



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Communicatie en Organisatie
voltijd/deeltijd

HOGESCHOOL SCHOEVERS

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Communicatie en Organisatie
voltijd/deeltijd

HOGESCHOOL SCHOEVERS

CROHO
Brin: 24GP
Isat: 34063

Hobéon Certificering

Datum

30 april 2019

Auditpanel

Dhr. prof. dr. J.W. Wierda

Mevr. dr. E.M.C. van der Pool

Dhr. E.C. Moor MEd

Mevr. J.E. Mulder Ad

Secretaris

Mevr. I.A.M. van der Hoorn MSc

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	13
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	43
6.	AANBEVELINGEN	45
BIJLAGE I	Scoretabel	47
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	49
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	51
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	53

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Schoevers
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Communicatie en Organisatie
registratienummer croho	Brin: 24GP Isat:34063
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locaties	Voltijd: Amsterdam, Utrecht Deeltijd: Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle
varianten	Voltijd Deeltijd Duaal (voornemens)
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	7 maart 2019

2. SAMENVATTING

Hogeschool Schoevers (onderdeel van NCOI Groep) biedt de bacheloropleiding Communicatie en Organisatie¹ aan in een voltijd- en deeltijdvariant. De B Communicatie en Organisatie leidt studenten in vier jaar (240 EC) op tot een officeprofessional die functioneert op operationeel-tactisch niveau.

De opleiding richt zich specifiek op jongvolwassenen (voltijd) en werkenden (duaal/deeltijd) die de ambitie hebben om aan de slag te gaan als directiesecretaresse, personal assistant, eventplanner, officemanager, projectmedewerker of virtual assistant. De opleiding van Hogeschool Schoevers is door de NVAO getypeerd als 'unieke opleiding'. Dit betekent dat zij een uitzonderingspositie heeft en niet is ingedeeld in een visitatiegroep.

Begin 2015 is Hogeschool Schoevers overgenomen door NCOI Groep. Hogeschool Schoevers werd in eerste instantie gepositioneerd als *standalone* organisatie binnen NCOI Groep. Begin 2018 ontving de afdeling Kwaliteit & Innovatie van NCOI Groep signalen dat de kwaliteit van het onderwijs binnen Hogescholen Schoevers nadelen ondervond van deze strategische keuze. Hierop is in het voorjaar van 2018 een interne audit uitgevoerd, die heeft geleid tot het directiebesluit om Hogeschool Schoevers alsnog en per direct te integreren binnen NCOI Groep. Dit proces is inmiddels vergevorderd en heeft onder andere geresulteerd in wijzigingen in zowel het opleidingsmanagement als in een aanzienlijk deel van de docenten en examinatoren.

Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

Bij de totstandkoming van het oordeel weegt het panel mee dat de opleiding beschikt over een heldere definiëring van de functie(s) waarvoor de bachelor Communicatie en Organisatie opleidt. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding een (internationale) benchmark heeft uitgevoerd en het werkveld heeft betrokken bij de totstandkoming van het beroeps- en opleidingsprofiel. De hieruit voortvloeiende en recent geherdefinieerde beoogde leerresultaten zijn passend voor de oriëntatie en het niveau van de opleiding. De beoogde leerresultaten zijn bovendien gevalideerd door het werkveld. Op basis van deze bevindingen stelt het panel vast dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en het beoordeelt **standaard 1** dan ook met het oordeel '**voldoende**'.

Onderwerp 2. Programma

De werkveldcommissie levert een relevante bijdrage aan de actualiteit van het programma. Ook de docenten, die veelal praktijkervaring met zich meebrengen, zorgen voor verbinding tussen theorie, praktijk en actualiteit. De vele stageperiodes in de voltijdvariant en het uitvoeren van opdrachten in de werkomgeving in de deeltijdvariant, zorgen ervoor dat studenten ervaren wat de verwachtingen zijn die het werkveld van hen heeft. De stages leveren tevens een bijdrage aan de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Aan de beroepsvaardigheden wordt voorafgaand aan de stage voldoende aandacht besteed in vaardigheidsmodules en -trainingen. De ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden krijgt vorm middels diverse onderzoeksmodule en -opdrachten. Aandachtspunt hierbij is om te kijken of er nog meer integratie mogelijk is van onderzoek in praktijkopdrachten. Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen voor **standaard 2** (Oriëntatie) tot het oordeel '**voldoende**'.

De opleiding heeft duidelijk gemaakt dat er een logische relatie bestaat tussen de eindkwalificaties, de leerdoelen en de inhoud van het programma. De programma-inhoud is dekkend voor de beoogde leerresultaten. De modules die worden aangeboden vertonen samenhang en kennen een concentrische opbouw. Hiermee komt het panel voor **standaard 3** (Programma) uit op het oordeel '**voldoende**'.

¹ De hogeschool heeft bij de NVAO reeds een verzoek ingediend om de naam van de opleiding te wijzigen in B Officemanagement.

Het didactisch model van de opleiding sluit aan bij de onderwijsvisie van Hogeschool Schoevers. De drie leercirkels die worden gehanteerd faciliteren zowel de voltijd- als de deeltijdstudenten studenten om de beoogde leerresultaten te realiseren. De digitale leeromgeving (e-Connect en aNewSpring) is zeker voor het deeltijdonderwijs, maar ook voor het voltijdonderwijs, van toegevoegde waarde. De studenten zijn hier zeer tevreden over. De toepassing van het leerlijnenmodel van De Bie en De Kleijn zorgt ervoor dat theorie en vaardigheden samenkomen in de praktijk. Het concentrische model waarbij vakken naar mate de jaren vorderen verder worden verdiept, is zichtbaar in het onderwijs. De 'onderzoekslijn' verdient in dit opzicht echter nog extra versteviging, evenals de studiebelasting in het derde jaar van de voltijddopleiding. De aanpassing van het voltijdonderwijs, waarbij de studenten niet meer drie uur achteréén hetzelfde vak volgen, vindt het panel een goede ontwikkeling.

Ondanks enkele verbetermogelijkheden, ziet het panel bovengenoemde bevindingen als een weerspiegeling van basiskwaliteit en beoordeelt het **standaard 4** voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant dan ook met het oordeel '**voldoende**'.

De opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en heeft deze vastgelegd in haar OER. Het programma sluit aan op de kwalificaties van de instromende studenten. Dit maakt het panel onder andere op uit het feit dat de studenten de opleiding binnen de daarvoor gestelde tijd afronden. Het panel komt voor **standaard 5** (Intake) tot het oordeel '**voldoende**'.

Onderwerp 3. Personeel

In zijn oordeel weegt het panel mee dat de opleiding beschikt over een uitgebreide poule van professionals die vakinhoudelijk en didactisch voldoende geëquipeerd zijn om het onderwijs te ontwikkelen en te verzorgen. Het panel acht het wel raadzaam om één of enkele docenten aan het (kern)team toe te voegen die zelf werkzaam zijn (geweest) als officeprofessional. De studenten zijn tevreden over hun docenten en het evaluatiemechanisme dat wordt ingezet om de docentkwaliteit te meten en te verbeteren, werkt naar behoren.

Het panel vindt het een goede ontwikkeling dat de opleiding extra eisen gaat stellen aan de examinatoren van examens in de vorm van BKE-scholing en SKE-scholing voor de examencommissies. Het panel vraagt aandacht voor de gezamenlijke scholing en kalibratie van docenten, begeleiders en beoordelaars. En ook de didactische scholing om les te geven aan voltijdstudenten, verdient nog wat extra aandacht. Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en beoordeelt **standaard 6** als '**voldoende**'.

Onderwerp 4. Voorzieningen

Voor zowel het voltijd als deeltijd onderwijs maakt men gebruik van de locaties van BCN. Het panel is positief over het feit dat Schoevers op haar voltijdlocaties een echte onderwijssituatie heeft gecreëerd met een eigen verdieping en een docentenkamer. Aan de andere kant vindt het panel het mooi dat de lesomgeving toch ook lijkt op een kantooromgeving die meer weg heeft van de praktijk. De locaties waar Hogeschool Schoevers haar onderwijs verzorgt, zijn goed geoutilleerd. De digitale faciliteiten zijn ook zeker aan de maat. Met de digitale platforms e-Connect en aNewSpring biedt Schoevers haar studenten uitgebreide mogelijkheden om het leerproces ook via online middelen te laten plaatsvinden. Ter facilitering en stimulering van de onderzoekende houding van studenten, die het Bachelorniveau kenmerkt, raadt het panel de opleiding aan om relevante en actuele literatuur beter bereikbaar te maken voor studenten. Al met al komt het panel hiermee op **Standaard 7** (Huisvesting) tot het oordeel '**voldoende**'.

De informatievoorziening aan studenten, veelal via het online platform e-Connect, is ruimschoots op orde. Het panel neemt verder in zijn overwegingen mee dat de studenten blij zijn met de kleine klassen en de persoonlijke aandacht. Ook zijn zij tevreden over de wijze waarop zij vanaf het begin van de opleiding intensief worden begeleid door diverse coaches (o.a. studiecoach, carrièrecoach, stagebegeleider). Het panel vraagt wel aandacht voor de begeleiding tijdens stages, die erg afhankelijk blijkt te zijn van de drukte van de begeleidend

docent. Hiermee komt het panel voor **standaard 8** (Studiebegeleiding en informatievoorziening) tot het oordeel **'voldoende'**.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

Het panel is onder de indruk van de stappen die in korte tijd zijn gezet om een uitgebreide kwaliteitszorgcyclus in de opleiding te implementeren. Alle stakeholders zijn betrokken bij de evaluatie van het onderwijs en met name de studenten en het kernteam evalueren ieder blok intensief. De resultaten worden serieus genomen en er zijn reeds diverse voorbeelden waaruit blijkt dat de kwaliteitszorgcyclus zijn werk doet. Ondanks de korte bestaansgeschiedenis van de huidige kwaliteitszorgcyclus binnen de opleiding, is het panel overtuigd van de werking en beoordeelt het **standaard 9** als **'goed'**. De slagvaardigheid waarmee geconstateerde verbeterpunten worden opgepakt is hierin doorslaggevend voor het panel.

Onderwerp 6. Toetsing

Het panel weegt in het oordeel mee dat de opleiding beschikt over een systeem van toetsen en beoordelen dat aansluit op de opgestelde leerdoelen. De gehanteerde toetsvormen volgen logisch uit het doel van de toets (toetsen op kennisverwerving, begrip en/of toepassing). Er worden diverse methoden ingezet (functieprofielen, scheiding van rollen, vier-ogenprincipe, kalibratie, toetsanalyse) om de validiteit en de betrouwbaarheid van de toetsen te waarborgen. De formatieve rol van toetsing en het geven van feedback waarmee studenten verder aan de slag kunnen, verdient wat het panel betreft meer aandacht. Het panel komt al met al tot het oordeel **'voldoende'** voor **standaard 10**. Dit wordt mede ingegeven door de proactieve wijze waarop de examencommissie haar rol in het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het toetsen en beoordelen vervult.

Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten

Het auditpanel stelt vast dat de stageverslagen de ontwikkelingen van de student met betrekking tot de beoogde leerresultaten laten zien. Alhoewel het verband met de beoogde leerresultaten op eindniveau nog iets steviger kan worden aangezet, stelt het panel vast dat de stageverslagen in voldoende mate het door de studenten behaalde bachelorniveau representeren.

Het auditpanel beoordeelt echter drie van de vijftien door hem bestudeerde en beoordeelde afstudeeropdrachten (voltijd) als onvoldoende. Deze afstudeeropdrachten behoeven verbetering op het terrein van (de verantwoording over) de gebruikte theorie(ën), de navolgbaarheid van de gehanteerde data en de onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen. Met name op grond van dit laatste komt het panel tot het oordeel **'onvoldoende'** bij **standaard 11** voor de **voltijdvariant**. De huidige ontwikkelingen binnen de opleiding bieden het panel voldoende vertrouwen om te pleiten voor een herstelperiode van twee jaar.

Het panel ziet dat de huidige eindwerken passend zijn voor het bredere gebied van Communicatie en Organisatie. Gaat de NVAO akkoord met de naamswijziging van de opleiding naar Executive Officemanagement, dan zal deze profilering ook in de afstudeerwerken sterker tot uitdrukking moeten gaan komen.

Aangezien er in de deeltijdvariant nog geen afstudeerders waren ten tijde van de audit, kon het panel geen gefundeerd antwoord geven op de vraag of de beoogde leerresultaten daadwerkelijk gerealiseerd worden. Er is derhalve onvoldoende basis om een eindoordeel te geven op **standaard 11** voor de **deeltijdvariant**. Het panel wil dit **oordeel aanhouden** tot er eindwerken beschikbaar zijn.

