



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling
hbo-opleiding
Master of Business Administration
deeltijd

Hogeschool NTI

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-opleiding
Master of Business Administration
deeltijd

Hogeschool NTI

CROHO nr. 70024

Hobéon Certificering

Datum

1 november 2016

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

M.K. Farmer MBA

Dhr. Prof. dr. E.J.R. Koper

D.L.E. de Cock MBA

Secretaris

I.M. Gies Broesterhuizen

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	37
6.	AANBEVELINGEN	39
BIJLAGE I	Scoretabel	41
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	43
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	45
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	47
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	50
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	51

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Stichting Hogeschool NTI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master of Business Administration
registratienummer croho	70024
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master of Business Administration
aantal studiepunten	65 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
onderwijsvorm	Onlineonderwijs met beperkte contactmomenten
locatie	Leiden
variant	Deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
VISITATIEGROEP	HBO Master in Business Administration
datum audit / opleidingsbeoordeling	24 maart 2016
Contactpersoon opleiding	Mevr. mr. M. Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs NCOI Groep MPieters@ncoi.nl

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

bron: Kritische Reflectie Master of Business Administration Hogeschool NTI
peildatum: Begin 2016

instroom (aantal)	2011	2012	2013	2014
▪ deeltijd	28	18	19	9
rendement (percentage) ²	2010		2011	2012
▪ deeltijd*	23		11	17
docenten (aantal + fte)	aantal		Fte	
▪ deeltijd	8		****	
opleidingsniveau docenten (percentage) ³	Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd	-	37,5	62,5	
docent–student ratio ⁴	1:2			
contacturen (aantal) ⁵	Gehele studie			
▪ deeltijd***	155			

- * Het merendeel van de studenten heeft nog studietijd en kunnen daarmee dus nog het getuigschrift behalen. Het percentage getuigschrift behaald zal hierdoor nog verder oplopen.
- ** Het docententeam bestaat uit 8 docenten met gemiddeld 16 studenten per jaar.
- *** Dit bestaat onder meer uit 90 contacturen voor bijeenkomsten en 1665 zelfstudie-uren waarvan 351 uren voor de scriptie.
- **** Niet van toepassing. Hogeschool NTI werkt met freelance personeel.

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012

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

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

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

⁵ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

De professionele hbo-opleiding Master of Business Administration (MBA) van Hogeschool NTI (NTI) leidt professionals in deeltijd op die als allround managers verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse leiding van of in een organisatie of van een zelfstandig opererende business unit.

Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

In 2014 en 2015 vond bij NTI een heroriëntatie van de opleiding MBA plaats. De opleiding MBA hanteert nu negen eindkwalificaties. Het landelijke opleidingsprofiel van de hbo-bacheloropleiding *International Business and Managementstudies* evenals het door NTI uitgevoerde werkveldonderzoek liggen hier mede aan ten grondslag. Kijkend naar de eindkwalificaties acteert de opleiding MBA in het juiste domein en hanteert zij de juiste titulatuur.

De opleiding MBA van NTI onderscheidt zich van de andere aanbieders door de nieuwe inhoudelijke focus op *Digitaal Leiderschap* en *Innovatiemanagement* binnen de *Small and Medium sized Enterprises* (SME) naast het *blended onderwijsconcept* dat zij aanbiedt.

Praktijkgericht onderzoek is aantoonbaar opgenomen in de nieuwe eindkwalificaties van de opleiding. NTI wil kritische, onderzoekende en reflecterende managers opleiden die complexe praktijkproblemen kunnen oplossen.

Hoewel de opleiding MBA zich richt op de Nederlandse markt zijn onder meer kennis van internationale ontwikkelingen en de Engelse taalvaardigheid gezien de internationale oriëntatie van het vakgebied van belang voor de opleiding MBA. Studenten moeten de organisatie kunnen managen met oog voor de internationale context en indien nodig zaken kunnen doen over de grens. De opleiding MBA verhoudt zich inhoudelijk tot de AMBA-criteria als internationaal erkend domeinspecifiek referentiekader.

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

Het auditpanel komt voor Standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' tot het oordeel 'voldoende'. Vooral het in de praktijk brengen van de inhoudelijke profilering, maar ook het expliciet opnemen van de doelstelling rond internationalisering in de eindkwalificaties zijn verbeterpunten.

Onderwerp 2. Programma

In lijn met de herziene profilering heeft NTI het programma van de opleiding MBA geactualiseerd en daarnaast onder meer inhoudelijke focus aangebracht door de implementatie van twee integrale leerlijnen *Digitaal leiderschap* en *Innovatiemanagement*. Een groot deel van het programma is qua inhoud en structuur vergelijkbaar gebleven met het oude programma. Het nieuwe programma gaat in juni 2016 van start.

De beroepsgerichtheid van het programma is een sterk punt van de opleiding MBA. Studenten passen de theorie die aan bod komt in zeven masterclasses toe in de papers en in het schrijven van *Action Learning Projecten* die casussen uit hun eigen werkomgeving omvatten.

Praktijkgericht onderzoek en internationalisering krijgen in toenemende mate aandacht in het programma. De centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein zijn herkenbaar aanwezig in het programma, zoals de AMBA⁶ dat vereist.

Het onderwijs van de opleiding MBA bestaat uit een combinatie van zelfstudie en contactonderwijs in de vorm van praktijkbijeenkomsten. De nieuwe onderwijsleeromgeving *a New Spring* maakt het mogelijk om aan deze componenten online leren toe te voegen. Het NTI-onderwijsmodel dat de opleiding MBA hanteert, bevat een didactisch concept dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep. NTI faciliteert dat studenten de mate van begeleiding, (het moment van) de in- en uitstroom, het studietempo en de leerweg zelf kunnen bepalen.

⁶ MBA-opleidingen in Nederland dienen naast de eisen van de NVAO ook te voldoen aan de criteria van de Britse Association of MBAs (AMBA).

De student kan hierdoor studeren in zijn eigen tempo, plaats en tijd waardoor het leerproces uitermate flexibel is.

De doelgroep is passend voor een opleiding MBA. Het programma is gericht op managementprofessionals met een afgeronde hbo-bacheloropleiding die minimaal drie jaar werkzaam zijn in het relevante werkveld.

Voor de Standaarden 2 en 5 komt het auditpanel door de sterke praktijkgerichtheid en de relevante instroomeisen die tevens aansluiten bij de AMBA-criteria tot het oordeel 'goed'. Voor de Standaarden 3 en 4 komt het auditpanel uit op het oordeel 'voldoende'. Het auditpanel gaat ervan uit dat de opleiding MBA het nieuwe programma zoals beoogt implementeert. Het ontwikkelen van een helicopterview en het transparant maken daarvan in het toetsen en beoordelen is daarbij een belangrijk verbeterpunt. Bovendien vraagt het aanbieden van een juiste balans tussen klassikaal onderwijs en zelfstudie en op termijn ook online leren aandacht.

Onderwerp 3. Personeel

De opleiding MBA beschikt over negen kerndocenten, waarvan één hoofddocent. Zij vormen samen de curriculumcommissie. Samen met de opleidingscoördinator zijn zij in staat om (de inhoud van) het programma effectief te managen. Alle docenten beschikken over het masterniveau en 62,5% daarvan is ook gepromoveerd. NTI zet docenten afhankelijk van hun ervaring in. De kleinschaligheid van de opleiding maakt de kwaliteit van het onderwijs kwetsbaar. NTI is zich hiervan bewust en houdt hier zicht op door de korte lijnen binnen de organisatie. Docenten zijn verantwoordelijk voor het bijhouden van hun vakinhoudelijke expertise. Voor de onderwijskundige kant biedt NTI trainingen aan.

Het auditpanel komt bij Standaard 6 'Personeel' tot het oordeel 'goed'. Het is vooral positief over de inhoudelijke expertise en de ruime praktijkervaring van de docenten, zowel individueel als van het team. Bovendien heeft het waardering voor hun betrokkenheid bij de studenten.

Onderwerp 4. Voorzieningen

NTI maakt gebruik van goed bereikbare, moderne en ruim voldoende geoutilleerde onderwijslocaties. De faciliteiten van de oude leeromgeving *Frontier* zijn gedateerd en volgens docenten en studenten niet gebruiksvriendelijk. De voorzieningen in de nieuwe onderwijsleeromgeving *a New Spring* die NTI voor september 2016 bij de opleiding MBA zal inrichten, vindt het auditpanel dan ook beter geschikt om het eigen NTI-onderwijsconcept optimaal te faciliteren en studenten maximale flexibiliteit aan te bieden. Deze nieuwe omgeving draagt tevens bij aan het eenvoudiger kunnen vinden van studiemateriaal en een betere informatievoorziening.

Indien studenten daar behoefte aan hebben, kunnen zij via mentoren en docenten om ondersteuning vragen tijdens hun studie. Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor hun studievoortgang zoals dat ook van masterstudenten verwacht mag worden. Het is een goede ontwikkeling dat MBA-studenten in het nieuwe programma extra begeleiding krijgen bij het ontwikkelen en vormgeven van hun portfolio.

Bij de Standaarden 7 en 8 komt het auditpanel door de moderne leslocaties, de beoogde implementatie van de nieuwe leeromgeving en de getroffen verbetermaatregelen ten aanzien van het stimuleren van de studievoortgang uit op het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

NTI heeft hogeschoolbreed een eigen kwaliteitszorgstelsel ontworpen. De PDCA-cyclus heeft hierin een belangrijke plaats. De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de geconstateerde aandachtspunten.

Het auditpanel is positief over de wijze waarop NTI op hogeschoolniveau werkt aan de kwaliteitszorg van haar opleidingen. Vanaf 2014 draait de opleiding MBA volledig mee in de hogeschoolbrede PDCA-cyclus. Sindsdien betreft de opleiding MBA verschillende gremia bij de interne kwaliteitszorg van het onderwijs.

Het auditpanel komt bij deze standaard voor de opleiding MBA van NTI tot het oordeel 'onvoldoende', omdat het van mening is dat NTI (te) laat is begonnen met het doorvoeren van de verbeteringen bij de opleiding MBA naar aanleiding van de voorgaande audit. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding MBA continu en in samenwerking met haar stakeholders werkt aan de verbetering van het onderwijs, zoals de NTI-evaluatiesystematiek dat ook beoogt.

Onderwerp 6. Toetsing

De toetsystematiek van de opleiding MBA maakt valide, betrouwbare en voor studenten inzichtelijke toetsing en beoordeling mogelijk. Door toetsing te laten geschieden aan de hand van beter meetbare criteria en een grotere variatie aan toetsvormen wordt de validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit van het toetsproces verder geoptimaliseerd. Deze variëteit aan toetsvormen is volgens het auditpanel thans nog beperkt. Het praktijkgerichte en toegepaste karakter van de toetsen is naast het hanteren van gescheiden rollen voor begeleiders en beoordelaars van scripties een sterk punt. Per domein heeft één vertegenwoordiger zitting in de examencommissie die hogeschoolbreed is gepositioneerd. Hierdoor staat de examencommissie op vrij grote afstand van de opleiding.

Voor Standaard 10 'Toetsing' komt het auditpanel tot het oordeel 'voldoende'. De uniformiteit van de feedback van examinatoren op de beoordelingsformulieren evenals de nabijheid van de examencommissie in de vorm van het houden van (toe)zicht op het gehele systeem van toetsen en beoordelen zijn verbeterpunten.

Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Het auditpanel waardeert het vakinhoudelijke niveau in alle eindwerken. Het resultaat van de eindwerken is bovendien goed bruikbaar voor de eigen praktijk. Ook bevatte de beoordelingsformulieren heldere feedback. De eindwerken die het auditpanel van mindere kwaliteit vond, werden door de examinatoren ook met een lager cijfer beoordeeld. Wel kwam het auditpanel soms lager uit. Tijdens het locatiebezoek werd het, het auditpanel duidelijk dat de opleiding het afgelopen jaar verbeteringen heeft doorgevoerd in het programma, met name ten aanzien van praktijkgericht onderzoek. Een aanvullend onderzoek was dan ook op zijn plaats. Echter zijn, vanwege het beperkte aantal studenten, na het locatiebezoek slechts drie studenten afgestudeerd. Hoewel het auditpanel voorzichtig positief is over het gerealiseerd eindniveau dat studenten in deze eindwerken lieten zien, kan het auditpanel haar oordeel niet stevig genoeg valideren. Vandaar dat het auditpanel bij Standaard 11 niet tot een oordeel kan komen.

Algemene conclusie

De opleiding MBA is kleinschalig. Deskundige docenten en intrinsiek gemotiveerde studenten creëren met elkaar een uitdagende onderwijsleeromgeving, waarin de eigen beroepspraktijk nadrukkelijk de aandacht heeft. Met de herijking van de eindkwalificaties en de vernieuwing van het programma biedt NTI weer een actuele onderwijsleeromgeving aan die beter voorziet in de behoefte van de studenten. Deze en andere veranderingen zijn volgens het auditpanel na de vorige audit weliswaar laat, maar niettemin ingezet.

Het aanhouden van het oordeel voor de Standaard 11 leidt ertoe dat het auditpanel voor de opleiding MBA als geheel ook niet tot een oordeel kan komen. Het adviseert de NVAO de huidige accreditatie van de opleiding MBA te verlengen en na het uitvoeren van een extra toets in het voorjaar van 2017 een besluit tot heraccreditatie te nemen. Door die tussentijdse toetsing kan het panel een beter gefundeerd oordeel vellen of de opleiding de beoogde eindkwalificaties van het nieuwe opleidingsprofiel wel of niet realiseert.

Bovendien kan het auditpanel in dat geval monitoren of de opleiding MBA het nieuwe programma, zoals beoogt, implementeert en de continue werking van de kwaliteitszorgsystematiek doorzet.

De start van het nieuwe programma evenals de implementatie van de nieuwe onderwijsleeromgeving vormt de komende periode voor NTI een uitdaging. Het inbedden van de opleiding MBA in de kwaliteitszorgsystematiek van de hogeschool en het verkleinen van de bandbreedte in de kwaliteit van de eindwerken verdienen volgens het auditpanel het komende jaar een plaats op de verbeteragenda van de opleiding.

Den Haag, 1 november 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'R.J.M. van der Hoorn', written over a horizontal line.

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'I.M. Gies Broesterhuizen', written in a cursive style.

I.M. Gies Broesterhuizen,
secretaris

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-opleiding Master of Business Administration (MBA) van Hogeschool NTI (NTI), die op 24 maart 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage VI voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijsinhoud in één (sub)cluster geïnspecteerd. De clusterwijze beoordeling - *ook wel clusterinspectie genoemd* - heeft als doel de scherpte en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. De opleiding MBA van NTI valt samen met diverse verwante opleidingen van andere onderwijsinstellingen in het cluster *HBO Master in Business Administration*. De inspecties van deze opleidingen moeten in de periode voor 1 november 2016 plaatsvinden. Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)⁷.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden, gegroepeerd naar 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

Positionering van de opleiding MBA binnen de onderwijsinstelling

Hogeschool NTI is een deeltijdopleider die studenten maximale flexibiliteit wil geven in het doorlopen van hun opleiding. Zij biedt vijftien geaccrediteerde bacheloropleidingen, vijf Associate degree-programma's en één geaccrediteerde masteropleiding aan voor ruim 4.500 studenten. De laatst genoemde opleiding betreft de Master of Business Administration.

Karakteristiek van de opleiding MBA

De professionele Master of Business Administration (MBA) van Hogeschool NTI (NTI) is een kleine opleiding. Op dit moment zijn 30 studenten actief bezig met hun studie en 19 studenten zijn de laatste vier jaar afgestudeerd. De opleiding MBA leidt studenten in deeltijd op tot allround management professionals. De nadruk van de opleiding ligt op het werkveld van het midden- en klein bedrijf. Binnen dit segment in de profitsector is een ruime meerderheid van de studenten en van de afgestudeerde MBA-professionals van NTI werkzaam. NTI zet bij de opleiding MBA haar eigen specifieke onderwijsconcept *onlineonderwijs met beperkte contactmomenten en zelfstudie* in.

Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding MBA

In januari 2010 vond de vorige inspectie van de opleiding MBA plaats. De opleiding is toen op basis van de Toets nieuwe opleiding⁸ positief beoordeeld. In juni 2010 besloot de NVAO accreditatie te verlenen aan de nieuwe opleiding. Het besluit bevat een aantal aandachtspunten van het toenmalige auditpanel. De opleiding heeft deze punten recent opgepakt (zie Standaard 9) en daar aantoonbaar verbeteringen op ingezet (zie Tabel 1).

⁷ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

⁸ De Toets nieuwe opleiding is 'het keurmerk dat tot uitdrukking brengt dat de kwaliteit van een voorgenomen opleiding door het accreditatieorgaan positief is beoordeeld'. Bron: website NVAO.

Aandachtspunten	Verbeteringen
De literatuur kon meer Engelstalig, fundamenteel en analytisch van aard zijn.	De literatuurlijst is aangepast en er zijn verschillende Engelse literatuurbronnen toegevoegd (bijvoorbeeld in de masterclass <i>Strategisch Management</i> en de masterclass <i>Human Resource Management</i>).
Relatie van de leerdoelen met de competenties in het programma en de toetsing beter zichtbaar maken.	De directe vertaalslag van competenties naar leerdoelen maakt NTI nu inzichtelijk in de factsheets van de programmaonderdelen (zie Standaard 3).
Verbinding tussen de verschillende vakgebieden van de MBA-professional in het programma verbeteren en studenten meer een 'helicopterview' te laten ontwikkelen.	In het nieuwe programma zijn twee inhoudelijke leerlijnen geïntegreerd en moeten studenten in de Action Learning Projecten (ALP's) meerdere managementthema's met elkaar verbinden (zie Standaard 3). Ook organiseert de opleiding een verdiepende themadag.
De AMBA-richtlijn om een meerderheid gepromoveerde docenten te hebben wordt niet behaald.	Het niveau van het docententeam is ten opzichte van 2010 verhoogd. 62,5% van de kerndocenten is nu gepromoveerd (zie Standaard 6). Dit percentage lag op 24%.
Medewerkers, studenten en docenten geven aan dat er verbeteringen wenselijk zijn in de onderwijsleeromgeving voor wat betreft feedback- en samenwerkingsmogelijkheden en een overzichtelijkere structuur.	NTI stelde een medewerker aan die de link heeft gelegd tussen de onderwijskundige wensen ten aanzien van de onderwijsleeromgeving (OLO) en de ICT-afdeling. De opleiding MBA stapt in september 2016 geleidelijk over naar een nieuwe OLO (zie Standaard 7).
Alumni worden nog niet actief betrokken bij de kwaliteitszorg	Sinds 2014 betreft NTI de alumni meer bij interne kwaliteitszorg (zie Standaard 9).
Verwerking van evaluatieresultaten en dialoog en terugkoppeling hierover	NTI beschikt sinds 2013 over een klachtenmanagementsysteem <i>Smile</i> . Dit systeem zorgt voor meer transparantie, een snellere afhandeling van klachten en een beter inzicht in de verbeterpunten. Daarnaast voert NTI sinds 2014 ook panelgesprekken met studenten.
De beoordeling en de mate van feedback kan per docent verschillen.	In de factsheets is een verantwoording voor de toetsing opgenomen. De leerdoelen zijn de toetsitems voor de toets. Samen met de toetsmatrijs vormt dit het toetsplan voor de toetsauteurs en de beoordelaars (zie Standaard 10). Hiermee bewerkstelligt NTI transparantie en eenduidigheid in de beoordelingscriteria. Docenten van de opleiding MBA zijn daarnaast getraind in het opstellen en hanteren van correctiemodellen om de beoordeling en de mate van feedback onderling meer naar een gelijk niveau te trekken.
Onderzoek kon sterker verankerd worden in het programma. De methodologische en onderzoeksmatige aanpak van de scripties was te mager en (soms) ook te fragmentarisch opgesteld. De kwaliteit van de scripties en het beoordelingssysteem zijn voor verbetering vatbaar.	In het programma is nu een geleidelijke opbouw in het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden voor studenten aanwezig. Ook voegde NTI een aantal nieuwe onderzoekselementen toe aan het programma (zie Standaard 3). Daarnaast organiseert NTI trainingen voor afstudeerbegeleiders en –beoordelaars gericht op het proces van begeleiding, het begeleiden van onderzoek en de wijze van beoordelen. De examencommissie houdt structureel kalibreersessies (zie Standaarden 10 en 11).

Tabel 1 – Doorgevoerde verbeteringen na vorige audit

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO:

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

AMBA-criteria:

MBA-opleidingen in Nederland zich te verhouden tot een internationaal erkend domeinspecifiek referentiekader.

Bevindingen

Inhoud eindkwalificaties

Er is geen landelijk beroeps- en opleidingsprofiel voor MBA-opleidingen voorhanden, dat NTI als referentiekader kon gebruiken. Het auditpanel stelt vast dat NTI als alternatief - vanwege het inhoudelijke verwantschap - het landelijke opleidingsprofiel van de hbo-bacheloropleiding *International Business and Managementstudies* (2011) als basis gebruikte bij het opstellen van de eindkwalificaties van de opleiding MBA (zie Bijlage II – Opleidingsspecifieke eindkwalificaties). Bovendien conformeert de opleiding zich aan de internationale MBA-criteria van de Association of MBA's (2015, zie verder).

In 2014 en 2015 vond een noodzakelijke heroriëntatie van de opleiding MBA plaats. De curriculumcommissie actualiseerde in samenwerking met de werkveldcommissie de beoogde eindkwalificaties (en het programma) en voegde twee profileringsthema's aan het profiel toe (zie volgende paragraaf). Deskresearch bij brancheverenigingen/platforms, onderzoek en analyse naar trends & ontwikkelingen in het werkveld, (inter)nationaal benchmarkonderzoek onder vergelijkbare opleidingen en een enquête onder studenten en alumni resulteerde in een aantal kerntaken voor de opleiding MBA. Op basis van deze kerntaken zijn de oude eindkwalificaties van het bovengenoemde IBMS-profiel aangevuld en aangescherpt en tevens omgezet naar hbo-masterniveau.

Het herziene opleidingsprofiel van de opleiding MBA is halverwege 2015 vastgesteld. De opleiding hanteert nu negen in plaats van zestien eindkwalificaties (zie Bijlage II – Opleidingsspecifieke eindkwalificaties). De eindkwalificaties zijn breed geformuleerd, zodat de opleiding en daarmee ook de studenten deze nader kunnen inkleuren aan de hand van de context en de van toepassing zijnde taken. De opleiding MBA leidt studenten op tot: *Allround management professionals die bewezen managementtheorieën combineren met de praktijk van het ondernemerschap en zelfstandig in staat zijn om hun (Small and Medium sized Enterprises) bedrijf te laten floreren en te leiden in een steeds meer digitale economie, gefundeerd op duurzame innovatie, modern management en digitaal leiderschap.*

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

Profilering

Als onderdeel van de heroriëntatie voerde NTI een beperkt benchmarkonderzoek uit onder drie nationale (Business School Nederland, Hogeschool NCOI en Stichting LOI) en twee internationale aanbieders (Walden University en Aston Business School) van de opleiding MBA. De inhoud van de curricula van deze opleidingen komt nagenoeg overeen in de aangeboden managementthema's en ze zijn allemaal praktijkgericht opgezet. De opleidingen verschillen in hun aanbod van keuzevakken en de mogelijkheid tot specialisatie binnen een bepaalde sector. Daarnaast richten de Nederlandse aanbieders zich op de Nederlandse markt, terwijl de internationale aanbieders meer internationaal georiënteerd en Engelstalig zijn. De MBA van NTI onderscheidt zich van de andere aanbieders door de nieuwe inhoudelijke focus op *Digitaal Leiderschap* en *Innovatiemanagement* binnen de *Small and Medium sized Enterprises (SME)* naast het *blended onderwijsconcept* (zie Standaard 4) dat zij naast haar brede basis aanbiedt.

Het auditpanel is positief over de focus die de opleiding wil aanbrengen en waardeert het eigen onderwijsconcept en de focus op *Digitaal Leiderschap*. Ook de alumni die het auditpanel sprak, waarden de aanscherping van het profiel. Het is nu zaak dat de opleiding haar plannen in de praktijk realiseert.

Praktijkgericht onderzoek

De opleiding MBA conformeert zich aan het onderzoeksbeleid van NTI. Praktijkgericht onderzoek is daarnaast aantoonbaar opgenomen in de nieuwe eindkwalificaties van de opleiding (zie Bijlage II – Opleidingsspecifieke eindkwalificaties). De eindkwalificatie *Bedrijfskundig onderzoeken* stelt dat een MBA-professional in staat moet zijn om op adequate wijze bedrijfskundige onderzoeken uit te voeren op macro-, meso- en microniveau teneinde kansen in de (internationale) markt te vinden. NTI wil kritische, onderzoekende en reflecterende managers opleiden die complexe praktijkproblemen kunnen oplossen. Het auditpanel vindt deze doelstelling passend bij de opleiding MBA.

Internationale oriëntatie

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding MBA de hogeschoolbrede doelstelling rond internationalisering als uitgangspunt neemt en daar een eigen opleidingsspecifieke invulling aan geeft. Internationalisering is binnen NTI geen afzonderlijke activiteit of doel op zich, maar is in alle opleidingen verweven binnen het onderwijs en onderzoek. In het werkveld van MBA-professionals krijgen digitalisering van de economie en maatschappij en internationaal ondernemen en innoveren een steeds grotere rol. Zij moeten (een deel van) de organisatie kunnen managen met oog voor de internationale context en derhalve gevoel ontwikkelen voor verschillen in waarden, overtuigingen en werkwijzen tussen verschillende generaties en regio's en culturen in de wereld en hun eigen aanpak daarop aanpassen. Deze leerdoelen maken deel uit van de eindkwalificatie *(Inter)nationale strategische visie vormen*. Hoewel de opleiding MBA zich richt op de Nederlandse markt zijn (i) kennis van internationale ontwikkelingen en innovaties, (ii) interculturele kennis en (iii) de Engelse taalvaardigheid gezien de internationale oriëntatie van het vakgebied en de Engelse vakliteratuur van belang voor de opleiding MBA. MBA-studenten moeten indien nodig internationaal zaken kunnen doen.

De eindkwalificaties van de opleiding MBA hebben een internationaal referentiekader. Naast het landelijke IBMS-profiel die ten grondslag ligt aan het opleidingsprofiel, zijn de Dublin Descriptoren als uitgangspunt genomen bij de totstandkoming van de eindkwalificaties en de vertaling daarvan naar leerdoelen en de wijze van toetsen en beoordelen. Daarnaast dienen MBA-opleidingen in Nederland zich te verhouden tot een internationaal erkend domeinspecifiek referentiekader. NTI sluit inhoudelijk aan bij de verschillende kerngebieden die ontleend zijn aan criteria van de Britse *Association of MBAs (AMBA)*⁹.

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

Het betreft geen aanvulling of uitbreiding van het NVAO-beoordelingskader, maar een nadere inkleuring van de *domeinspecifieke eisen*.

Oriëntatie en Niveau eindkwalificaties

De opleiding MBA heeft een heldere visie op het beroep. Zij is gericht op MBA-professionals die als allround manager binnen Small and Medium sized Enterprises verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse leiding van of in een organisatie, waarbij ze strategische managementvraagstukken kunnen analyseren en oplossen en kunnen anticiperen op ontwikkelingen binnen een context van internationalisering, (digitale) economie en innovatie. De dagelijkse praktijk van een MBA-professional is breed. Als generalist moet een MBA-professional verschillende bedrijfsfuncties kunnen aansturen en begrip hebben van alle aspecten van de bedrijfsvoering en de onderlinge samenhang ervan.

De nieuwe eindkwalificaties zijn geoperationaliseerd in leerdoelen op masterniveau. Hierbij is een koppeling gemaakt met de Dublin Descriptoren en de Generieke Mastercompetenties. Het masterniveau komt overeen met het beheersingsniveau 4 van de Dublin Descriptoren: *De aankomende MBA-professional voert zelfstandig en flexibel meervoudige complexe taken uit in een onvoorspelbare complexe omgeving waarin sprake is van kritieke situaties. Hij kan zijn handelen evalueren en anderen ondersteunen bij het toepassen van hun competenties.* In vergelijking met de bachelor is de professional met een afgeronde MBA nadrukkelijk toegerust om overstijgend te denken (bijvoorbeeld inzake beleid, innovatie en onderzoek). Hij leert om vanuit verschillende perspectieven en met een helicopterview naar de uitvoeringspraktijk te kijken. Dit biedt de professional op masterniveau de capaciteit om leidinggevende of coördinerende rollen te vervullen en in een organisatie op strategisch of tactisch niveau complexere vraagstukken uit te voeren en beleid te ontwikkelen. Meer dan de professional op bachelorniveau vervult hij ook de rol van kritische, reflectieve professional. De opleiding MBA toont hiermee aan dat zij goed zicht heeft op wat het hbo-masterniveau inhoudt. Met de herziene eindkwalificaties sluit de opleiding beter aan bij de behoefte in de markt.

Actualiteit eindkwalificaties

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding door de input van de eigen werkveldcommissie op de hoogte is en blijft van de (inter)nationale ontwikkelingen. De werkveldcommissie komt tweemaal per jaar bijeen en bestaat uit vijf leden die de relevante werkvelden in Business Administration en de nieuwe profilerings thema's van de opleiding vertegenwoordigen. Zij heeft als doel het opleidingsprofiel (en het onderwijsprogramma) van de opleiding aan te laten sluiten op het actuele beroepsprofiel en brengt hiervoor trends en ontwikkelingen in. Zo voerde de commissie in 2015 bijvoorbeeld een omgevingsonderzoek uit en was zij vervolgens betrokken bij de actualisatie van de eindkwalificaties en het beroepsbeeld van de MBA-professional. Twee belangrijke ontwikkelingen in het werkveld zijn de *Digitalisering van de economie en maatschappij* en het *Toenemend belang van internationaal ondernemen en innoveren*. Deze elementen hebben dan ook aantoonbaar een plaats gekregen in de doelstellingen ofwel de profilering van de opleiding MBA.

Het contact met vakgenoten komt indirect tot stand, doordat de docenten tevens werkzaam zijn bij andere (particuliere) opleiders in het binnen- en buitenland. Doordat het kleine aantal docenten bovendien werkzaam is in de relevante beroepspraktijk en beschikt over een eigen netwerk, krijgen actuele ontwikkelingen automatisch aandacht in de opleiding.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt tot het oordeel 'voldoende'. De beoogde eindkwalificaties, die afgestudeerden als beginnend beroepsbeoefenaar moeten bereiken, zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie recentelijk herzien en sluiten aan bij de Dublin Descriptoren.

De opleiding heeft een duidelijk beeld waar zij haar studenten voor wil opleiden en welke eisen het internationale vakgebied en het werkveld stellen aan een beginnende beroepsbeoefenaar. De doelstellingen rond praktijkgericht onderzoek maken expliciet onderdeel uit van de eindkwalificaties van de opleiding MBA. De opleiding MBA verhoudt zich inhoudelijk tot de criteria van de AMBA als internationaal erkend domeinspecifiek referentiekader. De keuze voor de profilering op *Digitaal Leiderschap* en *Innovatiemanagement* binnen de *Small and Medium sized Enterprises* is het afgelopen jaar gemaakt en biedt NTI de mogelijkheid om zich naast het didactische concept inhoudelijk te onderscheiden. De werkveldcommissie heeft een actieve rol in het onderhoud van de eindkwalificaties en het programma.

Het auditpanel gaat ervan uit dat NTI bij de verdere uitrol van de opleiding nader invulling geeft aan de inhoudelijke profilering ofwel in de praktijk brengt. Daarnaast verdient de doelstelling rond internationalisering nog een expliciete plaats in de eindkwalificaties. Het auditpanel vindt dit belangrijk, maar thans minder van invloed op zijn oordeel. De opleiding MBA heeft namelijk duidelijk voor ogen wat zij met de internationale oriëntatie beoogt.

4.2. Programma

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

Toelichting NVAO:

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

AMBA-criteria:

Geen specifieke eis.

Bevindingen

Praktijkgerichtheid en Actualiteit programma

Het auditpanel stelt vast dat zowel het oude als het nieuwe programma (zie Standaard 3) van de opleiding MBA een sterk beroepsgericht karakter hebben. Hieronder volgen enkele voorbeelden waaruit de praktijkgerichtheid van het programma blijkt:

- Aan iedere masterclass is een *Praktijkbijeenkomst* gekoppeld die studenten verplicht bijwonen. De praktijkbijeenkomsten zijn gericht op het oefenen van beroepsvaardigheden. Samenwerken, attitudevorming, discussie en uitwisseling staan centraal. Samenwerking vindt plaats via rollenspelen, het samen uitwerken van een opdracht, het houden van een groepspresentatie, een posterpresentatie of een peerreview van opdrachten. Daarnaast wisselen studenten casuïstiek uit en discussiëren zij over alternatieven in strategieën en oplossingen. Zij verdiepen zich bovendien in verschillende managementaspecten, waarbij zowel de standaardwerken en theorieën als actuele ontwikkelingen aan bod komen. Er is tevens aandacht voor het ontwikkelen van een kritische houding en reflectie.
- Elke masterclass sluiten studenten af met een *Paper*. In de papers vindt de integratie plaats van de opgedane kennis, vaardigheden en houdingen en moeten studenten een relatie leggen met relevante praktijksituaties.
- In de *Action Learning Projecten* ligt de focus op het leren vanuit ervaringen en vraagstukken die spelen in de eigen beroepspraktijk (zie Standaard 3). Studenten leren praktijk gerelateerde onderzoeksvragen onderzoeken en uitwerken.
- Tijdens een verdiepende themadag *Digitale economie en innovatiemanagement* die aansluit bij de profilering van de opleiding (zie Standaard 1), nodigt de opleiding externe sprekers uit om de integrale aspecten van de thematische leerlijnen (zie Standaard 3) te benadrukken en in te gaan op de actualiteit.

Door de introductie van het nieuw programma dat aansluit bij het herziene profiel (zie Standaard 1), is het programma bovendien weer actueel. De docenten zijn werkzaam in voor de opleiding relevante functies in de praktijk (bijvoorbeeld consultant, zelfstandig ondernemer, coach en manager/directeur) en combineren deze functies met een onderzoeks- of onderwijsfunctie bij andere universiteiten of business schools. De relevante en recente praktijkervaring van de docenten draagt dan ook mede bij aan een continue verankering van de actualiteit en de praktijkgerichtheid in het programma. De opleiding MBA betreft tevens de leden van de werkveldcommissie bij de ontwikkeling van het onderwijs.

Naast de docenten brengen studenten ook concrete praktijksituaties en problemen uit hun eigen beroepspraktijk in. De studenten die het auditpanel tijdens de audit sprak, noemden de praktijkgerichtheid naast de kwaliteit van de docenten als sterke punten van de opleiding. Het met elkaar samenwerken in groepen en leren van elkaars contexten beschouwen de studenten als een grote meerwaarde van de opleiding MBA. De studenten zijn uitermate positief over de mogelijkheid om problemen uit de eigen praktijk in te brengen en daar gezamenlijk of individueel een bruikbare oplossing voor te vinden. Het studiemateriaal dat studenten tijdens het oude programma ontvingen, is volgens de studenten en de alumni wel verouderd. Werkende weg brachten de docenten niettemin de actualiteit in.

Het auditpanel vindt het dan ook een goede en tevens noodzakelijke ontwikkeling dat NTI meer actualiteit in het nieuwe programma (waaronder in het studiemateriaal) heeft ingebracht.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel 'goed', omdat het evenals studenten zeer positief is over de beroepsgerichtheid van het programma. De verbinding met de beroepspraktijk is duidelijk in het programma zichtbaar. Het leren van elkaar begeleid door een docent staat centraal in de praktijkbijeenkomsten. De student verwerft in het programma de juiste vaardigheden die nodig zijn om als MBA-professional te functioneren. Het studiemateriaal van het nieuwe curriculum is ontleend aan de actuele beroepspraktijk. Door de inbreng van de werkveldcommissie en de praktijkervaring van de docenten is de opleiding in staat de inhoud van het programma actueel te houden. De studenten komen gedurende de opleiding dan ook regelmatig in aanraking met actuele ontwikkelingen in het vakgebied en in de beroepspraktijk.

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

Toelichting NVAO:

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

AMBA-criteria:

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

Bevindingen

Koppeling eindkwalificaties en programma

De eindkwalificaties zijn in het *Opleidingsprofiel* nader beschreven en uitgewerkt in leerdoelen. In de factsheets per programmaonderdeel maakt de opleiding MBA de koppeling tussen de eindkwalificaties en de leerdoelen, de Dublin Descriptoren en de Generieke Mastercompetenties zichtbaar. De leerdoelen vormen tevens de toetsitems voor de betreffende masterclass. De eindkwalificaties bevatten elk ongeveer 3 tot 5 leerdoelen. De eindkwalificatie *Aansturen van de bedrijfsvoering* heeft echter 24 leerdoelen, omdat deze betrekking heeft op alle facetten van de bedrijfsvoering (o.a. HRM, Marketing Management en Operations Management). Deze 24 leerdoelen zijn verspreid over de verschillende masterclasses waardoor ze ontwikkelbaar zijn. Het nieuwe programma is volgens het auditpanel dusdanig opgezet dat het voor iedere student mogelijk is de eindkwalificaties op het beoogde eindniveau te realiseren.

Curriculumvernieuwing

In lijn met de herziene profilering (zie Standaard 1) heeft NTI aantoonbaar wijzigingen doorgevoerd en accenten aangebracht in het programma van de opleiding MBA. Een groot deel van het programma is qua inhoud en structuur vergelijkbaar gebleven met het oude programma. De thema's van de masterclasses¹⁰ zijn waar nodig aangepast en NTI heeft de inhoud van de masterclasses geactualiseerd. Nieuw ten opzichte van het oude programma is bijvoorbeeld de masterclass *Internationaal ondernemen en innoveren*. De inhoud van deze masterclass is door de actualiteit en de leerlijnen breder getrokken dan de oude module *Internationaal management*. Daarnaast heeft NTI meer focus aangebracht op het MKB en heeft zij de leerlijnen *Digitaal Leiderschap* en *Innovatiemanagement* in het programma verwerkt. Bovendien heeft praktijkgericht onderzoek een stevigere plaats in het programma gekregen (zie verder).

Het nieuwe programma gaat in juni 2016 van start (zie Bijlage III – Schematisch Programma Overzicht). De huidige studenten die het auditpanel sprak, zijn nog niet op de hoogte van de veranderingen die gaan plaatsvinden. In het auditgesprek gaven de leden van de examencommissie aan dat de opleiding MBA het oude programma geleidelijk aan uit faseert. Per student stelt de opleiding MBA een maatwerktraject op. Waar mogelijk biedt de opleiding studenten de gelegenheid om over te stappen naar het nieuwe programma. Hoewel het auditpanel deze maatregelen passend vindt, acht zij het wenselijk dat NTI haar studenten hier actief over informeert¹¹.

Inhoud programma

De MBA-professional heeft als generalist behoefte aan een brede managementbasis, waarbij zijn eigen persoon, organisatie en omgevingscontext vragen om gerichte verdieping op bepaalde thematiek. Zowel het oude als het nieuwe programma bevatten dan ook een brede basis en een verdiepend deel. Hieronder volgt een nadere uitwerking voor het nieuwe programma:

¹⁰ De masterclasses heette in het oude programma van de opleiding MBA core courses.

¹¹ Ook de website van NTI behoefde op het moment van het locatiebezoek in het voorjaar van 2016 nog een wijziging.

- Brede basis; De voor de opleiding relevante managementthema's zijn uitgewerkt in zeven masterclasses van elk 5 EC. Op basis hiervan zijn *Digitaal leiderschap* en *Innovatiemanagement* als integrale leerlijnen geformuleerd. Deze spelen een integrale rol in alle facetten van de (SME-)bedrijfsvoering. In elk masterclass komen deze aspecten van de twee leerlijnen terug.
- Verdiepend deel; Studenten leren de aangereikte leerstof uit de masterclasses toe te passen op de eigen context en thematiek. Het portfolio neemt een centrale rol in voor de persoonlijke competentieontwikkeling en reflecties van MBA-studenten. Het portfolio bestaat uit een persoonlijk ontwikkelplan (POP I en II), een managementpaper gericht op de eigen organisatie en de drie Action Learning Projecten. Naar mate de opleiding vordert komt steeds meer nadruk op de kritische oordeelsvorming en een reflectieve & onderzoekende houding van studenten, waarbij zij deze aspecten steeds koppelen aan hun visieontwikkeling. De complexiteit en zelfstandigheid die studenten in het programma moeten laten zien, neemt toe naarmate de studie vordert.

Tijdens de vorige opleidingsbeoordeling in 2010 vond het toenmalige auditpanel dat de opleiding de verbinding tussen de verschillende vakgebieden van de MBA-professional in het programma kon verbeteren, zodat de studenten meer een 'helicopterview' konden ontwikkelen (zie Inleiding). In het nieuwe programma zijn mede daarom de twee inhoudelijke leerlijnen in elke masterclasses geïntegreerd. Daarnaast organiseert NTI een verdiepende themadag met externe sprekers om de integrale aspecten van deze leerlijnen te benadrukken en studenten uit te dagen vanuit een integraal perspectief managementthema's te benaderen. Ook moeten studenten in het nieuwe programma verplicht minimaal twee managementthema's met elkaar verbinden in de *Action Learning Projecten* (ALP's). Hoewel het auditpanel deze verbetermaatregelen doeltreffend vindt, waren de resultaten daarvan ten tijde van het locatiebezoek voor het auditpanel nog niet zichtbaar. In een groot aantal eindwerken die het auditpanel bekeek, ontbrak die helicopterview en een kritische reflectie daarop (zie ook Standaard 11). Het auditpanel kan zich met de kwaliteit van de docenten en de studenten echter niet anders voorstellen dan dat studenten die helicopterview wel hebben en/of kunnen ontwikkelen. Dit is alleen voor het auditpanel nog niet transparant (zie H6 – Aanbevelingen).

Profilering

Het auditpanel herkent de inhoudelijke profilering in het nieuwe programma (zie Standaard 1). Naast een integrale themadag waarin de profileringsthema's aan bod komen, zijn twee integrale leerlijnen *Digitaal leiderschap* en *Innovatiemanagement* in het programma opgenomen. De leerlijnen vormen het fundament voor de samenhang tussen de masterclasses en de specifieke thematiek binnen de opleiding. De alumni die het auditpanel sprak, herkennen deze profilering die, zo blijkt uit de gesprekken met het management, als rode draad in het nieuwe programma is verweven.

Praktijkgericht onderzoek

Tijdens de vorige audit in 2010 gaf het toenmalige auditpanel aan dat de opleiding MBA onderzoek sterker kon verankeren in het programma. Daarnaast gaven studenten in een panelgesprek met de opleiding MBA aan, dat praktijkgericht onderzoek ook explicieter aan bod mocht komen in het programma. Het auditpanel constateert dat de opleiding MBA hier aantoonbaar op geacteerd heeft door een aantal onderzoekselementen in het programma toe te voegen en door onderzoek sterker in het programma te verweven. Zo heeft de opleiding MBA in de onlangs in het programma opgenomen praktijkbijeenkomst *Onderzoek en Rapporteren* en in de twee *Webinars Onderzoek* meer aandacht voor academisch schrijven en onderzoek & rapporteren. Daarnaast is een *Handboek Afstuderen* ontwikkeld en zijn onderzoekselementen in de toetsing van de masterclasses toegevoegd die studenten geleidelijk voorbereiden op de afstudeerscriptie (zie onderstaande tabel). De praktijkbijeenkomst *Onderzoek en Afstuderen* was onderdeel van het oude en is overgenomen in het nieuwe programma.

In onderstaande tabel volgen enkele voorbeelden van de wijze waarop studenten in zowel het oude als het nieuwe programma werken aan de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden.

Product/ Toetsvorm	Nadere omschrijving
Paper	In de papers van de masterclasses moeten studenten gedegen literatuuronderzoek doen omtrent een onderwerp/casus gekoppeld aan de masterclass en resulterend in een advies of eindproduct voor een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld Branche of organisatie). Docenten beoordelen de papers, waarbij het proces (reflectie) en het product deel uitmaken van de beoordeling.
ALP's	In de ALP's voeren studenten in opdracht van een werkgever een kleinschalige praktijkgericht onderzoek uit in de eigen organisatie aan de hand van de onderzoekscyclus. De ALP's zijn integratief en moeten betrekking hebben op minimaal twee managementthema's van de masterclasses. De ALP's bereiden studenten voor op de scriptie. De werkgever is betrokken bij het beoordelen van de ALP's.
Praktijk-bijeenkomst	Ter voorbereiding op de afstudeerscriptie nemen studenten deel aan de hogeschoolbrede praktijkbijeenkomst <i>Onderzoek en afstuderen</i> . NTI traint bachelor- en masterstudenten tijdens deze bijeenkomst in het rapporteren, opzetten van een onderzoek, het formuleren van een probleemstelling en de onderzoeksvragen. Studenten kunnen daarnaast Kennisclips over Methoden van onderzoek (theorie) bekijken of Webinars volgen over Methoden van onderzoek in de praktijk verzorgd door docenten dan wel 'visiting experts' uit het bedrijfsleven. Aan deze praktijkbijeenkomst is als eindopdracht het plan van aanpak voor de scriptie gekoppeld. Bij goedkeuring hiervan en voldoende beoordeling van het portfolio kan de student starten met de scriptie.

Tabel 2 – Voorbeelden van onderzoek in het oude en nieuwe programma

Het auditpanel stelt vast dat de onderzoekscomponent in het programma nu in vrijwel alle programmaonderdelen vorm krijgt. De opleiding MBA creëert voor haar studenten een meer geleidelijke opbouw in de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden. Uit de NSE (2015) kwam recentelijk naar voren dat studenten de verworven onderzoeksvaardigheden voor praktijkgericht onderzoek binnen de opleiding positiever waarderen. Studenten die het auditpanel sprak, gaven aan dat zij tijdens de opleiding een onderzoekende houding ontwikkelen.

De leden van de Onderzoeksadviesraad geven op dit moment aan de opleiding MBA nog informeel advies over de leerlijn onderzoek en het borgen van het niveau van de scripties in het bijzonder. Met ingang van studiejaar 2016-2017 gaat NTI mee in de groepssystematiek en zal de *Academic Board* deze rol op zich nemen. Het auditpanel gaat ervan uit dat NTI deze plannen realiseert.

Internationale oriëntatie

De opleiding MBA heeft in aansluiting bij de doelstelling het thema internationalisering in het curriculum verweven. In de factsheets is voor studenten bij de verschillende programmaonderdelen in het nieuwe programma ook specifiek beschreven wat de internationale component is. De opleiding besteedt in verschillende masterclasses (bijvoorbeeld *Marketing Management* en *Internationaal ondernemen en innoveren*) aandacht aan de toenemende globalisatie voor bedrijven door in te gaan op internationale theorievorming, ontwikkelingen en thema's (bijvoorbeeld culturele diversiteit, global strategy, internationale handel en samenwerking en in- en outsourcing). De literatuurlijst bestaat uit een mix van Nederlandstalige en Engelstalige boeken. Studenten komen in het nieuwe programma ook verplicht in aanraking met Engelstalige vakliteratuur, casuïstiek en contexten vanuit het binnen- en buitenland. In het oude programma was het studiemateriaal grotendeels Nederlandstalig en was het lezen van Engelstalige vakliteratuur meer vrijblijvend in vergelijking met de wijze waarop dat in het nieuwe programma is vormgegeven. Daarnaast daagt de opleiding studenten in het nieuwe programma ook nadrukkelijker uit om zelf (inter)nationale artikelen te selecteren en daarop een visie te ontwikkelen. Het auditpanel constateert dat internationalisering in toenemende mate aandacht krijgt in het programma en dat de opleiding het programma daarmee beter laat aansluiten bij de beoogde doelstelling.

NTI heeft in de auditgesprekken aangegeven dat de opleiding MBA aansluit bij de verschillende kerngebieden die ontleend zijn aan de criteria van de Britse *Association of MBAs*. Het is raadzaam dat de opleiding MBA deze aansluiting in het vervolg ook aantoont met bijvoorbeeld een matrix.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt bij deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. De inhoud van zowel het oude als het nieuwe programma stelt de studenten in staat de eindkwalificaties te verwerven en zo het hbo-masterniveau te bereiken. In vergelijking met het oude programma zorgen de twee integrale leerlijnen voor meer samenhang in het programma. Ook de indeling in masterclasses en de concentrische opbouw van het programma dragen daaraan bij. De herziene profilering van de opleiding MBA is duidelijk zichtbaar in het nieuwe programma. Praktijkgericht onderzoek en internationalisering krijgen in toenemende mate aandacht, wat volgens het auditpanel ook noodzakelijk was. De centrale aandachtsgebieden binnen het MBA-domein zijn herkenbaar aanwezig in het nieuwe programma, zoals de AMBA dat vereist.

Hoewel het auditpanel positief is over de invulling van het nieuwe programma, is het nog wel zaak dat de opleiding MBA het programma in de praktijk brengt. Daarnaast vindt het auditpanel het belangrijk dat de opleiding haar beoogde verbeteringen ten aanzien het ontwikkelen van een 'helicopterview' realiseert en zichtbaar maakt in het toetsen en beoordelen.

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

Toelichting NVAO:

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

AMBA-criteria:

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

Bevindingen

Opbouw en vormgeving programma

Aanvankelijk dacht het auditpanel dat het onderwijsconcept van NTI bestond uit self-based learning en online-onderwijs. Uit het gesprek met het management bleek dat dit niet geheel de lading dekte. Alle opleidingen van NTI en dus ook de opleiding MBA, bieden hun programma aan volgens het blended onderwijsconcept. Het concept bestaat bij de meeste opleidingen van NTI uit de drie componenten *zelfstudie*, *contactonderwijs* en *online leren* en het kenmerkt zich doordat het flexibel en adaptief is voor de student. Studenten kunnen op elk moment starten met de opleiding en het studieprogramma in eigen tempo en veelal plaats onafhankelijk doorlopen. NTI streeft naar een ideale mix van on- en offline leren, synchroon en asynchroon leren en individuele leertrajecten en samenwerkend leren. Met behulp van digitale werkvormen wil NTI studenten aanzetten tot actief leren. De nieuwe online leeromgeving speelt dan ook een belangrijke rol in de ondersteuning van het NTI-onderwijsconcept (zie Standaard 7).

Een MBA-student heeft de mogelijkheid om een klassikale of flexibele programmavorm te volgen. In de voorlichting spreekt NTI met de student over welke vorm het beste bij hem of haar past. In beide vormen bestaat het programma uit de componenten *zelfstudie* en *klassikale bijeenkomsten* die de studenten afhankelijk van de gekozen programmavorm in meer- of mindere mate inzetten. Door de implementatie van de nieuwe online leeromgeving kan NTI bij de opleiding MBA ook de component *online leren* inzetten. Elke programmavorm heeft verplichte programmaonderdelen. Bij de opleiding MBA volgen studenten bijvoorbeeld verplicht tien praktijkbijeenkomsten. Daarnaast hebben de studenten de mogelijkheid om werkvormen te kiezen die aansluiten bij hun leerstijl of behoeften (bijvoorbeeld lezen van de module-informatie, een focus op zelfstudie of deelname aan tentamentrainingen of ondersteunende colleges). Studenten die het auditpanel sprak, waarderen de flexibiliteit van het programma.

Vorm	Nadere omschrijving
Klassikaal	Bij de klassikale opleidingsvariant volgen studenten naast de verplichte contactmomenten eens in de twee weken een avond of eens in de maand een hele dag ook ondersteunende colleges. De opleiding biedt de contactmomenten meerdere keren per jaar en - waar mogelijk - ook op verschillende plaatsen in Nederland aan, zodat de student deze kan laten aansluiten bij zijn eigen planning van de studie.
Flexibel	Bij het programma van de flexibele variant zet NTI <i>E-learning</i> in. De student kan (meer dan bij de klassikale variant) uit verschillende flexibele werkvormen kiezen. Bovendien kan de student zich - afhankelijk van zijn behoefte - per module of masterclass inschrijven.

Tabel 3 – Nadere omschrijving van de programmavormen die studenten kunnen kiezen

Bij de opleiding MBA zet NTI ook de action learning methodiek in (zie Standaard 2). Deze methodiek vindt het auditpanel goed passen bij het praktijkgerichte programma van de opleiding MBA. Studenten kiezen voor de opleiding bij NTI, omdat het onderwijsconcept van NTI ofwel de flexibiliteit daarvan en het op eigen tempo kunnen studeren goed te combineren is met een baan en een gezin. Bovendien zijn de studenten op zoek naar theoretische bagage ter ondersteuning van hun praktijkervaring, naar handvatten om de eigen praktijk te verbeteren en naar de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Er is een evenwichtige verdeling tussen de verwerving van kennis en de ontwikkeling van vaardigheden, zoals de AMBA dat eist.

Studenten leren kennis en vaardigheden ook toepassen in de eigen context. Dit sluit nadrukkelijk aan bij de wens van de studenten. Zoals eerder benoemd waarderen studenten de interactie met medestudenten. Deze interactie komt, zo geven de studenten in het auditgesprek aan, pas laat in de opleiding op gang, omdat zij elkaar in een latere fase van de studie pas ontmoeten. Het auditpanel kan zich voorstellen dat de opleiding MBA ervoor zorgdraagt dat studenten zo vroeg mogelijk in de studie kennis met elkaar maken. Daarbij dient de opleiding wel rekening te houden met het uitgangspunt 'studenten moeten op elk moment de studie kunnen starten'.

De opleiding zet een mix van werk- en toetsvormen in die past bij dit onderwijsconcept (bijvoorbeeld e-modules, introductievideo's, kennisclips, webinars, praktijkbijeenkomsten, ALP's, papers, portfolio). Studenten kunnen in principe zelf kiezen welke masterclasses ze wanneer volgen. Echter, de opleiding adviseert wel een bepaalde volgorde gezien de samenhang en studeerbaarheid van het programma. Het auditpanel sluit zich aan bij dit advies.

Studeerbaarheid

Studenten, ook degenen die het auditpanel tijdens het locatiebezoek sprak, zijn zeer gemotiveerd/hebben een enorme drive om het beste uit de opleiding te halen. Gemiddeld doen MBA-studenten 3,4 jaar over hun studie, waarbij de nominale studieduur 20 en de maximale studieduur 40 maanden is. In de OER is aangegeven dat de nominale studiebelasting om de masteropleiding in een jaar af te ronden 35 uur per studieweek (inclusief contacttijd) bedraagt, gemeten over 48 studieweken per jaar. Daarmee komt de studielast uit op 1680 uur. Dit ligt net onder de grens van de AMBA die 1800 studielasturen vereist. Studenten maken een bewuste keuze om naast hun baan een opleiding te volgen, waarmee zij hun kennis kunnen verdiepen en hun (eigen) praktijk kunnen verbeteren. Derhalve verwachten ze ook kwalitatief naast efficiënt en effectief onderwijs en dat docenten met praktijkervaring verzorgen. Hetgeen NTI de studenten ook wil bieden, zo constateert het auditpanel.

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel beoordeelt deze standaard als 'voldoende'. De opleiding hanteert een didactisch concept dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep. Het NTI-onderwijsconcept is aantoonbaar verwerkt in de vormgeving van het onderwijsprogramma. Er bestaat een evenwicht tussen het verwerven van kennis en vaardigheden, zoals de AMBA dat vereist. Het auditpanel heeft waardering voor de flexibiliteit van het programma. De studielast is stevig, maar de studenten geven aan hier bewust voor te kiezen. De studielast van de opleiding ligt net onder de grens van het aantal studiebelastingsuren dat de AMBA hanteert. Studenten waarderen de interactie met docenten en medestudenten. Hoe eerder in de studie studenten profiteren van deze meerwaarde, hoe beter. Hierin ligt naar het oordeel van het auditpanel nog een verbeterpunt. De opleiding dient de juiste balans aan te brengen tussen klassikaal onderwijs, zelfstudie en op termijn ook online leren.

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

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

AMBA-criteria:

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

Bevindingen***Doelgroep***

De doelgroep van de opleiding MBA is naar de mening van het auditpanel passend voor een opleiding MBA. Het programma is gericht op managementprofessionals met een afgeronde hbo-bacheloropleiding die minimaal drie jaar werkzaam zijn (i) in een leidinggevende, management-, of directiefunctie op hbo-denken- en werkniveau of (ii) als (zelfstandig) ondernemer en beschikken over economische en managementkennis en -vaardigheden.

Een ruime meerderheid (60-70%) van de afgestudeerde MBA-professionals van NTI is werkzaam binnen het SME-segment in de profit sector. Studenten zijn soms ook professionals uit de non-profit sector die de verantwoordelijkheid voor markttaken moeten gaan dragen in een - in toenemende mate - hybride overheidsorganisatie. De eindkwalificaties van de opleiding zijn daarom vooral gericht op het SME-werkveld, maar ook breder inzetbaar. Studenten die het auditpanel sprak, waarderen dit uitgangspunt. Studenten die met de opleiding starten zijn veelal mannen met minimaal tien jaar werkervaring, werkzaam als zelfstandig ondernemer, manager of consultant die behoefte hebben aan verbreding en verdieping in de huidige functie en/of in het eigen bedrijf.

Instroom

NTI hanteert de wettelijke vooropleidingseisen voor het toelaten van studenten tot een professionele hbo-masteropleiding. Daarnaast heeft zij aanvullende eisen opgesteld (zie vorige paragraaf), passend bij het profiel van de instromer en de beoogde eindkwalificaties. NTI eist bovendien een relevante werkplek bij aanvang van de studie, vanwege het praktijkgerichte karakter van het programma (zie Standaard 2). Onder een relevante werkplek verstaat NTI dat de student binnen zijn werkplek in staat is om de opleidingsspecifieke competenties te ontwikkelen. Voor de opleiding MBA is geen modulevrijstelling mogelijk op basis van werkervaring.

De *Toelatingscommissie* van NTI beoordeelt de toelatingsdossiers. Studenten doorlopen een intakegesprek (face to face of telefonisch) met daartoe aangestelde studieadviseurs. Tijdens deze gesprekken bekijkt NTI of de studie in lijn ligt met de wensen en verwachtingen van de student en of het onderwijsconcept en welke programmavorm (klassikaal en flexibel onderwijs) een realistische optie is voor de student.

De studentenpopulatie als geheel heeft meer dan vijf jaar management/relevante ervaring. In dit kader voldoet de opleiding MBA aan de AMBA-criteria. Doordat de opleiding in de basis geen Engelstalig onderwijs verzorgt, is het afnemen van een specifieke test volgens de AMBA niet noodzakelijk. Toch is de Engelse taalvaardigheid gezien de internationale oriëntatie van het vakgebied en de Engelstalige vakliteratuur van belang voor de opleiding MBA (zie Standaard 1). Bij de instroom gaat de opleiding MBA er in het nieuwe programma vanuit dat studenten over een adequaat niveau van Engels beschikken. Op het moment dat het taalniveau ontoereikend is, kunnen studenten tegen betaling binnen NTI extra cursussen volgen. Op deze wijze heeft de opleiding MBA aandacht voor het niveau van Engels, zoals de AMBA dat vereist. Ook de instroomeis 'meer dan drie jaar werkervaring' past binnen de AMBA-criteria.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Voor de opleiding MBA 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. Het programma sluit voor studenten in ruim voldoende mate aan bij de kwalificaties van de instroom. De toelatingseisen zijn helder en realistisch evenals de mogelijkheden tot het verlenen van vrijstellingen. Ten aanzien van het kerngebied 'instroomeisen' voldoet NTI aan de AMBA-criteria.

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

Werving en deskundigheid

De opleidingscoördinator is verantwoordelijk voor de onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Met ondersteuning van een aan de opleiding MBA verbonden hoofddocent, werft zij docenten aan de hand van functieprofielen. Selectiecriteria van docenten zijn hun vakinhoudelijke en onderwijskundige expertise evenals hun relevante praktijkervaring. Sinds de heroriëntatie op de opleiding in 2015 gaat bij de werving van MBA-docenten ook aandacht uit naar de aansluiting bij de profilering van de opleiding en een relevante functie binnen of relatie met SME. De opleiding MBA heeft in dit kader aantoonbaar meerdere nieuwe (gepromoveerde) docenten aangesteld die specifieke expertise hebben op het gebied van digitalisering en/of innovatiemanagement.

NTI zet docenten afhankelijk van hun beroeps- en onderwijskundige ervaring in binnen bepaalde masterclasses en/of rollen (bijvoorbeeld ontwikkelaar, toetsauteur, examiner, trainer of scriptieadviseur). De opleiding MBA beschikt over negen kerndocenten, waarvan één hoofddocent. Zij vormen samen de curriculumcommissie. Samen met de opleidingscoördinator zijn zij in staat om (de inhoud van) het programma effectief te managen, zoals de AMBA dat vereist.

Het auditpanel is zeer positief over de deskundigheid en de betrokkenheid van het docententeam. Alle docenten beschikken over het masterniveau en 62,5% daarvan is ook gepromoveerd. Hiermee voldoet de opleiding MBA ruimschoots aan de AMBA-richtlijnen. Het auditpanel stelt daarnaast op basis van een matrix vast dat het docententeam de managementthema's van de masterclasses afdekt. Sterk punt is (i) dat de docenten relevante beroepservaring hebben op minimaal een van de zeven managementgebieden in het programma van de opleiding en (ii) dat zij binnen hun vakgebied naast hun docentschap voor NTI in de praktijk elders werkzaam zijn als docent of trainer, een eigen onderneming hebben en/of onderzoeker zijn. Ook studenten zijn positief over de kwaliteit van de docenten. Zij waarderen de persoonlijke begeleiding en de betrokkenheid van de docenten.

De expertise van de docenten tezamen met de drive en de werkervaring van de studenten borgen het niveau van de opleiding. Vanwege de kleinschaligheid van de opleiding ligt hierin volgens het auditpanel wel een risico. Indien een docent wegvalt of niet (meer) voldoet, kan dat direct van invloed zijn op de kwaliteit, de continuïteit en de ontwikkeling van het onderwijs. Het docententeam is immers klein van omvang. NTI is zich hiervan bewust en houdt hier door de korte lijnen binnen de organisatie zicht op.

Kwaliteitsborging en Deskundigheidsbevordering

Het auditpanel stelt vast dat naast een adequate selectie, de borging van de kwaliteit van de docenten plaatsvindt door hun functioneren structureel te evalueren. Zo zijn (student)evaluaties en de eigen ervaringen van de hoofddocent input voor de jaarlijkse voortgangsgesprekken over de docenten met het opleidingsmanagement. Afhankelijk van de prestaties van docenten zet NTI, als daar aanleiding toe is, andere docenten in.

Docenten zijn daarnaast verantwoordelijk voor het bijhouden van hun vakinhoudelijke expertise. Voor het bijhouden van hun onderwijskundige expertise biedt NTI trainingen aan. Enkele voorbeelden:

- De docenten zijn door de opleidingscoördinatoren getraind in het werken binnen het NTI-onderwijsconcept. Onderwerpen die hierbij aan bod komen, zijn onder meer: hoe om te gaan met het geven van feedback binnen de online leeromgeving, hoe formuleer ik eenduidige leerdoelen op het juiste niveau en hoe maak ik een activerende e-masterclass.
- De examencommissie geeft de docenten feedback wat betreft de toetsing en beoordeling van de programmaonderdelen.
- NTI traint docenten bij het begeleiden en beoordelen van praktijkgericht onderzoek. Er is zowel aandacht voor het proces van begeleiding als de wijze van beoordelen.

Zodra de nieuwe onderwijsleeromgeving is geïmplementeerd (zie Standaard 7) kan het auditpanel zich voorstellen dat NTI herijkt in hoeverre de toetsdeskundigheid van de docenten in relatie tot het digitale onderwijs toereikend is.

Weging en Oordeel

Oordeel: goed

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard voor de opleiding MBA tot het oordeel 'goed'. De vakdeskundigheid en de praktijkervaring van het docententeam en hun betrokkenheid bij de studenten zijn ruimschoots voldoende voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma. De docenten bewaken samen met de hoofddocent en de opleidingscoördinator de continuïteit van de opleiding. De omvang van het docententeam is beperkt, maar toereikend. Bovendien voldoet de opleiding ten aanzien van het kerngebied 'Docentkwalificaties' aan de AMBA-criteria. De kwaliteit van het personeel wordt geborgd door een adequate selectie op relevante werk- en onderwijskundige ervaring.

4.4. Voorzieningen

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

AMBA-criteria:

Geen specifieke eis.

Bevindingen

De centrale organisatie van Hogeschool NTI zorgt voor het op peil houden van het voorzieningenniveau van alle opleidingen. Het auditpanel stelt vast dat NTI gebruik maakt van goed bereikbare, moderne en ruim voldoende geoutilleerde onderwijslocaties met flexibele voorzieningen. De les- en vergaderlokalen bevinden zich zowel intern bij NTI als extern op diverse geschikte locaties. Alle studenten maken tijdens een hogeschool-brede startbijeenkomst kennis met het NTI-onderwijsconcept (zie Standaard 4), de online leeromgeving en krijgen bruikbare studeertips (bijvoorbeeld time management en inzicht eigen leerstijl).

Tijdens het locatiebezoek in Leiden heeft het auditpanel kennis gemaakt met *Fronter*, de digitale omgeving waartoe MBA-studenten thans toegang hebben. In deze digitale omgeving is ruimte om informatie en documenten tussen en met docenten en studenten uit te wisselen. Tijdens de audit in 2010 concludeerde het toenmalige auditpanel op basis van student- en docentbeoordelingen dat een verbetering van de digitale omgeving noodzakelijk was. Studenten, docenten en medewerkers hadden behoefte aan een modernere en gebruiksvriendelijkere online (leer)omgeving en een betere informatievoorziening. Daarom is sinds 2015 een nieuwe online leeromgeving (OLO) genaamd *a New Spring* (aNS) ontwikkeld voor alle opleidingen van NTI¹². De voorzieningen in deze nieuwe OLO, zoals weergegeven in onderstaande tabel, vindt het auditpanel geschikt om het eigen NTI-onderwijsconcept optimaal te faciliteren en studenten maximale flexibiliteit aan te bieden.

Mogelijkheden online leeromgeving <i>a New Spring</i>	
Introductievideo per masterclass	In deze <i>Introductievideo</i> volgt een uiteenzetting van de relevantie van een masterclass.
E-module	In de <i>E-module</i> volgt online uitleg over de theorie met oefenopgaven/casussen.
Memotrainer	De student kan bij de voorbereiding van het tentamen gebruik maken van de <i>Memotrainer</i> . Dit is een online tool die interactief en zelflerend is. Afhankelijk van de datum waarop de student de toets wil afleggen, krijgt de student geregeld online per computer of mobiel via de app een uitnodiging om toetsopgaven te oefenen. Afhankelijk van de goede antwoorden in een voorgaande oefening confronteert de opleiding de student vooral met vragen die hij de vorige keren niet goed beantwoordde. De memotrainer is een tool die helpt parate kennis in het lange termijn geheugen te krijgen. Per leerdoel neemt de opleiding kennisgerichte vragen op in deze tool.
Kennisclips	<i>Kennisclips</i> zijn korte video's waarin de docent bijvoorbeeld complexe onderwerpen uitlegt, de theorie koppelt aan een vraagstuk, een dilemma voorlegt ter voorbereiding op een praktijkbijeenkomst of een lastig gesprek voordoet. Een kennisclip kan diverse vormen aannemen zoals een interview, een beeldpresentatie, een scene uit een gesprek, werken met beeldfragmenten.
Webinars	De student kan live en plaatsafhankelijk deelnemen aan <i>Webinars</i> . Ook is het mogelijk de webinar naderhand (meerdere keren) te raadplegen.
Leerpaden	De door een opleiding ontwikkelde <i>Leerpaden</i> helpen studenten op een gestructureerde wijze modules te doorlopen om zich zodoende beter voor te bereiden op de toetsing. Een aantal stappen in het leerpad is verplicht (bijvoorbeeld het uitvoeren van een vooropdracht alvorens de student kan deelnemen aan een praktijkbijeenkomst) en een aantal stappen is facultatief en/of plaats- en tijdonafhankelijk uit te voeren. Studiebegeleiders en studenten zien steeds de voortgang van de studie.

¹² Het lectoraat *E-learning* adviseert Hogeschool NTI over de vormgeving van het blended onderwijs en onderzoekt de resultaten daarvan met en onder studenten. De aanstelling van de lector is gericht op de borging van een adequate uitrol van het NTI blended onderwijsconcept, waarin studenten middels een passende inzet van online leren worden gefaciliteerd om zich de benodigde competenties voor het masterniveau eigen te maken.

Mogelijkheden online leeromgeving a New Spring	
Fora in de online leeromgeving	NTI streeft naar community-vorming. Per opleiding heeft een student zowel via de oude als via de nieuwe OLO toegang tot een drietal fora: een <i>Mentorenforum</i> waarbij studenten studie-organisatorische vragen kunnen stellen aan de mentoren van de opleiding, een <i>Docentenforum</i> waarbij studenten studie-inhoudelijke vragen kunnen stellen aan hun docenten en een <i>Studentencafé</i> waarbij studenten ervaringen kunnen uitwisselen met medestudenten.

Tabel 4 – Voorzieningen nieuwe OLO

In september 2016 is de opleiding MBA voornemens om over te stappen naar de nieuwe OLO. NTI dient deze omgeving voor de opleiding MBA nog voor een groot deel in te richten. Tijdens de rondleiding toonde de opleiding het auditpanel één ingerichte module als voorbeeld. Bij elf hbo-bacheloropleidingen zet NTI de nieuwe OLO al naar tevredenheid van medewerkers, docenten en studenten in. Het auditpanel stelt op basis daarvan, op basis van de beschrijving van de nieuwe OLO en op basis van de gesprekken tijdens het locatiebezoek vast, dat de nieuwe ten opzichte van de oude OLO naast het bieden van een betere ondersteuning van het eigen onderwijsconcept ook gebruiksvriendelijker is. Het auditpanel vraagt zich wel af of de leerpaden naast de ondersteuning en begeleiding van bachelorstudenten ook de gewenste facilitering biedt voor masterstudenten. De studenten die het auditpanel sprak, gaven aan dat zij zelf verantwoordelijk (willen) zijn voor hun studievoortgang en daar in principe geen voorgestructureerde leerpaden voor nodig hebben. Het auditpanel acht het dan ook raadzaam om in gesprek met de MBA-studenten de OLO dusdanig in te richten dat het ook de masterstudenten zo optimaal mogelijk faciliteert.

NTI wijst MBA-studenten op lidmaatschap van de Koninklijke Bibliotheek en/of Scholar Google. Voorheen hadden studenten toegang tot de digitale bibliotheek Cengage. Langs deze kanalen hebben studenten toegang tot gratis relevante internationale vakliteratuur. Tevens hebben zij door middel van de online NTI Library toegang tot relevante wetenschappelijke publicaties in het vakgebied. Uit het gesprek met de docenten blijkt dat studenten hier echter nauwelijks gebruik van maken. In het oude programma kregen studenten een reader met verplichte literatuur toegezonden. Studenten die het auditpanel sprak, gaven geen blijkt van erkenning ten aanzien van de eerder genoemde databases. Wel noemde een student de internetzoekmachine Google Scholar en de eigen bibliotheek die hij gebruikte voor het uitvoeren van literatuuronderzoek. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding MBA haar masterstudenten sterker stimuleert om de beschikbare online databases te raadplegen en bestaande vakkennis te benutten. Dit kan bijvoorbeeld tijdens het literatuuronderzoek dat studenten in iedere masterclass leren toepassen in concrete situaties (papers, ALP's en praktijkbijeenkomsten).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. NTI beschikt over moderne leslocaties die professioneel zijn toegerust en die de realisatie van het programma mogelijk maakt. De faciliteiten van de leeromgeving *Frontier* zijn gedateerd en niet gebruiksvriendelijk. Het auditpanel vindt het derhalve belangrijk dat NTI de nieuwe onderwijsleeromgeving zoals zij dat ook beoogt, implementeert bij de opleiding MBA. De opleiding dient bij de inrichting wel rekening te houden met de behoeftes van de hbo-masterstudenten. Het auditpanel gaat ervan uit dat de nieuwe leeromgeving het leerproces op intuïtieve en adaptieve wijze, gestructureerd en efficiënt zal ondersteunen. Tot slot zou NTI haar studenten sterker kunnen stimuleren om gebruik te maken van relevante internationale vakliteratuur via de digitale bibliotheek waartoe de studenten toegang hebben.

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

AMBA-criteria:

Geen specifieke eis.

Bevindingen

Studiebegeleiding

Het auditpanel constateert op basis van de gesprekken dat indien studenten daar behoefte aan hebben, zij via verschillende kanalen bij NTI om ondersteuning kunnen vragen tijdens hun studie. Binnen de afdeling *Studiebegeleiding* staat bijvoorbeeld een team van mentoren de gehele werkweek voor NTI-studenten klaar om telefonisch, per e-mail en via sociale-mediafora op de digitale leeromgeving alle studie-organisatorische vragen te beantwoorden. De mentoren ondersteunen de studenten bij hun onderwijsproces. Inhoudelijke vragen leiden zij door naar de docenten. Docenten beantwoorden vragen van studenten over de lesstof. Zij doen dit bij voorkeur op de sociale-mediafora van NTI, zodat alle studenten profiteren van de feedback, hints en tips. Tijdens het locatiebezoek gaven de docenten van de opleiding MBA aan dat zij vooral ook gebruik maken van Skype en de e-mail om te communiceren met studenten. Binnen de opleiding bestaan korte lijnen tussen de docenten en de studenten, wat de studenten ook nadrukkelijk waarderen.

Uit de NSE (2015) kwam naar voren dat de studiebegeleiding qua score er met name bij de hbo-bacheloropleidingen van NTI nog niet positief uitspringt. MBA-studenten zijn meer tevreden, maar zien tevens ruimte voor verbetering. Zij krijgen in het nieuwe programma dan ook extra begeleiding bij het ontwikkelen en vormgeven van hun portfolio. Dit gebeurt in de vorm van een tussentijds criterium gericht interview. Hoewel de masterstudenten in principe zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen studievoortgang, kunnen de docenten tijdens het interview ook de voortgang van de studie (het portfolio) in relatie tot de gewenste competentieontwikkeling van studenten monitoren en eventueel bijsturen. Daarnaast zullen MBA-studenten het portfolio in het nieuwe programma afsluiten met een toekomstgericht criterium gericht interview. Het auditpanel vindt dit goede en tevens noodzakelijke ontwikkelingen die bij zullen dragen aan het in beeld houden van (ook de mindere) studenten evenals de community-vorming.

Informatievoorziening

NTI houdt studenten via (video)nieuwsbrieven op de hoogte van de ontwikkelingen van de opleiding. Informatievoorziening voor het personeel betreffende het contact met de student legt NTI vast in het onderwijs- en informatiesysteem. Zo weet de mentor van elke student wat er eerder is besproken, wat de studievoortgang van de student is en waar de mentor wellicht op moet inspelen. Indien nodig bespreekt de mentor dit met de docenten of hoofddocent van de opleiding MBA. Studenten kunnen vanaf september 2016 alle relevante en actuele studie-informatie en –materiaal vinden in de nieuwe online leeromgeving. Te denken valt aan mededelingen, actueel studiemateriaal, inleidende video's, artikelen, filmpjes, relevante forumdiscussies, actuele Onderwijs- en Examenregeling etc. In *MijnNTI*, een aanverwant digitaal systeem aan de OLO, kunnen studenten zich digitaal inschrijven voor de praktijkbijeenkomsten. Studenten kunnen daar ook een overzicht van hun behaalde studiepunten raadplegen.

Het studiemateriaal en de informatie over de studie zal volgens het auditpanel in de nieuwe online leeromgeving voor MBA-studenten beter te vinden zijn. De studenten die het auditpanel sprak vinden de communicatie bij de start van de opleiding een klein verbeterpunt. Hoewel zij beseffen dat van een masterstudent een proactieve houding wordt verwacht, zien zij graag dat NTI hen bij aanvang van het programma op weg helpt (bijvoorbeeld het wegwijzen maken in de OLO) en aandacht heeft voor verwachtingenmanagement (bijvoorbeeld studieduur en –belasting).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. De studiebegeleiding en de informatievoorziening die NTI mede faciliteert via de nieuwe online leeromgeving, sluiten over het algemeen aan bij de behoeften van de individuele student. Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen studievoortgang. Dit past volgens het auditpanel bij de doelgroep en mag bovendien van hbo-masterstudenten verwacht worden. Desondanks is het wenselijk dat NTI zoals zij dat ook beoogt met het tussentijdse criterium gerichte interview, tussentijds regelmatig contact houdt met *alle* studenten om de studievoortgang te stimuleren en een sterkere vorm van binding met de opleiding te creëren. Het op gang helpen van studenten bij de start van hun studie vindt het auditpanel eveneens een verbeterpunt.

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:

Geen specifieke eis.

Bevindingen

NTI heeft hogeschoolbreed een eigen kwaliteitszorgstelsel ontworpen. De PDCA-cyclus heeft hierin een belangrijke plaats en heeft als doel het realiseren van een continue verbetering van de primaire en de ondersteunende processen op strategisch, tactisch en operationeel niveau in de organisatie. De kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties bewaakt NTI door onder andere interne WHW-evaluaties, interne opleidingsevaluaties en interne en externe kwaliteitsbeoordelingen (bijvoorbeeld ISO-certificering en NVAO-accreditatie). De afdeling *Kwaliteitszorg* organiseert en coördineert daarbij deze, evenals de in onderstaande tabel opgenomen evaluatie-instrumenten. De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de geconstateerde aandachtspunten.

NTI betreft op hogeschool- en/of opleidingsniveau verschillende gremia bij de interne kwaliteitszorg van haar opleidingen. Per opleiding bevroagt de hogeschool studenten over hun ervaring rondom de gevolgde praktijkbijeenkomsten, de stage en/of het afstuderen, de begeleiding en de deskundigheid van docenten en de afgenomen toetsing. Een uitkomst is bijvoorbeeld: *Studenten beoordelen de deskundigheid van docenten tijdens praktijkbijeenkomsten en de begeleiding bij de scripties positief. Over de studielast zijn de studenten van NTI minder tevreden. Hogeschool NTI heeft dit aangepakt door beter in te zetten op studiebegeleiding en door het ontwikkelen van een nieuwe online leeromgeving (zie Standaarden 7 en 8). De hogeschool deelt de evaluatieresultaten met het opleidingsmanagement, de Examencommissie en de (hoofd)docenten. De betrokkenen dragen actief bij aan de uitvoering van verbeteracties. Daarnaast houdt NTI eens per twee jaar panelgesprekken met studenten. De uitkomsten van onderwijs-evaluaties en de getroffen verbetermaatregelen zijn ook daar onderwerp van gesprek.*

Niveau	Informanten	Bron	Periode
Hogeschool	Examencommissie	Vergadering	1x per 2 maanden
	Medewerkers	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Tweejaarlijks
	Studentenraad	Overleg	4x per jaar
	Raad van Advies	Bijeenkomst	2 à 3x per jaar
Opleiding	Opleidingsmanagement	MT-overleg / Unit-overleg	Twee wekelijks
	Curriculumcommissie	Vergadering	2 à 3x per jaar
	Studenten	NSE-enquêtes	Jaarlijks
		Panelgesprekken	1x per 2 jaar
		Evaluatie praktijkbijeenkomsten	Na iedere bijeenkomst en 1x per kwartaal reactief in de examencommissie
		Enquêtes afdeling <i>Toetscoördinatie</i>	1x per maand
	Docenten	Docenttevredenheidsonderzoek	Jaarlijks
	Alumni	Panelgesprek	1x per twee jaar
		Enquête	1x per twee jaar
	Werkveld	Werkveldonderzoek	1x per twee jaar
Werkveldcommissie	Bijeenkomst	2 à 3x per jaar	

Tabel 5 – Evaluatie-instrumenten NTI

Uit het gesprek met het management bleek dat NTI ervoor gekozen heeft om eerst een volledige onderwijscyclus te doorlopen, alvorens zij de opleiding MBA wilde evalueren en majeure verbetermaatregelen ging inzetten. Zoals bij Standaard 1 beschreven, is in 2014 gestart met de evaluatie van de beoogde eindkwalificaties om van daaruit te werken aan de verbetering van de onderwijsleeromgeving. Het auditpanel stelt vast dat de evaluatieresultaten (kwantitatief en kwalitatief) voor de MBA-opleiding sindsdien tot stand komen door periodieke input van verschillende bronnen. Zo voerde NTI in 2014 en 2015, zoals in bovenstaande tabel is weergegeven, aantoonbaar verschillende onderzoeken uit onder de MBA-studenten.

Vanaf 2014 betreft de opleiding MBA ook alumni bij haar ontwikkeling. Voor die tijd koos zij ervoor om geen evaluaties onder alumni uit te zetten vanwege het beperkte aantal. Dit, in tegenstelling tot het advies van het toenmalige auditpanel in 2010 om alumni nadrukkelijker bij de opleiding te betrekken. De alumni en de werkveldvertegenwoordigers die het auditpanel sprak, waarden dat NTI naar hen luistert. De ondernemende organisatie is vanwege haar kleinschaligheid en door het persoonlijke contact in staat om op korte termijn verbeteringen door te voeren. De opleiding MBA was ten tijde van het locatiebezoek voornemens om in voorjaar 2016 een themadag te organiseren, waarbij zij ook alumni uitnodigt¹³. Het auditpanel vindt dit een goede ontwikkeling. Alumni kunnen een zinvolle bijdrage leveren aan de verbetering van de onderwijsleeromgeving.

Het auditpanel stelt vast dat de verschillende evaluatieresultaten samen met het *Jaarverslag kwaliteitszorg Hogeschool NTI* thans wel leiden tot de verbeterplannen voor de opleiding MBA. In het verbeterplan staan de verbeteracties voor de vastgestelde aandachtspunten voor de opleiding. Voor de periode vanaf 2013 zijn er een aantal opleidingsspecifieke verbeteracties geformuleerd en (grotendeels) opgepakt. Het blijvend inzetten van de PDCA-cyclus bij de opleiding volgens de hogeschoolbrede systematiek vindt het auditpanel een aandachtspunt (zie H6 – Aanbevelingen).

Weging en Oordeel

Oordeel: onvoldoende

Het auditpanel komt bij deze standaard voor de opleiding MBA van NTI tot het oordeel 'onvoldoende', omdat het van mening is dat de opleiding (te) laat is begonnen met het doorvoeren van de verbeteringen naar aanleiding van de voorgaande audit. Sinds 2014 draait de opleiding MBA volledig mee in de hogeschoolbrede PDCA-cyclus. Over de effectieve wijze waarop NTI op hogeschoolniveau werkt aan de kwaliteitszorg van haar opleidingen, is het auditpanel wel positief. NTI werkt structureel aan de kwaliteitsverbetering van haar opleidingen en betreft daar actief diverse stakeholders bij. Door de inzet van deze hogeschoolbrede-evaluatiesystematiek bij de opleiding MBA zijn sinds 2014 aantoonbaar verbeteringen ingezet. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding MBA blijft meedraaien in de systematiek van de hogeschool en continu en in samenwerking met haar stakeholders werkt aan de verbetering van het onderwijs.

¹³ Na het locatiebezoek heeft NTI het volgende over de invulling van deze dag aangegeven: De themadag zal, passend bij het onderwijsconcept, eind 2016 worden aangeboden in de vorm van een webinar. Op deze manier kan iedere student het zien.

4.6. Toetsing

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

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

AMBA-criteria:

Kerngebied: De kwaliteit van de borging van de toetsing.

Bevindingen

Toetssysteem

De systematiek rondom modules en toetsing maakt valide, betrouwbare en voor studenten inzichtelijke toetsing en beoordeling bij NTI mogelijk. De leerdoelen van de opleiding MBA zijn opgenomen in de factsheets van de masterclasses en vormen tevens de toetsitems. Deze factsheets zijn het uitgangspunt voor de ontwikkelaar bij de ontwikkeling van de masterclasses. Ook heeft NTI bij de opleiding MBA toetsmatrijzen ingevoerd. Op die wijze borgt NTI dat de toets een goede afspiegeling is van de leerdoelen van de masterclass. Bovendien vergemakkelijkt de toetsmatrijs het maken van vergelijkbare vervolgtoltsen. Alle toetsmatrijzen legt NTI ter goedkeuring voor aan de examencommissie. De toetsauteur ontwikkelt vervolgens de toetsing op basis van de vastgestelde factsheet en de toetsmatrijs. Samen vormen deze documenten het *Toetsplan* van de opleiding MBA. In het *Toetsplan* is voor studenten transparant hoe de opleiding de leerdoelen toetst, hoe zij de competenties kunnen bereiken en wat de learning output is. Voor alle opdrachten is een beoordelingssysteem aanwezig, zoals de AMBA dat ook vereist.

De leerdoelen worden zowel formatief als summatief getoetst in de masterclasses. De toetsvormen bij de opleiding MBA zijn: paper, eindopdracht *Onderzoek en Rapporteren*, portfolio (met hierin twee POP-opdrachten en drie ALP-papers), plan van aanpak en scriptie. Het praktijkgerichte en toegepaste karakter van de toetsen is een sterk punt. De variëteit aan toetsvormen vindt het auditpanel voor verbetering vatbaar. De opleiding toetst veelal met papers. Het instellen van criterium gerichte interviews is een goede ontwikkeling.

Het auditpanel heeft enkele toetsen van het oude programma ingezien. Het vond de toetsen ofwel de papers inhoudelijk van het niveau dat verwacht wordt van studenten van een hbo-masteropleiding. Bij de afronding van een masterclass, reflecteert de student op wat hij heeft geleerd in de uitwerking van zijn paper. De docent die de paper beoordeelt, geeft tevens feedback op deze reflecties. Studenten vinden de feedback op de ALP niet toereikend om verbeteringen aan te kunnen brengen in de volgende ALP, zo bleek uit het materiaal dat het auditpanel tijdens het locatiebezoek bekeek. Bovendien varieerde de beoordeling en de mate van feedback soms per docent. Hier ligt volgens het auditpanel dan ook een verbeterpunt.

Examen- en toetscommissie

NTI heeft hogeschoolbreed één examencommissie ingesteld die de kwaliteit en het eindniveau van de tentaminering en examinering van alle opleidingen dient te borgen. De examencommissie bestaat uit zeven leden, waaronder de voorzitter. Per domein heeft één vertegenwoordiger zitting in de examencommissie. De opleiding MBA is een zelfstandig domein in de examencommissie. Daarnaast heeft een relevante afgevaardigde uit het werkveld, als extern gecommiteerde, zitting in de examencommissie. Bovendien wordt de examencommissie ondersteunt door een ambtelijk secretaris.

De examencommissie voert haar kwaliteitsborgende taak uit zoals beschreven in de WHW. Het auditpanel stelt vast dat de examencommissie voor het afnemen van toetsen en het vaststellen van de uitslag daarvan examinatoren aanwijst. Tevens voert de examencommissie steekproefsgewijs controles uit naar de resultaten van examens om zo de interne consistentie te borgen. Ook controleert NTI alle eindwerken op plagiaat via Ephorus.

Indien nodig treft de examencommissie maatregelen om (de toetsing van) het onderwijsprogramma te verbeteren (bijvoorbeeld het structureel organiseren van kalibratiesessies). De examencommissie heeft ook een belangrijke rol in het bewaken van de kwaliteit van de eindwerken. Daarom neemt zij regelmatig deel aan de afstudeerzittingen.

Op basis van het gesprek met de examencommissie heeft het auditpanel de indruk dat deze voor het uitvoeren van haar borgingstaak op een grote afstand staat van de opleiding MBA. Dit is enerzijds een sterkte, omdat NTI de onafhankelijkheid ten opzichte van de opleiding op deze wijze zeker borgt. Anderzijds is het een zwakte, omdat de examencommissie weinig zicht lijkt te hebben op de zaken die specifiek spelen bij de opleiding MBA. Met de deelname van twee leden van de examencommissie aan de afstudeerzittingen van de opleiding MBA, borgt de examencommissie niettemin de kwaliteit van het eindniveau. Het houden van (toe)zicht op het gehele systeem van toetsen en beoordelen door de examencommissie vindt het auditpanel een verbeterpunt.

De afstudeerfase

De afstudeerfase is een individuele fase die in het teken staat van 'proeve van bekwaamheid' ofwel de afstudeerscriptie. Het veelomvattende traject start met het opstellen van een plan van aanpak (het onderzoeksvoorstel). Een beoordelaar die expertise heeft op het thema waarop een student afstudeert, beoordeelt onder meer of de probleemstelling in het domein van de opleiding past en of het verkennend literatuuronderzoek en de onderzoeksmethoden voldoen. Indien het oordeel positief is, voert de student een literatuur- en een praktijkonderzoek uit resulterend in een scriptie en in een artikel. Een scriptieadviseur treedt op als begeleider. Indien de scriptieadviseur van mening is dat de scriptie en het artikel verdedigbaar zijn, beoordelen een eerste en tweede scriptiebeoordelaar beide producten. De afstudeerfase sluiten studenten af met een mondelinge verdediging van de scriptie en het artikel (het eindassessment, ook wel *Viva Voce* genoemd).

Het toenmalige auditpanel in 2010 constateerde dat de opleiding MBA de methodologische en onderzoeksmatige aanpak in de scriptie verder kon versterken. De examencommissie heeft hierop geanticipeerd door structureel kalibreersessies te houden. Daarnaast is onderzoek versterkt en meer verweven in het programma (zie Standaard 3). Ook verzorgt NTI trainingen voor scriptieadviseurs en –beoordelaars (o.a. het hanteren van de criteria). Het auditpanel stelt vast dat borging van het masterniveau thans gebeurt door middel van (i) heldere beoordelingscriteria in het beoordelingsprotocol, (ii) een go-/no-go-moment ten aanzien van het onderzoeksvoorstel, (iii) een rol van de examencommissie die steekproefsgewijs de kwaliteit evalueert en (iv) gescheiden rollen voor begeleiders en beoordelaars. Met name dat laatste vindt het auditpanel een sterk punt van de opleiding MBA. De criteria voor het afstuderen zijn in het nieuwe programma verder aangescherpt. Bijvoorbeeld: *het onderzoek heeft betrekking op de eigen en direct gerelateerde beroepspraktijk en de student bediscussieert de generaliseerbaarheid van de resultaten voor de beroepspraktijk binnen en buiten de organisatie.*

Om te mogen afstuderen moet de inhoud van het portfolio sinds 2016 naast het plan van aanpak en de masterclasses tenminste voldoende zijn. De opleiding MBA denk er over na om het toekomstgerichte criterium gerichte interview dat in het nieuwe programma een plaats heeft gekregen (zie Standaard 7), naast de scriptie, het artikel en de verdediging onderdeel uit te laten maken van het palet aan eindwerken. Het auditpanel vindt het belangrijk dat studenten zowel schriftelijk als mondeling kunnen aantonen dat zij met een kritische blik problemen en oplossingen in een bredere vak- en beroepscontext kunnen plaatsen. Via het criterium gerichte interview en bijbehorende beoordelingscriteria kan NTI transparant maken dat zij haar studenten hierop toetst. Het auditpanel steunt de opleiding in deze ontwikkeling (zie H6 – Aanbevelingen).

Weging en Oordeel

Oordeel: voldoende

Het auditpanel komt voor de opleiding MBA ten aanzien van deze standaard tot het oordeel 'voldoende'. De opleiding beschikt over een adequaat toetsbeleid. De verantwoording van de toetsing in de factsheets met de toetsmatrijs vormt het *Toetsplan* van de opleiding MBA voor de toetsontwikkelaars. Door toetsing te laten geschieden aan de hand van beter meetbare criteria en een grotere variatie aan toetsvormen wordt de validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit van het toetsproces verder geoptimaliseerd. De variëteit van de toetsvormen bij de opleiding MBA is thans nog beperkt. De mechanismen die NTI inzet, zorgen voor de kwaliteitsborging van het toetsen en beoordelen, zoals de AMBA dat vereist. Het toetsysteem is voor studenten inzichtelijk. Het auditpanel is positief over het inhoudelijke niveau van het toetsen en beoordelen. Wel behoeft de kwaliteit van de feedback daarbij nog de aandacht van de opleiding. Bovendien vindt het auditpanel het verkleinen van de afstand tussen de hogeschoolbrede examencommissie en de opleiding MBA een belangrijk verbeterpunt.

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:

Geen specifieke eis.

Bevindingen

Gerealiseerd niveau

Oordeel auditpanel

Vóór aanvang van het locatiebezoek ontving het auditpanel een lijst met scripties (hierna eindwerken) van de opleiding MBA van de afgelopen twee jaar. Daaruit heeft het auditpanel van vijftien afgestudeerden het eindwerk met een variatie in het eindcijfer gekozen. Kijkend naar de inhoud en het niveau van alle eindwerken dan stelt het auditpanel vast dat het resultaat van de eindwerken goed bruikbaar is voor de eigen praktijk. Studenten lossen actuele vraagstukken op voor de bedrijven waar zij werkzaam zijn of voor hun eigen bedrijf. Het auditpanel is positief over het vakinhoudelijke niveau van de studenten dat het aantrof. Ook trof het auditpanel heldere feedback aan in de beoordelingsformulieren. De totstandkoming van het oordeel is voor studenten transparant en de feedback is waar nodig ook kritisch. De eindwerken die het auditpanel van mindere kwaliteit vond, werden door de examinatoren van de opleiding ook met een laag/lager cijfer beoordeeld. Wel kwam het auditpanel bij een aantal eindwerken lager uit. Na cross-examination en nader overleg trof het auditpanel vijf eindwerken aan die de opleiding ten onrechte als voldoende beoordeelde. In onderstaande tabel volgen de bevindingen van het auditpanel.

Bevindingen steekproeven eindwerken	
Voorafgaand aan het locatiebezoek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het auditpanel verwacht van een masterstudent, dat hij in het eindwerk ook aantoont dat hij zijn bevindingen en conclusies ten aanzien van de eigen praktijk in een bredere (vak- en beroeps)context kan plaatsen ofwel te generaliseren (helicopterview) en daar op kritische wijze op kan reflecteren. In een aantal, maar niet in alle eindwerken trof het auditpanel dit aan. Hier ligt dan ook een stevig verbeterpunt voor de opleiding. Docenten gaven tijdens de audit aan dat dit wel onderwerp van gesprek is tijdens de <i>Viva Voce</i>. Dit is voor het auditpanel echter niet zichtbaar (zie H6 – Aanbevelingen). ▪ Daarnaast zag het auditpanel bij alle studenten mogelijkheden tot verbetering in het niveau van onderzoek ofwel de onderzoeksvaardigheden. Hiermee doelt het auditpanel op het begeleiden van studenten bij het formuleren van een heldere, afgebakende probleemstelling, een gestructureerde (methodologische) aanpak en uitwerking, een gedegen verantwoording over de gebruikte methoden en technieken evenals het (verplichte) gebruik van relevante (inter)nationale vakliteratuur. ▪ Het auditpanel trof enkele eindwerken die beperkt qua omvang en to-the-point geschreven waren. Dit zou het auditpanel graag bij meer eindwerken willen zien. ▪ Ook zag het auditpanel bij een aantal studenten verbetermogelijkheden ten aanzien van de taalvaardigheid. Enkele examinatoren zagen dit zelf ook, maar dit had geen consequenties/vertaalde zich niet in het cijfer. Het auditpanel kan zich voorstellen dat de opleiding een zekere mate van correcte spelling en grammatica voorwaardelijk stelt om te mogen afstuderen. ▪ Het auditpanel wil de opleiding meegeven om nog eens goed te kijken naar de cesuur en de vertaling van de feedback naar het cijfer/de beoordeling. Op basis van de kritische feedback die nagenoeg overeenkomt met de bevindingen van het auditpanel na het lezen van de eindwerken, zou het auditpanel bij een aantal eindwerken tot een lager cijfer komen dan de examinatoren uiteindelijk gegeven hebben. Het stellen van voorwaardelijke eisen aan het niveau van taal en de omvang van het eindwerken is raadzaam. Ook in eerdere fasen van de opleiding.

Tabel 6 – Bevindingen initiële steekproef eindwerken auditpanel

Tijdens het locatiebezoek werd het, het auditpanel duidelijk dat de opleiding het afgelopen jaar verbeteringen heeft doorgevoerd in het programma (o.a. meer aandacht voor onderzoek en het ontwikkelen van een helicopterview) en in de afstudeerfase (zie Standaarden 3 en 10). Uit het gesprek met de docenten blijkt bijvoorbeeld dat de helicopterview tijdens de Viva Voce wel degelijk onderwerp van gesprek is, maar nog niet tot uitdrukking komt in het eindwerk. Volgens de opleiding MBA zouden de eerste resultaten zichtbaar moeten zijn in de eindwerken die de komende maanden gereed komen. Om deze redenen is met de opleiding MBA afgestemd, dat het auditpanel in september 2016 een natraject zou uitvoeren.

Aan het begin van dit natraject werd het, het auditpanel duidelijk dat slechts drie studenten in de tussenliggende periode zijn afgestudeerd. Het auditpanel heeft deze eindwerken bekeken en neemt – voor zover dat op basis van de kleine steekproef kan - een verbetering van het eindniveau waar ten opzichte van de eindwerken die het auditpanel eerder beoordeelde. De studenten doen in de eindwerken een poging om hun bevindingen, conclusies en aanbevelingen breder te trekken dan alleen de eigen beroepspraktijk. Dit kan volgens het auditpanel beter, maar het element ofwel de helicopterview is in ieder geval in de eindwerken aanwezig. Vakinhoudelijk zijn de eindwerken toereikend. Bij alle drie de eindwerken kon het auditpanel zich daarnaast vinden in de beoordelingen en in de feedback die de examinatoren weergaven op het beoordelingsformulier. De feedback en het cijfer komen overeen/zijn navolgbaar. Het kalibreren tussen de docenten heeft dus resultaat. De begeleiding en bijsturing van de studenten ten aanzien van het onderzoek door de docenten mag wat betreft het auditpanel steviger. Met de huidige kwaliteiten van het docententeam schat het auditpanel in, dat de opleiding de lat voor studenten hoger kan leggen door hen daarin adequaat te begeleiden en te beoordelen tijdens het uitvoeren van het programma. Het auditpanel gaat ervan uit dat NTI de genoemde verbeteringen doorvoert in de verdere verbetering van de afstudeerfase.

Oordeel opleiding/examencommissie/werkveldcommissie

Net als de examencommissie bekijken de leden van de werkveldcommissie steekproefsgewijs een aantal eindwerken om te valideren in hoeverre de gerealiseerde eindkwalificaties aansluiten bij de behoeftes en wensen in het werkveld. Uit het gesprek met hen tijdens de audit, blijkt dat zij over het algemeen positief zijn over het niveau en de inhoud van de eindwerken. De resultaten zijn bovendien goed bruikbaar in de eigen beroepspraktijk. Wel beoordeelden zij de kwaliteit van de eindwerken als sterk wisselend en zagen zij net als het auditpanel bij de studenten verbetermogelijkheden ten aanzien van het niveau van onderzoek en de omvang van de eindwerken.

Functioneren in de praktijk

Uit de NSE (2015) is naar voren gekomen, dat studenten de voorbereiding van de opleiding op de beroepsloopbaan positief waarderen. Dit geldt ook voor de wetenschappelijke vaardigheden die studenten op masterniveau moeten ontwikkelen. NTI heeft goede hoop dat deze positieve ervaringen toenemen zodra het geactualiseerde programma van de opleiding MBA van start gaat.

De huidige brede opzet van de MBA-opleiding sluit aan bij de behoeften in het werkveld. De brede opzet genereert een integraal beeld van organisaties dat voor een MBA-professional als generalist essentieel is. Studenten en alumni geven in gesprek met de opleiding MBA wel aan dat in het programma meer aandacht kan uitgaan naar duurzaamheid, ethiek, en ondernemerschap (zoals crowdfunding). De leden van de werkveldcommissie evenals de alumni die het auditpanel sprak, vinden de aandacht voor praktijkgerichte managementvaardigheden (bijvoorbeeld op het gebied van presenteren, overtuigen en leiderschap) een verbeterpunt. Het auditpanel is er ook voorstander van dat de opleiding MBA het nieuwe programma en de toetsing op deze punten herijkt.

Weging en Oordeel

Oordeel: geen oordeel

In de initiële steekproef trof het auditpanel enkele mooie, maar ook enkele eindwerken die het van beperkte kwaliteit ofwel onvoldoende vond. Het auditpanel is in alle eindwerken uit zowel de initiële als de aanvullende steekproef tevreden over het vakinhoudelijke niveau, de mogelijkheden tot verbetering hebben betrekking op het generaliseren en reflecteren op de uitkomsten van het praktijkgericht onderzoek evenals het niveau van het onderzoek zelf. De variantie in oordelen die de examinatoren voor de kwaliteitsverschillen in de eindwerken gaven, weerspiegelden over het algemeen de oordelen van het auditpanel. Het auditpanel kwam soms wel iets lager uit. Ook de opleiding constateert dat verdere verbeteringen in de afstudeerfase mogelijk zijn. De resultaten van de verbeteringen die de opleiding MBA reeds heeft doorgevoerd in de afstudeerfase, zijn voor het auditpanel zichtbaar in de eindwerken in de aanvullende steekproef. Echter baseert het auditpanel dit oordeel slechts op drie eindwerken. Deze drie eindwerken vindt het auditpanel van voldoende hbo-masterniveau.

Doordat het recente aantal afstudeerders beperkt is, kon het panel op basis van de aanvullende steekproef i) niet voldoen aan de formele eisen van de NVAO t.a.v. de opschaling van de eindwerken in het natraject, ii) niet volledig constateren in hoeverre de maatregelen die NTI heeft getroffen in het gerealiseerd eindniveau adequaat zijn en iii) dus niet beoordelen in hoeverre de afgestudeerden de *vigerende* beoogde eindkwalificaties realiseren. Het auditpanel kan ten aanzien van deze standaard dan ook niet tot een oordeel komen. Het kan zich dan ook goed voorstellen dat op het moment dat er voldoende eindwerken te beoordelen zijn, er een aanvullend onderzoek plaatsvindt. Dit met als reden om de eerste voorzichtige positieve bevindingen die het auditpanel op basis van de aanvullende steekproef heeft, te kunnen valideren.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Hogeschool NTI verzorgt voor al haar opleidingen op een vergelijkbare efficiënte en effectieve wijze de aansturing en ondersteuning van het primaire onderwijsproces van de opleiding MBA. De specifieke doelgroep waar de opleiding MBA zich op richt, krijgt bij NTI de kans om zichzelf binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn nadrukkelijk te ontwikkelen. De opleiding MBA is kleinschalig. Deskundige docenten en intrinsiek gemotiveerde studenten creëren met elkaar een uitdagende onderwijsleeromgeving, waarin de eigen beroepspraktijk nadrukkelijk de aandacht heeft.

Met de herijking van de eindkwalificaties en de vernieuwing van het programma biedt NTI weer een actuele onderwijsleeromgeving aan die beter voorziet in de behoefte van de studenten. De nieuwe online leeromgeving *a New Spring* zal bovendien ten goede komen aan de ondersteuning van het eigen NTI-onderwijsconcept waarin het plaats- en tijdonafhankelijk volgen van onderwijs naast de verplichte praktijkbijeenkomsten belangrijk zijn. Deze en andere veranderingen zijn volgens het auditpanel na de vorige audit weliswaar laat, maar niettemin ingezet. Bij het thema Kwaliteitszorg komt het auditpanel dan ook tot een onvoldoende.

De start van het nieuwe programma evenals de implementatie van de nieuwe onderwijsleeromgeving vormt de komende periode voor NTI een uitdaging. Daarnaast verdienen de volgende punten volgens het auditpanel een plaats op de verbeteragenda van de opleiding:

- Inbedding van de opleiding MBA in de vaste, werkende kwaliteitszorgsystematiek van de hogeschool.
- De bandbreedte in de kwaliteit van de eindwerken verkleinen met specifieke aandacht voor het ontwikkelen van een helicopterview en de onderzoeksvaardigheden.

Doordat het auditpanel in het natraject slechts drie eindwerken heeft kunnen bekijken, heeft het panel formeel niet kunnen voldoen aan de eisen van de NVAO t.a.v. de opschaling van het aantal eindwerken. Ook heeft het panel geen gefundeerd oordeel kunnen vellen of de opleiding de beoogde eindkwalificaties van het nieuwe opleidingsprofiel realiseert. Op het moment dat eindwerken beschikbaar komen, is het auditpanel bereid en beschikbaar om ook deze laatste toets uit te voeren, zodat het auditpanel zich alsnog een oordeel kan vormen over Standaard 11. Het auditpanel kan dan tegelijkertijd kijken naar de effectuering van het nieuwe programma dat vanaf de zomer 2016 draait, evenals naar de verbeterde ofwel de continue werking van de kwaliteitszorgsystematiek. Daar zag het auditpanel naast het gerealiseerde eindniveau de grootste mogelijkheid tot verbetering. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van het in beeld brengen van de PDCA-cyclus die de opleiding MBA toepast op de verbetermogelijkheden die het auditpanel in het rapport heeft beschreven.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het oordeel 'goed' voor de Standaarden 2, 5 en 6, 'onvoldoende' voor de Standaard 9 en 'voldoende' voor de Standaarden 1, 3, 4, 7, 8 en 10. Het aanhouden van het oordeel voor de Standaard 11 leidt ertoe dat het auditpanel voor de opleiding MBA als geheel niet tot een oordeel kan komen. Het adviseert de NVAO de huidige accreditatie van de opleiding MBA te verlengen en na het uitvoeren van een extra toets in het voorjaar van 2017 een besluit tot heraccreditatie te nemen.

6. AANBEVELINGEN

Kwaliteitszorgsystematiek

Sinds 2014 draait de opleiding MBA volledig mee in de kwaliteitszorgsystematiek van NTI. Hierdoor zijn bij de opleiding MBA sinds 2014 aantoonbaar verbeteringen ingezet. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding MBA blijft meedraaien in deze systematiek en continu en in samenwerking met haar stakeholders werkt aan de verbetering van het onderwijs. Het is raadzaam om de ingeslagen weg van een structureel werkende PDCA-cyclus bij de opleiding MBA voort te zetten. Daarin kan de opleiding de genoemde verbeteringen in dit rapport een plaats geven.

Gerealiseerd eindniveau en Praktijkgericht onderzoek

Het auditpanel gaat ervan uit dat de opleiding MBA het niveau van onderzoeksvaardigheden van de studenten door de genomen maatregelen in het programma zal verbeteren en dat dit niveau ook zichtbaar zal worden in de eindwerken. Toch beveelt het de opleiding aan om (i) de helicopterview in de eindwerken (onder andere het generaliseren van de resultaten van het eindwerken en de reflectie daarop breder trekken dan alleen dan de eisen werkkring) naast de aandacht daarvoor in een gesprek (bijvoorbeeld het integrale assessment) transparant te maken en (ii) de methodologische kwaliteit in de eindwerken te versterken mede door een adequate begeleiding vanuit de opleiding (bijvoorbeeld de legitimering/verantwoording van de gebruikte onderzoeksmethode, het gebruik van literatuur en de kritische reflectie). Het auditpanel vindt het belangrijk dat de opleiding de bandbreedte in de kwaliteit van de eindwerken verkleint.

BIJLAGE I Scoretabel

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

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

Hieronder volgt een overzicht van de oude eindkwalificaties van de hbo-opleiding Master of Business Administration van Hogeschool NTI.

Vakgerelateerde competenties	
International business competenties	1. International Business Awareness
	2. Intercultureel aanpassingsvermogen
Generieke management competenties	3. Internationaal strategische visievorming
	4. Beleidsontwikkeling
	5. Ondernemerschap
Functionele vakcompetenties	6. Internationaal marketing-management
	7. Internationaal operationeel management
	8. Internationaal administratief en financieringsmanagement
Generieke competenties	
Interpersoonlijke competenties	9. Leiderschap
	10. Samenwerken
	11. Communiceren
Taakgeoriënteerde competenties	12. Analyseren en informatie verwerken
	13. Creatief probleemoplossend vermogen
	14. Plannen en organiseren
Intra-persoonlijke competenties	15. Leren en persoonlijke ontwikkeling
	16. Ethische verantwoordelijkheid

Hieronder volgt een overzicht van de nieuwe eindkwalificaties van de hbo-opleiding Master of Business Administration van Hogeschool NTI.

Clusters	Competenties	
A. Algemene kennis en vaardigheden over de bedrijfsvoering	1. (Inter)nationale strategische visie vormen	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze een (inter)nationale strategische visie te vormen en te beoordelen met inachtneming van cultuur, structuur en omgeving teneinde bij te dragen aan de groei van een bedrijf.
	2. (Maatschappelijk Verantwoord) Ondernemen	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze te ondernemen en het bedrijf succesvol door alle fases van haar levenscyclus te begeleiden, met inachtneming van ethisch en maatschappelijk verantwoord beleid teneinde het bedrijf te laten groeien.
	3. Aansturen van de bedrijfsvoering	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze verschillende bedrijfsfuncties aan te sturen, met inachtneming van relevante technieken teneinde continue verbetering, efficiëntie en effectiviteit van de diverse bedrijfsprocessen te realiseren.
B. Specifieke kennis en vaardigheden over innovatie management en de digitale economie	4. Digitaal leiderschap tonen	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze leiding te geven binnen een digitale context, met inachtneming van digitale businessmodellen, digitale ondersteuningsmogelijkheden en risico's teneinde een IT-strategie af te stemmen op de business strategie.
	5. Managen van innovatie(processen)	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze complexe innovatieprojecten aan te jagen en te managen, met inachtneming van relevante technieken teneinde proactief te zoeken naar (commerciële) kansen.
C. Persoonlijke vaardigheden ter verbetering van team- en eigen prestaties	6. Bedrijfskundig onderzoeken	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze bedrijfskundige onderzoeken uit te voeren op macro-, meso- en microniveau teneinde kansen in de (internationale) markt te vinden.
	7. Inspireren/Leiden	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze te inspireren en leiden, met inachtneming van verschillen (in cultuur, stijlen, kennis e.d.) teneinde organisatiedoelen te behalen.

Clusters	Competenties	
	8. Communiceren	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze te communiceren, met inachtneming van doelgroep, communicatiemodellen en moderne communicatietechnieken teneinde betrokkenen te motiveren, beïnvloeden en gestelde doelen te bereiken.
	9. Leren en ontwikkelen	Een MBA-professional is in staat om op adequate wijze te leren, te ontwikkelen en te reflecteren, met inachtneming van sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden teneinde te sturen op de eigen en andermans ontwikkeling.

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Hieronder volgt een overzicht van het nieuwe programma van de hbo-opleiding Master of Business Administration van Hogeschool NTI.

Tabel 3: Programmaoverzicht - programma en samenhang daarbinnen in één oogopslag²⁴. De inhoud van de opleiding en toetsing is adequaat om de beoogde eindkwalificaties te kunnen bereiken.

Competentie	Module	Toetsvorm	EC	Niveau	Portfolio
9	Algemene introductie (startbijeenkomst)	n.v.t.	0	4	POP I (1 EC) Managementpaper
3,4,6,7,9	Masterclass Operations Management Incl. praktijkbijeenkomst met intervisie	Paper	5	4	Action Learning Project I Operations Management + Human Resource Management onderzoeksopdracht (4 EC)
3,4,7,9	Masterclass Human Resource Management Incl. praktijkbijeenkomst met intervisie	Paper	5	4	
6	Praktijkbijeenkomst Onderzoek en Rapporteren	Paper	2		
2,3,4,9	Masterclass Financieel Management Incl. praktijkbijeenkomst met intervisie	Paper	5	4	Action Learning Project II Financieel Management + Marketing Management onderzoeksopdracht (4 EC)
3,4,5,8,9	Masterclass Marketing Incl.praaktijkbijeenkomst met intervisie	Paper	5	4	
4,5	Webinar onderzoek Themadag Digitale economie en innovatiemanagement	n.v.t.	0		POP II (1 EC) Tussentijds portfolio gesprek (CGI)
Master Business Administration Fase 2					
1,3,4,6,8,9	Masterclass Informatie Management Incl. praktijkbijeenkomst met intervisie	paper	5	4	
1,3,4,6,8,9	Masterclass Strategisch Management Incl. praktijkbijeenkomst met intervisie	paper	5	4	Action Learning Project III: Informatie management + Strategisch Management + Internationaal Ondernemen & Innoveren onderzoeksopdracht,(5 EC)
2,5,6,9	Masterclass Internationaal Ondernemen en Innoveren Incl. praktijkbijeenkomst met intervisie	paper	5	4	
9	Webinar onderzoek Portfolio	n.v.t.	0		
		Productieve samenwerking portfolio	15	4	
Generiek en opleidings-specifiek (17/m9)	Afstudeerproject inclusief praktijkbijeenkomst Onderzoek en afstuderen	Plan van aanpak (eindopdracht PB, voorwaardelijk) Scriptie en artikel	13	4	Eindassessment (verdediging scriptie+ CGI). Output CGI: toekomstgericht advies (gericht op competentie ontwikkeling)

²⁴ Lees voor het uitgebreide programma H4 in bijlage B: Opleidingsprofiel.

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

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

Variant: Deeltijd
 Locatie: Schuttersveld 6 -16, 2316 ZB Leiden
 Datum locatiebezoek: 24 maart 2016

Tijd	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
08.00 – 08.30	Inloop & ontvangst auditpanel	
08.30 – 09.30	Vooroverleg auditpanel	- vooroverleg - bestudering documenten ter inzage
09.30 – 10.15	Opleidingsmanagement - Mevrouw mr. Martine Pieters (Directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs NCOI Groep) - De heer drs. Martin Otten (Manager Opleidingen Hogeschool NTI) - Mevrouw drs. Anne-Marie Blok-Draijer (Opleidingscoördinator MBA)	<i>Kennismaking MT en vaststellen agenda</i> - strategisch beleid, visie, missie - ontwikkelingen in en relatie met werkveld - marktpositie / positionering & profilering - internationale oriëntatie - lectoraat & kenniskring - personeelsbeleid / scholing - hbo-niveau / onderwijsrendement - kwaliteitszorg / kwaliteitsdocumenten
10.15 – 10.30	Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
10.30 – 11.30	Docenten (waaronder afstudeerbegeleiders en – beoordelaars / leden van de curriculumcommissie) - Prof.dr. ir. Roger Bons (Hoofddocent) - De heer drs. Pieter van Essen MBA - Mevrouw drs. Ilse Schrijver (tevens afstudeerbegeleider MBA) - De heer dr. ir. Nanne Migchels - De heer J. de Bruijn MBA - De heer dr. lec. Barry Derksen MSC MMC CISA CGEIT RI	<i>Samenhangende onderwijsleeromgeving:</i> - inhoud, vormgeving, ontwikkelingen, eigenheid en samenhang programma (karakteristieken) - relatie met / input van werkveld - praktijkcomponenten - internationale component - praktijkgericht onderzoek / onderzoekslijn - interactie onderzoek en onderwijs - aansluiting instromers - studieloopbaanbegeleiding / studeerbaarheid, studielast - professionele ruimte / scholing - werkdruk - invloed op / betrokkenheid bij het programma - betrokkenheid docenten en het werkveld - toetsen en beoordelen - borging niveau
11.30 – 11.45	Pauze / intern overleg auditpanel	-
11.45 – 12.15	Studiebegeleiding incl. presentatie voorzieningen - Mevrouw Annemieke Stomps (Hoofd Studiebegeleiding) - Mevrouw Valerie de Jeu MSc (Mentor) <i>Toelichting: Digitale leeromgeving Fronter</i>	-
12.15 – 13.00	Werklunch auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.00 – 13.30	Open spreekuur	- bestudering documenten ter inzage
	Materiaalinzage	

Tijd	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
13.30 – 14.15	Alumni <ul style="list-style-type: none"> - Mevrouw drs. V. Kouri MBA - De heer Paul Steehouwer MBA Werkveldvertegenwoordiging <ul style="list-style-type: none"> - Mevrouw mr. Jeanette Kalthof MBA (Lid Werkveldcommissie) - De heer mr. Armijn Spreitzer (Lid Werkveldcommissie) - De heer drs. ing. Emiel Schiphorst MBA (Lid Werkveldcommissie) - De heer ing. Ashwand Prahladsingh MSc BA (Lid Werkveldcommissie) 	<u>Gespreksonderwerpen Alumni:</u> <ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) - functioneren in de praktijk of vervolgopleiding <u>Gespreksonderwerpen Werkveld:</u> <ul style="list-style-type: none"> - actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma - andere wensen vanuit het werkveld - eigen inkleuring opleiding - onderzoekscomponent - betrokkenheid kwaliteitszorg - gerealiseerd niveau
14.15 – 14.30	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage
14.30 – 15.00	Examencommissie <ul style="list-style-type: none"> - De heer mr. Jack Vleut MBA (Lid Examencommissie) - De heer dr. Jol Stoffers MBA (Lid Examencommissie) - Mevrouw drs. Bianca Smeets (Lid Examencommissie) 	<ul style="list-style-type: none"> - bevoegdheden, taken en rollen - relatie tot het management - toetsbeleid / toetsen en beoordelen - kwaliteitsborging toetsen en beoordelen - kwaliteitsborging afstuderen - visie op toegepast onderzoek
15.00 – 15.15	Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage - bepalen pending issues
15.15 – 16.15	Studenten <ul style="list-style-type: none"> - Mevrouw C. van Alphen-van Dijk, HBO-Fysiotherapie (44 EC) - De heer A. Yntema, Bsc Commerciële Economie / NHL (8 EC) - De heer J. Jonker), HBO Bedrijfskunde (46 EC) - De heer R. Antonides), HBO Bedrijfskunde (44 EC) 	Studenten: <ul style="list-style-type: none"> - aansluiting vooropleiding / toelating - kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid / studielast - studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component) - kwaliteit docenten - informatievoorziening - opleidingsspecifieke voorzieningen - toetsen en beoordelen - afstuderen
16.15 – 16.30	Pending issues <ul style="list-style-type: none"> - De heer prof.dr. ir. Roger Bons - hoofddocent - De heer drs. ing. Pieter van Essen MBA - docent - De heer mr. Jack Vleut MBA - Lid Examencommissie - Opleidingsmanagement Telefonisch beschikbaar: Vertegenwoordiger Werkveldcommissie: <ul style="list-style-type: none"> - mevrouw J. Kalthof-Drost MBA 	<ul style="list-style-type: none"> - (indien van toepassing)
16.30 – 17.00	Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - bepaling voorlopige beoordeling
17.00	Terugkoppeling <i>Voor het opleidingsmanagement</i>	

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende (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 (deeltijd) variant.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

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

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

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

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

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

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

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

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

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

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

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

Het auditpanel heeft van de volgende studenten eindwerken bekeken¹⁴:

Selectie	Aantal	Studentnummer
Initiële steekproef	1	972429787
	2	972416666
	3	972033771
	4	972360929
	5	800034960
	6	969860352
	7	972280587
	8	972470093
	9	972599632
	10	972403431
	11	972650454
	12	971400382
	13	972487822
	14	972525986
	15	972105704
Aanvullende steekproef	1	994700267
	2	972621530
	3	972539518

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

BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

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

Expertise	Auditing en kwaliteitszorg	Onderwijs en toetsing	Werkveld	Vakinhoud	Internationaal	Studentzaken
Panelleden						
R.J.M. van der Hoorn MBA CMC voorzitter	X					
M.K. Farmer MBA deskundige		X	X	X	X	
Prof. dr. E.J.R. Koper deskundige		X				
D.L.E. de Cock MBA studentlid		X				X

I.M. Gies Broesterhuizen secretaris	X					
--	---	--	--	--	--	--

Korte functiebeschrijvingen
De heer R.J.M. van der Hoorn MBA is een van de directeuren van de Hobéon Groep en heeft binnen het hoger onderwijs ruime ervaring met het voorzitten van auditpanels.
Mevrouw Farmer was tot recent werkzaam als Director Online Programs aan een hoger onderwijsorganisatie in Zwitserland en als hoogleraar HRM en Intercultureel management eveneens in Zwitserland. Zij heeft expertise op het gebied van business en management studies, informatievoorziening en management, communicatie en handel.
De heer Koper is sinds 1998 hoogleraar bij de Open Universiteit en is sinds van september 2014 benoemd tot universiteitshoogleraar met specifieke aandacht voor onderwijsverbetering.
Mevrouw De Cock is in 2015 afgestudeerd aan de Master of Business Administration van Business School Nederland. Tevens is zij ruim tien jaar werkzaam als docent/coördinator bij de Fontys Paramedische Hogeschool.
Mevrouw Gies Broesterhuizen is NVAO gecertificeerd secretaris d.d. november 2010

Op 11 april 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-opleiding Master of Business Administration van Hogeschool NTI, onder het nummer 4507.

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



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl