



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Management, Cultuur en Verandering
deeltijd/duaal

Hogeschool NCOI

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Management, Cultuur en Verandering
deeltijd/duaal

Hogeschool NCOI

CROHO

Isat nr: 70089

Brin nr: 29PZ

Hobéon Certificering

Datum

16 april 2019

Auditpanel

Dhr. Dr. J.W. Wierda (voorzitter)

Dhr. Dr. M.C. de Witte

Dhr. Dr. R. van Es

Mevr. F. Hordijk (student-lid)

Secretaris

Dhr. R. van Krieken MSc

Mevr. G.R.M. Simonis MA (schaduwsecretaris)

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	31
6.	AANBEVELINGEN	33
BIJLAGE I	Scoretabel	35
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	37
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	41
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	43

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Management, Cultuur en Verandering
registratienummer croho	Isat 70089 Brin 29PZ
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	HBO Master
graad en titel	Master of Arts (MA)
aantal studiepunten	60 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locaties	Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle
varianten	Deeltijd en duaal
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	18 januari 2019

2. SAMENVATTING

De hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering leidt studenten op tot veranderkundigen. De veranderkundige is in staat om de diverse fasen waarin veranderprocessen in organisaties zich voltrekken deskundig te begeleiden.

Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

In de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering zijn de beoogde eindkwalificaties gericht op het hbo-masterniveau. De beoogde eindkwalificaties zijn goed te verbinden met het beroepsprofiel en het profiel van de professional. Ze zijn adequaat vertaald in beroepsvaardigheden die een veranderkundige op masterniveau nodig heeft. De opleiding heeft de onderzoekscomponent in de beoogde leeruitkomsten opgenomen. Het werkveld ondersteunt de keuzes in de profilering en positionering van de opleiding. De opleiding integreert de inbreng van de werkveldcommissie in het programma. Daarbij mag de rol van internationalisering explicieter worden beschreven in de beoogde eindkwalificaties. De invalshoek 'planned change', dat wil zeggen: het bewust gebruikmaken en toepassen van kennis als een instrument om patronen in de praktijk te wijzigen, vindt het panel te beperkend en het beveelt de opleiding aan om dit te verbreden. Het panel beoordeelt Standaard 1 met het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 2. Leeromgeving

Het programma van de opleiding is zodanig gestructureerd, georganiseerd en opgebouwd dat het studenten erin voorziet om de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het programma vertoont een inhoudelijke logische en samenhangende opbouw in twee fasen waarin op afdoende wijze de beoogde eindkwalificaties rondom kennis en vaardigheden van een veranderkundige zijn opgenomen. Echter ontbreekt in het programma de 'Hollandse veranderschool', aldus het panel. De opleiding heeft een didactisch concept, waarin diverse tools worden gehanteerd die passend zijn voor de visie van NCOI en haar doelgroep. Door studenten worden de Masterclasses, waarin integraal theorie en praktijk worden verbonden, gewaardeerd en gezien als een grote meerwaarde. De opleiding sluit aan bij ontwikkelingen in het werkveld door onder andere input van de werkveldcommissie. Onderzoeksvaardigheden zijn diep geworteld in de opleiding, maar evidence-based in relatie tot de visie van de opleiding, dient verder geëxpliciteerd te worden. De opleiding heeft op eigen initiatief de huidige leeromgeving tegen het licht gehouden om de online leeromgeving door te ontwikkelen. De wettelijke vooropleidingseisen voor toelating tot de opleiding worden gehanteerd en sluiten aan op de beoogde eindkwalificaties. Zowel de duale- als deeltijdvariant kent een opvallend laag uitvalpercentage. Het panel beoordeelt standaard 2, 3, 4 en 5 met het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 3. Personeel

De opleiding beschikt over een docententeam dat voldoende gekwalificeerd is om het programma uit te voeren. Tevens wordt er door de opleiding op toegezien dat de expertise op het gebied van onderwijskunde, vakdidactiek en toetsing is geborgd door professionaliseringsactiviteiten. De opleiding heeft een team van docenten gevormd dat qua omvang, betrokkenheid en samenhang een gedegen indruk maakt, het panel komt op Standaard 6 tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 4. Voorzieningen

De opleiding maakt gebruik van kwalitatief goede locaties om de lessen en toetsing te verzorgen. Daarbij kan de student via een lidmaatschap bij de Koninklijke Bibliotheek of een universiteitsbibliotheek aanvullende (internationale) literatuur raadplegen. Dit is niet bij alle studenten bekend. De digitale leeromgeving vormt de kern van haar materiële voorzieningen en in het lopende studiejaar wordt deze geactualiseerd.

Er zijn maatregelen genomen om de studiebegeleiding te verbeteren, maar dit heeft vooralsnog niet geleid tot de beoogde resultaten. De informatievoorziening is grotendeels op orde, echter het panel beveelt aan om een kritische blik te werpen op de informatievoorziening richting studenten met betrekking tot het verkrijgen van (internationale)literatuur.

Tevens geldt als aandachtspunt dat er duidelijkere richtlijnen dienen te worden opgesteld voor het koppelen van de juiste inhoudelijke afstudeerbegeleiders aan studenten. Het panel komt op Standaard 7 en 8 tot het oordeel **'voldoende'**.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

De opleiding voldoet op het punt van kwaliteitszorg aan de basiskwaliteit. NCOI beschikt over een kwaliteitszorgsysteem dat op basis van vastgestelde indicatoren en referenties zoals het NVAO-beoordelingskader, stelselmatig input ophaalt voor de verbetering van opleidingen.

Het NCOI-kwaliteitszorgsysteem wordt zorgvuldig binnen de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering uitgevoerd en vanuit alle betrokken relevante stakeholders levert het systeem bruikbare informatie ter verbetering op. De uitkomst van de evaluaties wordt daadwerkelijk benut voor verbetering van de opleiding. Het panel komt op Standaard 9 tot het oordeel **'voldoende'**.

Onderwerp 6. Toetsing

De toetsen ondersteunen het leerproces van de student. De toetsen worden door het panel als inhoudelijk adequaat en herkenbaar beoordeeld. De examencommissie is in positie en beschikt als geheel over voldoende deskundigheid en gezag om haar taken op een goede wijze uit te voeren. De opleiding heeft maatregelen getroffen met betrekking tot de maatvoering van feedback/beoordelingsformulieren. De toetsen vertonen in mindere mate variatie en de validiteit van enkele toetsen kan nog verder worden versterkt, bijvoorbeeld de toets van de keuzemasterclass Coaching. Het panel komt op Standaard 10 tot het oordeel **'voldoende'**.

Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten

Het panel is positief gestemd over het afstudeerniveau van de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering. Ook het werkveld is positief over de afgestudeerden van de opleiding, maar het panel vraagt aandacht voor een bredere spreiding in kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. Het panel beoordeelt Standaard 11 als **'voldoende'**.

Algemene conclusie:

Het panel ziet een strak georganiseerde hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI. Docenten, studenten en werkveld zijn betrokken bij de opleiding. Het goed opgebouwde programma leidt breed georiënteerde studenten op die met voldoende bagage in de beroepspraktijk landen.

Het panel is positief gestemd over de kwaliteit van de opleiding. De standaarden 1 t/m 11 beoordeelt het panel met een **'voldoende'**. Daarbij zijn er geen afwijkende oordelen tussen de deeltijd en duale variant. Volgens de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel **'voldoende'** voor de deeltijd en duale hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 11 april 2019.

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI die op 18 januari 2019 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

De beoordeling vond plaats in het kader van een clustervisitatie, waarbij hbo-opleidingen met een vergelijkbare onderwijsinhoud in één (sub)cluster in een bepaalde periode worden geïnspecteerd door panels bestaande uit zoveel mogelijk dezelfde deskundigen. Doel hiervan is de scherpte en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. Bovengenoemde opleiding van Hogeschool NCOI valt in de visitatiegroep HBO Development en Begeleidingskunde.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op elf kwaliteitsstandaarden, gegroepeerd naar 'beoogde leerresultaten', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO)¹ gebruikt.

Instelling

Hogeschool NCOI is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en biedt geaccrediteerde opleidingen aan. De doelgroep van de opleiding bestaat uit studenten tussen de 30-55 jaar oud. De wens van de student om te studeren vloeit voort uit de ambitie om te kunnen doorgroeien in de huidige functie of carrière mogelijkheden in een nieuwe werkomgeving. Verbreden of verdiepen van kennis is voor veel studenten belangrijker dan het behalen van het getuigschrift binnen de nominale doorlooptijd. De student wenst flexibel te studeren. Het studeren moet kunnen worden ingepast naast werk en privé.

Hogeschool NCOI maakt deel uit van NCOI Groep. In onderstaande tabel volgt nadere informatie over NCOI Groep en de auditsystematiek die op al haar erkende hbo-opleidingen van toepassing is.

Omschrijving NCOI Groep en bijbehorende auditsystematiek

NCOI Groep onderhoudt een breed opleidingsportfolio met verschillende rechtspersonen voor hoger onderwijs die sinds tientallen jaren praktijkgerichte, Nederlandstalige hbo-opleidingen en programma's aanbieden op Associate degree- (hierna: Ad), Bachelor- en Masterniveau en op diverse plaatsen in Nederland. Zij is gestart met het verzorgen van onderwijs voor werkende professionals, primair aangeboden in duale vorm (ca. 80% van de studenten). Bij het wegvallen van een geschikte werkomgeving kan de student in deeltijd verder studeren en maakt een verplichte stage deel uit van het programma. Sinds 2016 biedt zij ook onderwijs voor jongvolwassenen aan in voltijdse vorm.

NCOI Groep heeft de ambitie om door het aanbieden van duale-, deeltijd-, voltijdopleidingen iedere Nederlander met een opleidingswens optimaal te faciliteren. Voor de uitvoering van onderwijs en examinering maakt NCOI Groep gebruik van de kennis en expertise van circa 4000 freelance professionals en circa 2200 medewerkers in vaste dienst, waarbij de organisatie van het onderwijs gericht is op *operational excellence*. De instelling kent een Academic Board die zich richt op de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek, de kwaliteit van het onderwijs en het afstuderen in alle erkende opleidingen.

Kenmerkend voor NCOI Groep is dat zij voor al haar opleidingen verschillende aspecten centraal en op eenzelfde wijze organiseert, aanstuurt en borgt. Dit betreft met name: het ontwikkelings- en validatieproces van een opleiding, het didactisch concept, het personeelsbeleid, de kwaliteitszorg en de toetsing en examinering. Vandaar dat is gekozen voor een auditsystematiek met een generieke audit en daaropvolgend opleidingsspecifieke audits (zie onderstaand kader).

¹ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. September 2016.

Omschrijving NCOI Groep en bijbehorende auditsystematiek

Auditsystematiek NCOI Groep

Het Evaluatiebureau Hobéon voert in de periode 2018-2019² bij NCOI Groep een groot aantal beoordelingen uit. Gelet op de identieke vormgeving, aansturing en borging van de verschillende opleidingsaspecten hebben Hobéon en NCOI Groep er sinds 2016 voor gekozen om voorafgaand aan de opleidingsaudits in het betreffende studiejaar op de generieke uitgangspunten, concepten en processen van NCOI Groep een aanvullende audit uit te voeren. De opleidingspanels kunnen zich daardoor vooral richten op de (uitvoerings)kwaliteit van de afzonderlijke opleidingsprogramma's.

Ieder opleidingspanel zal de bevindingen van het generieke auditpanel, die in elke rapportage per standaard in grijze kaders worden opgenomen, benutten bij de bestudering van de opleidingsdocumentatie en zich vervolgens onder meer op grond hiervan en de gevoerde auditgesprekken een zelfstandig oordeel vormen over *alle* NVAO-beoordelingsstandaarden. In Bijlage II van dit rapport is een nadere toelichting opgenomen over de inrichting van de auditsystematiek bij NCOI Groep.

De informatie die in deze rapportage per standaard binnen de grijze kaders is weergegeven, is afkomstig uit de documentenanalyse en de auditgesprekken van de generieke audit.