Algemene conclusie:

Het panel heeft een opleiding gezien die een roerige tijd achter de rug heeft en nu langzaam in iets rustiger vaarwater terecht komt. Er wordt nog steeds hard gewerkt aan het creëren van een stevige basis voor de opleiding en aan haar positionering (onder andere

door het label 'Communicatie en Organisatie' te heroverwegen en te wijzigen in 'Executive Officemanagement'). De doorgevoerde verbeteringen zijn van dusdanig recente aard dat zij nog niet zichtbaar (kunnen) zijn in de afstudeerwerken. Het panel heeft er niettemin vertrouwen in dat de reeds geïmplementeerde en nog op handen zijnde aanpassingen zullen bijdrage aan verdere kwaliteitsverhoging van de opleiding.

Voltijd

Gegeven het feit dat het panel standaard 9 als 'goed' beoordeelt, de standaarden 1 t/m 8 en 10 als 'voldoende' kwalificeert en standaard 11 als 'onvoldoende' beoordeelt, komt het panel op basis van de beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling van de NVAO voor de voltijdvariant van de hbo-bacheloropleiding Communicatie en Organisatie van de Hogeschool Schoevers vooralsnog tot het oordeel 'voldoende met herstel'.

Het panel spreekt zijn vertrouwen uit dat de opleiding, gelet op de reeds ingezette verbeteringen, in staat is binnen afzienbare tijd het algehele niveau van de afstudeeronderzoeken te verhogen. Daarom stelt het auditpanel aan de NVAO voor om de voltijdvariant van de hbo-bachelor Communicatie en Organisatie van de Hogeschool Schoevers accreditatie onder voorwaarden met inachtneming van een hersteltermijn toe te kennen.

Deeltijd

Voor de deeltijdvariant beoordeelt het panel standaard 9 als 'goed' en de standaarden 1 t/m 8 en 10 als 'voldoende'. Gezien het feit dat er (nog) geen eindwerken beschikbaar zijn en het panel dus nog geen gefundeerd antwoord kan geven op de vraag of de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd, kan het panel geen oordeel vellen bij standaard 11. Dit betekent dat het panel op dit moment geen algemeen eindoordeel kan geven voor de deeltijdvariant. Het panel stelt de NVAO voor dit oordeel aan te houden totdat er eindwerken beschikbaar zijn.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 29 april 2019.

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de Bacheloropleiding Communicatie en Organisatie² van de Hogeschool Schoevers (onderdeel van NCOI Groep).

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 Schoevers is door de NVAO echter getypeerd als 'unieke opleiding'. Dit betekent dat zij een uitzonderingspositie heeft en niet is ingedeeld in een visitatiegroep.

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)³ gebruikt.

Instelling

Hogeschool Schoevers kent een lange historie in onderwijs voor officeprofessionals. De alumni van Schoevers zijn gewild in het werkveld, maar de hogeschool kampte al enige jaren met een dalende instroom. Dit betekende ook krimp van het aantal medewerkers. Een combinatie van deze twee - aan elkaar gerelateerde - factoren heeft ertoe geleid dat de hogeschool vooral bezig was met overleven en minder aandacht had en kon besteden aan de kaders en richtlijnen waaraan moest worden voldaan. Begin 2015 is Hogeschool Schoevers overgenomen door NCOI Groep.

NCOI Groep koos er in eerste instantie voor om de organisatie van Hogeschool Schoevers niet direct te integreren in het huis van NCOI Groep - wat wel gebruikelijk is bij overnames door NCOI Groep -, maar deze te positioneren als *standalone* organisatie binnen de groep. Deze keuze was voornamelijk gebaseerd op het gegeven dat de opleidingen van Hogeschool Schoevers vooral gericht zijn op voltijdonderwijs, terwijl de focus van de andere opleidingen binnen NCOI Groep ligt op deeltijd- en duaal onderwijs.

Begin 2018 ontving de afdeling Kwaliteit & Innovatie van NCOI Groep signalen dat de kwaliteit van het onderwijs binnen Schoevers nadelen ondervond van deze strategische keuze. Hierop is in het voorjaar van 2018 een interne audit uitgevoerd, die heeft geleid tot het directiebesluit om Hogeschool Schoevers alsnog en per direct te integreren binnen NCOI Groep. Dit betekent dat alle ingeregelde processen en procedures die NCOI Groep voor elk van haar opleidingen hanteert, inmiddels ook worden toegepast binnen de opleidingen van Schoevers.

Het voltallige management van Hogeschool Schoevers is inmiddels vervangen en de opleiding is nu gepositioneerd binnen de afdeling Opleidingsmanagement van NCOI Groep. Deze afdeling heeft het afgelopen jaar hard gewerkt om het onderwijs te verbeteren. Hiernaast zijn het docententeam en de examinatoren vrijwel volledig vervangen, omdat de zittende functionarissen niet voldeden aan de eisen die NCOI Groep stelt.

Voor de audit betekenen deze zeer recente en impactvolle veranderingen, dat is gekeken naar een opleiding die voor het grootste gedeelte reeds is gerenoveerd, maar daarnaast nog deels in

² Hogeschool Schoevers heeft reeds bij de NVAO het verzoek ingediend de naam van de opleiding te wijzigen in Executive Officemanagement.

³ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. September 2016.

de steigers staat. Bovendien zijn sommige werkwijzen of resultaten uit het verleden nog zichtbaar omdat het onderwijs niet in één keer radicaal kan worden omgezet. De zittende studenten moeten immers de mogelijkheid krijgen om het onderwijs dat zij volgen af te maken op de manier zoals is beoogd.

Hogeschool Schoevers maakt deel uit van de NCOI Groep. In onderstaande tabel volgt nadere informatie over de 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 opleidings specifieke audits (zie onderstaand kader).

Auditsystematiek NCOI Groep

Het Evaluatiebureau Hobéon voert in de periode 2018-2019⁴ 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

Hogeschool Schoevers biedt de bacheloropleiding Communicatie en Organisatie aan in een voltijd- en een deeltijdvariant. Van oudsher richt Hogeschool Schoevers zich op het voltijdonderwijs. De doelgroep bestaat uit jongvolwassenen die net zijn geslaagd voor de middelbare school (havo of vwo) of voor een opleiding op MBO4 niveau. Zij gaan studeren met het doel een hbo-getuigschrift te bemachtigen.

⁴ 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.

De doelgroep van de deeltijdvariant bestaat uit werkende studenten tussen de 20-45 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.

De bacheloropleiding Communicatie en Organisatie leidt studenten in vier jaar (240 EC) op tot een executive officeprofessional die functioneert op operationeel-tactisch niveau. Zij⁵ ontzorgt, ondersteunt en adviseert de manager, verbindt stakeholders en vormt een onmisbare schakel in het initiëren, coördineren en organiseren van activiteiten voor de leidinggevende en/of de organisatie. De opleiding richt zich specifiek op jongvolwassenen en werkenden die de ambitie hebben om aan de slag te gaan als directiesecretaresse, personal assistant, eventplanner, officemanager, projectmedewerker of virtual assistant.

De eerste twee jaar van de bacheloropleiding Communicatie en Organisatie komen vrijwel volledig overeen met het programma van de Ad-Officemanagement van Hogeschool Schoevers. Dit betekent dat studenten na afronding van de Associate degree-opleiding naadloos door kunnen stromen in het derde jaar van de bacheloropleiding. De Associate degree is met ingang van 1 januari 2018 een zelfstandige opleiding geworden in plaats van een onderdeel van de hbo-bacheloropleiding Communicatie en Organisatie. De site-visit voor de accreditatiebeoordeling van de bacheloropleiding Communicatie en Organisatie én de Ad Officemanagement vond plaats op dezelfde dag en werd uitgevoerd door hetzelfde panel.

Dit rapport gaat over de voltijd- en de deeltijdvariant. Daar waar zij uiteenlopen is dit gerapporteerd.

Vorige accreditatie

De vorige reguliere accreditatie vond plaats in 2012. Dit betrof de gezamenlijke beoordeling van de hbo-bacheloropleiding Commercieel Communicatiemanagement (nu: Communicatie & Organisatie), het Associate degree-programma Officemanagement en het Associate degree-programma Commerciële Arbeidsbemiddeling. Het visitatiepanel had destijds een aantal aanbevelingen. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste aanbevelingen benoemd, voorzien van informatie over de opvolging door Schoevers.

Aanbeveling	(Re)actie opleiding
<i>Beoogde eindkwalificaties</i> Kijk goed naar de eventuele consequenties van de overgang van het heo-domein Commerce naar het domein Business Administration (BA) voor het eigen programma.	Inrichting of aanpassing van de opleiding wordt vormgegeven op basis van het beroepsprofiel (input werkveld). Waar in het heo-domein de opleidingen vaak specifiek richting het commerciële aspect van business worden vormgegeven is dit aspect in het beroepsprofiel van de officeprofessional geen pijler. De officeprofessional richt zich met name op het ontzorgen door werkzaamheden gericht op de interne organisatie, waardoor juist haar manager of een organisatieonderdeel zich kan richten op het primaire werkproces dat mogelijk het commerciële aspect van business invult. De overgang van het heo-domein naar het domein Business Administration was een logische keuze die ook in de uitwerking van de opleiding beter tot zijn recht komt.
<i>Programma</i> Besteed bij de verder ontwikkeling en implementatie van de onderzoeksleerlijn aandacht aan de ontwikkeling van onderzoeks-	In beide jaren van de Associate degree-opleidingen maakt het aanleren van onderzoeksvaardigheden onderdeel uit van het programma. (zie standaard 2)

⁵ 'Zij' verwijst naar de student van Schoevers dan wel officeprofessional en kan in personalisatie genderonafhankelijk worden toegepast.

<p>vaardigheden op het gebied van kwantitatief onderzoek.</p> <p>Verstevig het programma verder, bijv. door een verdiepingsslag te maken in de gehanteerde vakliteratuur. Zet ook meer internationale en Engelstalige vakliteratuur op de lijst.</p> <p><i>Personeel</i> Blijf inhoudelijke afstemming tussen afstudeerbegeleiders organiseren om een gezamenlijk referentiekader te ontwikkelen.</p> <p>Ontwikkel een mechanisme om ervoor te zorgen dat docenten blijven beschikken over actuele en met name ook verdiepende kennis in het eigen vakgebied.</p>	<p>Jaarlijks wordt de literatuur bekeken en beoordeeld door het kernteam. Er wordt Engelstalige vakliteratuur ingezet in de module International business support. De internationale oriëntatie van vakliteratuur is in het nieuwe programma met name terug te vinden in de ontwikkellijn Officemanagement. Er wordt altijd gekeken of de literatuur voldoende actueel is en/of het breder gericht is dan alleen Nederland.</p> <p>Er worden kalibreersessie met docenten georganiseerd in de vorm van vakgroepoverleg, waarin ook de gebruikte literatuur wordt geëvalueerd.</p> <p>Schoevers werkt voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering met freelance professionals die verschillende taken kunnen vervullen. Lesgeven, ontwikkelen van examens en beoordelen van examens worden niet door één persoon voor één student of groep studenten uitgeoefend. Voor iedere rol (docent, ontwikkelaar, begeleider en beoordelaar) is een profiel vastgelegd. Op basis van periodieke beoordeling ontvangt de freelance professional een rating. Van iedere freelance professional wordt verwacht dat hij zijn vakinhoudelijke expertise zelf op peil houdt.</p>
<p><i>Voorzieningen</i> Kijk nog eens goed naar de beschikbare (vak)tijdschriftabonnementen op het vakgebied van communicatie en naar abonnementen op landelijke databanken.</p> <p>Zorg voor uniformiteit in de invulling en de kwaliteit van de begeleiding op de verschillende vestigingen.</p>	<p>De studenten kunnen gebruik maken van een universiteitsbibliotheek. Hiervoor kunnen zij de kosten declareren bij de opleiding.</p> <p>Onder verantwoording van de vestigingsdirecteur wordt de begeleiding van de studenten verzorgd door studietoetsers (tijdens de opleiding), die op verschillende vestigingen worden ingezet. Hierdoor ontstaat uniformiteit.</p>
<p><i>Kwaliteitszorg</i> Verlies de "kleine kwaliteit" niet uit het oog en maak ook daar de PDCA-cyclus rond.</p>	<p>Met de implementatie van Schoevers in 'het huis' van de NCOI Groep, wordt de kwaliteit sinds kort centraal en continu gemonitord, geanalyseerd en worden bevindingen omgezet in verbetermaatregelen. (zie standaard 9)</p>
<p><i>Toetsing</i> Maak duidelijk aan studenten wat de precieze beoordelingscriteria van een toets zijn.</p> <p>Geef de stap van leerdoelen naar prestatie-indicatoren en toetsvormen explicieter weer.</p> <p>Kijk bij de geplande evaluatie van</p>	<p>De formulering van de moduleopdrachten is aangescherpt. In de opdracht is wat de student moet doen en moet opleveren verduidelijkt in het zogenoemde driestappenplan. Met het driestappenplan wordt voor studenten, docenten en examinatoren duidelijk gemaakt wat van studenten wordt verwacht en daarmee ook hoe studenten worden getoetst.</p> <p>Het kernteam legt de toetsing en examinering vast in het toetsplan. In het toetsplan zijn de gemaakte keuzes ten aanzien van inhoud en toetsing verantwoord en wordt de stap van beheersingsindicatoren (prestatie-indicatoren) naar toetsing expliciet gemaakt. De inhoud wordt verantwoord richting het management Hoger Onderwijs en de toetsing en examinering worden verantwoord richting de examencommissie. Het toetsplan</p>

<p>het beoordelingskader naar de weging van de verschillende (sub)onderdelen en de ruimte voor inhoudelijke afwegingen van de beoordelaar.</p>	<p>wordt vervolgens vertaald naar een concept (blauwdruk van de module-inhoud) en een toetsmatrijs (blauwdruk van de toets).</p> <p>In de programmabeschrijving voor 2019-2020 zijn beheersings-indicatoren per module gekoppeld aan toetsitems.</p> <p>De beoordelingen worden steekproefsgewijs getoetst door een team van toetsdeskundigen. De steekproef zit zo in elkaar dat van iedere examinerator periodiek een beoordeling wordt beoordeeld door het team van toetsdeskundigen.</p>
--	--

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 Descriptoren⁶ 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.

Totstandkoming beoogde leerresultaten

Sinds het studiejaar 2014-2015 hanteert de opleiding Communicatie en Organisatie een herziene set van eindkwalificatie⁷. De zeven eindkwalificaties zijn opgesteld door het kernteam dat zich hierbij heeft laten leiden door de kerntaken, kernopgaven en het beroepsprofiel van de (executive) officeprofessional op operationeel-tactisch niveau. Aan de totstandkoming van het huidige beroepsprofiel (2018) ligt een gedegen onderzoek ten grondslag, zo zag het panel. Hiertoe zijn actuele ontwikkelingen in het vakgebied in kaart gebracht door middel van deskresearch en het voeren van gesprekken met het werkveld. Ook heeft Schoevers de

⁶ Voor Ad-opleidingen betreft dit de Dublin Descriptoren Short Cycle.

⁷ Daar waar in het NVAO beoordelingskader wordt gesproken over beoogde leerresultaten gebruikt Schoevers de term eindkwalificaties.

programma's van vergelijkbare bacheloropleidingen in binnen- en buitenland bestudeerd en is rekening gehouden met de niveaubepaling voor bacheloropleidingen. Dit heeft, wat het panel betreft, geresulteerd in een beroepsprofiel, dat passend is voor de functies waarvoor Schoevers haar studenten wil opleiden, zoals (senior) officemanager, eventplanner, bestuurssecreresse, executive assistent, klantcontactmanager of virtual assistant.

Het beroepsprofiel, inclusief de geïdentificeerde rollen (ontzorgger, organisator, coördinator, verbinder en veranderaar), de mogelijke functies en de geformuleerde kerntaken⁸ van de executive officemanager, zijn het startpunt geweest voor de totstandkoming van het opleidingsprofiel en de beoogde eindkwalificaties. Op basis van de geïdentificeerde ontwikkelingen en de benoemde taken, rollen en kernopgaven zijn onderstaande eindkwalificaties geformuleerd. De opgestelde eindkwalificatie zijn door de werkveldcommissie gevalideerd en worden jaarlijks door de werkveldcommissie geëvalueerd op actualiteit.

Eindkwalificaties	Definitie
Organiseren	De student organiseert planmatig projecten en activiteiten en is er verantwoordelijk voor dat de gestelde doelen bereikt worden.
Communiceren	De student communiceert transparant en doelgericht, waarbij zij wendbaar inspeelt op de verwachtingen van haar gesprekspartner.
Ontzorgen	De student ontzorgt door het primaire werkproces van de manager of organisatieonderdelen te faciliteren.
Coördineren	De student managet de voortgang van operationele processen.
Adviseren	De student geeft op basis van een analyse van beschikbare informatie een onderbouwd advies aan de manager op basis waarvan een besluit genomen kan worden voor de oplossing van een knelpunt of beantwoording van een vraagstuk.
Initiëren	De student initieert acties vanuit haar rol als extensie van de manager. Zij handelt hierbij proactief, ambitieus en oplossingsgericht en is in staat om ook buiten de reguliere kaders te denken.
Professionaliseren	De student ontwikkelt zich tot professional en neemt verantwoording voor haar eigen functioneren in het werkveld.

Overzicht: Beoogde leerresultaten bacheloropleiding Communicatie en Organisatie, Hogeschool Schoevers

Het panel is van oordeel dat de beoogde leerresultaten in voldoende mate het beroep van executive officemanager representeren. Het panel herkent in de formulering van de beoogde leerresultaten en de daaraan gekoppelde beheersingsindicatoren bovendien het NLQF6-niveau.

Visie op onderzoek

De visie op onderzoek komt tot uitdrukking in de formulering van de beheersingsindicatoren bij de eindkwalificaties. Schoevers streeft er niet naar om studenten op te leiden tot onderzoekers. De opleiding vindt het, samen met het werkveld, wel van belang dat studenten een onderzoekende houding ontwikkelen, kritisch zijn en oplossingen aandragen. Dit komt tot uiting in een aantal beheersingsindicatoren, die zijn weergegeven in onderstaand overzicht. Het panel acht deze beheersingsindicatoren passend bij het beroep van executive officemanager op hbo-bachelorniveau.

⁸ Geformuleerde kerntaken: (i) ontzorgen van de manager, (ii) organiseren van activiteiten en operationele ondersteunende processen, (iii) participeren in projecten, en (iv) communiceren

Eindkwalificatie	Beheersingsindicator gerelateerd aan onderzoek(end vermogen)
Organiseren	De student organiseert planmatig projecten en activiteiten. De student rapporteert transparant en onderbouwd over mogelijke knelpunten en/of oplossingen aan collega's en/of de manager.
Communiceren	De student selecteert verkregen informatie op relevantie, betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid.
Ontzorgen	De student lost door een onderzoekende houding mogelijke knelpunten op.
	De student ontzorgt door proactief oplossingen of verbeterplannen te implementeren.
Coördineren	De student behoudt door een onderzoekende houding een goed en kloppend inzicht in lopende projecten.
Adviseren	De student kan een advies beschrijven in een praktisch implementeerbaar en haalbaar plan.
	De student kan het advies navolgbaar onderbouwen.
	De student maakt gebruik van de interne en externe communicatie- en informatiestromen van de organisatie om te komen tot een advies.
Initiëren	De student is zelfsturend in de vertaling van een vraag van de manager naar oplossingen binnen het vakgebied officesupport.
Professionaliseren	De student laat onderzoekend vermogen zien in de uitvoering van haar werkzaamheden.

Internationale oriëntatie

De opleiding heeft een nationale en internationale benchmark uitgevoerd ten behoeve van de totstandkoming van het eigen beroeps- en opleidingsprofiel. De internationale benchmark maakt duidelijk dat de bachelor Officemanagement in België wordt aangeboden met verschillende afstudeerrichtingen (bv. event- en projectmanagement, medical management). De basis van het programma is goed vergelijkbaar met de opleiding van Schoevers.

De inhoudelijke internationale oriëntatie van het programma van Schoevers is met name gericht op het goed kunnen functioneren in een internationale werkomgeving.

Profilering

Schoevers kent een lange en rijke geschiedenis in het opleiden van secretaresses. Wilde een meisje vroeger secretaresse worden, dan ging zij naar Schoevers. Schoevers heeft nog steeds een goede naam, maar is zeker niet (meer) de enige opleider van officemanagers op bachelorniveau. Ook ISBW en de LOI bieden de een bacheloropleiding aan met een specialisatie in officemanagement. Schoevers voerde eveneens een benchmark uit met deze opleidingen. Uit de inrichting van het programma wordt duidelijk dat de opleidingen wel enigszins van elkaar verschillen. Zo maakt de specialisatie Officemanagement bij ISBW onderdeel uit van de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde. Voor LOI geldt dat de hbo-bacheloropleiding Management een specialisatie International Officemanagement kent.

Het profilerende element van Schoevers zit met name in het ondersteunen en adviseren van de leidinggevende en/of het team. Hier zou nog wat meer nadruk op kunnen worden gelegd in de marketing en communicatie over de opleiding, zo is het panel van mening. Verder begrijpt het panel de wens van Schoevers om de naam van de opleiding te veranderen van Communicatie en Organisatie naar Executive Officemanagement. Laatstgenoemde is veel specifiek van aard en sluit veel beter aan bij de functies waarvoor Schoevers haar studenten opleidt. De naam Communicatie en Organisatie is in dat opzicht te veel omvattend en te weinig specifiek.

Het vroegere imago van de drie P's (pumps, parelmoer en plooirok) lijkt te zijn verdwenen, terwijl het panel denkt dat Schoevers er juist verstandig aan doet om die historische en professionele waarde van het merk te behouden en te benutten. Raakt de hogeschool te ver weg van haar oorspronkelijke merkidentiteit, dan bestaat het risico om kleurloos te worden en aantrekkingskracht te verliezen. Het panel raadt de opleiding aan met de tijd mee te gaan, maar tegelijkertijd het charmante en degelijke karakter van een traditionele Schoevers alumna te behouden.

Weging en Oordeel

Bij de totstandkoming van het oordeel weegt het panel mee dat de opleiding beschikt over een heldere definiëring van de functie(s) waarvoor de bachelor Communicatie en Organisatie opleidt. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding een (internationale) benchmark heeft uitgevoerd en het werkveld heeft betrokken bij de totstandkoming van het beroeps- en opleidingsprofiel. De hieruit voortvloeiende en recent geherdefinieerde beoogde leerresultaten zijn passend voor de oriëntatie en het niveau van de opleiding. De beoogde leerresultaten zijn bovendien gevalideerd door het werkveld. Op basis van deze bevindingen stelt het panel vast dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en het beoordeelt standaard 1 dan ook met 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 onderwijseenheden 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.

Beroepsvaardigheden

Zowel het voltijd- als het deeltijdprogramma van de bacheloropleiding Communicatie en Organisatie van Schoevers kennen een praktijkgerichte insteek. Het opleidingsmanagement heeft tweemaal per jaar overleg met de werkveldcommissie. Via deze weg, en middels de feedback van stagebedrijven, blijft de opleiding aangesloten op de ontwikkelingen in het vakgebied en houdt zij haar programma actueel.

De praktijkgerichte insteek van de opleiding komt verder tot uitdrukking via de docenten. De hogeschool kiest ervoor om docenten in te huren die afkomstig zijn uit het werkveld. Zij brengen, ieder op hun eigen vakgebied, praktijkcases in om de lessen levendiger en realistischer te maken. De studenten geven dan ook aan dat de docenten perfect de vertaling kunnen maken van de theorie naar de praktijk. De studietoelichting en stagebegeleiders houden bovendien voeling met de praktijk door de bezoeken die zij brengen aan de bedrijven waar studenten stage lopen. Verder wordt in zowel het eerste als het tweede jaar een aantal themadagen georganiseerd. Deze themadagen bevatten altijd activiteiten zoals een gastspreker, een training of een bedrijfsbezoek. Ook hiermee organiseert de opleiding voor haar studenten wisselwerking met de praktijk.

Hiernaast is het onderwijs zelf gericht op de ontwikkeling van praktische vaardigheden. Zo staan in het eerste jaar van de opleiding beroepsvaardigheden centraal zoals communicatievaardigheden (luisteren, samenvatten, doorvragen, gesprekstechnieken, presenteren, telefonische gespreksvoering), computervaardigheden (Outlook, Word, PowerPoint, Excel) en ook notuleren en teksten redigeren. In het tweede jaar is aandacht voor beroepsvaardigheden zoals projectmanagement, communicatieve vaardigheden en vaardigheden in management support. In het derde en vierde jaar ligt de focus op communicatieve vaardigheden in het Engels en een tweede vreemde taal en is er aandacht voor beroepsvaardigheden op het gebied van management, leiderschap en praktijkgericht onderzoek. De voltijdstudenten oefenen de vaardigheden in beroepsgerichte opdrachten en passen ze toe tijdens de diverse stages die zij tijdens de opleiding lopen. In jaar 1 en 2 lopen de studenten in blok 3 acht weken lang twee dagen per week stage. In blok 4 lopen de studenten zes weken lang minimaal vier dagen per week stage. In jaar 3 en 4 lopen de studenten per jaar 504 uur (18 EC) stage.

De deeltijdstudenten krijgen dezelfde beroepsvaardigheden aangeleerd en passen deze – middels opdrachten – toe in hun (stage)werkomgeving. Deze studenten besteden 840 uur per jaar (30 EC) aan de toepassing van vaardigheden in hun (stage)werkomgeving.

De interactie met het werkveld is er ook via Schoevers Baanbemiddeling. Dit team van carrièrecoaches is gespecialiseerd in werving en selectie, detachering en uitzenden van officeprofessionals, allemaal met een opleidingsachtergrond bij Schoevers. Zij horen en zien wat er speelt in het werkveld en wat de specifieke wensen zijn van klanten. De carrièrecoaches zijn ook actief binnen de opleiding en adviseren studenten bij het maken van keuze die van invloed zijn op hun toekomstige carrière.

Het panel vernam van de studenten dat zij af en toe simulaties doen. Dit betreft bijvoorbeeld het simuleren van een telefonisch gesprek met een Duitssprekende persoon. Ook moeten studenten in het derde jaar zelf een evenement organiseren. Dit zijn mooie werkvormen om de praktijk te benaderen. Het panel zou de opleiding willen meegeven te onderzoeken of het mogelijk is om in de opleiding ook één of meerdere opdrachten op te nemen die door externe opdrachtgevers worden ingebracht (of challenges, beoordeeld door het werkveld). Dit vergroot voor studenten het realisme van de opdrachten en daagt hen extra uit om het beste uit zichzelf te halen.

Onderzoeksvaardigheden

In alle jaren van de opleiding maakt het aanleren van onderzoeksvaardigheden onderdeel uit van het programma. Jaar 1 bevat twee modules onderzoeksvaardigheden. Hierin leren studenten hoe de onderzoekscyclus eruit ziet (1.1) en welke onderzoeksmethoden zij kunnen gebruiken om informatie te verzamelen (1.2). In jaar 2 zijn drie modules over onderzoeksvaardigheden in het programma opgenomen. Deze zijn erop gericht studenten te leren een theoretisch kader op te stellen (2.1), data te verzamelen (2.2.) en onderzoeksgegevens te rapporteren (2.3). Tijdens deze modules moeten studenten ook zelf (delen van) de onderzoekscyclus doorlopen. Jaar 3 bevat geen modules die specifiek zijn gericht op de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden. Van studenten wordt wel verwacht dat zij de eerder opgedane kennis en vaardigheden met betrekking tot onderzoek toepassen in opdrachten en projecten. Het panel merkt op dat de integratie van onderzoek in praktijkopdrachten wat steviger aangezet kan worden. Zo begreep het panel van studenten dat zij in jaar drie zelf een evenement moeten organiseren. Het uitvoeren van een doelgroepenanalyse maakt geen onderdeel uit van de opdracht, zo begreep het panel. Door de studenten een doelgroepenanalyse uit te laten voeren t.b.v. het evenement vindt de bedoelde integratie van onderzoek en praktijkopdracht plaats. In jaar 4 krijgen de studenten nog een module over literatuuronderzoek, waarna ze vervolgens aan de slag gaan met hun afstuderen dat bestaat uit het doen van een afstudeeronderzoek bij een stagebedrijf.

Weging en Oordeel

De werkveldcommissie levert een relevante bijdrage aan de actualiteit van het programma. Ook de docenten, die veelal praktijkervaring met zich meebrengen, zorgen voor verbinding tussen theorie, praktijk en actualiteit. De vele stageperiodes in de voltijdvariant en het uitvoeren van opdrachten in de werkomgeving in de deeltijdvariant, zorgen ervoor dat studenten ervaren wat de verwachtingen zijn die het werkveld van hen heeft. De stages leveren tevens een bijdrage aan de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Aan de beroepsvaardigheden wordt voorafgaand aan de stage voldoende aandacht besteed in vaardigheidsmodules en –trainingen. De ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden krijgt vorm middels diverse onderzoeksmodules en –opdrachten. Aandachtspunt hierbij is om te kijken of met name in jaar 3 en 4 meer integratie mogelijk is van onderzoek in praktijkopdrachten. Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen voor **standaard 2** (Oriëntatie) 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 onderwijseenheid⁹. 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.

In de inhoudsbeschrijving van het curriculum is per module vastgelegd aan welke eindkwalificatie(s) deze een bijdrage levert. Zo draagt de module over Strategisch Communicatiemanagement bij aan de eindkwalificaties Communiceren, Adviseren en Initiëren. En de module Managementgame draagt bij aan de eindkwalificaties Communiceren, Coördineren, Adviseren, Initiëren en Professionaliseren. In de modulebeschrijving zijn de doelstelling en de algemene leerdoelen van een module opgenomen. De leerdoelen van de bovengenoemde modules zijn bijvoorbeeld als volgt:

Business English 2	Module Projectmanagement 1
<i>Na deze module kan de student:</i>	<i>Na deze module kan de student:</i>
<ul style="list-style-type: none">- visies op de werking van communicatiemanagement herkennen.- de rol van geïntegreerde communicatie in de organisatiecontext verhelderen.- het krachtenveld rond een specifiek communicatievraagstuk in/van een organisatie onderzoeken.- communicatieproblemen van andere problemen in een organisatie onderscheiden.- een passende marketingcommunicatiestrategie toepassen om een marketingcommunicatievraagstuk op te lossen.- een passende communicatiestrategie toepassen om een intern / extern communicatievraagstuk op te lossen.- communicatiestrategieën toetsen.	<ul style="list-style-type: none">- een strategisch plan maken voor een (fictieve) onderneming en deze onderbouwen- verschillende stijlen van leidinggeven toepassen.- conflicthantering toepassen.- Besluitvorming toepassen en onderbouwen.- Met diversiteit omgaan.- Sollicitatiegesprekken voeren.- Groepsprocessen evalueren.- Verandermanagement (harde en zachte kant) toepassen.

Op basis van de degelijke modulebeschrijvingen stelt het panel vast dat de opleiding ervoor zorgt dat de complexiteit en het beoogde beheersingsniveau in de loop van de opleiding toenemen. In een matrix heeft de opleiding nog eens duidelijk gemaakt op welke wijze de verschillende modules zich verhouden tot de zeven eindkwalificaties. Het panel stelt verder vast dat er een logische relatie bestaat tussen de eindkwalificaties, de leerdoelen en de inhoud van

⁹ Voor Ad- en bacheloropleidingen betreffen dit modules en voor masteropleidingen zijn dit Masterclasses.

het programma. Als voorbeeld noemt het panel de eindkwalificatie Organiseren¹⁰, die wordt ontwikkeld tijdens modules als Management en Organisatie, Bedrijfscommunicatie, Projectmanagement, Management en Leidinggeven, en Bedrijfskundig Supportmanagement. In de lessen komen onderwerpen aan de orde als organisatiestructuren, leiderschapsstijlen, organisatieculturen, projectmanagementmethoden, procesverbetering en projectbewaking.

Het panel merkt tevens op dat de modules over het algemeen een logische volgordelijkheid vertonen. De beschrijvingen van de algemene leerdoelen per module maken duidelijk dat modules op elkaar voortborduren en een toenemende complexiteit vertonen.

Weging en Oordeel

De opleiding heeft duidelijk gemaakt dat er een logische relatie bestaat tussen de eindkwalificaties, de leerdoelen en de inhoud van het programma. De programma inhoud is dekkend voor de beoogde leerresultaten. De modules die worden aangeboden vertonen samenhang en kennen een concentrische opbouw. Hiermee komt het panel voor standaard 3 uit op het oordeel 'voldoende'.

¹⁰ Definitie van de eindkwalificatie Organiseren: De student organiseert planmatig projecten, activiteiten en helpt om de gestelde doelen binnen kaders te bereiken.

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-/reflectieerlijn 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 onderwijseenheden 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 onderwijseenheden de mogelijkheid om deze naast klassikaal ook via e-learning te volgen. Voltijdstudenten doorlopen de onderwijseenheden klassikaal in een vaste volgorde en hebben één keer per jaar de mogelijkheid om op verschillende opleidingslocaties te starten.

Visie op onderwijs

De visie van Hogeschool Schoevers luidt als volgt: 'Onderwijs van Hogeschool Schoevers draagt op effectieve en efficiënte wijze zorg voor de ontwikkeling van de student tot een startbekwaam professional en stimuleert deze daarbij tot het behalen van maximale prestaties'.

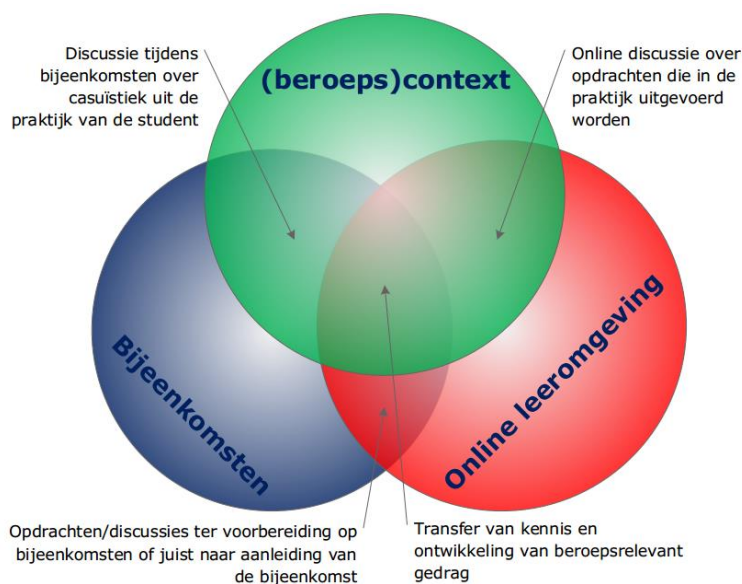
De hogeschool acht het van belang dat studenten de mogelijkheid hebben om theorie en beroepspraktijk bij elkaar te brengen. Hiertoe is gesitueerd leren een belangrijk aspect van het onderwijs en lopen de voltijdstudenten reeds vanaf jaar 1 stage. Voor de deeltijdstudent vindt gesitueerd leren plaats in de beroepspraktijk, zo begreep het panel van een aantal deeltijdstudenten.

Hogeschool Schoevers constateert dat in het hoger onderwijs veel aandacht is voor het aanbieden van onderwijs dat studenten voorbereidt op de te verwachten complexe werkelijkheid van de 21^{ste} eeuw. Als uitgangspunten voor hun onderwijs refereren ze aan de basisprincipes van het 21^e-eeuwse leren¹¹. Dit betreft (i) een veranderende rol van docent naar begeleider van het leerproces, (ii) leren aan de hand van authentieke leerinhouden en/of in een authentieke leeromgeving, en (iii) het bevorderen van samenwerkend leren.

Didactisch concept

Hogeschool Schoevers heeft haar didactisch concept gevisualiseerd middels drie leercirkels (zie Figuur 1). Deze drie leercirkels vormen samen de leeromgeving die Schoevers haar studenten aanbiedt. In het voltijdse onderwijs ligt de nadruk met name op de klassikale bijeenkomsten (colleges en vaardigheidlessen). In het programma van de deeltijdstudenten speelt het leren in de beroepscontext een grotere rol.

Het panel ziet elementen van de genoemde basisprincipes van het 21^e-eeuwse leren terug in dit didactisch concept. Zo bevorderen de bijeenkomsten en discussies via de online leeromgeving het samenwerkend leren en de leercirkel (beroeps)context weerspiegelt de authentieke leerinhouden/-omgeving.



Figuur 1. Didactisch concept Hogeschool Schoevers

De online leeromgeving (e-Connect en aNewSpring, zie verder Standaard 7) is van toegevoegde waarde voor het 'offline' onderwijs, zo stelt het panel vast. Het biedt slimme tools om studenten (zelf) te laten leren en hun leerproces in te richten. De studenten zijn zeer tevreden over de online leeromgeving. Zij vinden het fijn werken, kunnen contact met medestudenten onderhouden, opdrachten maken en inleveren, hun studievoortgang volgen en collegepresentaties terugkijken.

¹¹ Van der Werf, in Wubbels *et al.* 2006

NCOI Groep had voor de overname van Hogeschool Schoevers weinig ervaring met voltijd onderwijs. De voltijdstudenten zijn aanzienlijk jonger, dan de gemiddelde NCOI-student. Ze stromen vaak direct door vanuit de middelbare school en hebben meer begeleiding nodig dan de meeste volwassen studenten. Er is dan ook voor gekozen om de lessen in het voltijdonderwijs te verkorten van drie uur (gebruikelijk voor opleidingen vallend onder NCOI Groep) naar anderhalf uur. Hiermee past de hogeschool haar onderwijs aan op de doelgroep van jongvolwassenen. In het deeltijdonderwijs zijn de lessen nog steeds drie uur.

Een ander kenmerkend aspect van het onderwijsmodel van Schoevers zijn de kleine klassen. Dit stelt docenten in de gelegenheid om, zowel in hoor- als in werkcolleges, persoonlijke aandacht aan studenten te schenken.

Structuur en opbouw

Het programma van de bacheloropleiding is opgebouwd aan de hand van het leerlijnenmodel van De Bie en De Kleijn. De opleiding kent de volgende vier leerlijnen: de leerlijn vakinhoud, de leerlijn vaardigheden, de leerlijn integratie en de leerlijn professionalisering. In de leerlijn vakinhoud ondersteunt de docent de student bij het verwerven van de theoretische kennis die nodig is om een goede officeprofessional te worden. In deze leerlijn wordt de theorie aan de praktijk gekoppeld door middel van praktijkrelevante cases. In de vaardigheidsleerlijn leert een student bijvoorbeeld om planmatig te werken. In de leerlijn integratie komen kennis en vaardigheden samen in een praktijksituatie. Voor voltijdstudenten vindt dit plaats in de stage en het afstuderen. Voor de deeltijdstudenten vindt de integratie van kennis en vaardigheden plaats in hun dagelijkse beroepspraktijk.

De leerlijnen lopen door het gehele programma, van jaar 1 t/m jaar 4. Het concentrische model waarbij vakken elk jaar verder worden verdiept, is ook via die weg duidelijk doorgevoerd in het onderwijs en wordt door studenten en het panel als zodanig herkend. Op basis van de bevindingen van het panel over de kwaliteit van een aantal eindwerken (zie Standaard 11), verwacht het panel dat de opleiding er verstandig aan doet om de doorlopende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek te versterken. In de eerste twee jaar van de opleiding is dit behoorlijk ingebed in de opleiding. In het derde jaar is er geen module die gericht is op onderzoeksvaardigheden. Hier ligt, wat het panel betreft, een mogelijkheid tot verbetering.

Verder gaven studenten aan dat zij in het derde jaar van de voltijdopleiding, in de periodes waarin zij geen stage lopen, gemiddeld zo'n vijftien uur per week aan hun studie besteden. Voor een hbo-opleiding zou dit in principe veertig uur moeten zijn. Het panel raadt de opleiding in de eerste plaats aan om te onderzoeken waar de discrepantie zit tussen de veronderstelde en de werkelijke tijdsbesteding van studenten. In aanvulling hierop denkt het panel dat de opleiding er verstandig aan doet de beschikbare 'extra' tijd onder andere te besteden aan de herhaling en uitbreiding van de praktijkgerichte onderzoeksvaardigheden¹².

Weging en Oordeel

Het didactisch model van de opleiding sluit aan bij de onderwijsvisie van Hogeschool Schoevers. De drie leercirkels die worden gehanteerd faciliteren zowel de voltijd- als de deeltijdstudenten studenten om de beoogde leerresultaten te realiseren. De digitale leeromgeving (e-Connect en aNewSpring) is zeker voor het deeltijdonderwijs, maar ook voor het voltijdonderwijs, van toegevoegde waarde. De studenten zijn hier zeer tevreden over. De toepassing van het leerlijnenmodel van De Bie en De Kleijn zorgt ervoor dat theorie en vaardigheden samenkomen in de praktijk. Het concentrische model waarbij vakken naar mate de jaren vorderen verder worden verdiept, is zichtbaar in het onderwijs. De 'onderzoekslijn' verdient in dit opzicht echter nog extra versterking, evenals de studiebelasting in het derde

¹² Kanttekening: Deze aanbeveling gaat alleen op als de opleiding ervoor kiest om te blijven afstuderen met een onderzoeksopdracht.

jaar van de voltijdopleiding. De aanpassing van het voltijdonderwijs, waarbij de studenten niet meer drie uur achteréén hetzelfde vak volgen, vindt het panel een goede ontwikkeling.

Ondanks enkele verbetermogelijkheden, ziet het panel bovengenoemde bevindingen als een weerspiegeling van basiskwaliteit en beoordeelt het standaard 4 voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant dan ook met 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 toelatingsdossier.

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.

Zoals vermeld in de Onderwijs- en Examenregeling 2018-2019 is de bacheloropleiding Communicatie en Organisatie toegankelijk voor studenten met een havo- of vwo-diploma en voor studenten met een afgeronde mbo4-opleiding. Als een student geen van bovengenoemde opleidingen heeft afgerond, kan zij een 21+ toets aanvragen. De toelatingscommissie bepaalt uiteindelijk op basis van deze toets of de student kan instromen in de opleiding.

De studenten zelf geven aan tevreden te zijn over de aansluiting tussen hun vooropleiding/werkervaring en de huidige opleiding die ze volgen. Ook de deeltijdstudenten zijn tevreden over de wijze waarop de opleiding aansluit bij hun werksituatie. De opdrachten uit de opleiding zijn veelal van nut voor het bedrijf waar ze werken.

Weging en Oordeel

De opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en heeft deze vastgelegd in haar OER. Het programma sluit aan op de kwalificaties van de instromende studenten. Dit leidt voor het panel tot het oordeel '**voldoende**' voor standaard 5.

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 (dual, 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 domeindeskundigen. 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, vakgroepoverleggen¹³ 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 examinerator. De leden van de examencommissie doorlopen daarnaast ook de training Senior Kwalificatie Examinering (hierna: SKE).

Het personeelsbeleid van Schoevers, als onderdeel van NCOI Groep, is gestoeld op de inhuur van docenten. Het panel begreep van het management dat het docententeam de afgelopen periode, na de overname door NCOI Groep, vrijwel volledig is vernieuwd omdat het personeel niet voldeed aan de profielbeschrijvingen zoals deze door NCOI Groep worden gehanteerd.

¹³ Om het binnenschoolse leren een herkenbare invulling te geven, is ervoor gekozen om voor de voltijdvariant te werken met hoofd docenten 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 totaal bestaat de docentenpool voor de bacheloropleiding uit 86 docenten. Hiermee beschikt de opleiding over voldoende personele capaciteit om de opleiding tot uitvoer te brengen.

Het panel constateert dat de docenten die nu binnen de opleiding werkzaam zijn, in voldoende mate gekwalificeerd zijn om les te geven in de vakken die onderdeel uitmaken van de opleiding tot officemanager. Zo studeerden de docenten o.a. Communicatiewetenschappen, Arbeids- en Organisationspsychologie, Sociologie, Nederlands, Management & Organisatie, Engels, Begeleidingskunde, Spaans en Duits. En er zijn veel docenten met een Master of Business Administration. Van de docenten heeft 22% een bachelor, 76% master en 2% heeft een PhD behaald.

Een aanzienlijk deel van docenten werkt niet alleen in het onderwijs, maar is ook werkzaam of werkzaam geweest in 'het werkveld'. Het werkveld staat tussen aanhalingstekens, omdat geen van de docenten daadwerkelijk werkzaam is geweest als officemanager, dan wel is opgeleid als officemanager. Zij zijn werkzaam als verandermanager, communicatieadviseur of organisator van evenementen; allemaal aspecten uit het beroep van de officemanager. Het is waardevol dat docenten hun eigen werkervaringen met studenten kunnen delen en kunnen inbrengen om het onderwijs te verrijken. Het panel raadt de opleiding sterk aan om toch ook tenminste één docent aan het team, en bij voorkeur aan het kernteam, toe te voegen die zelf (recente) ervaring heeft in de rol van officeprofessional; iemand die alle facetten van het beroep kent en de verschillende modules in de opleiding vanuit het grotere geheel kan bekijken. Vanzelfsprekend brengen de leden van de werkveldcommissie deze ervaring in, maar zij zijn niet betrokken bij de daadwerkelijke ontwikkeling van het curriculum en van modules en bij de uitvoering van het onderwijs.

Het panel merkt verder op dat de didactische kwalificaties van de docenten op orde zijn. Zij hebben allemaal scholing gevolgd op dit gebied. De studenten zijn over het algemeen ook tevreden over het docerend vermogen van de docenten. Het panel vraagt nog wel wat extra aandacht voor de didactische vaardigheden van docenten waar het het voltijdonderwijs betreft. Door NCOI Groep worden vrijwel alleen deeltijd en duale opleidingen aangeboden. Vrijwel alle docenten met wie het panel tijdens de audit sprak, zijn (soms al jaren) tevens werkzaam als docent binnen één of meerdere andere opleidingen van NCOI Groep, bijvoorbeeld in de opleiding Communicatie. Deze docenten zijn niet (allemaal) gewend om voor een voltijdse opleiding te werken en jonge studenten – veelal direct doorgestroomd vanuit de middelbare school – een dag les te moeten geven. De voltijdstudenten geven zelf ook aan dat het soms lastig is voor docenten om hen de hele dag bij de les te houden. Als tip geven de studenten hun docenten graag mee om in de lessen nog meer tijd te besteden aan activerende werkvormen, zoals praktijkcases en simulaties.

In het personeelsbeleid van NCOI Groep is het in principe aan de docent zelf om de ontwikkelingen in zijn vakgebied bij te houden en zich te professionaliseren. Dit geldt ook voor de docenten die lesgeven in de bacheloropleiding van Hogeschool Schoevers. De continue evaluaties van docenten na ieder blok en de gespreks- en beoordelingscyclus zorgen voor een constante monitoring van de kwaliteit van docenten. Ontvangt het management signalen die vragen om verbetering, dan wordt met de betreffende docent gesproken om te bezien hoe verbetering gerealiseerd kan worden.

De hogeschool ontwikkelt op dit moment een traject voor BKE- en SKE-scholing. Vanaf 2020 worden vereisten omtrent BKE en SKE opgenomen in de profielomschrijvingen van docenten, toetsconstructeurs en beoordelaars (BKE). Voor examencommissieleden geldt SKE als een vereiste.

Tijdens de audit sprak het panel met een afvaardiging van het docententeam. Het viel het panel op dat deze groep docenten een hoge mate van senioriteit kende. Het panel zou de opleiding willen aanraden te streven naar iets meer evenwichtige samenstelling van het

docententeam, bestaande uit een mix van jonge docenten en zeer ervaren en doorgewinterde docenten.

Weging en Oordeel

In zijn oordeel weegt het panel mee dat de opleiding beschikt over een uitgebreide poule van professionals die vakinhoudelijk en didactisch voldoende geëquipeerd zijn om het onderwijs te ontwikkelen en te verzorgen. Het panel acht het wel raadzaam om één of enkele docenten aan het (kern)team toe te voegen die zelf werkzaam zijn (geweest) als officeprofessional. De studenten zijn tevreden over hun docenten en het evaluatiemechanisme dat wordt ingezet om de docentkwaliteit te meten en te verbeteren, werkt naar behoren.

Het panel vindt het een goede ontwikkeling dat de opleiding extra eisen gaat stellen aan de examinatoren van examens in de vorm van BKE-scholing en SKE-scholing voor de examencommissies. Het panel vraagt aandacht voor de gezamenlijke scholing en kalibratie van docenten, begeleiders en beoordelaars. En ook de didactische scholing om les te geven aan voltijdstudenten, verdient nog wat extra aandacht. Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en beoordeelt standaard 6 als **'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 BCN¹⁴; 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.
Voltijd	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 studietoelators en carrièrecoaches 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 les 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.

Anders dan gebruikelijk voor opleidingen van NCOI Groep, wordt de bacheloropleiding zowel in deeltijd als ook in voltijd aangeboden. Dit laatste betekent dat studenten enkele dagen per week op school zijn om onderwijs te volgen. Het voltijdse programma wordt momenteel aangeboden in Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Zwolle en Eindhoven. In 2018 is besloten om de voltijddopleiding te blijven verzorgen in Amsterdam en Utrecht en niet meer aan te bieden in de andere drie steden. Op de locaties in Amsterdam en Utrecht is een locatiedirecteur aangesteld.

De Amsterdamse en Utrechtse vestigingen van Schoevers zijn specifiek voor het voltijdonderwijs en worden gedeeld met Hogeschool Luzac, de andere voltijddopleider binnen

¹⁴ BCN staat voor Business Centre Nederland.

NCOI Groep. Op deze twee locaties is er bovendien voor gekozen om een vestigingsdirecteur aan te stellen die sturing geeft aan de dagelijkse gang van zaken op de locatie. De audit vond plaats op de Utrechtse leslocatie. Schoevers maakt voor de uitvoering van haar onderwijs gebruik van BCN (of vergelijkbare) locaties. In het gebouw van BCN in Utrecht huurt Hogeschool Schoevers twee verdiepingen om het onderwijs te verzorgen. Het gebouw waarin de opleiding wordt aangeboden, lijkt sterk op een kantooromgeving. Dit past bij de opleiding en bij de toekomstige werkomgeving van de officeprofessional. Er is een docentenkamer, waar ook elke dag enkele studietoetsers en docenten aanwezig zijn. De docentenkamer is ook voor studenten goed toegankelijk, zo hoort en ziet het panel.

De lokalen zien er verzorgd uit en zijn voorzien van digitale middelen die bijdragen aan de uitvoering van het onderwijs. Te denken valt aan een goede Wifi-verbinding, beamers, smartboards en flapovers.

Het deeltijdonderwijs wordt aangeboden op BCN- (of vergelijkbare) locaties in Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle. Al deze locaties zijn voorzien van adequate voorzieningen. Voor de schriftelijke toetsing van de deeltijdstudenten maakt Hogeschool Schoevers gebruik van de professionele test centres van Lamark.

Faciliteiten

De visie vanuit de organisatie is dat de student leert vanuit drie leeromgevingen: de praktijk, de klas en online. De verhoudingen tussen deze drie omgevingen liggen iets anders voor de deeltijd- en de voltijdopleiding. Bij de voltijdopleiding ligt de nadruk meer op klassikaal leren, terwijl voor de deeltijdopleiding het leren in de praktijk en de (ondersteuning via de) digitale leeromgeving verhoudingsgewijs een grotere rol spelen.

Hogeschool Schoevers maakt gebruik van twee digitale leeromgevingen. Allereerst is er het digitale platform e-Connect. Het panel kreeg tijdens de audit een inkijkje in dit platform. Via dit platform kunnen de studenten de lesstof vinden, literatuur bekijken en exameninformatie inzien. Tevens maken de studenten via e-Connect diverse opdrachten. De software van e-Connect is gekoppeld aan het eigen systeem van Schoevers. Dit betekent bijvoorbeeld dat een student examens kan inleveren via e-Connect en ook al zijn cijfers kan inzien via dit systeem.

De andere digitale leeromgeving die door Hogeschool Schoevers wordt gebruikt, heet aNewSpring. Ook hiervan kreeg het panel een demonstratie. Dit platform biedt een grotere diversiteit aan werkvormen en biedt daardoor toegevoegde waarde voor het leerproces van de student. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om studenten via dit systeem dagelijks een aantal kennisvragen voor te leggen via hun telefoon. Op deze manier worden studenten dagelijks gestimuleerd om even bezig te zijn met een bepaald vak en hun kennis bij te houden.

De studietoetsers kan zien of een student daadwerkelijk gebruik maakt van de digitale (ondersteunende) leermiddelen die worden aangeboden. Ziet de studietoetsers dat een student na een week of 6 nog vrijwel niets gedaan heeft, dan spreekt hij de student hierop aan. Het gebruik van de online leeromgeving is echter niet verplicht. Dus als een student goed presteert zonder gebruik te maken van de online leeromgeving, dan is dat ook prima.

De opleiding beschikt niet over een eigen biblio- of mediatheek. Wel kunnen studenten zelf een lidmaatschapspas aanvragen bij een universiteitsbibliotheek, die zij vervolgens kunnen declareren bij Schoevers. Er zijn echter maar weinig studenten die hier gebruik van maken, zo vernam het panel. Dit is zonde, want het leidt ertoe dat studenten niet optimaal gebruik kunnen maken van de beschikbare literatuur, zo ziet het panel ook terug in de eindwerken. De realisatie van een fysieke bibliotheek is voor de opleiding wellicht niet haalbaar, maar een digitale zou mogelijk wel haalbaar kunnen zijn. Ook kan gedacht worden aan een optimale

toegang die geregeld wordt vanuit Schoevers in plaats van door de individuele studenten. Het panel acht het in ieder geval van belang dat studenten minimaal toegang hebben tot databanken met relevante en actuele literatuur en onderzoeken.

Weging en Oordeel

Voor zowel het voltijd als deeltijd onderwijs maakt men gebruik van de locaties van BCN. Het panel is positief over het feit dat Schoevers op haar voltijdlocaties een echte onderwijssituatie heeft gecreëerd met een eigen verdieping en een docentenkamer. Aan de andere kant vindt het panel het mooi dat de lesomgeving toch ook lijkt op een kantooromgeving die meer weg heeft van de praktijk. De locaties waar Hogeschool Schoevers haar onderwijs verzorgt, zijn goed geoutilleerd. De digitale faciliteiten zijn ook zeker aan de maat. Met de digitale platforms e-Connect en aNewSpring biedt Schoevers haar studenten uitgebreide mogelijkheden om het leerproces ook via online middelen te laten plaatsvinden. Ter facilitering en stimulering van de onderzoekende houding van studenten, die het Bachelorniveau kenmerkt, raadt het panel de opleiding aan om relevante en actuele literatuur beter bereikbaar te maken voor studenten. Al met al komt het panel hiermee op **Standaard 7** (Huisvesting) 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 carriërecoach; 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.

Hogeschool Schoevers heeft een uitgebreid systeem van studiebegeleiding ontwikkeld. Vanaf de start van de opleiding krijgt de student een studiecoach toegewezen. De studiecoach voert regelmatig gesprekken met de student over haar studievoortgang en persoonlijke ontwikkeling.

Loopt de student tijdens haar studie tegen een probleem aan, dan is de studietoestel het eerste aanspreekpunt.

Schoevers heeft een eigen afdeling die zich bezighoudt met baanbemiddeling. Studenten die hier behoefte aan hebben kunnen een beroep doen op de carrièrecoaches die werken bij deze afdeling. Ook gedurende hun opleiding kunnen studenten aankloppen bij de carrièrecoaches om bij hen advies in te winnen over bijvoorbeeld het schrijven van een sollicitatiebrief of het creëren van een goed netwerk.

Verder wordt iedere student tijdens de stageperiodes begeleid en geadviseerd door een stagebegeleider. De studenten laten het panel weten dat de begeleiding voornamelijk telefonisch en digitaal plaatsvindt. Op de stageplek wordt de student begeleid door een praktijkbegeleider, die vanuit de organisatie het eerste aanspreekpunt is. In de afstudeerfase krijgt de student een vakinhoudelijke afstudeerbegeleider toegewezen, die de student ondersteunt tijdens het gehele afstudeertraject.

Het panel vernam van de bachelorstudenten, zowel voltijd als deeltijd, dat zij over het algemeen tevreden zijn over de begeleiding door de diverse coaches. Wel vertelde meerdere studenten aan het panel dat zij de begeleiding tijdens de stages erg vinden afhangen van de (drukte van de) stagebegeleider. Een aantal studenten, uit zowel de voltijd- als de deeltijdopleiding, heeft ervaring met (afstudeer/stage)begeleiders die zelf aangeven het erg druk te hebben en daardoor gemaakte afspraken niet altijd kunnen nakomen. De kleine klassen, en de individuele aandacht die daarmee gepaard gaat, wordt door de studenten gewaardeerd.

Informatievoorziening

De informatievoorziening loopt voor het belangrijkste deel via e-Connect. Hier vinden studenten de modulehandleidingen, lesstof, literatuur, exameninformatie en toetscriteria. Ook kunnen ze via dit platform hun studievoortgang volgen. De studenten zijn tevreden over de informatievoorziening. Hebben ze specifieke vragen, dan weten zij hun weg te vinden naar hun studietoestel. De Ad-studenten zijn daarnaast blij met de wijze waarop zij, middels klassikale bijeenkomsten, worden voorbereid op het afstuderen.

Weging en Oordeel

De informatievoorziening aan studenten, veelal via het online platform e-Connect, is ruimschoots op orde. Het panel neemt verder in zijn overwegingen mee dat de studenten blij zijn met de kleine klassen en de persoonlijke aandacht. Ook zijn zij tevreden over de wijze waarop zij vanaf het begin van de opleiding intensief worden begeleid door diverse coaches (o.a. studietoestel, carrièrecoach, stagebegeleider). Het panel vraagt wel aandacht voor de begeleiding tijdens stages, die erg afhankelijk blijkt te zijn van de drukte van de begeleidende docent. Hiermee komt het panel voor 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 ¹⁵)	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	Gerealiseerd eindniveau, dekking van de leerresultaten 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

¹⁵ 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. Op deze wijze ontstaat er een gedegen kwalitatieve invulling van de kwantitatieve evaluatiegegevens. Daarnaast ontstaat een integraal beeld over de kwaliteitsperceptie van de student over de opleiding als geheel.

* 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 waarden de dienstverlening > 8,0 (op een tienpuntschaal);
- studenten waarden de docent > 8,0;
- studenten waarden de leslocaties > 7,5;
- studenten waarden 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).

Na de overname van Hogeschool Schoevers door NCOI Groep (begin 2015) is er in eerste instantie voor gekozen om – anders dan gebruikelijk voor NCOI Groep – de opleidingen van Schoevers niet te integreren in 'het format' van NCOI Groep. Deze keuze om Schoevers als 'standalone' organisatie apart te positioneren werd bewust gemaakt, omdat de doelgroep van voltijd onderwijs aanzienlijk anders is dan die van deeltijd en duaal onderwijs.

De keuze voor een 'standalone' organisatie betekende ook dat de hogeschool haar eigen kwaliteitszorgsysteem hield. Naar aanleiding van serieuze verontrustende signalen over problemen op één van de vestigingen begin 2018, heeft de directie van NCOI Groep besloten om Hogeschool Schoevers alsnog en direct in te richten volgens het NCOI model. Het panel heeft bewondering voor de adequate wijze waarop en de snelheid waarmee het (onderwijskundig) management heeft gereageerd op de verontrustende signalen. Sinds de zomer van 2018 is de onderwijsorganisatie van Schoevers volledig geïntegreerd in de organisatie van NCOI Groep.

Met de implementatie van Schoevers in 'het huis' van de NCOI Groep, wordt de kwaliteit sinds kort centraal en continu gemonitord. Na iedere onderwijsperiode vindt er een evaluatie plaats van het onderwijs en van de docent. Docenten die lager scoren dan een 8 (op een schaal van 1 tot 10) gaan hierover in gesprek met de opleidingsmanager om te zien hoe verbetering gerealiseerd kan worden. Blijft verbetering uit, dan zet de NCOI Groep de betreffende docent niet meer in.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de evaluaties die jaarlijks plaatsvinden.

Stakeholder	Wat	Frequentie
Examencommissie	Gerealiseerd eindniveau Dekking van de leerresultaten door de tentamens Kwaliteit van toetsing en examinering	Drie keer per jaar Twee keer respons per jaar Eén keer centraal per jaar
Voorzittersoverleg		Wekelijks
Studenten voltijd	Kwaliteit en samenhang van het studieblok Kwaliteit en samenhang van het studiejaar	Aan het eind van iedere onderwijsperiode / jaar
Studenten dt/du	Kwaliteit en samenhang van de module	Aan het eind van iedere module
Kernteam	Kwaliteit en samenhang van het studieblok	Eén keer per lesblok

	Kwaliteit en samenhang van het studiejaar Doorspreken wijzigingen curriculum	Eén keer per jaar Eén keer per jaar tijdens startbijeenkomst
Beroepspraktijk (stageorganisaties)	Waarde van de opleiding in het beroepenveld (ervaringen met de opleiding op basis van stages)	Eén keer per stage
Alumni	Waarde van de opleiding (ervaringen met de opleiding, relevantie opleiding voor werksituatie en invloed van opleiding op loopbaanontwikkeling of -perspectief)	Eén jaar na afstuderen (alumnibijeenkomst op de eigen Schoevers-locatie, inclusief voorlichting nieuwe studenten)
Werkveldcommissie	Actualiteit van het curriculum	Twee keer per jaar
Curriculumcommissie	Verwerking van uitkomsten van evaluaties, Managementinformatie en rapportage ten aanzien van toetsing en examinering in curriculum	Hele jaar door

Het panel heeft gedurende de auditdag diverse voorbeelden gehoord van zowel de studenten en de examencommissie, en van zowel docenten als het werkveld, waaruit blijkt dat problemen en/of suggesties voor verbetering snel worden opgepakt en zo mogelijk doorgevoerd. De evaluaties van studenttevredenheid, de kijk van de werkveldcommissie op de opleiding en op de kwaliteit van de afgestudeerden, en de extra aandacht die momenteel wordt besteed aan deze opleiding getuigen van serieuze aandacht voor de kwaliteitszorg. Het panel ziet de stappen uit de PDCA-cyclus duidelijk terug in de werkwijze van de opleiding. Het feit dat er door de examencommissie en het management zo rigoureuus is ingegrepen getuigt bovendien van lef en van de ambitie om deze opleiding weer tot een succes te maken. De implementatie van het NCOI Quality Assurance System biedt vertrouwen voor snelle constatering van eventuele risico's en verbetermogelijkheden.

Weging en Oordeel

Het panel is onder de indruk van de stappen die in korte tijd zijn gezet om een uitgebreide kwaliteitszorgcyclus in de opleiding te implementeren. Alle stakeholders zijn betrokken bij de evaluatie van het onderwijs en met name de studenten en het kernteam evalueren ieder blok intensief. De resultaten worden serieus genomen en er zijn reeds diverse voorbeelden waaruit blijkt dat de kwaliteitszorgcyclus zijn werk doet. Ondanks de korte bestaansgeschiedenis van de huidige kwaliteitszorgcyclus binnen de opleiding, is het panel overtuigd van de werking en beoordeelt het standaard 9 als **'goed'**. De slagvaardigheid waarmee geconstateerde verbeterpunten worden opgepakt is hierin doorslaggevend voor het panel.

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 taken¹⁶. 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.

¹⁶ 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 'meelifgedrag' tegengegaan.

Stelsel van toetsen en beoordelen

Op het gebied van toetsen en beoordelen hebben de afgelopen twee jaar veel ontwikkelingen plaatsgevonden binnen de opleidingen van Schoevers. En ook in het studiejaar 2018-2019 en het studiejaar 2019-2020 staat reeds een aantal verbeteringen op stapel.

De opleiding hanteert de visie op toetsing en examinering zoals deze is opgesteld door NCOI Groep. Dit betekent dat 'toetsing en examinering een cruciaal onderdeel zijn van de opleiding en als doel hebben het leerproces te bevorderen en informatie over de voortgang in de opleiding te geven'. Hieruit vloeit voort dat de opleiding formatieve toetsing inzet om het leerproces te bevorderen en summatieve toetsing gebruikt om informatie te verzamelen over de voortgang van de student in de opleiding.

Toetsconstructie en -afname

Afgeleid van de opleidingscompetenties, heeft de opleiding voor iedere module een aantal leerdoelen opgesteld. Deze zijn voor studenten inzichtelijk via de modulebeschrijvingen. In de eerste twee jaar zijn deze leerdoelen toegespitst op de eerste drie niveaus van Bloom: onthouden, begrijpen en toepassen. In het derde en vierde jaar komen hogere niveau's van Bloom – bv. analyseren – nadrukkelijker aan de orde. Het panel stelt vast dat de leerdoelen in de eerste fase van de opleiding (jaar 1) met name zijn gericht op kennisverwerving en begrip. De toetsvormen die de opleiding hanteert om deze leerdoelen te toetsen, bestaan voornamelijk uit schriftelijke examens, moduleopdrachten en mondelinge examens. Het panel acht de toetsvormen passend bij de leerdoelen. In de tweede fase van de opleiding (jaar 2) is er meer aandacht voor de toepassing van kennis en vaardigheden en wordt in de toetsing een grotere nadruk gelegd op module- en groepsopdrachten. In jaar 3 en 4 zijn de toetseenheden groter en is voornamelijk nog sprake van mondelinge examens en moduleopdrachten, zoals het ontwikkelen van een veranderplan, een strategisch plan of een communicatieplan.

Het kernteam van de opleiding, bestaande uit de opleidingsmanager en vijf docenten, heeft met elkaar het curriculum uitgewerkt en het toetsplan opgesteld. Het toetsplan is vervolgens voorgelegd aan de examencommissie, die heeft gecontroleerd dat de student op basis van dit toetsplan kan aantonen alle beoogde leerresultaten te beheersen. Het kernteam heeft ook voor iedere toets een toetsmatrijs opgesteld, zo zag het panel.

Examencommissie

Er is één examencommissie ingesteld voor zowel de Associate degree- als de bacheloropleiding van Hogeschool Schoevers. Sinds het studiejaar 2017-2018 werkt deze examencommissie volgens de systematiek van NCOI Groep. Dit betekent onder andere dat zij scherp is gaan letten op de scheiding van rollen. Zo mag een docent niet de moduleopdrachten van zijn eigen studenten beoordelen. Hiervoor wordt een onafhankelijke beoordelaar ingezet. Daarnaast heeft de opleiding geïnventariseerd of de examinatoren die door Schoevers werden ingezet voldoen aan de profielbeschrijvingen die binnen NCOI Groep gelden voor een examiner. Dit bleek in eerste instantie niet voor elke examiner het geval te zijn. Dit betekent dat een aantal mensen door de examencommissie niet meer wordt aangewezen als examiner. Verder heeft de examencommissie de opleiding in het studiejaar 2017-2018 geadviseerd om het aantal toetsen in de opleiding te verminderen, is het vier-ogenprincipe ingevoerd voor zowel de beoordeling van het afstudeervoorstel als de afstudeerscriptie zelf en organiseert de examencommissie kalibreersessies voor afstudeerbegeleiders en -beoordelaars.

Met de integratie van Schoevers in NCOI Groep vindt scherpere monitoring plaats van de toetsuitkomsten. Dit betekent dat de examencommissie over meer én over uitgebreidere analyses beschikt om de kwaliteit van een toets te evalueren. Reeds sinds begin 2017 worden beoordelingen steekproefsgewijs getoetst door een team van toetsdeskundigen. Van iedere examiner wordt periodiek een beoordeling bekeken. Blijkt uit de steekproef dat een examiner niet op de gewenste manier zijn beoordeling uitvoert, dan wordt hierover met hem gesproken.

Al met al, constateert het panel dat de opleiding diverse mechanismen in werking heeft die zorgen voor valide, betrouwbare en voldoende onafhankelijke beoordeling van toetsen.

Uit het gesprek met de examencommissie maakt het panel op dat zij zeer goed in de gaten heeft welke aspecten van toetsen en beoordelen nog verbetering behoeven. Het panel begrijpt dat het niet mogelijk is om binnen één jaar al deze verbeteringen door te voeren. Het gegeven dat de examencommissie zeer proactief is, in de afgelopen tijd verscheidene verbeteringen heeft voorgesteld die reeds zijn doorgevoerd, en bovendien enkele relevante aanpassingen op de rol heeft staan voor dit en komend studiejaar, geven het panel vertrouwen dat de examencommissie 'in control' is.

Het panel heeft ook zelf diverse beoordeelde toetsen bekeken. Op basis van deze review merkt het panel op dat de toetsen een opbouw in moeilijkheid/complexiteit vertonen. De panelleden zijn van oordeel dat de opleiding passende toetsen heeft ontwikkeld die aansluiten bij de opgestelde leerdoelen. De toetsen zijn voorzien van heldere instructies.

Het viel het panel bij het bekijken van een aantal summatieve toetsen op dat sommige in beperkte mate zijn voorzien van feedback. Dit correspondeert niet met het belang dat de opleiding vanuit haar toetsbeleid toekent aan de functie van toetsing als bevorderaar van het leerproces. Het panel kwam beoordelingsformulieren tegen die enkel waren voorzien van een cijfer. Het panel adviseert de opleiding hier extra aandacht aan te besteden en beoordelaars te wijzen op het belang van feedback voor het verdere leerproces van de student. De examencommissie gaf overigens aan deze constatering te delen en dit met beoordelaars te bespreken tijdens kalibratiesessies.

Afstuderen

Het vierde studiejaar van de bacheloropleiding wordt afgesloten met een stage gecombineerd met een onderzoeksopdracht. Voor de studenten geldt de onderzoeksopdracht als afstudeeropdracht. De afstudeerscriptie is het resultaat van een praktijkgericht onderzoek dat de student uitvoert bij een stagebedrijf. Voor de deeltijdstudent vindt het afstuderen veelal plaats bij het bedrijf waar de student werkt.

Weging en Oordeel

Het panel weegt in het oordeel mee dat de opleiding beschikt over een systeem van toetsen en beoordelen dat aansluit op de opgestelde leerdoelen. De gehanteerde toetsvormen volgen logisch uit het doel van de toets (toetsen op kennisverwerving, begrip en/of toepassing). Er worden diverse methoden ingezet (functieprofielen, scheiding van rollen, vier-ogenprincipe, kalibratie, toetsanalyse) om de validiteit en de betrouwbaarheid van de toetsen te waarborgen. De formatieve rol van toetsing en het geven van feedback waarmee studenten verder aan de slag kunnen, verdient wat het panel betreft meer aandacht. Het panel komt al met al tot het oordeel '**voldoende**' voor standaard 10. Dit wordt mede ingegeven door de proactieve wijze waarop de examencommissie haar rol in het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het toetsen en beoordelen vervult.

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

-

Functioneren in de praktijk - voltijd

De werkveldvertegenwoordigers waarmee het panel sprak, zijn positief over de kwaliteit van de afgestudeerden. De alumni van Schoevers zijn gewild in het werkveld. Zij weten, mede door de baanbemiddeling die Schoevers aanbiedt, snel na hun afstuderen een passende baan te vinden. Dat wordt nog eens versneld door de huidige schaarste op de arbeidsmarkt. Er is momenteel veel vraag naar officemanagers en zeker ook naar officemanagers die in staat zijn om hun leidinggevende niet alleen te ondersteunen, maar ook te adviseren. Het werkveld geeft verder aan dat de alumni van Schoevers echte aanpakkers zijn. Zij kunnen breed worden ingezet, wat het werkveld erg prettig vindt.

Tijdens de auditdag vernam het panel van de werkveldcommissie dat zij zelf ook af en toe afstudeerwerken Communicatie en Organisatie lezen. De opleiding heeft hen onlangs twee afstudeerwerken opgestuurd (één bachelor en één Ad), die ze met elkaar hebben besproken. Tijdens het overleg vraagt de opleiding de vertegenwoordigers van het werkveld om te vertellen of zij de afstudeerder zouden aannemen, en waarom zij dit wel of niet zouden doen. De leden van de werkveldcommissie geven aan dat zij positief zijn over de kwaliteit van de bekeken afstudeerwerken.

Afstudeerniveau - voltijd

Het panel heeft van vijftien studenten, afgestudeerd in de periode tussen begin juli 2017 en eind september 2018, afstudeeropdrachten (inclusief de door de examinatoren ingevulde beoordelingsformulieren) bestudeerd. De selectie van afstudeeropdrachten is bepaald aan de hand van een gestratificeerde steekproef met een spreiding in de cijfers gegeven door de examinatoren. De selectie bevatte de afstudeerwerken van vijftien voltijdstudenten. De selectie is gemaakt door het panel op basis van een overzicht van de opleiding, waarin alle afstudeerders van de afgelopen twee studiejaar zijn opgenomen.

Van de vijftien bestudeerde afstudeeropdrachten beoordeelt het panel er drie als onvoldoende. Deze werken behoeven met name verbetering op het terrein van (de verantwoording over) de gebruikte theorie(ën), de navolgbaarheid van de gehanteerde data en de onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen.

Verder merkt het panel op dat de huidige vorm van afstuderen – door gebruik van een format/stappenplan – weinig bijdraagt aan de kritische en creatieve oplossingsvaardigheden van de studenten voor methodologische vraagstukken.

De selectie van afstudeerwerken maakt het panel duidelijk dat de onderwerpen waarop studenten afstuderen zeer gevarieerd zijn. Dit gaat van HRM tot marketing en van procesinrichting tot communicatie. Het panel realiseert zich terdege dat de bekeken afstudeerwerken het product zijn van een curriculum dat inmiddels aanzienlijk is veranderd. De variëteit aan onderwerpen is een logisch gevolg van het brede gebied van Communicatie en Organisatie. Gaat de NVAO akkoord met de naamswijziging van de opleiding naar Executive

Officemanagement, dan zal deze profilering ook in de afstudeerwerken sterker tot uitdrukking moeten komen, zo merkt het panel op.

De afstudeeropdracht (scriptie) is door Schoevers gedefinieerd als 'het afstudeerprogramma' voor de voltijdvariant. Het panel merkt op dat het beoordelingsformulier bij de afstudeeropdracht voornamelijk betrekking heeft op de onderzoeksvaardigheden van de student. De afstudeeropdracht is niet zozeer gericht op het aftoetsen van alle beoogde leerresultaten op eindniveau. Dit neemt niet weg dat de opleiding de studenten ook beoordeelt op hun prestaties op het gebied van organiseren, communiceren, ontzorgen, coördineren, adviseren, initiëren en professionaliseren. Hierop worden de voltijdstudenten beoordeeld tijdens de stage, waarvan het verslag officieel geen deel uitmaakt van het afstuderen. Niettemin heeft het panel tijdens de audit van enkele studenten ook het stageverslag bekeken. Het panel stelt vast dat deze verslagen en de bijbehorende beoordelingen getuigen van voldoende niveau, alhoewel in het verslag het verband tussen de werkzaamheden van de student en de beoogde leerresultaten nog iets steviger kan worden aangezet.

De huidige ontwikkelingen binnen de opleiding – de implementatie in het NCOI huis, de integratie van de leerlijnen, de stevige positie van de examencommissie en het uitgebreide kwaliteitszorgsysteem – geven het panel vertrouwen dat het de opleiding lukt om binnen een termijn van twee jaar adequate verbeteringen te realiseren in het gerealiseerde eindniveau van de voltijdvariant.

Deeltijd

Van deeltijdstudenten zijn nog geen eindwerken beschikbaar. De deeltijdvariant is van start gegaan in het studiejaar 2016-2017. De eerste studenten studeren naar verwachting af rond de zomer van 2020. Het panel kan hierdoor geen antwoord geven op de vraag of de beoogde leerresultaten daadwerkelijk gerealiseerd worden. Op het moment dat er afstudeerwerken beschikbaar komen, is het auditpanel bereid en beschikbaar om ook deze te beoordelen, zodat het panel zich alsnog een oordeel kan vormen of de studenten de beoogde leerresultaten hebben behaald.

Weging en Oordeel

Het auditpanel stelt vast dat de stageverslagen de ontwikkelingen van de student met betrekking tot de beoogde leerresultaten laten zien. Alhoewel het verband met de beoogde leerresultaten op eindniveau nog iets steviger kan worden aangezet, stelt het panel vast dat de stageverslagen in voldoende mate het door de studenten behaalde bachelorniveau representeren.

Het auditpanel beoordeelt echter drie van de vijftien door hem bestudeerde en beoordeelde afstudeeropdrachten (voltijd) als onvoldoende. Deze afstudeeropdrachten behoeven verbetering op het terrein van (de verantwoording over) de gebruikte theorie(ën), de navolgbaarheid van de gehanteerde data en de onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen. Met name op grond van dit laatste komt het panel tot het oordeel '**onvoldoende**' bij **standaard 11** voor de **voltijdvariant**. De huidige ontwikkelingen binnen de opleiding bieden het panel voldoende vertrouwen om te pleiten voor een herstelperiode van twee jaar.

Het panel ziet dat de huidige eindwerken passend zijn voor het bredere gebied van Communicatie en Organisatie. Gaat de NVAO akkoord met de naamswijziging van de opleiding naar Executive Officemanagement, dan zal deze profilering ook in de afstudeerwerken sterker tot uitdrukking moeten gaan komen.

Aangezien er in de deeltijdvariant nog geen afstudeerders waren ten tijde van de audit, kon het panel geen gefundeerd antwoord geven op de vraag of de beoogde leerresultaten daadwerkelijk

gerealiseerd worden. Er is derhalve onvoldoende basis om een eindoordeel te geven op **standaard 11** voor de **deeltijdvariant**. Het panel wil dit **oordeel aanhouden** tot er eindwerken beschikbaar zijn.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft een opleiding gezien die een roerige tijd achter de rug heeft en nu langzaam in iets rustiger vaarwater terecht komt. Er wordt nog steeds hard gewerkt aan het creëren van een stevige basis voor de opleiding en aan haar positionering (onder andere door het label 'Communicatie en Organisatie' te heroverwegen en te wijzigen in 'Executive Officemanagement'). De doorgevoerde verbeteringen zijn van dusdanig recente aard dat zij nog niet zichtbaar (kunnen) zijn in de afstudeerwerken. Het panel heeft er vertrouwen in dat de reeds geïmplementeerde en nog op handen zijnde aanpassingen zullen bijdrage aan verdere kwaliteitsverhoging van de opleiding.

Voltijd

Gegeven het feit dat het panel standaard 9 als 'goed' beoordeelt, de standaarden 1 t/m 8 en 10 als 'voldoende' kwalificeert en standaard 11 als 'onvoldoende' beoordeelt, maar een herstelkans ziet binnen twee jaar, komt het panel op basis van de beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling van de NVAO voor voltijdvariant van de hbo-bacheloropleiding Communicatie en Organisatie van de Hogeschool Schoevers vooralsnog tot het oordeel 'voldoende met herstel'.

Het panel spreekt zijn vertrouwen uit dat de opleiding, gelet op de reeds ingezette verbeteringen, in staat is binnen afzienbare tijd het algehele niveau van de afstudeeronderzoeken te verhogen. Daarom stelt het auditpanel aan de NVAO voor om de voltijdvariant van de hbo-bachelor Communicatie en Organisatie van de Hogeschool Schoevers accreditatie onder voorwaarden met inachtneming van een hersteltermijn toe te kennen.

Deeltijd

Voor de deeltijdvariant beoordeelt het panel standaard 9 als 'goed' en de standaarden 1 t/m 8 en 10 als 'voldoende'. Gezien het feit dat er (nog) geen eindwerken beschikbaar zijn en het panel nog geen gefundeerd antwoord kan geven op de vraag of de beoogde eindleerresultaten worden gerealiseerd, kan het panel geen oordeel vellen bij standaard 11. Dit betekent dat het panel op dit moment eveneens geen algemeen eindoordeel kan geven voor de deeltijdvariant. Het panel stelt de NVAO voor dit oordeel aan te houden totdat er eindwerken beschikbaar zijn.

6. AANBEVELINGEN

Hierna volgen een aantal aanbevelingen aan de opleiding. Deze zijn grotendeels afkomstig uit de rapportage en aangevuld met enkele aanbevelingen die het panel buiten het beoordelingskader om aan Hogeschool Schoevers wil meegeven. Zij dienen ter inspiratie voor de opleiding om zich verder te ontwikkelen.

Imago

Hogeschool Schoevers, opgericht in 1913, kent een rijke historie. Het had een duidelijk imago en een goede reputatie. Het panel ziet het imago dat de hogeschool jaren geleden had, niet meer zo duidelijk terug in de huidige opleiding. Raakt de hogeschool te ver weg van haar oorspronkelijke merkidentiteit, dan bestaat het risico om kleurloos te worden. Het panel raadt de opleiding aan met de tijd mee te gaan, maar tegelijkertijd het charmante en degelijke karakter van een traditionele Schoevers alumna te behouden.

Docententeam

Het huidige docententeam bestaat vooral uit mensen die onderdelen van het vak van officemanager beheersen (bv. zakelijke communicatie, projectmanagement of Engels). Het panel raadt de opleiding sterk aan om toch ook tenminste één docent aan het team, en bij voorkeur aan het kernteam, toe te voegen die zelf (recente) ervaring heeft in de rol van officeprofessional; iemand die alle facetten van het beroep kent en de verschillende modules in de opleiding vanuit het grotere geheel kan bekijken.

Stagebegeleiding

Docenten geven nu soms zelf aan de studenten aan dat zij het te druk hebben om hen optimaal te begeleiden. Het panel vraagt de opleiding hier aandacht voor te hebben en docenten beter te faciliteren in tijd of om hen niet in te zetten als zij in eenzelfde periode zoveel andere werkzaamheden hebben dat dit ten koste gaat van de begeleiding van een student.

Studiebelasting

De studiebelasting in het derde en vierde jaar is erg laag, zo vernam het panel van de voltijdstudenten. Het panel adviseert de opleiding dan ook om de studiebelasting in deze jaren te verzwaren door het aantal contact- en studie-uren te verhogen.

Afstuderen

Het panel raadt de opleiding aan het afstuderen op een andere manier vorm te geven. De ontwikkeling van een beroepsproduct past, wat het panel betreft, veel beter bij de opleiding en het betreffende werkveld, dan een onderzoekscriptie. Het panel verwacht dat de kwaliteiten van de studenten beter tot hun recht komen in de ontwikkeling van een beroepsproduct.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Schoevers Bacheloropleiding Communicatie en Organisatie voltijd / deeltijd		
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel Voltijd	Oordeel deeltijd
Beoogde leerresultaten		
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	Voldoende	Voldoende
Programma		
Standaard 2. Oriëntatie programma	Voldoende	Voldoende
Standaard 3. Inhoud programma	Voldoende	Voldoende
Standaard 4. Vormgeving programma	Voldoende	Voldoende
Standaard 5. Aansluiting programma	Voldoende	Voldoende
Personeel		
Standaard 6. Kwalificaties personeel	Voldoende	Voldoende
Voorzieningen		
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	Voldoende	Voldoende
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	Voldoende	Voldoende
Kwaliteitszorg		
Standaard 9. Periodiek evalueren	Goed	Goed
Toetsing		
Standaard 10. Toetsing	Voldoende	Voldoende
Gerealiseerde leerresultaten		
Standaard 11. Leerresultaten	Onvoldoende	-
Algemeen eindoordeel	Voldoende met herstel	-

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma¹⁷ Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. de Associate degree opleiding Officemanagement (vt en dt) en de hbo-bacheloropleiding Communicatie en Organisatie (vt en dt) van Hogeschool Schoevers

Locatiebezoek donderdag 7 maart 2019
BCN, Daltonlaan 100, Utrecht

08.15-08.30	Ontvangst panel
08.30-09.15	Vooroverleg panel
09.15-10.00	Directie (incl. presentatie Hogeschool Schoevers <ul style="list-style-type: none">- Directeur Opleidingsmanagement- Directeur Governance, Compliance en Risk
10.00-10.45	Toelichting (online) leeromgeving en rondleiding locatie <ul style="list-style-type: none">- Directeur Kwaliteit en Innovatie en voorzitter centrale examencie- Manager Hoger Onderwijs
10.45-11.00	Pauze
11.00-12.15	Kernteam, docenten en begeleiders en beoordelaars <ul style="list-style-type: none">- Onderwijsmanager (voltijd) en lid kernteam- Onderwijsmanager (deeltijd) en lid kernteam- Lid kernteam, portfoliobegeleider en -beoordelaar- Lid kernteam, docent en beoordelaar- Lid kernteam, docent en beoordelaar- Lid kernteam en docent- Stage- en afstudeerbegeleider en -beoordelaar
12.15-13.15	Lunch en bestudering documenten ter inzage
13.15-14.00	Vertegenwoordiging werkveld, baanbemiddeling en alumni <ul style="list-style-type: none">- Lid werkveldcommissie- Lid werkveldcommissie- Lid werkveldcommissie- Lid werkveldcommissie- Lid werkveldcommissie- Manager baanbemiddeling- Alumna Ad Officemanagement + bachelor Comm & Org, voltijd
14.00-14.15	- Alumna Ad Officemanagement, deeltijd (telefonisch)
14.15-15.15	Examencommissie en borging <ul style="list-style-type: none">- Lid Academic Board- Directeur Kwaliteit en Innovatie, voorzitter centrale examencie- Voorzitter examencommissie domein voltijd- Lid examencommissie domein voltijd- Lid examencommissie domein voltijd
15.15-15.30	Pauze
15.30-16.15	Studenten <ul style="list-style-type: none">- Ad Officemanagement, fase 2, deeltijd- Ad Officemanagement, fase 1, deeltijd- B Communicatie & Organisatie, derde jaar, voltijd- B Communicatie & Organisatie, derde jaar, voltijd (alumna Ad)- B Communicatie & Organisatie, derde jaar, voltijd (alumna Ad)
16.15-16.30	Pauze
16.30-17.00	Pending issues Extra gesprek met opleidingsmanagement
17.00-18.00	Intern overleg
18.00	Terugkoppeling

¹⁷ In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende (voltijd en deeltijd) opleidingen 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 (voltijd en deeltijd) 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 geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

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

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

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn 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 'voldoende' indien ten minste zes standaarden 'voldoende' zijn; waaronder in elk geval standaard 1.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatierapport Bachelor Communicatie en Organisatie (januari 2019)
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht voltijd
- Schematisch programmaoverzicht deeltijd
- Inhoudsbeschrijving curriculum voltijd
- Inhoudsbeschrijving curriculum deeltijd
- Onderwijs- en examenregeling, generiek deel
- Onderwijs- en examenregeling, opleidings specifiek deel voltijd
- Onderwijs- en examenregeling, opleidings specifiek deel deeltijd
- Overzicht van het docententeam, werkveld- en examencommissie
- Overzichtslijst afstudeerders voltijd
- Overige gegevens van de opleiding (rendementscijfers)
- Verbetermaatregelen eindniveau
- Beleidsdocumenten:
 - Hoger onderwijs
 - Praktijkgericht onderzoek
 - Kwaliteitszorg
 - Voorzieningen
 - Studenten functiebeperking
 - Freelance professionals
 - Taalbeleid
- Verslagen van examencommissie en werkveldcommissie
- Diverse toetsen (o.a. schriftelijke toetsen en opdrachten, stageverslagen), inclusief beoordelingsformulieren
- Representatieve selectie van studiemateriaal en boeken
- Online leeromgeving (aNewSpring en e-Connect)

Het panel heeft van vijftien studenten de eindwerken bekeken van de voltijdvariant. Vanuit de deeltijdvariant zijn er nog geen eindwerken beschikbaar. Om redenen van privacy zijn de namen van afgestudeerden en hun studentnummers van wie het panel de eindwerken heeft bekeken niet opgenomen in deze rapportage. Namen van de afgestudeerde studenten, hun studentnummer evenals de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.

BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Naam visitatiegroep:	n.v.t.
----------------------	--------

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

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

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. prof. dr. J.W. Wierda	De heer Wierda is senior-adviseur bij 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
Mevr. dr. E.M.C. van der Pool	Mevrouw dr. Van der Pool heeft zowel een academische als bedrijfsmatige achtergrond. Zij is in 1995 gepromoveerd aan de Universiteit van Tilburg op een onderzoek naar schrijfprocessen. Tijdens en na haar promotieonderzoek was ze werkzaam als zelfstandig trainer, adviseur en projectleider. Mevrouw Van der Pool is als lector Human Communication Development verbonden aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
Dhr. E.C. Moor MEd	De heer Moor heeft tussen 2008 en 2013 onderwijs verzorgd aan de bachelor Bedrijfskunde MER van de Hogeschool Rotterdam en is nu onderwijsmanager bij drie ad programma's van de Rotterdam Academy.
Mevr. J.E. Mulder Ad	Mevrouw Mulder heeft de hbo associate degree Officemanagement gevolgd en afgerond aan de Hogeschool Windesheim Flevoland. Momenteel studeert zij hier Human Resource Management.
Mevr. I.A.M. van der Hoorn MSC	Mevrouw Van der Hoorn is door de NVAO getraind als secretaris.

Op 17 december 2018 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de bacheloropleiding Communicatie en Organisatie van Hogeschool Schoevers, onder het nummer 007744.

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