibliotheek; studenten lijken hier maar beperkt gebruik van te maken.

De student wordt vanuit verschillende rollen gedurende de opleiding 'op maat' begeleid en ondersteund. De opleiding legt het initiatief voor studiebegeleiding bij de student zelf. E-Connect is een voor NCOI ontwikkelde digitale leer- en informatieomgeving die de student gedurende de hele opleiding ondersteunt. De informatievoorziening wordt voortdurend geëvalueerd en verbeterd.

Het auditpanel komt voor de Standaarden 7 'Voorzieningen' en 8 'Studiebegeleiding' vanwege de goed toegeruste en moderne leslocaties, en de vormgeving van de begeleiding en de inrichting van de informatievoorziening die beide zorgvuldig zijn toegesneden op de wensen van de doelgroep tot het oordeel **'goed'**.

#### **Onderwerp 5. Kwaliteitszorg**

Het auditpanel komt voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde ten aanzien van deze standaard tot het oordeel **'voldoende'**. NCOI – en daarmee de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde – beschikt over een gedegen, strak georganiseerd, duidelijk uitgewerkt systeem van kwaliteitszorg, waarbij alle relevante partijen zijn betrokken. Evaluatie-uitkomsten leiden, zo nodig, tot concrete verbetermaatregelen die het vertrekpunt vormen voor een volgende PDCA-cyclus en de opleiding hanteert streefwaarden voor de uitkomsten van haar evaluaties. Ruimte voor verbetering is er in het nauwer betrekken van alumni.

#### **Onderwerp 6. Toetsing**

NCOI heeft het systeem van toetsen en beoordelen instellingsbreed ingericht. Dit systeem voorziet er in de basis in dat de opleiding valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante toetsen afneemt.

De (decentrale) examencommissie van de opleiding is WHW-bestendig, stevig in positie en voert zowel een proactief als reactief beleid. Het jaarverslag getuigt hiervan.

De instelling van de Academic Board heeft de inrichting en borging van de afstudeerfase van de opleiding aanzienlijk verstevigd. Het panel vindt het goed dat de opleiding meer gaat sturen op het onderzoeksvoorstel. Het panel heeft een aantal verbeterpunten geconstateerd. Aandacht is gewenst voor de feedback van examinatoren op het beoordelingsformulier en voor een meer onderscheidende beoordeling ten aanzien van de afstudeeropdrachten. Met betrekking tot de beoordeling van het opleidingsportfolio vindt het panel de beoordeling niet in evenwicht met de omvang en het belang van dit onderdeel. Een uitgebreide(re) toelichting op het oordeel en constructieve feedback richting de student zijn van belang. Het auditpanel kan zich daarnaast voorstellen dat de opleiding zich nog eens beraadt over een passende toetsvorm voor de beoordeling van het opleidingsportfolio. De docenten én de leden van de Centrale- en domein Examencommissie (h)erkennen deze aandachtspunten en hebben dit vraagstuk reeds opgepakt, onder meer via de kalibreersessies die de opleiding organiseert.

Op grond hiervan honoreert het panel Standaard 10 'Toetsing' met een **'voldoende'**.

### Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel **'voldoende'**. Er waren ten tijde van de audit slechts vijf eindwerken, maar alle eindwerken waren voldoende tot goed en weerspiegelden het niveau dat men van een hbo-bachelor Bestuurskunde mag verwachten. Het auditpanel maakte enkele kanttekeningen. De rol van theorie in het praktijkonderzoek en (de uitwerking van) de probleemstelling behoeven aandacht; in bredere zin gaat het om de samenhang tussen de verschillende onderdelen in de scriptie. Deze kanttekeningen waren reeds (h)erkend door het kernteam van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde. De maatregelen die de opleiding reeds heeft ingezet – zoals een andere opzet van de lessen onderzoeksvaardigheden en de aanscherping van de eisen t.a.v. het onderzoeksvoorstel – vindt het panel vertrouwenwekkend. Het werkveld uitte zich positief over het niveau van afstuderen en over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk.

### Algemene conclusie

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel met tot het oordeel 'goed' voor de Standaarden 1 'Beoogde eindkwalificaties', 2 'Oriëntatie programma', 5 'Aansluiting programma', 6 'Personeel', 7 'Voorzieningen', 8 'Studiebegeleiding' en met het oordeel 'voldoende' voor de Standaarden 3 'Inhoud programma', 4 'Vormgeving programma', 9 'Kwaliteitszorg' 10 'Toetsing' en 11 'Realisatie eindkwalificaties', voor de beide opleidingsprogramma's als geheel tot het oordeel **'voldoende'**.

Het auditpanel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Den Haag, 14 april 2017



R.J.M. van der Hoorn,  
voorzitter



D.P.M. de Koning,  
secretaris

### 3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde (hierna ook BSK) van Hogeschool NCOI die op 26 januari 2017 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 onderwijsinhoud 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 hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van Hogeschool NCOI valt samen met diverse verwante opleidingen van andere onderwijsinstellingen in het cluster HBO Bestuurskunde groep 1. De visitaties van deze opleidingen moeten in de periode voor 1 mei 2017 plaatsvinden. Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)<sup>8</sup>.

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

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

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 zijn 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.

---

<sup>8</sup> 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 kerndocenten, is inhoudelijk verantwoordelijk voor (de actualiteit van) een opleiding: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De opleidingsmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de gehele opleiding.</li> <li>• De lector is als inhoudelijke expert binnen het vakgebied van de opleiding tevens verantwoordelijk voor de onderzoekslijnen en wordt daarin ondersteund door een lid van de Academic Board.</li> </ul>
Academic Board	De hogeschoolbrede Academic Board heeft als doel de kwaliteit van het hoger onderwijs van Hogeschool NCOI te verstevigen door de borging van de onderzoekskwaliteit en -ontwikkeling (o.a. validatie onderzoekslijnen en steekproefsgewijze toetsing van de kwaliteit van de onderzoeksoutput van lectoren en van de eindwerken van de studenten).
Kwaliteit en 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. Een kwaliteitsmanager van het team Kwaliteit en Innovatie ondersteunt de opleidingsmanager met zijn taken op het gebied van onderwijs en examinering.
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 zijn opleidingen

### Karakteristiek van de opleiding

De HBO Bachelor Bestuurskunde van NCOI richt zich daarom op het opleiden van bestuurskundigen die in staat zijn om binnen dit krachtenveld te werken als 'intelligente uitvoerder'. De NCOI-bestuurskundige is opgeleid om actief bij te dragen aan de aanpak van maatschappelijke vraagstukken in samenwerking met andere (publieke) organisaties en met burgers.

In de opleiding doet de student een brede scala aan kennis en vaardigheden op. Hij verwerft eerst de basiskennis en -vaardigheden die noodzakelijk zijn in het werkveld van de bestuurskundige. Dat zijn bijvoorbeeld het verkennen van de politiek-bestuurlijke en juridische context, het management van publieke organisaties, het vormgeven van de relatie tussen overheid en burgers, projectmatig werken en financieel management. De student leert vervolgens vraagstukken te analyseren en een advies uit te brengen aan politieke bestuurders, ambtenaren of andere belanghebbenden. Hij maakt zich de kenmerken van 'good governance' eigen en krijgt zicht op het belang van integer bestuur. Hij leert processen te managen en weet mogelijkheden en ontwikkelingen te identificeren en onderzoeken. Ook kan hij hierover helder communiceren naar zijn team of anderen. Daarnaast leert de student op zichzelf te reflecteren opdat hij zichzelf verder kan ontwikkelen. Hij houdt hier bij rekening met de behoeften van anderen en het ethische aspect van zijn overwegingen.

## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

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

#### Bevindingen

Wat op alle hbo-opleidingen van NCOI van toepassing is, geldt ook voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde: de beoogde eindkwalificaties voor het programma zijn via een gedegen (standaard)proces van ontwikkeling tot stand gekomen. Omdat het Landelijk Overleg van Opleidingen Bestuurskunde (LOBO) het bestaande beroeps- en opleidingsprofiel uit 2012 na 2017 zal herzien, heeft NCOI ervoor gekozen om zelf een uitgebreide inventarisatie te maken van trends en ontwikkelingen in de publieke sector die van invloed zijn op de rol van de bestuurskundige. Op basis van deze deskresearch en overleg met werkveldvertegenwoordigers heeft de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van Hogeschool NCOI – voortbouwend op het vigerende landelijke profiel 2012 – haar eigen, geactualiseerde beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld. Ook is NCOI met ingang van studiejaar 2013-2014 reeds overgestapt naar het werken met eindkwalificaties. Het panel waardeert op dit punt de proactieve instelling van NCOI.

Een belangrijk gegeven is, zo geeft de opleiding in haar beroepsprofiel aan, dat de publieke sector gekenmerkt wordt door continue ontwikkelingen en steeds verdere professionalisering. Er is sprake van toenemende complexiteit in de wijze waarop de publieke sector is ingericht. Zo worden departementen kleiner en neemt het aantal uitvoeringsorganisaties toe. Als gevolg van decentralisaties gaan gemeenten steeds intensiever samenwerken met naburige gemeenten, andere overheidsinstanties, non-profit- en particuliere organisaties en burgers. Op elk beleidsterrein kunnen resultaten alleen nog maar behaald worden door samenwerking tussen bestuurslagen, samenwerking in netwerken en/of samenwerking met burgers.

Deze maatschappelijke context en ontwikkelingen hebben gevolgen voor de werkzaamheden en vereiste kwalificaties van de bestuurskundige. Het leren analyseren en aanpakken van maatschappelijke vraagstukken met oog voor de verscheidenheid van doelen, belangen en probleempercepties van betrokkenen is een belangrijk kenmerk van de hbo-bachelor Bestuurskunde van Hogeschool NCOI. De bestuurskundige leert om het publiek belang vorm te geven in een complexe maatschappelijke omgeving. Hij werkt daarbij samen met belanghebbenden uit organisaties, met ondernemers en met burgers. De bestuurskundige moet, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van beleid, aandacht hebben voor alle belanghebbenden, maar ook voor politiek-bestuurlijke gevoeligheden en de ambtelijke uitvoering(smogelijkheden).

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding dit alles heeft opgenomen in de beoogde eindkwalificaties. Zij definieert de rollen en functies voor de hbo-bachelor bestuurskunde en beschrijft welke kerntaken en kernopgaven, c.q. kritische beroepssituaties, van toepassing zijn. Dit leidt uiteindelijk tot een set van acht eindkwalificaties. De eindkwalificaties beschrijft de opleiding als volgt:

---

<sup>9</sup> De Man et al, 2014

<b>Eindkwalificatie</b>	<b>Beschrijving</b>
Bestuurlijk analyseren	De HBO Bachelor Bestuurskundige analyseert maatschappelijke vraagstukken als basis voor een beleids- of adviesrapport.
Bestuurlijk adviseren	De HBO Bachelor Bestuurskundige adviseert opdrachtgevers over beleidskeuzes en de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
Ontwikkelen van beleid	De HBO Bachelor Bestuurskundige ontwikkelt, implementeert en evalueert beleid dat gericht is op de effectieve aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Hierbij kiest hij een aanpak die past bij de situatie en het vraagstuk. Hij werkt samen met andere overheidsorganisaties, (maatschappelijke) organisaties en burgers.
Omgevingsbewust handelen	De HBO Bachelor Bestuurskundige brengt de omgeving waarbinnen hij moet opereren in kaart, inventariseert de belangen van verschillende stakeholders rondom een maatschappelijk vraagstuk en bereikt een oplossing waarbij hij binnen de ruimte van het politieke primaat een balans vindt tussen het (overkoepelende) publieke belang en de afzonderlijke belangen van de stakeholders.
Coördineren van veranderingen	De HBO Bachelor Bestuurskundige coördineert de gewenste verandering(en) in een politiek-bestuurlijke omgeving.
Projectmatig werken	De HBO Bachelor Bestuurskundige werkt projectmatig waarbij hij verschillende projectrollen kan vervullen.
Professionaliseren	De HBO Bachelor Bestuurskundige werkt actief aan het continu verbeteren van zijn professionele handelen door middel van (zelf)reflectie en het actief organiseren van feedback.
Communiceren	De HBO Bachelor Bestuurskundige past verschillende communicatiestijlen adequaat toe, afgestemd op de specifieke politiek-bestuurlijke context, de situatie en de doelgroep.

Tabel 2 – Eindkwalificaties HBO Bachelor Bestuurskunde

De set van eindkwalificaties is uitgewerkt in beheersingsindicatoren en is, zo blijkt uit het geleverde programmaoverzicht, nadrukkelijk leidend voor de opzet en uitvoering van het programma (zie verder standaard 3).

#### *Inhoud, oriëntatie en niveau*

Het panel heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties van het hbo-bachelorprogramma Bestuurskunde de inhoud van het beroep van bestuurskunde afdekken; zij zijn daarmee in de basis goed op de beroepsuitoefening georiënteerd.

In de formulering van de beoogde eindkwalificaties van de bachelor herkent het panel het niveau dat door de vijf Dublin Descriptoren wordt geïndiceerd alsook de reikwijdte ervan. In een matrix heeft de opleiding de relatie van haar eindkwalificaties tot zowel de Dublin Descriptoren alsook de HBO-kerncompetenties inzichtelijk gemaakt.

Het auditpanel stelt op basis van de beoogde eindkwalificaties vast dat de opleiding Bestuurskunde opereert in het daarbij passende bestuurskundige domein en daarvoor de juiste titulatuur hanteert. Na het succesvol afronden van de opleiding beschikken studenten over de graad 'Bachelor of Public Management'.

#### *Praktijkgericht onderzoek*

Hogeschool NCOI kent een centraal vormgegeven beleid waar het gaat om de visie op en de kwaliteit(sborging) van het onderdeel onderzoek in zijn programma's. Daartoe heeft de instelling een Academic Board ingericht die bestaat uit zes hoogleraren.

Het ontwikkelen van 'onderzoekend vermogen' bij de Bestuurskunde-studenten is geëxpliciteerd in de uitwerking van de eindkwalificaties van de opleiding, namelijk in de beheersingsindicatoren. Zo staat bij de eindkwalificatie 'bestuurlijk analyseren' dat de bestuurskundige een heldere probleem- en doelstelling formuleert waarmee hij tot de kern van het probleem komt. Verder moet hij in zijn analyse/onderzoek kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethodieken hanteren.



Een ander voorbeeld: bij de eindkwalificatie 'bestuurlijk adviseren' wordt van een bestuurskundige verondersteld dat hij uit een grote hoeveelheid informatie de adviesvraag van een opdrachtgever kan afleiden en de doelstelling van het advies kan bepalen. Ook heeft de opleiding het ontwikkelen van onderzoekend vermogen opgenomen in de respectieve rolbeschrijvingen van de hbo-bachelor bestuurskundige. Zo identificeert de opleiding als kenmerkend gedragspatroon (rol) van de adviseur dat hij, bij het opstellen van adviezen, rekening houdt met resultaten van toegepast onderzoek. Ook noemt de opleiding de rol van (junior) onderzoeker waar de bestuurskundige vraagstukken analyseert en betrouwbare en relevante informatie moet kunnen produceren voor (bestuurlijke) besluitvorming.

#### *Internationale oriëntatie*

In tegenstelling tot de focus op 'onderzoek' is de internationale oriëntatie niet expliciet terug te vinden in de eindkwalificaties, hoewel sommige eindkwalificaties een grensoverstijgende focus impliceren (bijv. ontwikkelen van beleid en omgevingsbewust handelen). Internationalisering heeft wel een expliciete plek in het beroeps- en opleidingsprofiel van de opleiding. Zij geeft aan dat 'internationalisering (van samenleving en openbaar bestuur)' een belangrijke trend is en dat de bestuurskundige steeds meer geconfronteerd wordt met de internationale aspecten van beleid, bestuur en uitvoering, zoals de invloed van EU-wetgeving en grensoverschrijdende samenwerking. Dat betekent concreet dat een bestuurskundige in staat moet zijn om internationale ontwikkelingen te analyseren en te adviseren over de impact daarvan op de eigen organisatie. Ook dient de bestuurskundige internationale ontwikkelingen een plek te geven bij beleidsontwikkeling en -uitvoering en moet hij beschikken over interculturele vaardigheden. Het auditpanel kan zich voorstellen dat de opleiding het bovenstaande explicieter verwerkt in de (uitwerking van) de eindkwalificaties.

#### *Onderscheidend vermogen*

De opleiding heeft aan de hand van deskresearch gekeken naar opleiders die deze opleiding aanbieden, zowel in Nederland als internationaal. Het merendeel van de opleidingen biedt een brede basis aan – zo ook de opleiding bij Hogeschool NCOI – en onderscheidt zich door het aanbrenge van een bepaalde focus. De hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van Hogeschool NCOI richt zich op de ontwikkelingen bij de lokale overheden en aanpalende organisaties (zelfstandige bestuursorganen). NCOI leidt studenten op tot pragmatische beleidsmedewerkers (intelligente uitvoerders) die in staat zijn om maatschappelijke problemen en vraagstukken op te lossen door rekening te houden met de behoeften van de samenleving, het publiek belang en de beschikbare middelen. Het panel vindt deze profilering passend voor de doelgroep van het programma.

Daarnaast ligt het onderscheidend vermogen vooral ook in de vorm waarin NCOI zijn opleidingen aanbiedt. 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 vormgegeven alsook door de omvang van de studentenaantallen en de vormgeving van het onderwijsprogramma, zo ook voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde (zie volgende standaarden). Het auditpanel waardeert het laagdrempelige en flexibele onderwijsaanbod, waarmee Hogeschool NCOI en de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde zich onderscheidt (zie standaard 4).

#### **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 bestaat uit vijf relevante vertegenwoordigers van het werkveld en komt tweemaal per jaar bijeen. Het panel heeft notulen ingezien van vergaderingen van de werkveldcommissie en heeft vastgesteld dat zij jaarlijks het beroepsprofiel van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde valideren.

De commissie adviseert de opleiding over de actualiteit van het curriculum, bespreekt ontwikkelingen en trends in het beroepenveld en becommentarieert de praktijkrelevantie van de eindwerken van de studenten. Het auditpanel vindt de input van de werkveldcommissie waardevol.

Naast de werkveldcommissie benut NCOI bij de ontwikkeling van zijn opleidingen de kennis en kunde van zijn freelance professionals die een brede onderwijs- en praktijkervaring inbrengen in het onderwijs.

De opleiding heeft aansluiting gezocht bij het Landelijk Overleg Bestuurskunde Opleidingen. Vertegenwoordigers van de opleiding hebben in 2016 reeds een aantal bijeenkomsten bijgewoond en zullen ook een rol gaan spelen bij de actualisatie van het in 2012 opgestelde LOBO-profiel.

### **Weging en Oordeel**

De beoogde eindkwalificaties voor het programma zijn via een gedegen (standaard)proces van ontwikkeling tot stand gekomen en zijn gebaseerd op het landelijk vastgesteld profiel. De opleiding heeft goed zicht op de ontwikkelingen en trends in het werkveld van de bestuurskundige en heeft deze verwerkt in een set eindkwalificaties die zijn geïllustreerd met contextrijke beschrijvingen en uitgewerkt in beheersingsindicatoren. Het panel heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties van het hbo-bachelorprogramma Bestuurskunde de inhoud van het beroep van bestuurskunde afdekken; zij zijn daarmee in de basis goed op de beroepsuitoefening georiënteerd. In de formulering van de beoogde eindkwalificaties van de bachelor herkent het panel daarnaast het niveau dat door de vijf Dublin Descriptoren wordt geïndiceerd alsook de reikwijdte ervan. De inhoud en oriëntatie en het niveau van de eindkwalificaties zijn derhalve goed.

Tevens is het onderzoekend vermogen expliciet in de (uitwerking van de) eindkwalificaties opgenomen. De internationale focus kan nog explicieter verwerkt worden in de (uitwerking van) de eindkwalificaties, maar heeft wel degelijk een plaats in het beroeps- en opleidingsprofiel. De gekozen profilering is passend binnen bij de doelgroep van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van Hogeschool NCOI. De werkveldcommissie heeft een actieve rol in het onderhoud van de eindkwalificaties en het programma.

Samengevat vindt het panel dat de opleiding een set eindkwalificaties hanteert die aansluiting biedt op de eisen uit het werkveld, die passend is voor de doelgroep van NCOI en door de opleiding op een degelijke wijze is uitgewerkt en dus geeft het panel een **'goed'** op standaard 1.

## 4.2. Programma

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

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

### Bevindingen

De wisselwerking van het duale Bestuurskunde programma met de praktijk is a priori sterk, omdat de student de leerstof uit de diverse modulen telkens verbindt met de eigen (ervaringen op de) werkplek. De inhoud van de praktijkopdrachten die hij gedurende zijn studie uitvoert, zijn doorgaans direct gerelateerd aan vraagstukken uit de eigen werkomgeving of zijn hieraan ontleend. Daar komt bij dat de docenten die NCOI inzet vrijwel allen een actuele en stevige relatie met de beroepspraktijk onderhouden, waardoor zij tijdens colleges 'veelvuldig uit eigen ervaringen' putten, aldus studenten tijdens de audit. Ook de wisselwerking tussen de studenten onderling wordt als een sterk punt van de opleiding ervaren. Het panel vindt de wisselwerking met de praktijk een sterk punt van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van Hogeschool NCOI. Tijdens de audit kwam wel naar boven dat er bij studenten soms de behoefte is om de moduleopdrachten in een andere organisatie uit te voeren dan de eigen organisatie. Een van de alumni, afkomstig van de Politie, gaf bijvoorbeeld aan dat het fijn geweest zou zijn om "af en toe uit de blauwe kolom te gaan".

In de deeltijdse variant wordt de eigen werkplek van de student vervangen door een stageplaats. Indien een student moet switchen van de duale naar de deeltijdse variant, helpt NCOI, zo nodig, bij het vinden van een geschikte vervangende werkomgeving waarin de student praktijkopdrachten kan uitvoeren. Het aantal deeltijd studenten is zeer beperkt.

### *Ontwikkeling van beroepsvaardigheden*

Het auditpanel stelt vast dat de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde nadrukkelijk aandacht besteedt aan de ontwikkeling van opleidingsspecifieke kennis en vaardigheden. Zo is in het programma aandacht voor specifieke kennis en vaardigheden (zie onderstaand voorbeeld) op het terrein van het voeren van beleid, het ontwikkelen van politiek-bestuurlijke sensitiviteit, het managen van organisaties en interorganisatorische netwerken en het vormgeven van bestuurlijke arrangementen en aan generieke vaardigheden zoals projectmatig werken, onderzoeken en effectief communiceren.

### *Actualiteit programma*

Het auditpanel heeft vastgesteld dat de opleiding in het programma aandacht heeft voor de veranderende samenleving en de toenemende complexiteit in het openbaar bestuur. Studenten leren onder meer dat het proces van totstandkoming van beleid aan verandering onderhevig is; dat er nieuwe vormen van netwerk- en ketensamenwerking is tussen publieke organisaties; dat er druk op de overheidsbegroting is, o.a. door ontwikkelingen zoals de toenemende vergrijzing en de daarmee samenhangende kosten. Ook internationale ontwikkelingen krijgen een plek in het programma (zie verder standaard 3).

### Voorbeelden actueel programma

In fase 2 wordt vanaf 2016-2017 de module 'Overheid en omgeving' gegeven. In deze module wordt duidelijk gemaakt dat veranderingen in de maatschappij effect hebben op het openbaar bestuur en het maken van beleid. Andersom beïnvloedt het openbaar bestuur de omgeving weer door beleid te maken. Studenten verdiepen zich in de manier waarop beleidsproblemen op de agenda komen en in welke fase van het beleidsproces burgers en maatschappelijke organisaties kunnen participeren. Ook maken zij kennis met theorieën over de uitvoering van beleid. Het is misschien niet zo moeilijk om beleid te bedenken, maar in de uitvoering kan in heel wat valkuilen worden getrapt. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden. Centraal staat het gegeven dat de omgeving, de samenleving, voortdurend in beweging is en er sprake is van een versnelling van die beweging en dat ontwikkelingen in die omgeving bijna altijd een verandering in het openbaar bestuur tot gevolg hebben.

Een ander voorbeeld van actualisatie in het programma is de module 'Sociologie' die eveneens in studiejaar 2016-2017 is gestart. Bestuurskundige worden opgeleid om een bijdrage te leveren aan de aanpak van maatschappelijke problemen en deze module is erop gericht om effectieve en creatieve beleidsoplossingen te formuleren in dit kader. Een belangrijk thema is diversiteit. Ook migratie- en participatievraagstukken komen hierbij aan de orde.

Tabel 3 – Voorbeeld actueel programma

Het kernteam van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde is op aangeven 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 hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde het programma. Het panel beoordeelt de door de opleiding ingezette (vak)literatuur als relevant, praktijkgericht en van een goed niveau.

Het panel concludeert op grond hiervan dat de inhoud van de verschillende modules goed aansluit op de beroepspraktijk van de bestuurskundige – en in het bijzonder op beleidsambtenaren bij de lokale overheden en aanpalende organisaties, de primaire doelgroep van de opleiding – , dat de wisselwerking tussen het verzorgde onderwijs en de praktijk uitstekend is, en het programma derhalve sterk georiënteerd is op het werkveld waarin de bestuurskundige acteert.

### Weging en Oordeel

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel '**goed**', omdat het evenals studenten uiterst positief is over de beroepsgerichtheid en de praktische toepasbaarheid van het programma. Vooral de interactie tussen de docenten en de studenten en de studenten onderling is een sterk punt. Docenten kunnen door hun praktijkervaring veel realistische voorbeelden in hun colleges verwerken en casussen inbrengen die ontleend zijn aan actuele praktijksituaties. Studenten brengen vervolgens ook vraagstukken uit hun eigen beroepspraktijk in. De specifieke doelgroep van in een relevante omgeving werkende studenten zorgt er bij uitstek voor dat de docent de theorie met de praktijk kan verbinden. Dat de tijdens de colleges geleerde kennis, inzichten en vaardigheden direct kunnen worden toegepast in de in de eigen praktijk uit te voeren beroepsopdrachten, maakt de wisselwerking tussen opleiding en de beroepspraktijk extra sterk, alhoewel het ook waardevol kan zijn om af en toe buiten de eigen organisatie te kijken, aldus het panel.

De student verwerft in het programma de juiste vaardigheden die nodig zijn om als bestuurskundige te functioneren. De opleiding biedt bovendien een actueel programma aan en de studenten komen gedurende de opleiding structureel in aanraking met actuele trends en 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 .

**Bevindingen**

Tijdens de audit heeft het panel gesproken over en met leden van de curriculumcommissie van de opleiding, die sinds 2015 actief is, jaarlijks bijeenkomt en is samengesteld uit een lid van de Academic Board, de examencommissie, de lector, het kernteam van docenten, de opleidingsmanager, een kwaliteitsmanager en de manager Hoger Onderwijs. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding hierdoor een gremium heeft dat de academische, onderwijskundige, inhoudelijke en organisatorische kwalificaties bezit om het niveau, de actualiteit en de coherentie van het opleidingsprogramma te borgen.

*Relatie eindkwalificaties en programma*

De eindkwalificaties van de opleiding heeft de opleiding vertaald in leerdoelen van de afzonderlijke modules. Een aantal modules is uitsluitend op het domein van de bestuurskundige georiënteerd. De overige modules zijn ook domeinoverstijgend en worden dus ook door studenten uit andere opleidingen gevolgd. Elke modulebeschrijving vermeldt de leerdoelen waaraan de student werkt en aan welke eindkwalificaties deze leerdoelen zijn gekoppeld. In een matrix visualiseert de opleiding in welke modules de eindkwalificaties zijn verwerkt. Uit de gezamenlijke modulebeschrijvingen en de door de opleiding opgestelde matrix blijkt dat (de leerdoelen van) het opleidingsprogramma tezamen dekkend zijn voor de set beoogde eindkwalificaties. Ergo: het panel constateert dat de opleiding inhoudelijk een programma biedt dat het voor studenten mogelijk maakt om de beoogde eindkwalificaties te behalen.

*Inhoudelijke samenhang*

De hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde is modulair ingericht. De samenhang binnen een fase wordt enerzijds tot stand gebracht doordat de student in de eindopdracht van iedere fase de inhoud uit de verschillende modules integreert in zijn eigen praktijk en, anderzijds, doordat er gedurende het gehele programma sprake is van een samenhang tussen hetgeen binnen de modules aan theorie, kennis en vaardigheden wordt aangeboden en de directe toepassing en integratie daarvan – vaak in de vorm van tussentijdse opdrachten – op de werkplek van de student.

Voorts constateert het panel dat de inhoudelijke fasering in zekere zin een concentrische opbouw toont met een oplopende complexiteit in de achtereenvolgende fases.

- De student verwerft eerst de basiskennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn in het werkveld van de hbo-bachelor Bestuurskunde. Dat zijn bijvoorbeeld het verkennen van de politiek-bestuurlijke en juridische context, het management van publieke organisaties, het vormgeven van de relatie tussen overheid en burgers, projectmatig werken en financieel management.
- De student leert vervolgens vraagstukken te analyseren en daarna een advies uit te brengen aan politiek bestuurders, ambtenaren of andere belanghebbenden. Hij maakt zich de kenmerken van 'good governance' eigen en krijgt zicht op het belang van integer bestuur. Hij leert processen te managen en weet mogelijkheden en ontwikkelingen te identificeren en onderzoeken. Ook kan hij deze helder communiceren naar zijn team of anderen.
- Ten slotte leert hij om te reflecteren op zichzelf en zichzelf verder te ontwikkelen. Hij houdt hierbij rekening met de behoeften van anderen en het ethisch aspect van zijn handelen.

Dit alles leidt tot accumulatie van vakspecifieke en methodische kennis bij de student, waardoor hij zijn beroepskennis en –vaardigheden op een organische en integrale wijze ontwikkelt en direct toepast op de eigen werkplek.

Een ander element dat de onderdelen van het programma met elkaar verbindt, is het portfolio dat de student gedurende de gehele opleiding opbouwt en waarin twee opdrachten per module zijn opgenomen, alsook de reflectie op (de ontwikkeling van) het eigen functioneren ten aanzien van de kernopgaven uit het beroepsprofiel. Vanaf cohort 2014-2015 heeft de opleiding het portfolio in tweeën gesplitst: een propedeuseportfolio en een opleidingsportfolio dat ieder aan het einde van de respectieve fase summatief wordt beoordeeld.

het panel constateerde in het bovenstaande reeds dat het opleidingsprogramma van Bestuurskunde de studenten de mogelijkheid biedt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Het heeft evenwel een aantal opmerkingen:

- Dit literatuur die het panel in de literatuurlijsten bij de modules zag staan, was weliswaar relevant en praktijkgericht (zie standaard 2), maar was niet altijd heel actueel. Opvallend was ook dat het om relatief veel 'standaard' handboeken ging. Aan het begin van de opleiding is dat nodig om een basis aan te brengen, maar later in de opleiding kan er volgens het auditpanel meer diversiteit worden aangebracht.
- Een minor is een onderdeel van de derde fase van de opleiding. De minoren die de student kan volgen zijn Coaching; Demand- en contractmanagement; Projectmanagement; Verandermanagement; Lokale Overheid en Sociaal-Juridische Dienstverlening. Het auditpanel wil de opleiding meegeven om te kijken naar de koppeling tussen bestuurskundige kennis en enkele relevante inhoudelijke velden waarop een bestuurskundige zich zou kunnen specialiseren (zie HO6 – Aanbevelingen).
- Vanuit de werkveldcommissie werd aangegeven dat de opleiding nog iets meer de focus kan leggen op het werken in netwerken. Het panel onderschrijft dit.

#### *Onderzoekend vermogen*

Het programma kent een onderzoekslijn die in afstemming met de Academic Board van NCOI is ingericht. Bestudering van het onderzoekprogramma leert het panel dat de studenten een onderzoekende houding wordt bijgebracht en dat zij voldoende onderzoeksvaardigheden leren om zelfstandig een praktijkonderzoek uit te voeren en/of om kennis uit bestaand onderzoek kunnen toepassen. De onderzoekslijn is dusdanig opgebouwd dat studenten in de eerste fase van de opleiding kennismaken met het doen van onderzoek en in de tweede fase meer verdieping krijgen en worden voorbereid op hun afstuderen. In de onderzoekslijn ligt de nadruk op het kunnen afbakenen van een relevant en te onderzoeken probleem uit de werkpraktijk, het formuleren van een daarbij aansluitende onderzoeksvraag en deelvragen, het kunnen schetsen van een passend theoretisch kader en het verantwoorden en uitvoeren van de gekozen onderzoeksmethodiek. Begrippen als validiteit en betrouwbaarheid komen daarbij aan de orde, evenals een goede verantwoording van gemaakte keuzes. In de eindopdracht van fase 1 voert de student de eerste drie fasen van het onderzoekmodel uit, gericht op het formuleren van een doelstelling, probleemstelling en deelvragen. In de eindopdracht van fase 2 doorloopt de student de gehele onderzoekscyclus. De opleiding wordt afgesloten met een op onderzoek gebaseerde afstudeerscriptie.

Het panel is van mening dat de opleiding goed op haar netvlies heeft waar er nog ruimte voor verbetering is. Zo kwam in het docentgesprek naar voren dat de studenten het kunnen afbakenen van een (bestuurskundig) relevant en te onderzoeken probleem en het achtereenvolgens formuleren van een daarbij aansluitende onderzoeksvraag en deelvragen soms nog erg lastig vinden. Ook het neerzetten van een passend theoretisch kader is voor de studenten niet altijd even makkelijk (zie ook standaard 11). Ze hebben een praktijkgerichte insteek en zijn veelal gewend om gelijk naar de oplossing te gaan. Docenten proberen studenten hier in een zo vroeg mogelijk stadium al goed mee te laten oefenen en geven ook expliciet aan waarom deze stappen belangrijk zijn bij het doen van onderzoek.

In het auditgesprek heeft het panel tevens aandacht besteed aan de uitdagingen die gepaard gaan met het onderzoek doen in de eigen organisatie. De student voert zijn afstudeeropdracht

uit in de eigen werkomgeving en is tegelijkertijd observator van én participant in die omgeving. Dit kan de nodige valkuilen met zich meebrengen, bijvoorbeeld als het gaat om het trekken van conclusies en formuleren van aanbevelingen. Het panel heeft geconstateerd dat hier voldoende aandacht voor is in het programma. Docenten geven ook aan dat studenten gaandeweg het programma met meer afstand naar hun eigen werkplek gaan kijken en is staat zijn om te reflecteren op hun eigen positie en werkzaamheden. Docenten deelden de opvatting van het panel dat het in het kader van onderzoek doen in de eigen organisatie interessant zou kunnen zijn om meer variatie aan te brengen in de onderzoeksmethodieken die studenten aangeleerd krijgen (zie ook HO6- aanbevelingen).

#### *Internationale oriëntatie*

De opleiding leidt professionals op die werkzaam zijn in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext. Dit neemt niet weg dat internationale aspecten in de beroepspraktijk van de bestuurskundige wel degelijk een plaats hebben en dus ook een rol spelen in het curriculum van de hbo-bacheloropleiding. Een aantal voorbeelden:

- In de module 'Politiek en bestuur' is er aandacht voor de belangrijkste bestuurlijke instituties en organisaties, zowel op nationaal als op Europees niveau.
- Bij standaard 2 werd reeds verwezen naar de module 'Sociologie' en de aandacht voor migratievraagstukken. In deze module worden studenten bewust gemaakt van de interculturele aspecten die aan de orde zijn bij het maken en uitvoeren van beleid en de communicatie tussen overheid en burgers. De docent geeft voorbeelden hoe men bijvoorbeeld in Scandinavië omgaat met migratievraagstukken en laat de studenten zelf naar andere relevante voorbeelden zoeken.
- In de module 'Bestuurskunde en beleidsvorming' wordt aandacht besteed aan de Europese en algemene internationale invloed op het Nederlandse beleid; een thema dat ook aan bod komt in de minor 'Lokale Overheid'.
- Een laatste voorbeeld: in de module 'Management en organisatie van overheid en non-profit' leert de student de typisch Nederlandse manier van leidinggeven en sturen in de publieke sector te plaatsen ten opzichte van de wijze waarop dit in andere landen gebeurt. In deze module komen ter ondersteuning een aantal internationale theorieën over organisatiestructuren en managementstijlen aan de orde.

De opleiding maakt daarnaast gebruik van Engelstalige literatuur en de inzet van internationaal georiënteerde casuïstiek. Het panel beoordeelt de internationale oriëntatie binnen het programma als toereikend.

#### **Weging en Oordeel**

De degelijke inhoud van het programma stelt de studenten in staat de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-bachelorniveau te bereiken. De doelstellingen per module zijn aantoonbaar afgeleid van de eindkwalificaties en ruim en concreet beschreven. De indeling in fasen en modules – die de student in een zelf te bepalen volgorde binnen één fase kan doorlopen – met een ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek, de samenstelling van en reflectie op een ontwikkelportfolio, alsook een zekere concentrische opbouw in het programma, zorgen voor voldoende samenhang.

Via de onderzoekslijn wordt studenten een onderzoekende houding bijgebracht en leren zij voldoende onderzoeksvaardigheden om zelfstandig een praktijkonderzoek uit te voeren – met aandacht voor de uitdagingen die gepaard gaan met het doen van onderzoek in de eigen organisatie – en/of om kennis uit bestaand onderzoek kunnen toepassen. Het panel is van mening dat de opleiding goed op haar netvlies heeft waar er nog ruimte voor verbetering is als het gaat om het doorontwikkelen van de onderzoekslijn. Internationaliseringsaspecten krijgen, zoals de opleiding dat beoogt, voldoende aandacht in het programma.

Het panel acht het van belang om de (vak)literatuur zo actueel mogelijk te houden. Ook denkt het panel dat de opleiding studenten via de minoren meer de mogelijkheid kan geven om zich te specialiseren op voor een bestuurskundige relevante inhoudelijke velden. Ten slotte mag er nog meer focus op het werken in netwerken. Alles overwegend beoordeelt het panel standaard 2 met een (ruim) 'voldoende'.



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

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

**Bevindingen**

NCOI heeft zijn onderwijs ingericht voor de werkende student: het is modulair opgebouwd (zie ook standaard 3) en kan flexibel worden gevolgd. Dat geldt zowel voor de deeltijdse als de duale variant.

*Didactisch concept*

Kenmerk van het didactisch concept is – zoals eerder reeds is aangegeven – de sterke wisselwerking tussen de praktijkomgeving van de student en de bijeenkomsten waarin de student voornamelijk conceptuele kennis opdoet en inzichten en vaardigheden verwerft. Ook bediscussiëren studenten elkaars casuïstiek uit de werkomgeving en leren zij van elkaar. Parallel daaraan werken studenten in de online leeromgeving (e-Connect) individueel of tezamen met medestudenten aan opdrachten ter voorbereiding of ter verwerking van de colleges. Het panel heeft tijdens de audit een demonstratie van het systeem gekregen en vindt het een krachtig communicatiemiddel voor alle actoren binnen de onderwijsleeromgeving.

De leeractiviteiten die de opleiding aanbiedt, vindt het panel aansluiten op de reeds aanwezige kennis en ervaring van de student, zijn behoefte om probleemgericht te leren en de inhoud van de opleiding direct te kunnen toepassen. Binnen de bijeenkomsten hanteren docenten verschillende werkvormen; niet alleen vindt kennisoverdracht plaats, maar ook groepsgewijze en individuele verwerking.

Binnen de eigen beroepscontext past de student de door de opleiding beoogde eindkwalificaties toe en ontwikkelt hij deze verder. Uit iedere module neemt hij twee uitgevoerde opdrachten op in zijn portfolio, waarop hij reflecteert en waarmee hij aantoont dat hij de verworven kennis, inzichten en vaardigheden integraal kan toepassen. Een praktijkbegeleider op de werkplek en een begeleider vanuit NCOI zorgen voor feedback.

Het panel is van oordeel dat de opleiding een didactisch model hanteert dat zorgvuldig is toegesneden op de doelgroep en effectief werkt. De studenten met wie het panel sprak, bevestigen dit.

*Studeerbaarheid*

De opleiding faciliteert de studeerbaarheid van het programma vooral doordat zij het flexibel organiseert. Het programma is opgebouwd uit op zichzelf staande onderwijseenheden, die ook als 'losse modulen' kunnen worden gevolgd, maar – in het kader van het integrale onderwijsprogramma – in willekeurige volgorde doorlopen kunnen worden en die meerdere keren per jaar op verschillende locaties worden aangeboden. Doordat de student op meerdere momenten per jaar kan starten, de onderwijseenheid op meerdere plaatsen en tijdstippen (dag/avond/weekend) kan volgen en iedere onderwijseenheid onafhankelijk van andere onderwijseenheden kan afsluiten met een tentamen, is versnellen of juist vertragen eenvoudig te realiseren.

De studenten met wie het auditteam sprak, waarderen op zich de flexibiliteit in het programma, maar maken niet veel gebruik van de diverse mogelijkheden. De hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde kent slechts een klein aantal studenten. Studenten signaleren het risico dat een module niet start vanwege een te gering aantal inschrijvingen, waardoor studieovertraging op de loer ligt. Tot op heden heeft de opleiding altijd een manier gevonden om alle modulen door te laten gaan, maar het auditpanel vindt dit wel een aandachtspunt.

Studenten geven in het auditgesprek aan dat het vullen van het portfolio (zie ook standaard 3) nog niet altijd de prioriteit heeft. Soms wordt dit onderdeel doorgeschoven naar later in de studie. Gezien het grote aantal studiepunten dat voor het portfolio gegeven wordt en de tijd die hiermee gemoeid is, levert dit soms een piekbelasting op. Docenten proberen hierin sturend op te treden, maar hier kan de opleiding wellicht nog een slag maken in de voorlichting en/of begeleiding.

#### *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 blijkt dat NCOI ruim aandacht besteedt aan het toegankelijk en studeerbaar maken van zijn opleidingen voor studenten met een functiebeperking.

#### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel beoordeelt deze standaard als '**voldoende**'. De opleiding hanteert een didactisch concept dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep en door studenten wordt gewaardeerd. Het opleidingscurriculum is flexibel georganiseerd, kent verschillende instroommomenten en biedt mogelijkheden tot temporisering. De opleiding conformeert zich aan het adequate NCOI-beleid ten aanzien van studenten met een functiebeperking. Een aandachtspunt is het risico dat een module niet start vanwege een te gering aantal inschrijvingen, waardoor studievertraging op de loer ligt. Dit maakt de opleiding kwetsbaar.

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

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

**Bevindingen**

NCOI heeft de vooropleidingseisen van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde vastgelegd in het opleidingsspecifieke deel van de Onderwijs- en Examenregeling. Daaruit blijkt dat de opleiding de wettelijk vastgestelde toelatingseisen hanteert. Voorts stelt de opleiding eisen aan de praktijkomgeving van de student (zie verderop).

*Aard van de instroom*

Het auditpanel stelt vast dat NCOI zijn studenten bij de aanvang van hun studie – zowel via de studieadviseurs als via de website – voldoende informeert over de opleidingseisen, de organisatie van de opleiding en de wederzijdse verwachtingen.

Het overgrote deel van de studenten Bestuurskunde stroomt in, in de duale variant. Het volgen van de opleiding heeft geen toegevoegde waarde op het moment dat een student niet over een passende werkring beschikt, omdat studenten voortdurend opdrachten uitvoeren in de praktijk (zie Standaard 2). Studenten die in de deeltijd instromen, hebben over het algemeen wel een werkring, maar deze werkring is (nog) niet relevant (genoeg). Bij baanverlies kunnen studenten hun studie 'on hold' zetten. Overigens is de instroom in de deeltijdvariant uiterst beperkt en feitelijk bedoeld voor studenten die tijdens de duale studie, om welke reden dan ook, hun werkomgeving verliezen. NCOI legt de verantwoordelijkheid voor het zoeken van een geschikte werkplek bij de student zelf.

*Toelating*

Hogeschool NCOI heeft een toelatingscommissie die beoordeelt of een aspirant-student aan de gestelde voorwaarden voor een opleiding voldoet. Daarnaast beoordeelt zij of de functie en de werkplek van de studenten voldoen aan de eisen om toegelaten te worden tot de duale variant. In de loop der jaren zijn de werkplekcriteria aangescherpt, mede op basis van het beroeps- en opleidingsprofiel. De opleiding hanteert een checklist met passende criteria waaraan de werkplek en de begeleider van de student op de werkplek dienen te voldoen. De student levert in dit kader dossier aan van zijn werkplek en geeft een uitgebreide beschrijving van functie en werkzaamheden. Als de student eventueel niet op een bepaald niveau werkzaam is, kan de werkgever een aanvullende opleidingsverklaring geven waarin de werkgever aangeeft dat hij de student in staat stelt om opdrachten uit te voeren buiten zijn werkplek. Bij twijfel schakelt de toelatingscommissie een begeleider in die de werkplek bezoekt en deze checkt op geschiktheid. Indien NCOI, na het nader onderzoek, nog twijfelt aan de geschiktheid van de functie en/of werkomgeving, wordt de student afgewezen voor de duale variant, maar kan hij worden toegelaten tot de deeltijdse opleiding. Een passende stageplaats, waarin 840 uur stage kan worden gelopen, is dan voorwaarde voor deelname.

Het auditpanel stelde op basis van het gesprek met de studenten vast dat de toelatingscommissie de opgestelde eisen daadwerkelijk hanteert. Zo zaten beide studenten op een functie waar zij in mindere mate met beleidsmatige aspecten in aanraking kwamen. Hun leidinggevende heeft een schriftelijke toezegging moeten doen dat de studenten ook opdrachten konden uitvoeren op een andere afdeling (beleidsadvies). Een van de studenten had daarnaast in een aanvullend gesprek zijn functie en werkzaamheden moeten toelichten.

### *Vrijstellingen*

Het auditpanel constateert dat NCOI een strikt te hanteren systeem rond vrijstellingen kent. Studenten kunnen onder meer vrijstellingen krijgen voor afzonderlijke modules. Zij doen daartoe een verzoek bij de Examencommissie die zich voor de beoordeling 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 hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde geldt dat nauwelijks vrijstellingen worden verleend. Het auditpanel acht het toekennen van vrijstellingen solide geregeld.

### **Weging en Oordeel**

Voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde komt het auditpanel ten aanzien van deze standaard tot het oordeel '**goed**', omdat het de keuze voor de doelgroep werkenden evenals de daarbij horende instroomeisen relevant vindt voor de opleiding. De opleiding hanteert voor beide varianten dezelfde heldere (deels wettelijke) instroomeisen en past deze toe via een heldere toelatingsprocedure. Zij informeert studenten adequaat over deze toelatingseisen. De toelating- en de vrijstellingsregeling zijn helder en bij de toepassing ervan is de opleiding streng. De opleiding kan op valide gronden vrijstellingen toekennen, maar maakt hier in de praktijk weinig gebruik van.

## 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

#### *Personeelsbeleid*

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. Alvorens NCOI nieuwe docenten inzet, verzorgen zij een proefles; een lid van het kernteam voert de beoordeling 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. Een van de grondslagen hiervoor vormen de scores uit de studentevaluaties. De afdeling HR-professionals van NCOI coördineert de werving van freelance docenten.

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. Het panel beoordeelt het personeelsbeleid dat NCOI – en daarmee de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde – ten uitvoer brengt als effectief en adequaat.

#### *Deskundigheidsbevordering*

NCOI investeert door middel van een concreet scholingsaanbod in de onderwijskundige en didactische professionalisering van zijn docenten; tegelijkertijd verwacht het instituut dat de docenten hun eigen vakexpertise actueel en op niveau houden. Jaarlijks organiseert NCOI scholingsbijeenkomsten die betrekking hebben op didactische onderwerpen, kalibreersessies over beoordelingen voor examinatoren, vakgroepoverleg of workshops. Circa 70% van de docenten neemt gemiddeld deel aan het eigen vakgroepoverleg; deelnamefrequentie aan vakoverleggen beschouwt NCOI als belangrijk contracteringscriterium. De omvangrijke schil van freelance professionals stelt NCOI in staat om de omvang van het docententeam aan te passen aan het aantal studenten en bij uitval of disfunctioneren van docenten snel te interveniëren. Het panel vindt de professionaliseringsactiviteiten voor docenten, die binnen het NCOI-concept deel uitmaken van een flexibele schil, adequaat vormgegeven.

#### *Beoordeling en begeleiding van docenten*

NCOI kent voor al zijn opleidingen een strikte beoordelingssystematiek waar het de kwaliteit van de docenten betreft. Studenten, zo ook van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde, beoordelen een module – en dus ook de docent – gedurende de looptijd tweemaal op kwaliteit.

Recente docentbeoordelingen die het panel heeft ingezien, tonen over de volle breedte hoge scores; gemiddeld zelfs een 8,2. NCOI hanteert voor zijn docenten een cesuur van 8 (op een schaal van 0-10). Docenten met een lagere beoordeling bespreken eventuele verbeteracties met de opleidingsmanager. Docenten die daarna opnieuw te laag scoren, zet NCOI niet meer in. Andersom geldt dat docenten die hoog scoren, voorrang hebben bij de inzet van docenten op de verschillende modules. Ook kent NCOI eenmaal per twee jaar een evaluatiesystematiek waarin, naast de werkzaamheden van de docent in de praktijk en de wijze waarop hij zijn bij- en nascholing verzorgt, zowel de inzet van alsook de samenwerking met de docent binnen NCOI een gespreksthema is. Docenten, zo constateert het panel ook naar aanleiding van het auditgesprek, beschikken over een persoonlijk opleidingsplan en kunnen rekenen op één-op-één begeleiding bij de start van hun docentschap. Het panel is zeer te spreken over de stringente eisen die NCOI – en daarmee de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde – hanteert voor zijn docenten.

#### *Samenstelling docententeam*

Voor iedere opleiding binnen NCOI geldt dat een kernteam de inhoud en het niveau van een opleiding borgt. Het kernteam van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde bestaat uit een opleidingsmanager, een lector en twee kerndocenten. De leden van het kernteam hebben structureel contact met elkaar over de ontwikkeling van de opleiding, de voortgang van individuele studenten, afzonderlijke cohorten en de afstudeeronderzoeken. Het panel heeft tijdens de audit met het kernteam gesproken en vastgesteld dat zij goed zicht hebben op de ontwikkeling en uitvoering van het opleidingsprogramma als geheel. Wel kan de betrokkenheid van de lector bij de hbo-bachelor vergroot worden, aldus het panel (zie ook HO6 – Aanbevelingen).

Voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde geldt dat NCOI in totaal 32 docenten inzet. Het auditpanel constateert, naar aanleiding van zowel het auditgesprek als de beknopte cv's die het heeft ingezien, dat deze docenten beschikken over zowel de vakinhoudelijke expertise als kennis van en inzicht in het relevante werkveld. 85% van de docenten beschikt over een masteropleiding; 7% van hen is gepromoveerd. De rollen van de docenten zijn vaak meervoudig: zo zijn er docenten die niet alleen doceren, maar tevens als ontwikkelaar van onderwijsmateriaal fungeren, lid zijn van het kernteam of als examiner, scriptiebegeleider en/of –beoordelaar ingezet worden. De hogeschool hanteert hierbij telkens een strikte rolscheiding. Eén persoon kan niet tegelijkertijd meerdere rollen bekleden voor één student of een groep studenten. Het panel vindt het docentenkorps dat het programma van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde verzorgt, vakinhoudelijk adequaat.

De groep docenten, waarvan enkelen lid van het kernteam, scriptiebegeleider, examiner of moduleontwikkelaar waren, maakten op het panel een uitermate professionele, deskundige en betrokken indruk. De docenten hebben in het auditgesprek voorbeelden gegeven van relevante congressen die zij hebben gezocht, zoals het VNG congres en het IPO jaarcongres. Een aantal docenten is ook bij andere hogescholen of universiteiten betrokken en heeft daar een didactische aantekening gehaald. Een van de leden van het kernteam heeft de internationaal erkende certificeringsprocedure voor Certified Management Consultant (CMC) doorlopen<sup>10</sup>. Docenten geven verder aan dat zij naar elkaars modules hebben gekeken. Zo heeft een van de docenten vanuit een bestuurskundig perspectief 'meegelezen' bij de nieuwe module 'Sociologie'. Studenten geven in het auditgesprek aan tevreden te zijn over de docenten. Zij zijn met name erg enthousiast over de 'door de wol geverfde' praktijkdocenten die veel actuele voorbeelden geven.

---

<sup>10</sup> De titel CMC wordt verleend door de International Council of Management Consulting Institutes. Een CMC-consultant neemt deel aan een systeem voor permanente educatie. Dit biedt opdrachtgevers de zekerheid dat de kennis en kunde van de adviseur actueel en op niveau is.

## **Weging en Oordeel**

Het auditpanel komt voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde tot het oordeel **'goed'**. Het panel stelt vast dat de opleiding het NCOI-brede personeelsbeleid met betrekking tot de werving, selectie, onderwijskundige professionalisering, inzet, beoordeling en begeleiding van docenten zorgvuldig uitvoert. Verder beschikt de opleiding over een kernteam dat de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs bewaakt. De opleiding hanteert een strikte rollenscheiding voor docenten die bij eenzelfde student of groep van studenten worden ingezet. NCOI heeft voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde een docententeam samengesteld dat (i) de benodigde kennis- en vaardigheidsgebieden afdekt, (ii) op het juiste niveau is opgeleid, (iii) in omvang voldoet om het onderwijs te verzorgen en (iv) door studenten hooglijk wordt gewaardeerd.

## 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-locaties<sup>11</sup>, uitstekend is toegerust. Prima faciliteiten in de vorm van leslokalen, werkruimten en een ruime kantine voorzien van uitgebreide lunchfaciliteiten. Voor de leslocaties die NCOI niet in eigen beheer heeft, gelden dezelfde kwaliteitseisen als voor de drie vaste leslocaties. Lokalen beschikken over audiovisuele voorzieningen en over IT-aansluitingen. Bij studentevaluaties vormt de kwaliteit van de voorzieningen een telkens terugkerend thema. Studenten van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde beoordelen de leslocatie met een 7,6. Docenten waarderen de locaties en voorzieningen gemiddeld met een 8,5. 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 die hun ondersteuning biedt bij onderlinge contacten en in de contacten tussen studenten en docenten of met de verschillende afdelingen binnen NCOI. Alle (eind)opdrachten die studenten via e-Connect inleveren worden gescand met behulp van *Ephorus* en daarmee op plagiaat. Bij evaluaties kunnen studenten voor de opleiding die zij volgen, aangeven in welke mate de digitale leeromgeving aanpassing verdient.

Voor de bibliotheek geldt dat NCOI beschikt over een eigen bibliotheek voor zijn 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 hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde, maken overigens beperkt gebruik van deze bibliothecaire voorzieningen. Voor aanvang van hun opleiding dienen studenten de benodigde software zelf aan te schaffen. De hogeschool stelt alle voor de opleiding noodzakelijk literatuur beschikbaar.

### Weging en Oordeel

Het auditpanel concludeert dat NCOI beschikt over goed geoutilleerde locaties, passend voor het onderwijsconcept, verspreid over het land, met een hoog voorzieningenniveau. Studenten zijn tevreden over de fysieke leeromgeving en de daarin opgenomen voorzieningen. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoeften van docenten en studenten. Indien uit evaluaties blijkt dat aanpassingen van voorzieningen noodzakelijk zijn, draagt NCOI zorg voor een spoedige realisatie hiervan. De door NCOI gehanteerde oplossing voor de bibliothecaire voorziening is toereikend, maar lijkt door studenten beperkt te worden gebruikt.

Het panel vindt de huisvesting en materiële voorzieningen die NCOI biedt in hoge mate toereikend en beoordeelt Standaard 7 derhalve als **'goed'**.

<sup>11</sup> 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*

Studenten die een opleiding volgen bij Hogeschool NCOI zijn volwassen. NCOI heeft zijn systeem van begeleiding hierop ingericht. Dit geldt ook voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde. Uitgangspunt is dat de opleiding het initiatief voor studiebegeleiding bij de student zelf legt. Wel neemt de opleiding bij aanvang van de studie contact op om de student uit te nodigen voor een kennismakingsgesprek waarin de wederzijdse verwachtingen worden afgestemd, de inhoud van de studie besproken en de studieloopbaanwensen van de student geïnventariseerd.

Elke opleiding zorgt verder voor begeleiding op maat. Zo beschikt iedere student Bestuurskunde over een studieadviseur die voor hem als vast aanspreekpunt fungeert gedurende de gehele opleiding. Studieadviseurs werken exclusief voor één domein binnen NCOI, waardoor zij de specifieke karakteristieken van een opleiding kennen, evenals het bijbehorende werkveld. De studieadviseur heeft een proactieve rol in het volgen van de studieloopbaan van de student. Gedurende iedere opleidingsfase heeft de studieadviseur – die een vast dienstverband heeft – meerdere malen contact met de student over zijn studievoortgang; ook bezoekt hij hem op de werkplek. De communicatie tussen 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*. Deze stelt een studieadviseur in staat te zien wanneer een student voor het laatst actief is geweest in de online leeromgeving. Als er aanleiding toe is, bijvoorbeeld indien een student al enige tijd niet meer online is geweest, nodigt de studieadviseur de student uit voor een (studievoortgangs)gesprek.

Naast deze studieadviseur kan de student voor begeleiding een beroep doen op de docenten. Zij vormen tijdens de colleges de vakinhoudelijke vraagbaak, maar ook digitaal, in de online leeromgeving. Tijdens de afstudeerfase krijgen studenten een afstudeerbegeleider toegewezen. Elke student heeft recht op een van te voren afgesproken hoeveelheid begeleiding.

### *Informatievoorziening*

NCOI hanteert een informatiesysteem waar het ERP-systeem<sup>12</sup> *Olympus* deel van uitmaakt. Het systeem is gekoppeld aan de eerder genoemde digitale leer- en informatieomgeving *e-Connect*. *e-Connect* heeft twee basisfuncties: het biedt docenten en studenten *up-to-date* informatie – wijzigingen in *Olympus* zijn direct zichtbaar in *e-Connect* – 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 is de vierde verbeteringslag sinds de introductie in 2009. Daarbij is de gebruiksvriendelijkheid van de digitale leeromgeving verder verhoogd. Na een interne testprocedure waarbij medewerkers en studenten van NCOI betrokken waren, is de nieuwe versie van de online leeromgeving recent in gebruik genomen. Dit tot grote tevredenheid van studenten. Uit de evaluatiegegevens over communicatie blijkt dat studenten de informatievoorziening van NCOI positief waarderen met een 7,2. De studenten met wie het panel sprak bevestigden dit.

---

<sup>12</sup> ERP = Enterprise Resource Planning

## **Weging en Oordeel**

Het systeem van studiebegeleiding is passend voor de doelgroep waarvoor de opleiding onderwijs verzorgt. Het is bovendien goed doordacht en vormgegeven; de begeleiders zijn toegerust voor de aan hen toebedeelde taken.

Hetzelfde geldt voor de wijze waarop Hogeschool NCOI de informatievoorziening heeft ingericht. Studenten oordelen zowel over de studiebegeleiding als de informatievoorziening zeer positief.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 8 tot het oordeel **'goed'**.

## 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. Het instituut beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt. Het management, in het bijzonder de manager Hoger Onderwijs, stuurt hier sterk op. Doel is om te komen tot voorspelbare en meetbare uitkomst van handelingen van alle bij de 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 alle relevante partijen bij de kwaliteitszorg van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde betrokken zijn, dat zij onderwerpen evalueren die ertoe doen en dat de kwaliteitsevaluaties per gremium voldoende frequent gebeuren.

- Zo zijn studenten betrokken bij de beoordeling van de kwaliteit van de onderwijseenheden, de examens en de kwaliteit van alle aspecten van de opleiding;
- 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 onderzoekoutput van lectoren en de eindwerken van studenten. De Board voert daartoe steekproeven uit en bespreekt de resultaten hiervan met beoordelaars, de curriculumcommissie en het management van een opleiding;
- De domein Examencommissie van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde komt minimaal vijf keer per jaar bijeen en besteedt aandacht aan de realisatie van het eindniveau, de dekking van de leerdoelen/eindkwalificaties door de tentamens en examens, en bespreekt de (toetstechnische) kwaliteit van de tentaminering en examinering. Daarnaast komen alle leden van de examencommissies van alle domeinen jaarlijks bijeen in de Centrale Examencommissie, waarin zij generieke kwaliteitsaspecten bespreken.

Het auditpanel constateert dat in de kwaliteitszorgsystematiek zowel de inbreng van de Academic Board als die van het beroepenveld betrokken wordt. De Academic Board bevestigt dat NCOI de door hen ingebrachte zienswijzen en observaties waar mogelijk opvolgt. Tijdens de audit heeft het panel dat de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde beoordeelt, gesproken met leden van zowel de Academic Board als de Werkveldcommissie. Het panel is positief van de wijze waarop zowel het werkveld als de Academic Board bij (de ontwikkeling en verbetering van) de opleiding zijn betrokken.

De kwaliteitszorg van NCOI – en daarmee de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde – volgt een straf uitgevoerde PDCA-cyclus die er op hoofdlijnen als volgt uitziet:

- Binnen de kaders van de Plan-fase, formuleert NCOI voor alle opleidingen en 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).

In de Plan-fase is op de eerste plaats de interne organisatie van NCOI aan zet: deze draagt er zorg voor dat de onderwijsseenheden worden ontworpen, de onderwijsorganisatie ordentelijk is ingericht en de werving en inzet van docenten adequaat gebeurt.

- Voor de Do-fase geldt dat 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. In de kort-cyclische fase zijn met name de student- en docent-evaluaties van belang. Centraal staan daarbij de praktische toepasbaarheid van de lesstof, het niveau en de inhoud ervan. Studenten krijgen via e-Connect een vragenlijst die zij twee keer per module moeten invullen. 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 en – waar nodig – passende maatregelen doorvoert. Deze maatregelen vormen de start van de volgende cyclus, zodat de cyclus 'rond' is.

Het panel oordeelt positief over de gedegen wijze waarop NCOI omspringt met de kwaliteitszorg, voor de instelling als geheel, maar ook voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde. Ruimte voor verbetering is er echter in het nauwer betrekken van alumni. De alumnus gaf in het auditgesprek aan dat er na de opleiding geen contact meer met hem is gezocht. Het auditpanel vond dat hij in het auditgesprek een aantal bruikbare suggesties ter verbetering van de opleiding gaf en denkt dat de opleiding haar voordeel kan halen uit het opzetten van een alumnibeleid.

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**

Het auditpanel komt voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde ten aanzien van deze standaard tot het oordeel '**voldoende**'. NCOI – en daarmee de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde – beschikt over een gedegen, strak georganiseerd, duidelijk uitgewerkt systeem van kwaliteitszorg, waarbij alle relevante partijen zijn betrokken. Evaluatie-uitkomsten leiden, zo nodig, tot concrete verbetermaatregelen die het vertrekpunt vormen voor een volgende PDCA-cyclus en de opleiding hanteert streefwaarden voor de uitkomsten van haar evaluaties. Ruimte voor verbetering is er in het nauwer betrekken van alumni.

## 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**

NCOI hanteert een identiek systeem van toetsen en beoordelen voor al zijn opleidingen. Hierin zijn op centraal niveau een aantal borgingsmechanismen vastgelegd.

#### *Toetssysteem*

De hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde borgt de validiteit van haar tentamens en examens door ze te ontwikkelen op basis van een toetsplan en, per toets, een toetsmatrijs. Het toetsplan is opgesteld door het kernteam van de opleiding en vastgesteld door de manager hoger onderwijs en de Examencommissie. Daarbij controleert de examencommissie dat het toetsplan garandeert dat de studenten bij het afronden van de opleiding de eindkwalificaties beheersen.

Om tot inhoudelijk betrouwbare tentamens en examens te komen, worden vak- en toetsdeskundige examenontwikkelaars ingezet, wier werk wordt beoordeeld door 'meelezers' en een andere toetsdeskundige, veelal de opleidingsmanager. Tentamens worden ontwikkeld aan de hand van standaardprocessen en ontwikkelinstructies zodat ieder tentamen dezelfde opbouw heeft en een omvang en zwaarte passend voor de betreffende onderwijseenheid. De ontwikkelinstructies bevatten onder meer richtlijnen ten aanzien van objectiviteit, specificiteit, differentiatie van tentamenvragen en de plausibiliteit van de afleiders bij meerkeuzevragen. Bij de beoordeling van tentamens/examens hanteert de opleiding een strikte scheiding tussen het ontwikkelen en het beoordelen ervan voor een en dezelfde studentengroep. Dit geldt ook voor de rollen van de beoordelaar en de begeleider bij het afstuderen (zie hierna).

In het toetsplan is een overzicht van alle toetsen van de opleiding opgenomen, inclusief de vorm waarin zij worden afgenomen en de wijze waarop zij worden beoordeeld. Studenten beschikken vanaf de start van hun opleiding over de *Onderwijs- en Examenregeling*. Deze kent een generiek deel, dat van toepassing is op alle hbo-opleidingen van NCOI, en een deel dat specifiek op hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde is afgestemd. Via de modulebeschrijvingen in de online leeromgeving heeft iedere student vooraf inzicht in de leerdoelen per leseenheid, hoe deze leerdoelen zich verhouden tot de door de opleiding beoogde eindkwalificaties en op welke wijze de opleiding de leerdoelen toetst. Naast schriftelijke tentamens kent de opleiding beroepsproducten (moduleopdrachten) en onderzoeksopdrachten (eindopdrachten). De resultaten van het werkplekieren legt de student vast in zijn portfolio, dat eveneens onderwerp van beoordeling is. Bij een van de minoren is er ook sprake van een mondeling examen.

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.

Het auditpanel heeft als onderdeel van de audit verschillende toetsen ingezien; het vindt deze inhoudelijk relevant, van een goed niveau en qua vorm goed aansluiten op de voorafgaande onderwijseenheid. Het panel is verder van oordeel dat de opleiding toetsen construeert en afneemt die zowel qua validiteit, betrouwbaarheid als transparantie aan de maat zijn.

Studenten zijn tevreden over de toetsing. In het auditgesprek geven zij aan dat zij de informatievoorziening m.b.t. de toetsing overzichtelijk vinden. De toetsdoelen zijn helder en de toetsen zijn een goede afgeleide van de stof die ze hebben gehad, aldus de studenten. Zij waarderen de feedback die docenten geven, bijvoorbeeld bij het maken van de praktijkopdrachten. Wel zouden zij graag wat meer oefenvragen zien.

#### *Examencommissie*

Hogeschool NCOI beschikt op hogeschoolniveau over een Centrale Examencommissie, die voorgezeten wordt door de Manager Kwaliteit en Innovatie. Deze Centrale Examencommissie bestaat uit de voorzitters van een achttal Decentrale Examencommissies die per domein/groep van circa acht à tien verwante opleidingen zijn ingericht. De hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde maakt deel uit van de Examencommissie voor het domein MER en Bestuurskunde.

Voor de afstemming tussen de beoordelaars van studentproducten organiseert de examencommissie kalibreersessies waaraan behalve examinatoren ook het kernteam deelneemt. Daarnaast ziet de examencommissie toe op de strikte scheiding tussen het docentschap, het ontwikkelen van tentamens en de beoordeling ervan. Ook voert de decentrale examencommissie met behulp van data-analyses steekproeven uit naar de kwaliteit van afgenomen tentamens. Examinatoren – die per module worden aangewezen – worden minimaal een keer per jaar op de kwaliteit van hun werk beoordeeld; bij examinatoren die veelvuldig ingezet worden, gebeurt dit vaker.

NCOI heeft alle formele taken en bevoegdheden die de WHW aan de examencommissie toekent, beschreven in het *Uitvoeringsreglement Toetsing & Examinering*. Naar aanleiding van het gesprek dat het auditpanel met leden van de examencommissie heeft gevoerd, blijkt dat de examencommissie inhoudelijk zowel proactief als reactief acteert. Ook het jaarverslag van de examencommissie, dat onder meer interventies in het examinatorenbestand vermeldt, geeft daar blijk van. Het panel vindt de examencommissie stevig in positie en voldoende *in control* over de toetsing en examinering binnen de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde.

#### *De afstudeerfase*

De hbo-bachelorstudent Bestuurskunde toont de realisatie van het eindniveau van de opleiding aan door middel van een opleidingsportfolio waarin hij heeft opgenomen: (i) bewijsmateriaal (minstens drie verschillende bewijsstukken per eindkwalificatie), (ii) een reflectie op de kernopgaven van de bestuurskundige, (iii) zijn in de (beroeps)context uitgevoerde opdrachten en (iv) de verslaglegging van zijn begeleiders over het doorlopen leerproces. Het portfolio wordt zowel aan het einde van de propedeuse als aan het einde van de hoofdfase (voorafgaand aan het eindgesprek) summatief beoordeeld. Ook leveren de studenten aan het eind van hun opleiding ieder een scriptie af. Met deze scriptie tonen zij aan over het onderzoekend vermogen te beschikken zoals dat op de respectieve niveaus verwacht mag worden.

In een *Studenthandleiding* beschrijft NCOI de eisen aan de inhoud en uitwerking van een afstudeerscriptie. De opdracht is qua niveau en oriëntatie afgestemd op de eindkwalificaties en dient binnen de kaders van opleidingsdomein te blijven. De student geeft samen met zijn werkgever invulling aan de opdracht. De beoordeling vindt plaats door de scriptiebegeleider en de scriptiebeoordelaar (vier-ogenprincipe). Elke student krijgt tijdens de afstudeerfase tien individuele begeleidingsuren waarin hij de scriptiebegeleider kan raadplegen. Indien een student meer begeleidingsuren nodig heeft, kan hij deze uren bijkopen.

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 3).

De impact van de Academic Board is onder meer zichtbaar in een aantal maatregelen rond het scriptietraject. Zo beoordelen de bij de opleiding betrokken domein Examencommissie, de afdeling Opleidingsmanagement en de werkveldcommissie van de opleiding – onder auspiciën van de Academic Board – minimaal één keer per jaar een steekproef uit de eindwerken. Ook is de beoordelingsprocedure rond de scripties voor alle opleidingen van NCOI aangescherpt.

- Zo is er nu een formele 'go/no go' op het onderzoeksvoorstel. Dit voorstel wordt kritisch beoordeeld aan de hand van de (vernieuwde) eisen die vermeld staan in de scriptiehandleiding. De scriptiebegeleider beoordeelt het onderzoeksvoorstel met een voldoende of onvoldoende, inclusief onderbouwing en constructieve feedback. Na een voldoende beoordeling start de begeleiding. Aangezien het onderzoeksvoorstel bepalend is voor de uiteindelijke kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek en dus de eindscriptie, mag de scriptiebegeleider een student pas laten starten met de eindscriptie wanneer het onderzoeksvoorstel van voldoende niveau is. Mocht het onderzoeksvoorstel worden afgekeurd, dan begeleidt de aangewezen scriptiebegeleider de student bij het indienen van een herzien onderzoeksvoorstel.
- Verder heeft NCOI ingevoerd dat bij de uiteindelijk beoordeling van een scriptie een onafhankelijke scriptiebeoordelaar (eerste beoordelaar) en de scriptiebegeleider (tweede beoordelaar) onafhankelijk van elkaar tot een oordeel moeten komen.

De procedure die NCOI hierbij hanteert, beoordeelt het auditpanel als zorgvuldig.

Het panel heeft een aantal opmerkingen ten aanzien van de beoordeling bij het afstuderen.

- Het auditpanel vindt de kwaliteit van de feedback van examinatoren die is weergegeven op de beoordelingsformulieren van de eindwerken, wisselend. Ook was de feedback in een enkel geval beperkt van omvang. Hiermee doet de opleiding de student tekort, die – ook bij een hoger cijfer – kan leren van constructieve feedback.
- In het verlengde hiervan wil het panel specifiek ingaan op de kwaliteit van de feedback bij de portfoliobeoordeling. Het auditpanel vindt deze beoordeling niet in evenwicht met de omvang en het belang van dit onderdeel. Het portfolio is met 48 EC – 54 EC als ook het propedeuseportfolio meegerekend wordt – een fors product waar vanuit het oogpunt van toetsing nu maar weinig zicht op is voor een buitenstaander. Zeker bij deze beoordeling had het panel rijke feedback verwacht en een uitgebreide(re) toelichting op de gegeven oordelen.
- Daarnaast mag de opleiding volgens het panel meer differentiëren in de beoordeling. M.a.w. benut de cijferrange die er is en laat het verschil in niveau in de eindwerken ook daadwerkelijk tot uiting komen in het cijfer.

De docenten én de leden van de Centrale en domein Examencommissie die het auditpanel sprak, herkenden deze aandachtspunten en hebben dit vraagstuk reeds opgepakt. Zo heeft het panel notulen ingezien van kalibreersessies waarbij het niveau van de scripties en de eenduidigheid in de beoordeling van de scripties van elke opleiding centraal staan. Docenten hebben voorafgaand aan een van de kalibreersessie ieder een scriptie beoordeeld en zijn in de sessie ingegaan op het oordeel *per onderdeel*. Tevens is er gediscussieerd over de cesuur. Daarnaast heeft de afdeling Opleidingsmanagement steekproeven uitgevoerd bij de onderzoeksvoorstellen om te kijken in hoeverre de begeleider wellicht meer of andere feedback had kunnen geven. In het voorjaar van 2017 staat een workshop 'Beoordelen doe je zo' op de agenda waarbij er specifiek wordt ingegaan op het invullen van het beoordelingsformulier. Het panel vindt deze maatregelen vertrouwenwekkend.

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel komt voor de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde ten aanzien van deze standaard tot het oordeel '**voldoende**'. De opleiding hanteert het systeem van toetsen en beoordelen dat NCOI instellingsbreed heeft ingericht. Dit systeem borgt dat de opleiding valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante toetsen oplevert. Het auditpanel is positief over het niveau en de inhoud van toetsing en beoordeling. De (domein) Examencommissie van de opleiding is WHW-proof, stevig in positie en voert zowel een proactief als reactief beleid. Het jaarverslag getuigt hiervan.

De instelling van de Academic Board heeft de inrichting en borging van de afstudeerfase van de opleiding aanzienlijk verstevigd. Het panel vindt het goed dat de opleiding meer gaat sturen op het onderzoeksvoorstel. Het panel heeft een aantal verbeterpunten geconstateerd. Aandacht is gewenst voor de feedback van examinatoren op het beoordelingsformulier – en in het bijzonder bij de beoordeling van het portfolio – en voor een meer onderscheidende beoordeling ten aanzien van de afstudeeropdrachten. Het merendeel van deze verbeterpunten heeft de opleiding reeds op haar netvlies en zijn o.a. onderwerp van gesprek in de kalibreersessies die de opleiding organiseert.



## 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**

Vóór aanvang van het locatiebezoek ontving het auditpanel een lijst met afstudeerscripties (hierna eindwerken) van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde van de afgelopen twee jaar. De eerste student van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde is in 2015 afgestudeerd en de opleiding had ten tijde van de audit vijf afgestudeerden. Het panel heeft al deze eindwerken bestudeerd. Zonder twijfel vindt het auditpanel dat studenten het gerealiseerde eindniveau halen dat van een hbo-bachelorstudent verwacht mag worden. Het panel heeft degelijke scripties gezien met aandacht voor de aanleiding, een literatuurverkenning, een onderzoekopzet incl. methodologische verantwoording, een empirisch deel en conclusies/aanbevelingen. Studenten laten zien dat zij voldoende bewust zijn van onderzoeksmethoden en -technieken. Ze lichten de gebruikte onderzoeksmethoden netjes toe, maar niet iedere student komt toe aan de vraag *waarom* hij deze onderzoeksmethoden gebruikt. Bijna alle scripties behandelden overigens voor de praktijk van de bestuurskundige relevante en vaak actuele onderwerpen, maar bij één scriptie vond het panel het onderwerp vrij breed. Het panel wil de opleiding ter overweging meegeven om studenten bij het schrijven van de probleemstelling de bestuurskundige relevantie te laten benoemen en aan het einde wellicht een bestuurskundige reflectie in te bouwen.

Alle scripties voldoen wat het auditpanel betreft in voldoende mate aan de eindkwalificaties die je van een hbo-bachelorstudent Bestuurskunde mag verwachten, maar er is wel ruimte voor verbetering. In standaard 3 is reeds aangegeven dat studenten soms moeite hebben met de plek van theorie in een praktijkgericht onderzoek en met het formuleren van een onderzoeksbare vraag. De literatuurverkenning is weliswaar voldoende en studenten gebruiken over het algemeen relevante literatuur, maar het literatuuronderzoek mag nog meer diepgang krijgen en geïntegreerd worden met de verschillende onderdelen van het onderzoek. Overigens heeft het panel ook een scriptie ingezien waarvan het onderwerp mooi ingebed was in actuele en relevante maatschappelijke en wetenschappelijke literatuur. Verder zijn de probleem- en vraagstelling soms nog te breed. Deze kunnen scherper geformuleerd worden. Het auditpanel wil de opleiding ten slotte nog meegeven om te kijken naar de variatie in de onderzoeksmethodiek (zie verder HO6 – Aanbevelingen).

Zoals eveneens bij standaard 3 werd aangegeven, hebben de docenten deze aandachtspunten goed op hun netvlies. Een belangrijke maatregel in dit kader is de 'go'/no go' op het onderzoeksvoorstel (zie ook standaard 10). Door bij dat onderzoeksvoorstel te sturen op het formuleren van een heldere en 'onderzoeksbare' probleemstelling en passende deelvragen en de studenten al de verbinding te laten maken tussen die probleemstelling en relevante theorie wordt ervoor gezorgd dat de student met meer focus aan het afstudeeronderzoek begint. De ambitie van de docenten is groot. De uitdaging voor hen, zo geven de docenten in het auditgesprek aan, is om studenten daadwerkelijk te laten reflecteren op de inhoud in hun scriptie en om hen te laten nadenken over de consistentie in die scriptie. Met de aangepaste onderzoeksleerlijn en de intensievere en meer directieve begeleiding o.a. bij het opzetten van het onderzoeksvoorstel denkt het auditpanel dat de opleiding een goede weg heeft ingeslagen.

### *Oordeel werkveld*

De leden van de Werkveldcommissie is positief over het gerealiseerd niveau van de afgestudeerden. Zij hebben zelf ook een aantal scripties bestudeerd; ook vanuit het perspectief of de studenten nu een onderzoek hadden afgeleverd wat zij als potentiële werkgevers zouden kunnen gebruiken. Het antwoord was 'ja'. In het auditgesprek werd aangegeven dat zij de afgestudeerden "zo zouden aannemen". De alumnus met wie het panel sprak, was goed in staat om de meerwaarde van de opleiding voor zijn beroepsuitoefening uit te leggen. Hij gaf aan dat hij dankzij de opleiding op een hoger abstractieniveau naar (beleids)zaken kan kijken en dat de opleiding hem geleerd heeft om niet gelijk naar de oplossing te willen gaan, maar om de rust te nemen en eerst na te denken over een vraagstuk. Hij had verder handvatten gekregen om projectmatig te werken en om te kunnen opereren in een netwerk.

### **Weging en Oordeel**

Bij deze standaard komt het auditpanel tot het oordeel '**voldoende**'. Er waren ten tijde van de audit slechts vijf eindwerken, maar alle eindwerken waren voldoende tot goed en weerspiegelden het niveau dat men van een hbo-bachelor Bestuurskunde mag verwachten. Het auditpanel maakte enkele kanttekeningen. De rol van theorie in het praktijkonderzoek en (de uitwerking van) de probleemstelling behoeven aandacht; in bredere zin gaat het om de samenhang tussen de verschillende onderdelen in de scriptie. Deze kanttekeningen waren reeds (h)erkend door het kernteam van de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde. De maatregelen die de opleiding reeds heeft ingezet – zoals een andere opzet van de lessen onderzoeksvaardigheden en de aanscherping van de eisen t.a.v. het onderzoeksvoorstel – vindt het panel vertrouwenwekkend. Het werkveld uitte zich positief over het niveau van afstuderen en over de aansluiting van de opleiding op de beroepspraktijk.

Het panel kan zich voorstellen dat de opleiding over afzienbare tijd een (externe) review laat uitvoeren op het gerealiseerd niveau. Zo hebben de betrokken opleidingen bij het LOBO in het voorjaar van 2016 een validatiesessie georganiseerd met als doel feedback op ieders afstudeerniveau te verkrijgen. Hier liggen wellicht mogelijkheden voor de opleiding, nu zij ook op dit netwerk is aangesloten.

## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel is zeer te spreken over de wijze waarop de opleiding zich in haar documentatie en maar met name tijdens de audit presenteerde. Er is sprake van een goed op de doelgroep toegesneden, een flexibel programma met een solide profiel; het docententeam is deskundig, betrokken en enthousiast; alle betrokkenen zijn uitstekend aangesloten op het domein en gericht op voortdurende verbetering. Het programma wordt gevoed door een actieve Werkveldcommissie en de Examencommissie doet haar werk. De opleiding kenmerkt zich door een professionele kwaliteitscultuur.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel tot het oordeel:

- 'goed' voor de Standaarden 1 'Beoogde eindkwalificaties', 2 'Oriëntatie programma', 5 'Aansluiting programma', 6 'Personeel', 7 'Voorzieningen', 8 'Studiebegeleiding';
- 'voldoende' voor de Standaarden 3 'Inhoud programma', 4 'Vormgeving programma', 9 'Kwaliteitszorg' 10 'Toetsing' en 11 'Realisatie eindkwalificaties'.

Dit maakt het eindoordeel voor de beide opleidingsprogramma's (duaal en deeltijd) als geheel tot het oordeel '**voldoende**'.

Het auditpanel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding Bestuurskunde te accrediteren voor een periode van zes jaar.



## 6. AANBEVELINGEN

### Werkomgeving

Het panel begrijpt dat het – gezien het onderwijsconcept dat NCOI hanteert – logisch is dat studenten veel in hun eigen werkring doen, maar wil de opleiding ter overweging meegeven om een aantal momenten in de studie te creëren waarbij studenten bewust opdrachten moeten doen die met andere organisaties te maken hebben. Het is, aldus het panel, voor studenten een meerwaarde om – al is het maar af en toe – de gelegenheid te krijgen/te nemen ook in andere contexten dan hun eigen werksituatie rond te lopen of enige ervaring op te kunnen doen.

### Onderzoek

De opleiding wil 'intelligente uitvoerders' afleveren met een kritische, reflectieve houding ('reflective practioners'). Het is voor studenten veelal nog een uitdaging om op afstand te kijken naar het eigen onderzoek. Het kan hierbij gaan om het met een kritische blik kijken naar de probleemstelling van de opdrachtgever, een reflectie op de inzet van methode (waarom ga ik bijvoorbeeld interviews afnemen en kies ik niet voor een andere optie?) of een onderbouwing van de gebruikte literatuur (hoe verhoudt de literatuur zich tot elkaar en hoe kan ik modellen en theorieën met elkaar verbinden? op welke wijze helpt de literatuur mij bij het oplossen van mijn probleemstelling?). Aandacht hiervoor is nodig.

Studenten hebben daarnaast weliswaar geleerd om onderzoek te doen, maar hun "gereedschapskist" als het gaat om onderzoeksmethoden kan uitgebreid worden. Studenten grijpen nu vaak terug op twee typen onderzoeksmethoden (enquêtes en interviews), maar kritischer kijken naar de eigen werkomgeving zou het overwegen waard zijn, bijvoorbeeld door meer van buiten – vanuit burgers, ondernemers etc. – naar binnen te kijken. Hoe ervaren inwoners bijvoorbeeld een WMO-zorgloket en hoe kan de gemeente haar dienstverlening verbeteren op basis van deze ervaringen?

Een van de docenten sprak de ambitie uit om – vanuit de overtuiging dat het hbo-bachelorniveau gehaald wordt – de onderzoekslijn verder te ontwikkelen door ook aandacht te besteden aan actieonderzoek en observatieonderzoek (vanuit een bestuurskundige invalshoek) en andere manieren van gegevens verzamelen. Het panel juicht dit toe. Ook het verbreden van de scope van het onderzoek door niet alleen in de eigen omgeving te kijken, maar ook buiten de muren van de eigen organisatie kan waardevol zijn; zeker bij het belichten van bredere bestuurskundige thema's. Aan de hbo-masteropleiding Bestuurskunde is een lector verbonden. Een van de thema's van zijn onderzoek is juist de ontwikkeling en toepassing van praktijkgerichte methodieken voor het ontwerpen en evalueren van overheidsbeleid. Het auditpanel is van mening dat ook de bacheloropleiding hier haar voordeel mee kan doen.

### Minoren

Het panel heeft de minoren en de uitwerking daarvan bestudeerd en heeft vastgesteld dat er geen minoren zijn waarin bestuurskunde wordt gekoppeld aan een meer inhoudelijk veld, bijvoorbeeld ruimtelijke ontwikkeling, (veranderingen in het) sociale domein, (big) data of duurzaamheid. Het panel wil de opleiding ter overweging meegeven om te kijken naar inhoudelijke crossovers tussen bestuurskunde en maatschappelijke ontwikkelingen om zo het programma aantrekkelijk en uitdagend(er) voor studenten te maken. Op deze manier kunnen de minoren daadwerkelijk een extra profilering aan het programma geven en bieden ze studenten de mogelijkheid om zich te specialiseren op actuele thema's waar de 'ambtenaar 2.0' mee in aanraking komt. Deze thema's kunnen dan behandeld worden vanuit een meer bestuurskundig perspectief of juist vanuit verschillende perspectieven met studenten van andere opleidingen. Het panel denkt dat NCOI als brede onderwijsaanbieder met een modulair systeem juist de verbinding met andere opleidingen en vakgebieden kan aanbieden.

### **Toetsing**

Het auditpanel heeft bij standaard 10 aangegeven dat het de beoordeling van het opleidingsportfolio niet in evenwicht vindt met de omvang en het belang van dit onderdeel. Het panel beveelt de opleiding aan om aandacht te besteden aan de wijze waarop het beoordelingsformulier wordt ingevuld. Een uitgebreide(re) toelichting op het oordeel en constructieve feedback richting de student zijn van belang. Het auditpanel kan daarnaast zich voorstellen dat de opleiding zich nog eens beraadt over een passende toetsvorm voor het beoordeling van het opleidingsportfolio. De opleiding zou hierbij kunnen denken aan het toevoegen van een assessment of een criterium gericht interview.

### **Kalibreersessies**

De opleiding organiseert reeds kalibreersessies waarbij onder meer de eenduidigheid in de beoordeling van de scripties van elke opleiding centraal staan. Het panel juicht dit toe en beveelt de opleiding aan om deze sessies zeker door te zetten met aandacht voor de gewenste differentiatie in de beoordeling én de wijze waarop de examinatoren het beoordelingsformulier invullen. 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 *good* en *bad practices* is wellicht een geschikte methode.

### **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 Bestuurskunde actief een relatie onderhoudt met haar alumni, zodat ze zich betrokken blijven voelen bij de ontwikkeling van het onderwijs.

## BIJLAGE I    Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI Bestuurskunde dual / deeltijd</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b>	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	G
<b>Programma</b>	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	V
Standaard 5. Aansluiting programma	G
<b>Personeel</b>	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	G
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 9. Periodiek evalueren	V
<b>Toetsing</b>	
Standaard 10. Toetsing	V
<b>Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>





## **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 uitgevoerd<sup>13</sup>.

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

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

---

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

**Opleidingsbeoordeling uitgebreid (OU)  
HBO Bachelor Bestuurskunde  
Hogeschool NCOI**

**Programma locatiebezoek donderdag 26 januari 2017**

**BCN (eigen vestiging NCOI)  
Daltonlaan 100  
3584 BJ UTRECHT**

---

**Panel Hobéon**

- Dhr. R.J.M. van der Hoorn, MBA CMC, voorzitter
  - Dhr. dr. S.J.H. Majoor, panellid
  - Dhr. dr. L. de Graaf, panellid
  - Mw. M.M.L. Leijse, studentlid
  
  - Mw. D.P.M. de Koning MSc – secretaris
- 

<b>08.15 – 08.30 uur</b>	<b>Ontvangst panel</b>
<b>08.30 – 09.15 uur</b>	<b>Vooroverleg panel (besloten)</b>
<b>09.15 – 09.45 uur</b>	<b>Sessie 1 – Gesprek directie en management</b> <i>(incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding)</i> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur accreditatie &amp; kwaliteit Hoger Onderwijs</li><li>▪ Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs</li><li>▪ Mw. drs. F.M. (Femke) Vissers, manager Hoger Onderwijs</li></ul>
<b>09.45 – 10.15 uur</b>	<b>Sessie 2 – Toelichting online leeromgeving (OLO) en e-Connect</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie</li><li>▪ Mw. drs. F.M. (Femke) Vissers, manager Hoger Onderwijs</li></ul>
<b>10.15- 10.30 uur</b>	<b>Korte pauze panel (besloten)</b>
<b>10.30 – 11.45 uur</b>	<b>Sessie 3 – Gesprek opleidingsmanagement, kernteam, docenten, ontwikkelaars en afstudeerbegeleiders</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mw. M. (Maudy) Dekker MSc, specialist opleidingsmanager</li><li>▪ Mw. M. (Marije) Mourik MSc, opleidingsmanager en lid kernteam</li><li>▪ Mw. ir. P. (Pauline) Zwart- van den Hatert, <b>kerndocent</b>, lid kernteam, docent, ontwikkelaar en beoordelaar</li><li>▪ Dhr. drs. M.J.L. (Marcel) van Zon, docent, scriptiebegeleider, portfoliobegeleider en –beoordelaar</li><li>▪ Dhr. M. (Mark) Boumans MPM, ontwikkelaar, scriptiebegeleider en –beoordelaar, portfoliobegeleider- en –beoordelaar</li><li>▪ Dhr. S.M. (Freddy) Oosterwijk MCM, docent en ontwikkelaar</li><li>▪ Dhr. W.C. (Wilco) Scheurwater MBA, docent</li></ul>
<b>11.45 – 12.45 uur</b>	<b>Werklunch panel (besloten)</b>
<b>12.45 – 13.15 uur</b>	<b>Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel</b>
<b>13.15 – 14.00 uur</b>	<b>Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumni</b>  <i>Werkveldcommissie</i> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dhr. mr. W. (Wijnand) van de Giessen, lid werkveldcommissie</li><li>▪ Dhr. drs. E. (Elias) de Haan, lid werkveldcommissie</li><li>▪ Dhr. drs. D.C. (Dick) Hagoort, lid werkveldcommissie</li><li>▪ Dhr. dr. ing. R. (Rens) Meijkamp, lid werkveldcommissie</li></ul>

- Dhr. drs. W.M. (Meüs) van der Poel, lid werkveldcommissie
  - Dhr. drs. W. (Wouter) Zitter, lid werkveldcommissie
  - Mw. drs. E.P. (Eva) Gobits, lid werkveldcommissie
- Alumnus*
- Dhr. S.A. (Sief) Wubbels MPA, aanvang maart 2013, afgerond december 2015, 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, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie
- Mw. drs. A.A. (Arline) Reijn-Kok, kwaliteitsmanager, voorzitter examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde
- Dhr. drs. P.B.M. (Pieter) van Veen, lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde
- Dhr. mr. H.J.C. (Herman) Poot, lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde

**15.00 – 15.15 uur      Korte pauze panel (besloten)**

**15.15 – 16.00 uur      Sessie 6 – Gesprek studenten**

- Dhr. A.M.H. (Ad) Lavrijssen, start feb. 2016, fase 2, duaal
- Mw. A.J.F. (Saskia) Lodewijks, start feb. 2016, 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, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie
- Mw. drs. F.M. (Femke) Vissers, 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 ten minste 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 ten minste 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
- 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 bekeken<sup>14</sup>:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	4350954	Duaal
2	4374754	Duaal
3	4310300	Duaal
4	481411	Duaal
5	4329661	Duaal

\* NCOI heeft naast duaal ook deeltijd. Er zijn echter niet meer dan vijf eindwerken.

---

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



## BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO Bestuurskunde groep 1
----------------------	---------------------------

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

Commissielid (Achternaam)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / coördinerend secretaris / secretaris <sup>16</sup> / logistiek coördinator)	Deskundigheden						Deelname bij <sup>15</sup>						
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en trajectsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken	Saxion Hogeschool	De Haagse Hogeschool	Hogeschool NCOI	Hogeschool van Amsterdam	Avans Hogeschool	NHL Hogeschool	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Van der Hoorn	Voorzitter					X		X	X	X	X			
Majoor	Lid	X	X	X	X	X		X		X				
Zwart	Lid	X		X	X	X		X			X			
Groenendijk	Lid	X	X	X	X				X					
Walraven	Lid	X	X	X	X	X			X					
Traag	Lid	X	X	X	X	X			X					
Van Erkel	Lid	X	X		X						X			
Van der Krogt	Voorzitter											X	X	X
De Graaf	Lid	X	X	X	X	X				X	X	X		X
Versteeg	Lid											X		
Neelen	Lid												X	
Waijjer	Lid												X	
Waslander	Lid													X
Zandbergen	Student-lid						X	X					X	
Bekooy	Student-lid						X				X			
Leijse	Student-lid						X		X	X		X		

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

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
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 audits. Daarnaast houdt hij zich onder andere bezig met bedrijfskundige en bestuurlijke vraagstukken voor hoger onderwijsinstellingen.
Dr. S.J.H. Majoor	De heer Majoor is momenteel lector Coördinatie Grootstedelijke Vraagstukken bij de Hogeschool van Amsterdam en coördinerend lector van het speerpunt Urban Management van de HvA.
Dr. L.J. De Graaf	De heer De Graaf is bestuurs- en organisatiewetenschapper en is per mei 2016 benoemd tot lector Organiseren van Verandering in het Publieke Domein bij Hogeschool Utrecht.
M.M.L. Leijse	Mevrouw Leijse is vanaf september 2016 vierdejaars student Bestuurskunde aan de Hogeschool van Amsterdam.

Op 14 oktober 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Bestuurskunde van NCOI onder het nummer 005078.

<sup>15</sup> Geef met kruisjes aan bij welke instellingen het panellid zal worden ingezet.

<sup>16</sup> N.B.: De secretaris en/of logistiek coördinator is geen lid van het panel.

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





**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

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

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