Karakteristiek van de opleiding

Per 31 juli 2008 is de Toets Nieuwe Opleiding voor de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering door de NVAO positief beoordeeld. In juli 2013 heeft NQA in het kader van een Toets Bestaande Opleiding een locatiebezoek gedaan. Op 31 maart 2014 heeft de NVAO op basis van het paneladvies het besluit tot een positieve beoordeling opgenomen en is de accreditatie van de opleiding verlengd.

Tijdens de visitatie van juni 2013 constateerde het panel een focus op de 'zachte' kant, de menselijke kant, van veranderingen. Het panel gaf aan dat er in het werkveld en bij studenten behoefte is aan de opleiding en aan deze focus op de zachte kant van verandermanagement. De opleiding is met deze adviezen aangezet om de opleiding verder te ontwikkelen. Om een goede balans tussen 'hard' en 'zacht' te bewaren, is in de opleiding meer aandacht besteed aan het multidisciplinair en integraal veranderen.

Tevens bleek tijdens de visitatie in 2013 dat de kwaliteit van de literatuur in sommige Masterclasses te wensen overliet; het gewenste masterniveau werd niet overal aangeboden. De curriculumcommissie heeft dit commentaar opgepakt in samenwerking met de kerndocenten van de opleiding en in verschillende Materclasses is de literatuur herzien.

Sinds 2014 zijn de eindkwalificaties aangescherpt naar aanleiding van gesprekken met de werkveldcommissie, het kernteam en de curriculumcommissie. De eindkwalificatie 'Analyseren van de externe omgeving' is toegevoegd.

² In de studie jaren 2016-2017 en 2017-2018 voerde Hobéon ook een tweetal generieke audits - elk gevolgd door verschillende opleidingsbeoordelingen- uit bij NCOI Groep.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

Bij de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsborging van haar erkende hbo-opleidingen werkt NCOI Groep met gestandaardiseerde processen.

Bij het opstellen van het domeinspecifieke referentiekader voor een opleiding vormt de meest actuele versie van een eventueel landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel een uitgangspunt. Indien een landelijk profiel ontbreekt, ontwikkelt NCOI Groep een eigen beroeps- en opleidingsprofiel, waarvan een uitgebreide werkveldoriëntatie en een oriëntatie op vergelijkbare opleidingen/opleidingsprofielen in binnen- en buitenland deel uitmaakt. Zowel de werkveldcommissie als de curriculumcommissie zijn betrokken bij het opstellen en valideren van de beoogde leerresultaten van een opleiding.

Het gestandaardiseerde ontwikkelproces voorziet erin dat de beoogde leerresultaten aan de vereiste basiskwaliteit voldoen. Dat wil zeggen dat (i) de beoogde leerresultaten inhoudelijk aansluiten op de eisen van het beroep, mede aan de hand van internationale referenties tot stand zijn gebracht en door een gekwalificeerde representatie van het relevante werkveld zijn gevalideerd, (ii) voor het vereiste niveau van de beoogde leerresultaten de Dublin Descriptoren³ als referentie hebben gediend en (iii) de beoogde leerresultaten dusdanig zijn geconcretiseerd dat zij richting geven aan de inhoud van het programma.

Met het visiedocument 'Praktijkgericht Onderzoek NCOI Groep' (2017) heeft NCOI Groep een positie ingenomen met betrekking tot praktijkgericht onderzoek die aan al haar erkende hbo-opleidingen een raamwerk biedt, met daarbij de nodige ruimte voor domeinspecifieke invulling. Onderzoekend vermogen is integraal onderdeel geworden van beroepsmatig handelen en daarmee van het ontwikkelen en leveren van beroepsproducten. In het studiejaar 2018-2019 zullen de domeinen deze vertaalslag maken voor alle erkende hbo-opleidingen. De studenten studeren vervolgens af aan de hand van een passend beroepsproduct.

NCOI Groep gaat bij alle erkende hbo-opleidingen uit van 'internationalisation at home' ofwel het ontwikkelen van internationale kennis en interculturele vaardigheden zonder af te reizen naar het buitenland. Internationalisering is voor elke opleiding vakinhoudelijk en contextgebonden.

Profilering

De hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering (MCV) leert studenten via masterclasses evidence-based, multidisciplinair en integraal problemen omtrent organisatieverandering en verandermanagement te diagnosticeren, een plan of ontwerp te maken met daarin te zetten stappen en uit te voeren interventies en voorstellen te maken voor de uitvoering en evaluatie. Het panel constateert uit de documentatie en de gesprekken tijdens de audit dat de opleiding aandacht geeft aan verschillende stromingen binnen de veranderekunde, waaronder planned change, evidence based verandermanagement en integrale veranderekunde.

³ Voor Ad-opleidingen betreft dit de Dublin Descriptoren Short Cycle.

Het panel ziet dat de opleiding zich vooral richt op planned change en minder op de andere stromingen. Planned change wil zeggen dat er bewust gebruik wordt gemaakt van kennis als instrument om patronen in de praktijk te wijzigen. Functies waarin een student terecht kan komen zijn talrijk en divers; zo kan de afgestudeerde van de opleiding o.a. aan de slag als lijn- of stafmanager, organisatieadviseur, personeelsfunctionaris, verandermanager, projectleider, lid van een projectteam, interim-manager, trainer of coach. Het panel waardeert het eigen karakter dat door planned change ontstaat, maar is van mening dat deze gedachte te beperkend is en beveelt de opleiding aan om de visie verder door te ontwikkelen.

Profiel van de professional

De opleiding heeft een eigen profiel van de professional opgesteld op basis van verschillende referentiekaders. Door middel van deskresearch heeft de opleiding zich georiënteerd op het profiel van een zestal universitaire opleidingen in Nederland en vier aanverwante buitenlandse instellingen (België, Duitsland, Engeland). Het panel vindt dit profiel toereikend genoeg. Daarnaast is de inhoud van de opleiding gebaseerd op actuele eisen die in nationaal en internationaal perspectief in het werkveld en het vakgebied aan de opleiding worden gesteld. Deze zijn op overzichtelijke wijze gerelateerd aan de Dublin Descriptoren en op hbo-masterniveau. Ook heeft haar eigen kernteam, de studenten en de werkveld- en curriculumcommissie input geleverd bij de totstandkoming van het beroepsprofiel en het profiel van de professional. De input bestaat uit bijvoorbeeld trends in het werkveld, digitalisering en leiderschap. Deze profielen en de eindkwalificaties zijn door de werkveldcommissie gevalideerd.

In de documentatie en op basis van de gesprekken tijdens de audit heeft het panel vastgesteld dat de vertaling van het beroepsprofiel naar het profiel van de professional onderstaande eindkwalificaties omvat (tabel 1).

Analyseren van de externe omgeving	De student kan ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie analyseren en kan adviseren over de gewenste aanpassingen in de (strategische) doelstellingen van de organisatie.
Ontwerpen van een verandertraject	De student ontwerpt veranderprocessen en bedenkt passende methoden om deze in te voeren.
Interveniëren	De student ontwerpt de juiste interventiemethoden ten behoeve van het creëren van draagvlak voor verandering in organisaties.
Aansturen van verandertrajecten	De student stuurt, adviseert, motiveert en inspireert anderen om van de verandering een succes te maken.
Beïnvloeden	De student beïnvloedt de betrokkenen in het veranderproces om de doelen van de verandering te bereiken.
Onderzoeken	De student draagt bij aan de professionalisering van het vakgebied door vraagstukken op het gebied van verandermanagement evidence-based te onderzoeken.
Professioneel handelen	De student werkt op verantwoorde wijze (evidence-based, integer en ethisch) aan de invoering van organisatieverandering en reflecteert daarbij op zijn handelen.

Tabel 1. Beoogde eindkwalificaties van de hbo-master MCV

Het panel vindt het beroepsprofiel en het profiel van de professional helder en herkenbaar vertaald naar eindkwalificaties. De benodigde eindkwalificaties voor de verschillende functies die een veranderkundige kan vervullen, zijn volgens het panel inzichtelijk uitgewerkt tot indicatoren voor gedrag en houding. Daarnaast verschaft het profiel van de professional volgens het panel de studenten de mogelijkheid de benodigde competenties te ontwikkelen en de beoogde leeruitkomsten te realiseren.

Onderzoek

Het panel constateert op basis van de documentatie en de gesprekken tijdens de audit dat de onderzoekscomponent in de opleiding in alle onderdelen van het programma aanwezig is. Het panel waardeert de wijze waarop de opleiding onderzoek stevig in de beoogde eindkwalificaties heeft verankerd.

Internationalisering

De beoogde eindkwalificaties zijn weliswaar internationaal vergeleken, maar dit heeft niet geleid tot een expliciete internationale focus en de verantwoording hiervan. Uit de gesprekken tijdens de audit blijkt dat studenten tijdens de opleiding gebruik maken van internationale literatuur en binnen de eigen internationale (werk)omgeving opdrachten uitvoeren. Daarbij is de insteek dat de student internationale ontwikkelingen leert te vertalen naar en toe weet te passen in de Nederlandse context. Gelet op de feitelijke aandacht in het programma voor de internationale dimensie van de beroepsuitoefening beveelt het panel de opleiding aan om dit een explicietere rol in het programma te geven.

Werkveld

Uit de gesprekken met de werkveldcommissie blijkt dat zij zich goed kunnen vinden in de profilering van de opleiding. De leden van deze commissie zijn professionele beroepsbeoefenaars die zich nauw bij de opleiding betrokken voelen, zo merkt het panel. Vanuit hun eigen praktijk dragen zij allerlei zaken aan, die door de opleiding met enthousiasme worden ontvangen en die in het programma zijn verwerkt. Voorbeelden van zulke zaken zijn verscherping van het beroepsprofiel en de rollen van een veranderkundige. Het opleidingsprogramma komt tot stand door input van de werkveldcommissie. Het panel waardeert de wijze waarop de opleiding de werkveldcommissie betreft, maar is tevens van mening dat dit nog te summier is. Het panel beveelt de opleiding aan om de werkveldcommissie een belangrijkere rol in de ontwikkeling van de opleiding te geven. Daarnaast wordt aanbevolen om meer praktijkspelers, zoals de Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (OOA) en de Raad voor Organisatie Adviesbureaus (ROA), te betrekken bij de opleiding.

Weging en Oordeel

In ogenschouw genomen dat (i) de beoogde eindkwalificaties van hbo-masterniveau zijn, (ii) de beoogde eindkwalificaties goed te verbinden zijn met het beroepsprofiel en het profiel van de professional, (iii) de opleiding de inbreng van de werkveldcommissie integreert in het programma (iv) onderzoek stevig is verankerd in de opleiding, maar (v) de rol van internationalisering explicieter mag worden beschreven in de beoogde eindkwalificaties en (vi) het panel de invalshoek ‘planned change’ te beperkend vindt en (vii) de werkveldcommissie meer betrokken dient te worden bij de ontwikkeling van de opleiding, komt het panel voor Standaard 1 tot het oordeel **‘voldoende’**.

4.2. Programma

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Toelichting NVAO: Het programma sluit aan bij de actuele (internationale) ontwikkelingen, eisen en verwachtingen in het beroepenveld en in het vakgebied. Academische vaardigheden en/of onderzoeks- en/of beroepsgerichte competenties krijgen invulling op een wijze die past bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

Doordat NCOI Groep iedere erkende hbo-opleiding ontwikkelt in samenspel met het werkveld, c.q. de werkveldcommissie en de curriculumcommissie, is er in iedere opleiding aandacht voor de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van onderzoek en van de beroepspraktijk.

Parallel aan de onderwijsseenheden waarin de student vakkennis en vaardigheden ontwikkelt, volgt hij een longitudinaal programma onderzoeksvaardigheden en een stage of praktijkprogramma (bij Ad- en bacheloropleidingen), waarin de student zich voorbereidt op het werken in de beroepspraktijk.

De curriculumcommissie heeft de opdracht om jaarlijks de keuzes voor het curriculum te maken en de grote lijnen uit te zetten voor de opleiding. De verdere operationalisering, uitvoering en de monitoring hiervan belegt NCOI Groep bij het kernteam.

In het programma ziet het panel dat de beoogde eindkwalificaties, de bijbehorende beheersingsindicatoren en de leerdoelen op adequate wijze zijn uitgewerkt en herkenbaar in de onderwijsmodules zijn terug te vinden. De verschillende masterclasses in het programma maken het voor studenten mogelijk om de benodigde kennis op te doen en vaardigheden voor hun (toekomstige) beroep te ontwikkelen.

Opbouw

Uit de documentatie blijkt volgens het panel dat tijdens de Masterclasses studenten kennis opdoen en vaardigheden ontwikkelen binnen de relevante beroepscontext. De inhoud van de modules uit de eerste- en tweede fase integreert de student in praktijkopdrachten dan wel door het vervaardigen van beroepsproducten. Naast het oefenen in de praktijk vinden in de Masterclasses reflecties plaats op cases uit de dagelijkse beroepspraktijk van docenten en studenten of worden deze ingegeven vanuit vakliteratuur. In de tweede fase studeert een student af op een zelfstandig uit te voeren onderzoek dat aansluit op een van de onderzoekslijnen; (i) Diagnostiek bij verandermanagement; (ii) Slaagfactoren bij verandermanagement; (iii) Interventiemethoden of (iv) Cultuur, leiderschap en professional mindsets. De onderzoekslijnen komen voort uit trends en ontwikkelingen in het vakgebied van de veranderkundige en zijn opgesteld door de lector en de Academic Board. Per 2013 heeft NCOI een Academic Board en is per opleiding een lector aangesteld. Dit ten einde het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs door enerzijds betrokkenheid te tonen bij de inhoudelijke ontwikkeling van de opleiding en anderzijds deze inhoudelijke ontwikkeling door te vertalen van onderzoek naar onderwijs. Het programma van de opleiding wordt schematisch in onderstaande tabel (tabel 2) weergegeven.

Fase 1	Eerste fase		
	MC Strategisch Management	6	Praktijkonderzoek
	MC Organisatie en Cultuur	6	Praktijkonderzoek
	MC Toegepaste Organisatiekunde	6	Praktijkplan
	MC Organisationspsychologie	6	Essay
Integrale eindopdracht	5	Praktijkgericht onderzoek	
Fase 2	Tweede fase		
	MC Persoonlijk Leiderschap	6	Reflectieverslag
	MC Verandermanagement	6	Praktijkonderzoek
	Keuzemasterclass	6	Afhankelijk van de gekozen Masterclass
Afstudeerfase	13	Afstudeeropdracht (scriptie) en verdediging	

Tabel 2. Programma HBO Master MCV

Beroepsvaardigheden

Omdat studenten in de veranderkundige beroepspraktijk werkzaam zijn, vindt er veel uitwisseling van kennis en ervaringen plaats tijdens de Masterclasses. De beschikbaarheid van praktische casuïstiek blijkt uit gesprekken tijdens de audit een belangrijk aspect in de opleiding. Op die manier maken studenten veelvuldig kennis met professionele aspecten (en oplossingen) uit de praktijk waarmee ze de eigen beroepsvaardigheden kunnen opdoen en uitbouwen. Praktijkcases vormen bovendien in diverse opdrachten het uitgangspunt voor de link tussen theorie en praktijk. Daarvan heeft het panel diverse voorbeelden gezien. De toegevoegde waarde van de kennis en ervaring uit de beroepspraktijk is groot, en wordt door de studenten zeer gewaardeerd. Deze integratie van de beroepspraktijk in de lessituatie onderstreept volgens het panel de 'sociaal-constructivistische' aspecten uit de onderwijsvisie van NCOI. Het panel vindt dit waardevol voor studenten.

Onderzoeksvaardigheden

De opleiding HBO Master MCV is een beroepsopleiding. In het programma leert de student, door te oefenen, de kwaliteit en het resultaat beoordelen van een onderzoek dat door anderen is uitgevoerd. Dit oefenen vindt plaats middels praktijkopdrachten en tijdens de eindopdrachten en de scriptie. Het panel vindt de verankering van onderzoeksvaardigheden binnen het programma toereikend. Uit de documentatie blijkt dat studenten tijdens de opleiding leren om evidence-based te werken. Echter constateert het panel tijdens de audit dat de opleiding niet congruent 'evidence-based onderzoek' kan expliciteren naar de visie van de opleiding. Het panel beveelt de opleiding dan ook aan om de eindkwalificatie verder aan te scherpen.

Aansluiting bij ontwikkelingen

De input van de werkveldcommissie – gericht op de veranderingen binnen het werkveld – wordt vertaald naar onderwijsinhouden door het kernteam en de curriculumcommissie. De opbouw en structuur van het opleidingsprogramma wordt door het panel als helder en consequent beschouwd.

Weging en Oordeel

In ogenschouw nemende dat (i) de opbouw van het programma van de opleiding erin voorziet om de beoogde eindkwalificaties te behalen, (ii) het integraal verbinden van theorie en praktijk door studenten zeer wordt gewaardeerd, (iii), de opleiding aansluit bij ontwikkelingen in het werkveld door onder andere input van de werkveldcommissie, (iv) onderzoeksvaardigheden diep geworteld zijn in de verschillende masterclasses van de opleiding, maar (v) binnen de opleiding niet congruent evidence-based onderzoek geëxpliciteerd is in de visie van de opleiding komt het panel voor Standaard 2 tot het oordeel '**voldoende**'.

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

Toelichting NVAO: De leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

Voor elke erkende hbo-opleiding werkt het desbetreffende kernteam de leerresultaten qua kennis en vaardigheden uit in algemene leerdoelen van de onderwijseenheid⁴. Deze vertaalt NCOI Groep vervolgens per onderwijseenheid in leerdoelen en praktijkgerichte werkvormen per les. De curriculumcommissie heeft als voornaamste taak te borgen dat studenten via het curriculum alle beoogde leerresultaten kunnen behalen. Zij stelt daartoe de algemene leerdoelen per onderwijseenheid vast en verifieert door middel van evaluatie-uitkomsten of deze daadwerkelijk worden behaald, dan wel behaald kunnen worden (studeerbaarheid).

NCOI Groep geeft in het verlengde van 'internationalisation at home' internationalisering binnen haar duale, deeltijdse en voltijdse programma's met name vorm door de inzet van Engelstalige literatuur en de behandeling van internationale casuïstiek.

Voor iedere Masterclass van het programma heeft de ontwikkelaar een modulebeschrijving opgesteld, waarin zij op een voor studenten transparante wijze naast de inhoud ook de leerdoelen, de eindkwalificaties en de toetsing heeft uitgewerkt. De in te oefenen eindkwalificaties zijn telkens gerelateerd aan de beoogde eindkwalificaties. Het panel vindt de inhoud van het programma toereikend. Echter noemt het panel de invalshoek 'planned change' beperkend voor studenten. Het panel beveelt aan om de 'Hollandse veranderschool' te integreren in het programma om zo studenten een breder arsenaal aan alternatieve stromingen mee te geven.

NCOI kiest voor twee fases in de opleiding. Tussen deze fases heerst samenhang, doordat fase 1 een basis vormt en fase 2 een verdieping. Daarin is elke masterclass gericht op een specifiek thema. De eindkwalificaties komen in meerdere masterclasses aan bod.

Tijdens de eerste fase van de opleiding wordt ingezet op het vergroten van de kennis en vaardigheden die de verandkundige in zijn beroepspraktijk nodig heeft. De student ontwikkelt zich in deze eerste fase door - in willekeurige volgorde - vier Masterclasses te doorlopen. Elke Masterclass heeft een duidelijk afgebakend onderwerp. Dit betekent echter niet dat er geen sprake is van samenhang, tijdens de verschillende Masterclasses worden diverse onderwerpen meerdere keren behandeld. De samenhang wordt extra benadrukt door de integrale opdracht, dat raakvlakken heeft met de verschillende Masterclasses uit fase 1. In fase 2 van de opleiding vindt verdieping plaats op opgedane basiskennis uit fase 1. De student leert de complexe context van de verandkunde en de omgeving van de organisatie beter te begrijpen en te doorgronden.

De inhoud van het programma geldt zowel voor de duale- als voor de deeltijdstudent.

Het panel vindt het programma inhoudelijk zodanig gestructureerd, georganiseerd en opgebouwd dat de student hierdoor ondersteund wordt bij het behalen van de beoogde eindkwalificaties.

Internationalisering

Het opleidingsmanagement geeft aan dat de opleiding Nederlandstalig is. In het curriculum is enige aandacht voor internationale ontwikkelingen binnen het vakgebied aangebracht doordat de student literatuurstudies en onderzoek uitvoert, waarbij hij ook gebruikmaakt van internationale theorieën en research. Daarbij is de insteek dat de student internationale ontwikkelingen leert te vertalen naar en toe te weet passen in de Nederlandse context.

⁴ Voor Ad- en bacheloropleidingen betreffen dit modules en voor masteropleidingen zijn dit Masterclasses.

Volgens het panel besteedt de opleiding hier echter nog onvoldoende aandacht aan. Het panel beveelt de opleiding aan om internationalisering een bredere plek te geven binnen de opleiding.

Weging en Oordeel

Het programma vertoont een inhoudelijk logische en samenhangende opbouw in twee fasen. Op afdoende wijze zijn daarin de beoogde eindkwalificaties rondom kennis en vaardigheden van de veranderkundige opgenomen. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding de inhoud van het programma zodanig heeft gestructureerd, georganiseerd en opgebouwd dat het de student voldoende in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Echter volgens het panel ontbreekt de 'Hollandse veranderschool' in het programma en beoordeelt Standaard 3 dan ook als **voldoende**.

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

Toelichting NVAO: De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

Het NCOI-onderwijsconcept van de Ad-, bachelor- en masteropleidingen kent sociaal-constructivistische elementen. Het didactisch concept wordt gevormd door voortdurend de relatie te leggen tussen de inhoud van de interactieve bijeenkomsten, de eigen beroeps- of stagecontext van de student en de activiteiten in de online-leeromgeving.

Variant	Uitwerking
Duaal/ Deeltijd	Deze varianten van de Ad-, bachelor- en masteropleidingen van NCOI Groep zijn gefundeerd op een leertheoretisch kader dat aansluit op het leren door volwassenen met praktijkervaring. Dit resulteert in onderwijs dat: (i) aansluit op de directe praktische behoeften van studenten, (ii) de inspanningen van studenten direct zichtbaar maakt en accurate feedback oplevert over hun leerproces, (iii) rekening houdt met bij de student reeds aanwezige ervaring, kennis en competenties en (iv) studenten verantwoordelijk maakt voor hun (eigen wijze) van leren. In de bijeenkomsten van het duale/deeltijdse onderwijs staat het actief verwerven van kennis centraal en discussiëren studenten over casuïstiek uit de eigen praktijk, waarin iedere student opdrachten en (deel)onderzoeken uitvoert. Hiermee ontwikkelt en toont de student vakbekwaamheid en taakvolwassenheid. In het studiejaar 2018-2019 spitst NCOI Groep het ontwerp (de 'blauwdruk' van het geaccrediteerd duale/deeltijdse onderwijs verder toe op de doelgroep teneinde de studeerbaarheid te vergroten (o.a. zorgvuldigere opbouw van complexiteit, nadrukkelijker onderscheid in de vakinhoudelijke, professionele en persoonlijke ontwikkeling van de student en meer integratie onderzoekend vermogen). Het te verwerven eindniveau blijft hetzelfde, de weg er naar toe wordt meer op maat en beter studeerbaar.
Voltijd	Door deze variant van de Ad- en bacheloropleidingen vorm te geven aan de hand van het Leerlijnenmodel van De Bie verwerven studenten kennis (conceptuele lijn) en vaardigheden (vaardighedenlijn) die zij kunnen toepassen in de stagecontext (integrale lijn). Een jongvolwassen student heeft in vergelijking met de werkende professional naast het leggen van verbanden tussen theorie en beroepspraktijk ('gesitueerd' leren) meer ondersteuning nodig in het zelfstandig studeren. De ervarings-/reflectieleerlijn en de studieloopbaanbegeleiding zijn daarom belangrijke aspecten van het didactisch concept. Kenmerkend is tevens het kleinschalig onderwijs, waar studenten met - en van elkaar leren door middel van groeps- en projectopdrachten. Met de ervaringen van het voltijdse onderwijs in het studiejaar 2017-2018 was het noodzakelijk voor NCOI Groep om het onderwijsconcept en de vormgeving van het voltijdprogramma (en de toetsing) verder aan te scherpen. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe blauwdruk (o.a. explicieter aandacht voor het ontwikkelen van professionele en persoonlijke vaardigheden, meer aandacht voor het binden en boeien van studenten, het creëren van een schoolse in plaats van een zakelijke leeromgeving, het terugbrengen van de duur van de lessen van 3 naar 1,5 uur, kleinere toetseenheden en het inbouwen van een toetssuccesmoment vrij vroeg in de studie).

In principe zorgt de flexibele onderwijslogistiek van NCOI Groep ervoor dat duale en deeltijdstudenten van alle niveaus onderwijsseenheden bij voldoende deelnemers (binnen een fase) in een min of meer willekeurige volgorde, meerdere keren per jaar en op verschillende opleidingslocaties kunnen doorlopen. Studenten hebben daarnaast bij het merendeel van de onderwijsseenheden de mogelijkheid om deze naast klassikaal ook via e-learning te volgen. Voltijdstudenten doorlopen de onderwijsseenheden klassikaal in een vaste volgorde en hebben één keer per jaar de mogelijkheid om op verschillende opleidingslocaties te starten.

Omdat het programma ook op afstand, digitaal, wordt aangeboden, hanteert de Hogeschool NCOI – en dus ook de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering – als didactische vorm '*blended learning*'.

Dat wil zeggen dat de opleiding gebruik maakt van diverse leeromgevingen, waarin studenten in eigen tempo en op een flexibele wijze het programma doorlopen. Het panel acht deze didactische vorm toereikend voor de beoogde doelgroep.

Uit de documentatie van de opleiding blijkt dat het blended learning onderwijsconcept van NCOI een drietal standaardcomponenten kent: (i) het aanbieden van literatuur ten behoeve van de te verwerven kennis en inzichten, (ii) het bekwamen in de toepassing van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden en (iii) de 'learning community'. De studie bestaat uit drie componenten: zelfstudie, online leren en klassikale bijeenkomsten.

Om studenten zich de kennis en inzichten eigen te laten maken en vaardigheden te ontwikkelen, zet de opleiding verschillende tools in; zo kent iedere Masterclass:

- i. Bijeenkomsten die bestaan uit kennis- en vaardighedenoverdracht
- ii. Discussies tijdens bijeenkomsten en online over casuïstiek uit de praktijk van de student
- iii. Inbreng en uitwisseling van werkervaring tussen studenten en student en docent
- iv. Het bespreken van praktijkopdrachten en cases

Het panel vindt de variëteit aan tools binnen de Masterclasses passend voor het onderwijsconcept van de opleiding en voor de volwassen duale- en deeltijd student die zij doorgaans bedient. De studenten met wie het panel sprak bevestigden dit. De studenten benadrukken daarnaast de meerwaarde om met gelijkgestemden praktijkkennis en -ervaringen uit te wisselen.

Studenten hebben de mogelijkheid te kiezen voor twee onderwijsvarianten; dual of deeltijd. Voor beide varianten heeft de student de keuze om masterclasses klassikaal of via e-learning te volgen.

De huidige online leeromgeving wordt beheerd door e-Connect. De opleiding experimenteert met de adaptieve leeromgeving van aNewSpring om voor studenten een leerpad te ontwikkelen dat intuïtief werkt en de begeleider mogelijkheden geeft voor doorlopende feedback. Ook biedt de leeromgeving mogelijkheden voor formatief toetsen, online toepassingen en individuele begeleiding. Het panel beveelt de opleiding om aan om in het komende jaar de leeromgeving van aNewSpring in te zetten als onderdeel van het didactisch onderwijsconcept om beter aan te sluiten bij de leerbehoefte van studenten.

Weging en Oordeel

In ogenschouw nemende dat (i) de opleiding een didactisch concept heeft dat passend is bij de visie van NCOI en haar doelgroep, (ii) zij een breed spectrum van tools hanteert die volgens de studenten en het panel passend zijn voor de didactische vormen die worden gehanteerd en de doelgroep waarop zij zich richt, (iii) de masterclasses door de studenten als een grote meerwaarde worden gezien, en (iv) de opleiding de huidige leeromgeving tegen het licht houdt om de online leeromgeving door te ontwikkelen, komt het panel op Standaard 4 tot het oordeel '**voldoende**'.

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

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

Bevindingen**Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019**

De toelatingseisen voor alle duale-, deeltijd- en voltijdopleidingen heeft NCOI Groep opgenomen in een generieke Onderwijs- en Examenregeling (hierna: OER). Bij toelating tot de duale opleiding zijn, naast de wettelijke toelatingseisen, de aanwezigheid van een adequate functie en werkomgeving, meerdere jaren werkervaring en een geschikte praktijkbegeleider expliciete vereisten. Indien de beroepscontext van de student niet relevant is voor een opleiding kan hij de deeltijdse variant volgen. Daarnaast bestaat voor de student (in de leeftijdscategorie 17-25 jaar) de mogelijkheid om - mits hij voldoet aan de vooropleidingseisen - te starten in het voltijdonderwijs. Zowel de deeltijd- als de voltijdstudenten voeren een verplichte en - in de vorm van een overeenkomst - welomschreven stage uit.

Variant	Doelgroep
Duaal/ Deeltijd	De student die een duale/deeltijdopleiding volgt bij NCOI Groep, is tussen 30 en 55 jaar oud en werkt, afhankelijk van de keuze van zijn opleiding, op operationeel, tactisch of tactisch-strategisch niveau. De voornaamste reden om verder te studeren is onder meer baanbehoud of het vergroten van de kans op een nieuwe functie, binnen of buiten de huidige organisatie.
Voltijd	De student die een voltijdopleiding volgt bij NCOI Groep, is tussen 17 en 25 jaar oud en heeft (meestal) geen relevante beroepservaring. Voor deze jongvolwassenen moet het volgen van een aantrekkelijke en waardevolle opleiding later voor een sterke en aantrekkelijke positie op de arbeidsmarkt zorgen. Met iedere student die wil starten met een voltijdopleiding (Ad- of bacheloropleiding), voert NCOI Groep voor de inschrijving een intakegesprek.

De afgelopen jaren zijn de toelatings- en de werkplekcriteria van de verschillende opleidingen aangescherpt om zo beter de aansluiting op de specifieke opleiding te borgen. Bovendien voerde NCOI Groep steekproeven uit om ervoor te zorgen dat de criteria strikt worden opgevolgd tijdens de toelating. Daarnaast werkt NCOI Groep aan de automatisering van het toelatingsproces. Vanaf juni 2018 voeren de studenten van alle varianten via een online toelatingstool (ENTREE) in e-Connect hun persoons-, opleidings- en werkplekgegevens en hun arbeidsverleden in.

In enkele specifieke gevallen hanteert NCOI Groep aanvullende vooropleidingseisen (bijv. Pabo) en stelt zij specifieke eisen aan werkplekken en werkervaring, die zijn opgenomen in een opleidings specifieke OER. Borging van de toelatingsvereisten gebeurt voor alle erkende hbo-opleidingen door een centrale toelatingscommissie volgens een vaste procedure en via een digitaal toelatingdossier.

NCOI Groep kent een strikt systeem rond vrijstellingen. Studenten dienen daartoe een verzoek in bij de Examencommissie die zich daarbij laat ondersteunen door de vrijstellingscommissie waarin onder andere de onderwijsmanager zitting heeft. Per opleiding is stap-voor-stap beschreven op welke wijze NCOI Groep vrijstellingen verleent.

Voor de toelating van beide opleidingsvarianten (duaal en deeltijd) hanteert de opleiding een minimale afgeronde relevante wetenschappelijke of bacheloropleiding, aangevuld met minimaal twee jaar voor de opleiding relevante werkervaring. Daarnaast biedt de opleiding de mogelijkheid om via een 21+-toets in te stromen. Vervolgens stelt de opleiding vast aan de hand van vooraf opgestelde criteria of de functie en werkomgeving van de student geschikt is. Mocht de werkomgeving niet voldoen, dan zal de opleiding in deeltijd gevolgd moeten worden waarbij naar een geschikte stageplaats wordt gezocht.

In de opleidings specifieke Onderwijs- en examenregeling staan alle criteria vermeld waaraan de werkring van een instromende duaalstudent moet voldoen. In de generieke Onderwijs- en examenregeling is vastgelegd aan welke eisen de stageplaats en de begeleider van een deeltijdstudent moet voldoen.

Het profiel van de instromende student is tweeledig: enerzijds is er de al wat oudere, werkende student die met de duale studie werk en gezin wil kunnen combineren; anderzijds is er de groep jongvolwassenen met enige werkervaring en de ambitie om de middenmanagement-professie zich meer eigen te maken.

Weging en Oordeel

In overweging nemende dat de opleiding de wettelijke vooropleidingseisen voor toelating hanteert en deze aansluiten op de beoogde eindkwalificaties, het programma aansluit bij zowel de doelgroep als de duale- en deeltijdvariant en de opleiding een opvallend laag uitvalpercentage kent, komt het panel voor Standaard 5 tot het oordeel '**voldoende**'.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Toelichting NVAO: De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Het personeelsbeleid draagt daar aan bij. Er is voldoende personeel beschikbaar om de opleiding te verzorgen en de studenten te begeleiden.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

NCOI Groep beschikt over een pool van vaste medewerkers die zich bezighoudt met organisatorische processen op het terrein van logistiek en administratie en met de ontwikkeling van onderwijs, examinering en kwaliteitsbewaking.

Voor het ontwikkelen, verzorgen en begeleiden van onderwijs beschikt NCOI Groep daarnaast over een uitgebreid bestand van freelance professionals, die voldoen aan strikte criteria, vastgelegd in profielen, voor wat betreft hun actuele vak- en domeinkennis, hun opleidingsniveau, werkervaring en – waar het docenten betreft – didactische competenties. De freelance professionals zijn werkzaam in de dagelijkse (beroeps)praktijk of hebben gedegen ervaring daarin opgedaan én hebben affiniteit met de doelgroep (duaal, deeltijd en/of voltijd). Het binden en boeien van de jongvolwassen student vereist een geheel andere opleidingsdidactiek en –ontwerp en wijze van begeleiding en toetsing dan van de werkende student.

De samenwerking tussen interne (vaste) medewerkers en de freelance professionals zorgt enerzijds voor continuïteit in de organisatie van het onderwijs en anderzijds voor de actuele inbreng van vak- en domeinkundigen. De freelance poule van docenten borgt bovendien dat NCOI Groep altijd over voldoende gekwalificeerde docenten beschikt.

Ter ondersteuning van met name de didactische competenties van haar freelance professionals biedt NCOI Groep professionaliserings-programma's, met name op het gebied van didactiek, toetsing en beoordeling. De ingezette professionals dienen zelf hun vak kennis op peil te houden. Tevens organiseert NCOI Groep jaarlijks voor alle varianten informatiebijeenkomsten die betrekking hebben op verschillende opleidingen, didactische onderwerpen, vakgroepoverleggen⁵ en kalibreersessies voor examinatoren. Van iedere freelance professional verwacht NCOI Groep dat hij bij ieder soort overleg minimaal eens in de twee jaar aansluit.

NCOI Groep kent voor al haar opleidingen een strenge beoordelingssystematiek daar waar het de beoordeling van docenten betreft. NCOI Groep hanteert daarbij als minimaal acceptabele score de rating 8 (op een schaal van 0-10). Docenten met een lagere beoordeling dan een 8 nodigt de betreffende docentcoördinator uit voor een gesprek waarbij beide partijen uitgebreid de inzet van de docent bespreken. Docenten die daarna opnieuw te laag scoren, zet NCOI Groep niet meer in.

NCOI Groep gaat uit van een principiële scheiding tussen de examinerende/beoordelende en onderwijsgevende/begeleidende rol van freelance professionals, zodat zij niet meerdere rollen voor eenzelfde groep of een individuele student kunnen uitoefenen.

NCOI Groep organiseert gedurende het studiejaar 2018-2019 trainingen en workshops voor examinatoren en leden van de examencommissies. Met ingang van studiejaar 2019-2020 neemt NCOI Groep voor alle varianten een Basis Kwalificatie Examinering (hierna: BKE) als verplichting op in het profiel van een examiner. De leden van de examencommissie doorlopen daarnaast ook de training Senior Kwalificatie Examinering (hierna: SKE).

Uit de documentatie van NCOI blijkt dat de instelling er zich in haar personeelsbeleid op richt om voor iedere opleiding voldoende gekwalificeerd onderwijspersoneel in te zetten.

De instelling werkt met – behoudens de opleidingscoördinatoren, die in vaste dienst zijn – uitsluitend freelance professionals die zij werft op basis van functieprofielen.

⁵ Om het binnenschoolse leren een herkenbare invulling te geven, is ervoor gekozen om voor de voltijdvariant te werken met hoofddocenten en vakgroepen. Docenten bespreken tijdens vakgroepoverleggen de gehele opleiding, welke onderdelen zijn gewijzigd, waar ruimte is voor verbetering, de feedback die ze terugkrijgen van studenten en wat de docenten zelf van de opleiding vinden.

In de praktijk houdt dit in dat docenten bij voorkeur relevante beroepservaring hebben binnen verandkunde, (strategisch) management en cultuur die aansluit op de eindkwalificaties van de opleiding. Daarnaast beoordeelt NCOI haar docenten op de geschiktheid voor het didactisch concept, dat immers maar in beperkte mate bestaat uit het verzorgen van hoor- of werkcolleges, maar bovenal digitaal gestuurde werkvormen kent.

Binnen de ontwikkeling en uitvoering van het programma onderscheidt NCOI verschillende rollen, zoals die van docent, ontwikkelaar, begeleider en beoordelaar. De inzet van docenten is afhankelijk van hun domeinspecifieke ervaring en hun affiniteit met de thematiek enerzijds en hun kennis van en ervaring met onderwijsontwikkeling, toetsing en beoordeling anderzijds. Docenten die als examiner optreden, zijn aangewezen door de examencommissie en formeel als zodanig aangesteld.

Bij de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering bestaat het docententeam uit 25 docenten met een kerndocent en een opleidingscoördinator. De poule van beschikbare docenten zorgt ervoor dat de opleiding altijd over voldoende docenten kan beschikken. Uit het overzicht van onderwijspersoneel, blijkt dat alle bij de opleiding betrokken docenten beroepservaring hebben in voor het programma relevante taakgebieden dan wel beschikken over onderzoekservaring binnen het werkveld van de verandkundige.

Uit het door de opleiding verstrekte overzicht van ingezet onderwijspersoneel, blijkt dat het merendeel van de docenten beschikt over een afgeronde masteropleiding. Elf docenten zijn gepromoveerd, dat is circa 44% van het docententeam.

Per 2013 heeft NCOI een Academic Board en is per opleiding een lector aangesteld. Dit ten einde het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs door enerzijds betrokkenheid te tonen bij de inhoudelijke ontwikkeling van de opleiding en anderzijds deze inhoudelijke ontwikkeling door te vertalen van onderzoek naar onderwijs. Daarnaast is in 2015 gestart met een curriculumcommissie per opleiding, zo ook bij de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering, met de taak om besluiten te nemen in het belang van de opleiding. De curriculumcommissie bestaat uit een lid van de Academic Board, de lector, (kern) docent(en), de opleidingsmanager, de kwaliteitsmanager en de manager Hoger Onderwijs.

Professionalisering

NCOI – en daarmee de opleiding – ziet het expliciet als haar taak om de expertise op het gebied van onderwijskunde, didactiek en toetsing te borgen. De instelling biedt daartoe trainingen aan docenten aan over bijvoorbeeld het ontwikkelen van toetsmatrijzen, het werken met e-classes, het ontwikkelen van e-modules en het opstellen van leerdoelen. Ook organiseert de opleiding kalibreersessies; navraag bij verschillende gesprekspartners leert het panel dat deze sessies worden bezocht.

Indien uit interne evaluaties – tijdens en na afloop van iedere Masterclass – blijkt dat een docent lager dan een 8,0 (op een tienpuntschaal) scoort, is dit voor de opleiding aanleiding voor een gesprek. Aanhoudend lage scores leiden ertoe dat de opleiding een docent niet opnieuw inhuurt. In het studiejaar 2017-2018 is het gemiddelde cijfer voor alle docenten 8,4.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat de opleiding (i) beschikt over een docententeam dat voldoende gekwalificeerd is om het programma uit te voeren; (ii) erop toeziet dat de expertise op het gebied van onderwijskunde, vakdidactiek en toetsing is geborgd door professionaliseringsactiviteiten, en (iii) een team van docenten heeft gevormd dat qua omvang, betrokkenheid en samenhang een gedegen indruk maakt, komt het panel op Standaard 6 tot het oordeel '**voldoende**'.

4.4. Voorzieningen

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

Toelichting NVAO: De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

NCOI Groep heeft de eisen die zij stelt aan huisvesting en materiële voorzieningen vastgelegd. Aan het voorzieningenniveau van alle locaties stelt NCOI Groep dezelfde eisen als aan de locaties van BCN⁶; dat geldt evenzeer voor de toegankelijkheid van studenten met een functiebeperking.

Variant	Voorzieningen
Duaal/ Deeltijd	Naast het hoofdkantoor van NCOI Groep in Hilversum beschikt zij voor de verzorging van duale en deeltijdse opleidingen voor werkenden over adequaat geoutilleerde leslocaties in Utrecht, Eindhoven, Amsterdam en Rotterdam (hierna: BCN). Naast de eigen leslocaties gebruikt NCOI Groep ook vergelijkbare externe locaties in Nederland. Per opleiding huurt NCOI Groep, indien nodig voor de uitvoering van het curriculum, specifieke ruimtes in.
Volttijd	Voor het voltijdonderwijs beschikt NCOI Groep over eigen leslocaties in Utrecht, Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven en Zwolle. De vestigingen zijn specifiek bestemd voor voltijd, onder meer door ruimtes te creëren waar de studiecoaches en carriërecoaches zitten.

Alle NCOI-studenten van erkende hbo-opleidingen maken gebruik van de online leeromgeving e-Connect, waarin zij de informatie kunnen vinden die voor hun opleiding van belang is. Drie weken voor de start van een onderwijseenheid geeft e-Connect per bijeenkomst aan welke leerdoelen centraal staan, wat de student moet voorbereiden en hoe de onderwijseenheid wordt afgerond. Ook opdrachten worden via e-Connect geüpload. De online leeromgeving fungeert eveneens als communicatieplatform om kennis te delen en contact te leggen met medestudenten en docenten.

NCOI experimenteert sinds het studiejaar 2017-2018 met de dynamische online leeromgeving aNewSpring die het onder andere mogelijk maakt om (intuïtief werkende) individuele leerpaden voor studenten te ontwikkelen, formatief te toetsen en doorlopend feedback en individuele begeleiding te leveren. aNewSpring leent zich met name goed voor afstandsonderwijs en de memotrainer die daar onderdeel van uit maakt, voor opleidingen met een hoge mate van kennisontwikkeling. NCOI Groep zet het systeem complementair aan e-Connect in.

NCOI Groep stelt alle voor de opleiding noodzakelijke en verplichte literatuur uiterlijk twee weken voorafgaand aan de start van de onderwijseenheid beschikbaar aan de student. Toegang tot wetenschappelijke literatuur is binnen NCOI Groep voor studenten beperkt mogelijk. De opleider biedt hen daarom gedurende een jaar een abonnement aan op de Koninklijke bibliotheek of een universiteitsbibliotheek, zodat zij fysiek en digitaal belangrijke databanken kunnen benaderen.

NCOI Groep heeft een eigen ERP-systeem (Olympus) dat dienstdoet als administratie- en planningsysteem. NCOI Groep is voornemens dit systeem op termijn te vervangen door applicaties (Apps) op maat per afdeling.

NCOI Groep heeft de eisen die zij stelt aan huisvesting en materiële voorzieningen vastgelegd. Aan het voorzieningenniveau van alle locaties stelt NCOI Groep dezelfde eisen als aan de locaties van BCN; dat geldt evenzeer voor de toegankelijkheid van studenten met een functiebeperking.

De studenten ontvangen uiterlijk twee weken voorafgaand aan de start van de Masterclass de noodzakelijke en verplichte literatuur. Daarnaast kan iedere student voordelig noodzakelijke software aanschaffen bij Surfspot. Iedere student krijgt uiterlijk drie weken voor het eerste startmoment van de Masterclass toegang tot de online leeromgeving. NCOI beschikt over een bibliotheek die toegankelijk is voor medewerkers en freelance professionals. NCOI vergoedt eenmalig het abonnement bij de Koninklijke Bibliotheek of een (universiteits)bibliotheek.

⁶ BCN staat voor Business Centre Nederland.

Dit blijkt tijdens de audit bij studenten niet bekend te zijn. Het panel noemt het 'omslachtig' maar begrijpt dat hierin geen veranderingen mogelijk zijn. Het panel beveelt de opleiding aan om nog eens een kritische blik te werpen op de informatievoorziening richting studenten.

Doordat studenten, naast bijeenkomsten en colleges, grotendeels op afstand – onafhankelijk van plaats en tijd – en via de digitale leeromgeving van NCOI hun onderwijs volgen, is deze elektronische onderwijsleeromgeving de belangrijkste materiële voorziening van de hogeschool. Zij maakt hiervoor gebruik van het digitale leeromgeving e-Connect. Op e-Connect kunnen de studenten alle informatie vinden die belangrijk is voor de opleiding, zoals de planning, de toelating tot de opleiding, de noodzakelijke documentatie (OER) en de inhoud van de Masterclasses.

Weging en Oordeel

In ogenschouw nemende dat de opleiding (i) gebruikmaakt van kwalitatief goede locaties om de lessen en toetsing te verzorgen, (ii) voorziet in een –zij het beperkte en redelijk omslachtige – ontsluiting voor het verkrijgen van (internationale) literatuur, en (iii) een digitale leeromgeving kent die de kern vormt van haar materiële voorzieningen en al in het lopende studiejaar wordt geactualiseerd, maar (iv) wordt aanbevolen om nog een keer een kritische blik te werpen op de informatievoorziening richting studenten, komt het panel op Standaard 7 tot het oordeel '**voldoende**'.

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

Toelichting NVAO: Studenten ontvangen een passende begeleiding (ook in het geval van een functiebeperking). De informatievoorziening van de opleiding is adequaat.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

Per doelgroep heeft NCOI Groep de studiebegeleiding specifiek ingericht (zie onderstaande tabel).

Variant	Studiebegeleiding
Duaal/ Deeltijd	<p>Bij de begeleiding van de volwassen, werkende NCOI-student voert de student de regie en sluit de begeleider aan bij de wensen van de student. De studieadviseur speelt bij de duale/deeltijdse studenten in het NCOI-concept een belangrijke rol. Iedere student heeft een vaste studieadviseur die hij op elk moment kan benaderen over met name organisatorische/ logistieke vragen en zijn studievoortgang. Daarnaast verzorgen de docent, de portfoliobegeleider en de afstudeerbegeleider de inhoudelijke studiebegeleiding binnen de opleiding.</p> <p>NCOI Groep heeft in 2017-2018 een aantal verbeteringen doorgevoerd om de studenten proactief te ondersteunen in hun studiedrag:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Zij werkt vanaf het opleidingsjaar 2015-2016 met zogenoemde 'automatische triggers' (o.a. de 'activity monitor') vanuit haar ERP-systeem Olympus. Daarbij activeert het systeem de studieadviseur om contact op te nemen met de student.▪ Ook heeft NCOI Groep een 'chatfaciliteit' ingericht en zijn studieadviseurs wekelijks op de leslocatie aanwezig, zodat de student op laagdrempelige wijze kan overleggen.▪ NCOI Groep heeft naar aanleiding van het project Customer Journey, onderzoek verricht naar hoe zij de klant sneller en beter kan bedienen van de klant; in dit kader is de standaardcommunicatie met de student onderzocht en vervolgens verbeterd.
Voltijd	<p>De voltijdstudent wordt zowel groepsgewijs als persoonlijk intensief begeleid en krijgt te maken met:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ De studiecoach; hij is het eerste aanspreekpunt voor de student tijdens de studie en begeleidt en adviseert de student bij de studievoortgang en de persoonlijke ontwikkeling. Hij voert hiertoe regelmatig gesprekken met de student. Naarmate de studie vordert neemt de mate van studiebegeleiding af (van high via medium naar low care). De studiecoach is aanwezig op de vestigingslocatie van de student.▪ De carrierecoach; hij adviseert de student over zijn ontwikkeling als professional en over zijn toekomstige carrière en begeleidt hem naar de arbeidsmarkt. De individuele begeleiding wordt ingevuld naar behoefte van de student. De student is in de lead. <p>Daarnaast verzorgen de (hoofd)docent, de stagebegeleider en de afstudeerbegeleider de inhoudelijke studiebegeleiding binnen de opleiding.</p> <p>Aan het einde van iedere lesdag roostert NCOI Groep standaard één studie-uur in voor studenten om aan een docent vragen te stellen en om samen mogelijke knelpunten op te lossen. Tevens hebben studenten de mogelijkheid om huiswerk te maken of gezamenlijk aan (groeps)opdrachten te werken.</p>

NCOI Groep hanteert een informatiesysteem waar het ERP-systeem Olympus deel van uitmaakt en dat dienstdoet als administratie- en planningssysteem. Olympus is gekoppeld aan de eerdergenoemde digitale leer- en informatieomgeving e-Connect (en niet aan aNewSpring).

Een vakinhoudelijke praktijkbegeleider (Ad- en bacheloropleidingen) vanuit het bedrijf/de organisatie begeleidt de student op de werk- of stageplek. De eisen die NCOI Groep hieraan stelt, onder meer wat betreft functie, rol, ervaring en (opleidings)achtergrond, heeft zij expliciet vastgelegd. Deze eisen worden gehanteerd bij de toelating en gemonitord door de portfolio- of stagebegeleider bij de werkplek- of stagebezoeken, waarbij ook de praktijkbegeleider aanwezig is.

De informatievoorziening verloopt voor alle studenten van NCOI Groep via e-Connect en/of aNewSpring. Alle benodigde studie-informatie is er te vinden. Docenten en studenten gebruiken veelal andere communicatiemiddelen dan e-Connect (o.a. e-mail, WhatsApp) om met elkaar te communiceren.

Studiebegeleiding

NCOI beschrijft in haar zelfevaluatie over een goed functionerend systeem van individuele studiebegeleiding te beschikken gericht op de doelgroep van werkende volwassenen. Uit de documentatie blijkt dat een student aan de HBO Master MCV gedurende de opleiding begeleiding en ondersteuning op maat krijgt. De studenten met wie het panel tijdens de audit sprak, gaven echter wisselende geluiden over de begeleiding. Studenten geven aan dat er met name onduidelijkheid heerst over regelingen met betrekking tot ondersteuning tijdens de opleiding, bijvoorbeeld de toegang tot een studieadviseur.

Het panel maakt uit de audit op dat de opleiding de richtlijnen voor het koppelen van afstudeerbegeleiders aan studenten beter in kaart kan brengen. Daardoor zal er een betere match ontstaan en zal de afstudeerbegeleider de benodigde kennis bezitten om de student te kunnen begeleiden bij het afstudeeronderzoek.

Bijvoorbeeld kennis over actiegericht onderzoek als de student een afstudeeronderzoek wil inrichten via deze methodiek. Het panel beveelt de opleiding aan om met het oog op afstudeerproducten de kwaliteit van begeleiders kritisch in ogenschouw te nemen.

Informatievoorziening

De informatieverstrekking aan de student gebeurt voornamelijk in de online leeromgeving e-Connect. Uit een evaluatie blijkt dat studenten tevreden zijn over de informatievoorziening. Ook worden studenten betrokken bij de inhoud van de online leeromgeving en e-Connect, dit blijkt uit verbeteringsuggesties van studenten die in de vernieuwde versie van e-Connect zijn meegenomen. De student kan alle relevante en actuele studie-informatie vinden in de onlineleeromgeving, zoals bijvoorbeeld de actuele Onderwijs- en Examenregeling, up-to-date studiemateriaal, artikelen en mededelingen.

NCOI is aan het experimenteren met het systeem van aNewSpring (aNS). Dit systeem werkt complementair aan het bestaande e-Connect. Het panel beveelt de opleiding om verder in dit systeem te investeren en daadwerkelijk in gebruik te nemen.

Weging en Oordeel

In overweging nemend dat de opleiding (i) de informatievoorziening grotendeels op orde heeft en (ii) recent maatregelen heeft genomen om de studiebegeleiding te verbeteren en (iii) er geen duidelijke richtlijnen zijn voor het koppelen van afstudeerbegeleiders aan studenten komt het panel op Standaard 8 tot het oordeel **'voldoende'**.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Toelichting NVAO: De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de ESG. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

NCOI Groep kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitszorgsysteem voor al haar erkende hbo-opleidingen. Daarbij wordt stelselmatig de PDCA-cyclus gevolgd. Bij evaluaties stelt NCOI Groep vast of een opleiding op grond van haar eigen doelen – en aan het NVAO-accreditatiekader ontleende criteria – de beoogde kwaliteit behaalt. NCOI Groep doet dit bij iedere opleiding onder alle betrokkenen volgens eenzelfde schema:

Betrokken partij*	Onderwerp van evaluatie	Frequentie
Curriculumcommissie	Kwaliteit en inhoud van opleiding	1 x per jaar
Kernteam	Uitkomsten van evaluaties, managementinformatie, rapportage ten aanzien van toetsing en examinering verwerken curriculum	Continu
Studenten duaal/deeltijd Studenten voltijd Alle studenten	Kwaliteit van de onderwijseenheden Kwaliteit van onderwijs Kwaliteit opleiding (opleidingsvertegenwoordiging ⁷)	2x per onderwijseenheid Eind onderwijsperiode 1 – 2x per jaar
Docenten	Kwaliteit van de onderwijseenheden Kwaliteit opleiding (vakgroepoverleg) Wijzigingen curriculum (opstartbijeenkomst) Kwaliteit uitvoering overeengekomen opdracht(en) Kwaliteit functioneren (o.a. lesbezoek docentencoördinator)	1 x per onderwijseenheid 1 x per jaar 1 x per jaar 1 x per twee jaar 1 x per jaar
Examencommissie Voorzittersoverleg	Gerealiseerd eindniveau, dekking van de leerresultaten door de tentamens, kwaliteit van toetsing en examinering	3 bijeenkomsten (domein) 2x respons (domein) 1x centrale examencommissie Wekelijks
Alumni	Ervaringen met opleiding, relevantie opleiding voor werksituatie en invloed opleiding op loopbaanontwikkeling of -perspectief	Eénmalig 1 jaar na afstuderen
Werkveldcommissie	Actualiteit van het curriculum, ontwikkelingen en trends in het beroepenveld, relevantie eindwerken studenten	2 x per jaar

⁷ De opleidingsvertegenwoordiging (overleg van studenten van eenzelfde domein of opleiding) komt periodiek bijeen om over de kwaliteit van het onderwijs, de toetsing en de examinering te praten.

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

* Sinds het studiejaar 2016-2017 voert NCOI Groep per erkende hbo-opleiding ook een Midterm Review uit. Dit is een interne audit die door een samengesteld panel wordt uitgevoerd. Dat panel bestaat uit leden van de werkveldcommissie, de examencommissie, het kernteam en de lector en/of een lid van de Academic Board.

NCOI Groep stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2018-2019 hanteert zij bij evaluaties de volgende normen:

- 70% van de studenten dient af te studeren binnen de nominale studieduur plus één jaar;
- studenten waarderen de dienstverlening > 8,0 (op een tienpuntschaal);
- studenten waarderen de docent > 8,0;
- studenten waarderen de leslocaties > 7,5;
- studenten waarderen het studiemateriaal > 7,5.

Een belangrijk onderdeel van het systeem van kwaliteitszorg binnen NCOI Groep is het eerdergenoemde ERP-systeem Olympus. De organisatie investeert in het up-to-date houden van het automatiseringssysteem dat alle afdelingen real time met elkaar verbindt, waardoor zij op hetzelfde moment over dezelfde informatie kunnen beschikken. NCOI Groep is NEN-EN-ISO 9001:2008- en CEDEO-gecertificeerd. Zij is in 2018 overgegaan op NEN-EN-ISO 9001:2015.

Het in 2017-2018 doorontwikkelde Kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) zal NCOI Groep in het studiejaar 2018-2019 implementeren. NCOI Groep heeft de ambitie om zich de komende jaren te ontwikkelen naar een 'systeemgeoriënteerde organisatie' (INK-model).

NCOI Groep kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitszorgsysteem voor al haar erkende hbo-opleidingen. Daarbij wordt stelselmatig de PDCA-cyclus gevolgd. Bij evaluaties stelt NCOI Groep vast of een opleiding op grond van haar eigen doelen – en aan het NVAO-accreditatiekader ontleende criteria – de beoogde kwaliteit behaalt. NCOI Groep doet dit bij iedere opleiding onder alle betrokkenen volgens eenzelfde schema:

Stakeholder	Onderwerp evaluatie	Frequentie
Curriculumcommissie	Kwaliteit en inhoud van opleiding	1 x per jaar
Kernteam	Uitkomsten van evaluaties, managementinformatie, rapportage ten aanzien van toetsing en examinering en verwerken curriculum	Continu
Studenten duaal/deeltijd	Kwaliteit van de onderwijseenheden	2 x per onderwijseenheid
Docenten	Kwaliteit van de onderwijseenheden Kwaliteit opleiding (vakgroepoverleg) Wijzigingen curriculum (opstartbijeenkomst) Kwaliteit uitvoering overeengekomen opdracht(en) Kwaliteit functioneren (o.a. lesbezoek docentencoördinator)	1 x per onderwijseenheid 1 x per jaar 1 x per jaar 1 x per twee jaar 1 x per jaar
Examencommissie	Gerealiseerd eindniveau, dekking van de eindkwalificaties door de tentamens, kwaliteit van toetsing en examinering	3 bijeenkomsten (domein) 2x respons (domein) 1x centrale examencommissie
Voorzittersoverleg		Wekelijks
Alumni	Ervaringen met opleiding, relevantie opleiding voor werksituatie en invloed opleiding op loopbaanontwikkeling of –perspectief	Eénmalig 1 jaar na afstuderen
Werkveldcommissie	Actualiteit van het curriculum, ontwikkelingen en trends in het beroepenveld, relevantie eindwerken studenten	2 x per jaar

Sinds het studiejaar 2016-2017 voert NCOI Groep per erkende hbo-opleiding ook een Midterm Review uit. Dit is een interne audit die door een samengesteld panel wordt uitgevoerd. Dat panel bestaat uit leden van de werkveldcommissie, de examencommissie, het kernteam en de lector en/of een lid van de Academic Board.

Tijdens de Midterm Review zijn twee verbeterpunten naar voren gekomen met betrekking tot feedback en de wijze waarop scripties ingestoken worden. Het panel waardeert de wijze waarop de opleiding deze – en tevens ook verbeterpunten aangeleverd door de curriculumcommissie – direct omzet in te ondernemen acties.

Een belangrijk onderdeel van het systeem van kwaliteitszorg binnen NCOI Groep is het ERP-systeem Olympus. De organisatie investeert in het up-to-date houden van het automatiseringssysteem dat alle afdelingen real time met elkaar verbindt, waardoor zij op het zelfde moment over dezelfde informatie kunnen beschikken.

Daarnaast is in 2015 gestart met een curriculumcommissie per opleiding, zo ook bij de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering, met de taak om besluiten te nemen in het belang van de opleiding. De curriculumcommissie bestaat uit een lid van de Academic Board, de lector, (kern) docent(en), de opleidingsmanager, de kwaliteitsmanager en de manager Hoger Onderwijs.

Weging en Oordeel

De opleiding voldoet op het punt van kwaliteitszorg aan de basiskwaliteit. In ogenschouw genomen dat (i) NCOI beschikt over een kwaliteitszorgsysteem dat op basis van vastgestelde indicatoren en referenties als het NVAO-beoordelingskader, stelselmatig input ophaalt voor de verbetering van opleidingen, (ii) het NCOI-kwaliteitszorgsysteem zorgvuldig binnen de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering wordt uitgevoerd en het vanuit alle betrokken partijen bruikbare verbeterinformatie oplevert, en (iii) de uitkomst van de evaluaties daadwerkelijk wordt benut voor verbetering van het programma, komt het panel op Standaard 9 tot het oordeel '**voldoende**'.

4.6. Toetsing

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

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De examencommissie oefent haar wettelijke bevoegdheid uit. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

NCOI Groep hanteert een instellingsbreed systeem van toetsing en examinering. Per opleiding verantwoordt het kernteam de wijze van toetsing in een toetsplan. Dit toetsplan wordt inhoudelijk vastgesteld door het management en voor wat betreft de toetsvaliditeit door de examencommissie. Als uitgangspunt – en in overeenstemming met het onderwijsconcept – vindt toetsing daar waar mogelijk plaats in de relevante (beroeps- of stage)context. Opleidingen toetsen kennis primair impliciet bij de uitvoering van praktijkopdrachten. Daarnaast bevatten opleidingsprogramma's ook de noodzakelijke expliciete kennistoetsing.

De visie van NCOI Groep op toetsing en examinering luidt: *'Toetsing en examinering is een cruciaal onderdeel van de opleiding en heeft als doel het leerproces te bevorderen en informatie over de voortgang in de opleiding te geven.'* NCOI Groep toetst dus zowel formatief als summatief. Formatieve toetsing gebeurt door de docent en de afstudeerbegeleider. Bij Ad- en Bacheloropleidingen spelen ook de portfolio- en stagebegeleider hierin een rol. Summatieve toetsing vindt plaats door de examinatoren.

Ter bevordering van de betrouwbaarheid van tentamens zijn bij de ontwikkeling ervan examenontwikkelaars, examenmeelezers en een toetsdeskundige betrokken. Bij NCOI Groep zijn lesgeven, ontwikkelen van tentamens/examens en het beoordelen ervan voor eenzelfde student of groep van studenten gescheiden taken⁸. NCOI Groep bevordert hierdoor de betrouwbaarheid en de onafhankelijkheid van de beoordeling. De kwaliteit van de examinatoren wordt geborgd doordat zij op hun deskundigheid zijn geselecteerd, zijn geïnstrueerd en getraind in de NCOI-beoordelingssystematiek, en op basis daarvan zijn aangewezen door de examencommissie. NCOI Groep evalueert hun prestaties en hun regelmatige deelname aan kalibreersessies bevordert de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid.

De validiteit van de tentamens borgt NCOI Groep door te werken met toetsmatrijzen, die het kernteam opstelt en de curriculumcommissie vaststelt. Zowel voorafgaand aan (via de studie-informatie in de digitale leeromgeving) als tijdens de toetsen (door middel van schriftelijke instructies) beschikt de student over alle informatie die hij nodig heeft om zich op de toets voor te bereiden, c.q. de toets te maken.

NCOI Groep beschikt op instellingsniveau over een centrale examencommissie. Deze bestaat uit een aantal domein examencommissies, ieder met een clustering van verwante opleidingen. Zij functioneren onafhankelijk van het instellingsbestuur en zijn conform de WHW verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing en examinering. NCOI Groep heeft een 'Integraal Beheermodel centrale examencommissie' ontwikkeld dat een belangrijk sturingsmechanisme is voor de examencommissies. Deze werkwijze gaat uit van een principiële functietechnische rollenscheiding, vastgelegd beleid, duidelijke regelingen, beheersbare processen en een risicogericht toezicht op basis van rapportages van tentamens, examinatoren en studenten. Op basis van de juiste mix van hard- en soft controls en op basis van risicomanagement stuurt de centrale examencommissie de examenorganisatie aan.

De domein examencommissies zijn betrokken bij het redesign van de eindwerken van hun opleidingen. Daarnaast heeft de centrale examencommissie aan toetsingsdeskundigen gevraagd te komen met een aantal nieuwe, modernere toetsvormen. Bovendien is zij voornemens om bij kleine(re) opleidingen en tijdens de implementatieperiode van de aanpassingen in het voltijdonderwijs dichter op het proces te zitten om de toetskwaliteit goed te kunnen bewaken. Ook ontwikkelt NCOI Groep in 2018-2019 een rapportagetool die het voor de domein examencommissies eenvoudiger en sneller moet maken om op afstand mee te kijken in het primaire proces van toetsing, examinering en diplomering.

⁸ De functiescheiding geldt niet bij het beoordelen van groepsopdrachten, omdat hier niet alleen het eindproduct wordt beoordeeld maar juist ook het proces en de interactie tussen de studenten tijdens de totstandkoming. Hierdoor kan een individueel cijfer worden gegeven bij een groepsopdracht en wordt 'meeliftgedrag' tegengegaan.

NCOI Groep hanteert een instellingsbreed systeem van toetsing en examinering. Per opleiding verantwoordt het kernteam de wijze van toetsing in een toetsplan. Dit toetsplan wordt inhoudelijk vastgesteld door het management en voor wat betreft de toetsvaliditeit door de examencommissie. De uiteenlopende selectie van toetsen die het panel tijdens de audit heeft ingezien beoordeelt het als inhoudelijk adequaat en herkenbaar. Dit zorgt er volgens het panel voor dat de toetsen het leren van de student ondersteunt. Echter constateert het panel dat de opleiding in beperkte mate variatie toepast in de toetsing. Daarnaast geven de gekozen toetsvormen volgens het panel onvoldoende zicht op hoe de student zich in de praktijk beweegt. Het panel twijfelt bijvoorbeeld over de toetsvaliditeit van de Masterclass Coaching, waarbij de masterclass mondeling wordt afgesloten. Het panel beveelt de opleiding aan om deze toetsvorm te heroverwegen en bijvoorbeeld een coachgesprek met een acteur op te nemen in het toetsplan.

In het systeem van toetsen en beoordelen maakt NCOI onderscheid tussen formatieve en summatieve toetsen. Behalve dat de toetsen vaststellen of studenten de leerdoelen hebben gerealiseerd, bevorderen zij dus ook het leergedrag van de studenten.

De opleiding toets de student summatief door hem na elke Masterclass een paper te laten schrijven.

Een paper kan bestaan uit een beroepsproduct, een onderzoeksopdracht of reflectieverslag. Om de betrouwbaarheid van de toetsen te verhogen zijn bij de ontwikkeling ervan examenontwikkelaars, examenmeelezers en een toetsdeskundige betrokken. Bij NCOI Groep zijn lesgeven, ontwikkelen van tentamens/examens en het beoordelen ervan voor eenzelfde student of groep van studenten gescheiden taken. NCOI Groep bevordert hierdoor de betrouwbaarheid en de onafhankelijkheid van de beoordeling. De kwaliteit van de examinatoren wordt geborgd doordat zij op hun deskundigheid zijn geselecteerd, zijn geïnstrueerd en getraind in NCOI-beoordelingssystematiek, en op basis daarvan zijn aangewezen door de examencommissie. In maart 2017 heeft de examencommissie de workshop 'Beoordelen doe je zo' georganiseerd voor examinatoren. NCOI Groep evalueert hun prestaties en hun regelmatige deelname aan kalibreersessies bevordert de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid.

De validiteit van de tentamens borgt NCOI Groep door te werken met toetsmatrijzen, die het kernteam opstelt en de curriculumcommissie vaststelt. Zowel voorafgaand aan, als tijdens de toetsen, beschikt de student over alle informatie die hij nodig heeft om zich op de toets voor te bereiden, c.q. de toets te maken.

Uit het gesprek dat het panel met het docententeam en de examencommissie voerde, tekent het panel op dat zijn kanttekeningen bij het afstuderen herkend en serieus genomen worden. Van de gelezen scripties bestonden enkele hoofdvragen uit meerdere probleemstellingen, waardoor het doen van concreet onderzoek achterwege blijft. Kalibratie met begeleiders/beoordelaars over bijvoorbeeld de maatvoering bij het leveren van feedback/commentaar op de beoordelingsformulieren is daarbij een probate – en door de opleiding ingezette – maatregel.

Afstudeerprogramma

Het afstuderen bestaat uit het opstellen van een scriptie. De scriptie schrijft de student voor een opdrachtgever in de praktijk. Een master student dient in staat te zijn om te reflecteren op zijn handelen, alsmede een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën. Reflectie en de beheersing van onderzoekvaardigheden maken dan ook deel uit van de scriptiebeoordeling. De beweging van de opleiding om de scriptie te vervangen voor een beroepsproduct, biedt de opleiding de kans om meer zicht te krijgen op de student in de praktijk. Het panel bemoedigt deze beweging.

De student mag pas starten met de uitwerking van zijn – individueel uit te voeren – afstudeerscriptie als hij goedkeuring heeft voor zijn plan van aanpak. Zijn scriptie mag de student pas afronden als hij alle overige summatieve toetsen heeft volbracht. Zoals gezegd, zijn de begeleiding en beoordeling bij het afstuderen van elkaar gescheiden.

Voor studenten, zo blijkt ook tijdens de audit, is duidelijk op welke wijze zij voor welk studieonderdeel worden getoetst. Ook tonen zij zich over het algemeen tevreden over de inhoud en wijze van toetsen, alleen merken zij op dat er weinig variatie plaatsvindt in de toetsing.

Het panel vindt dat de opleiding haar systeem van toetsen en beoordelen, inclusief het afstudeertraject, adequaat heeft vormgegeven.

Examencommissie

De sleutelpositie in het toetssysteem en de borging van het gerealiseerde niveau van de opleiding, heeft de examencommissie. De examencommissie bestaat uit zes leden. Deze examencommissie heeft NCOI Groep centraal ingericht en kent een vertegenwoordiger per opleidingsdomein, de zogeheten domeinexamencommissies. Ook het domein van de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering is in deze commissie vertegenwoordigd. NCOI hanteert voor al haar opleidingen eenzelfde Onderwijs- en Examenreglement. Daarin staan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, alsook de werkwijze van de commissie verwoord. Het panel heeft geconstateerd dat de examencommissie zich kwijt van de taken die de wetgever haar opdraagt.

Weging en Oordeel

In ogenschouw genomen dat (i) de toetsen het leerproces van de student ondersteunen, (ii) de toetsen door het panel als inhoudelijk adequaat en herkenbaar worden beoordeeld, (iii) de examencommissie in positie is en als geheel beschikt over voldoende deskundigheid en gezag om haar taken op een goede wijze uit te voeren, (iv) de opleiding maatregelen heeft getroffen met betrekking tot de maatvoering van feedback/beoordelingsformulieren, maar (v) de toetsen weinig variatie vertonen en (vi) de validiteit van enkele toetsen nader bekeken moet worden komt het panel op Standaard 10 tot het oordeel '**voldoende**'.

4.7. Gerealiseerde leerresultaten

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

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Bevindingen Generieke audit NCOI Groep 2018-2019

-

Op basis van de door de NVAO opgestelde criteria voor het beoordelen van eindwerken van een opleiding, heeft het panel uit het afstudeerprogramma (zie standaard 10) een vijftiental scripties beoordeeld van studenten die in 2016, 2017 en 2018 zijn afgestudeerd. De steekproef bestond uit werken met een brede spreiding in toegekende cijfers en was naar rato afkomstig uit zowel de duale als deeltijdse variant.

Het panel is over het algemeen te spreken over het eindniveau van de opleiding. De onderwerpen van de eindwerken waren alle relevant en sluiten aan op de beoogde eindkwalificaties. Het panel kon de door de opleiding toegekende voldoende billijken. In een aantal gevallen bleek de feedback, gerelateerd aan het cijfer, onvoldoende navolgbaar. Bij een aantal scripties bleek de probleemstelling te bestaan uit verschillende concepten, volgens het panel kan de probleemstelling scherper geformuleerd worden. Daarnaast kwam het in sommige gevallen voor dat het theoretisch kader bestond uit een inventarisatie van theorieën, zonder duidelijke beredenering van de selectiekeuze.

In algemene zin stelt het panel vast dat studenten in hun eindschriftie veelal kwalitatief en maar weinig kwantitatief onderzoek verrichten. De opleiding investeert in de onderzoekleerlijn maar dit vertaalt zich (nog) niet in een bredere spreiding in de onderzoeken. Het panel vraagt hiervoor aandacht.

De vertegenwoordigers van het werkveld met wie het panel sprak, tonen zich tevreden met de wijze waarop de afgestudeerden van de opleiding zich in de praktijk manifesteren en daarin een breed palet aan functies, waarin management, cultuur en verandering relevant zijn vervullen.

Weging en Oordeel

Overwegend dat (i) het panel te spreken is over het afstudeerniveau van de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering (ii) het werkveld positief is over de afgestudeerden van de opleiding, maar dat (iii) het panel aandacht vraagt voor een bredere spreiding in kwalitatief- en kwantitatief onderzoek, beoordeelt het panel Standaard 11 als **'voldoende'**.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel ziet een strak georganiseerde hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI. Docenten, studenten en werkveld zijn betrokken bij de opleiding. Het goed opgebouwde programma leidt breed georiënteerde studenten op die met voldoende bagage in de beroepspraktijk landen.

Het panel is positief gestemd over de kwaliteit van de opleiding. De standaarden 1 t/m 11 beoordeelt het panel met een 'voldoende'. Daarbij zijn er geen afwijkende oordelen tussen de deeltijd en duale variant. Volgens de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'voldoende' voor de deeltijd en duale hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI.

6. AANBEVELINGEN

Breder arsenaal alternatieve stromingen

De opleiding heeft een duidelijk profiel. Echter noemt het panel de invalshoek 'planned change' beperkend voor studenten. Het panel beveelt de opleiding aan om de 'Hollandse veranderschool' te integreren in het programma om zo studenten een breder arsenaal aan alternatieve stromingen mee te geven.

Internationale dimensie

De opleiding besteedt door middel van literatuur en casuïstiek aandacht aan internationalisering. Daarbij is de insteek dat de student internationale ontwikkelingen leert te vertalen naar en toe te passen in de Nederlandse context. Gelet op de feitelijke aandacht in het programma voor de internationale dimensie van de beroepsuitoefening beveelt het panel de opleiding aan om dit een explicietere rol in de beoogde eindkwalificaties te geven.

Veranderende beroepsproducten

Reflectie en de beheersing van onderzoekvaardigheden maken deel uit van de beoordeling. De beweging van de opleiding om de scriptie te vervangen voor een beroepsproduct, biedt de opleiding de kans om meer zicht te krijgen op de student in de praktijk. Het panel beveelt deze beweging aan.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering deeltijd en duaal		
Onderwerpen / Standaarden	DU	DT
Beoogde leerresultaten		
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	V	V
Programma		
Standaard 2. Oriëntatie programma	V	V
Standaard 3. Inhoud programma	V	V
Standaard 4. Vormgeving programma	V	V
Standaard 5. Aansluiting programma	V	V
Personeel		
Standaard 6. Kwalificaties personeel	V	V
Voorzieningen		
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	V	V
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	V	V
Kwaliteitszorg		
Standaard 9. Periodiek evalueren	V	V
Toetsing		
Standaard 10. Toetsing	V	V
Gerealiseerde leerresultaten		
Standaard 11. Leerresultaten	V	V
Algemeen eindoordeel	V	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Hieronder volgt een nadere toelichting over de inrichting van de auditsystematiek bij NCOI Groep in de periode 2016-2019.

Omschrijving auditsystematiek NCOI Groep

NCOI-auditsystematiek

NCOI Groep stuurt al haar opleidingen op dezelfde wijze ofwel centraal aan, hanteert een aantal gezamenlijke uitgangspunten en concepten en gebruikt dezelfde algemene voorzieningen. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding ingekleurd. In overleg tussen Hobéon en NCOI Groep is er derhalve voor gekozen om een specifieke auditsystematiek in te richten die past binnen de vormvrijheid van het NVAO-beoordelingskader, bestaande uit een generieke audit gevolgd door opleidingsspecifieke audits (tussentijdse of uitgebreide opleidingsbeoordelingen).

Generieke audit

Jaarlijks vindt bij NCOI Groep een generieke audit plaats van één dag. Tijdens deze dag besteedt een auditpanel expliciet aandacht aan de (delen van de) standaarden uit het NVAO-beoordelingskader die algemeen gelden voor de verschillende rechtspersonen voor hoger onderwijs van NCOI Groep en haar opleidingen. Hiertoe behoren vooral de standaarden 4 tot en met 10 op het terrein van het didactische concept, de instroom/toelating, het personeelsbeleid, de algemene voorzieningen, de studentbegeleiding/ informatievoorziening, de kwaliteitszorg en de toetsystematiek. De generieke audit leidt uitsluitend tot een aantal generieke bevindingen. Zij treedt niet in de plaats van een deel van de opleidingsspecifieke audits, maar vormt er een aanvulling op (o.a. extra analyserend 'voorwerk'). Het auditpanel van de generieke audit treedt evenmin in de bevoegdheden van de opleidingsspecifieke audits om tot oordelen te komen. De reikwijdte van de generieke audit is vastgesteld op alle opleidingsbeoordelingen die het daarop volgende studiejaar worden uitgevoerd⁹.

Opleidingsspecifieke audits

De generieke audit biedt elk auditpanel dat de opleidingsspecifieke audit uitvoert, de mogelijkheid om uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding zoals de inhoudelijke oriëntatie (inclusief niveau), met haar uitwerking naar inhoud programma, samenstelling personeel, opleidingsspecifieke voorzieningen en de gevolgen van dit alles voor het gerealiseerde niveau. Elke opleidingsspecifieke audit duurt eveneens één dag. De auditpanels worden voorafgaand aan de opleidingsspecifieke audit zorgvuldig geïnformeerd over de bevindingen van de generieke audit. Het staat het auditpanel van de opleidingsspecifieke audits vrij om van deze bevindingen af te wijken. Deze moeten namelijk telkens getoetst worden op (de mate van realisatie op) opleidingsniveau alvorens een beoordeling per standaard kan plaatsvinden. Ieder opleidingsspecifiek panel vormt zich op grond van de bevindingen van de generieke audit, de bestudeerde documentatie en de auditgesprekken dus een zelfstandig oordeel over alle NVAO-beoordelingsstandaarden.

Verantwoording

Deze werkwijze is geïntroduceerd in de zomer van 2016 en telkenmale verantwoord naar de NVAO in de beoordelingsrapporten, zowel procesmatig (uiteenzetting zoals hierboven) als inhoudelijk (welke bevindingen van de generieke audit heeft het panel van de opleidingsspecifieke audits meegenomen – in de kaders bij de standaarden). De werkwijze van NCOI-auditsystematiek in het studiejaar 2018-2019 en het auditprogramma van de generieke audit van 30 augustus 2018 zijn opgenomen in de rapportage *Uitgebreide opleidingsbeoordeling hbo-bacheloropleiding Accountancy en Associate degree-opleiding Accountancy* van Hogeschool Markus Verbeek Praehep d.d. 31 oktober 2018.

⁹ NCOI Groep informeert Hobéon indien zich majeure wijzigingen zich voordoen rondom de organisatie van haar opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

**Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. t.b.v. hbo-masteropleiding
Management, Cultuur en Verandering – Hogeschool NCOI**

**Opleidingsbeoordeling Uitgebreid (OU)
Hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering
Hogeschool NCOI**

Programma locatiebezoek vrijdag 18 januari 2019

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

08.15 – 08.30 uur	Ontvangst panel
08.30 – 09.15 uur	Vooroverleg panel (besloten)
09.15 – 09.45 uur	Sessie 1 – Gesprek directie en management <i>(Incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding)</i>
09.45 – 10.15 uur	Sessie 2 – Toelichting online leeromgeving (OLO) en e-Connect
10.15 – 10.30 uur	Korte pauze panel (besloten)
10.30 – 11.45 uur	Sessie 3 – Gesprek kernteam, docenten, ontwikkelaars, beoordelaars en afstudeerbegeleiders
11.45 – 12.45 uur	Werklunch panel (besloten)
12.45 – 13.15 uur	Bestudering documenten ter inzage door panel
13.15 – 14.00 uur	Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumna
14.00 – 14.15 uur	Korte pauze panel (besloten)
14.15 – 15.00 uur	Sessie 5 – Gesprek examencommissie en borging
15.00 – 15.45 uur	Sessie 6 – Gesprek studenten – telefonisch bereikbaar voor panel op afgesproken tijd
15.45 – 16.00 uur	Korte pauze panel (besloten)
16.00 – 16.15 uur	Eventueel extra gesprek (opleidings)management
16.15 – 17.15 uur	Intern overleg panel (besloten)
17.15 – 17.30 uur	Terugkoppeling door panel naar management

Werkwijze opleidingsspecifieke audit

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2016. 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 verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de betreffende varianten.

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 achtname 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.

Afstemming deelpanels binnen het cluster

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

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

Beslisregels opleidingsspecifieke audit

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgenomen in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2016'.

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 i) standaard 1 onvoldoende is, ii) ten minste zes standaarden 'voldoende' zijn en herstel van de tekortkomingen bij de 'onvoldoende' standaarden binnen twee jaar niet realistisch en haalbaar is of iii) minder dan zes standaarden 'voldoende' zijn.
- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'voldoende' indien ten minste zes standaarden 'voldoende' zijn; waaronder in elk geval standaard 1 en herstel van de tekortkomingen bij de 'onvoldoende' standaarden realistisch en haalbaar is binnen twee jaar.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

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

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bekeken¹⁰:

Aantal	Variant
1	Duaal
2	Duaal
3	Deeltijd
4	Duaal
5	Duaal
6	Duaal
7	Duaal
8	Duaal
9	Duaal
10	Duaal
11	Deeltijd
12	Duaal
13	Duaal
14	Duaal
15	Duaal

¹⁰ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de aantallen weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten, hun studentnummers en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO Development en Begeleidingskunde
----------------------	--------------------------------------

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

Naam	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken
Dhr. Dr. J.W. Wierda	Voorzitter					x	
Dhr. Dr. M. de Witte	Lid	x	x	x	x		
Dhr. Dr. R. van Es	Lid	x	x	x	x		
Mw. F. Hordijk	Student-lid						x
Dhr. R. van Krieken	Secretaris					x	

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

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Dr. J.W. Wierda	De heer Wierda is senior-adviseur bij de Hobéon Groep. Hij maakt regelmatig deel uit van verschillende visitatiepanels als domeindeskundige en treedt nu ook op als lead-auditor van auditpanels in het kader van accreditatie hoger onderwijs.
Dhr. Dr. M. de Witte	De heer De Witte is veranderkundige en werkt als adviseur, spreker, coach en (gast)docent verandermanagement bij diverse instellingen (o.a. TSM Business School, Erasmus Universiteit en AOG School of Management)
Dhr. Dr. R. van Es	De heer Van Es is universitair docent Organisatiefilosofie aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij zelfstandig consultant op het gebied van Professionalisering in organisaties en beroepen.
Mw. F. Hordijk	Mevrouw Hordijk heeft Human Resource Management gestudeerd aan de Hogeschool Utrecht en is momenteel bezig met haar master Social Policy and Public Health.
Dhr. R. van Krieken MSc	De heer Van Krieken is onderwijskundige en werkzaam als adviseur bij Hobéon.

Op 27 november 2018 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-masteropleiding Management, Cultuur en Verandering van Hogeschool NCOI, onder het nummer 007407.

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



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl