

# **Christelijke Hogeschool Windesheim B Ondernemerschap & Retail Management**

## **Beperkte opleidingsbeoordeling**



# Samenvatting

In november 2018 is de bestaande hbo-bachelor opleiding Ondernemerschap & Retail Management van Business School van Christelijke Hogeschool Windesheim bezocht door een visitatiepanel van NQA. Dit is een vierjarige voltijd bachelor opleiding in Zwolle. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

## **Standaard 1: Beoogde leerresultaten**

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel voldoende.

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge een goed beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin Descriptoren, de BBA-standaard en de Europese Entrepreneurship Competences. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. De keuzes voor de eigen profilering op familiebedrijven zijn volgens het panel steekhoudend. Tegelijkertijd lijkt de opleiding nog wat zoekende in de uitwerking van het profiel in de opleiding.

## **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel goed.

Het panel is van mening dat de opleiding een gedegen, activerend en samenhangend onderwijsprogramma heeft opgebouwd dat studenten een inspirerende leeromgeving biedt. Het profiel van de opleiding gericht op ondernemerschap in familiebedrijven is duidelijk herkenbaar in de opbouw van het curriculum. Het panel heeft bovendien kennis gemaakt met een betrokken en deskundig docententeam dat in staat is om het programma op een goede manier uit te voeren en de studenten adequaat te ondersteunen. Bijzonder gecharmeerd is zij van de wijze waarop de opleiding internationalisering in de opleiding verweeft, van het Entrepreneurial Development Program en van de 'Wincubator'. Ook de wijze waarop de opleiding werkt aan de vergroting van persoonlijke en onderzoeksvaardigheden, is zonder meer van goede kwaliteit.

## **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel goed.

De opleiding beschikt over een goed toetsstelsel, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de toepassing van de soort toetsen en de weging en cesuur. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is helder en degelijk waarbij de verschillende commissies hun rol goed vervullen. Positief is ook dat nagenoeg alle docenten BKE gecertificeerd zijn. Om de toetskwaliteit verder te optimaliseren geeft het panel de opleiding de overweging mee nog wat meer aandacht te besteden aan de feedforward zodat de studenten de reeds verworven kennis aantoonbaarder verwerken in de latere toetsen.

**Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties**

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

Volgens het panel toont de opleiding in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma is adequaat ingericht. Het panel heeft een selectie van vijftien eindwerken kunnen bestuderen en vond het niveau over de gehele linie voldoende en de onderwerpen passend.

Ook de beoordeling is adequaat. Het panel geeft de opleiding de overweging mee om de student in de procesrapportage uit te nodigen te reflecteren op de drie rollen (ondernemerschap, ondernemendheid en de ondernemer) en ondersteunt de voornemens van de opleiding om de studenten ook te laten afstuderen op een beroepsproduct.

Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld toont zich tevreden over het functioneren van de afgestudeerden.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>10</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>12</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>17</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>19</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>23</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>24</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 1 Bezoekprogramma</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage 2 Bestudeerde documenten</b>	<b>28</b>



## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bachelor-opleiding Ondernemerschap & Retail Management van de Christelijke Hogeschool Windesheim. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd, is samengesteld door NQA in opdracht van Hogeschool Windesheim en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

In het rapport staan de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het rapport enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 28 november 2018.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. P.N. Ganzeboom (voorzitter, domeindeskundige)

De heer E.T.M. Hendriks (domeindeskundige)

De heer ir. J.P. Spruijt (domeindeskundige)

Mevrouw A. Bosch (studentlid)

Mevrouw drs B.J. Steenberg MBA, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

De opleiding maakt deel uit van de visitatiegroep HBO Small Business, groep 3.

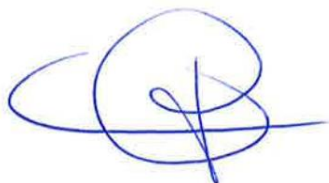
Afstemming tussen de deelpanels heeft eerst plaatsgevonden met een instructie aan de panelleden met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap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

Bij de aanvraag heeft de instelling een zelfevaluatie-rapport (ZER) aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2017*. Het visitatiepanel heeft de zelfevaluatie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht, zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 20 februari 2019

Panelvoorzitter



drs. P.N. Ganzeboom

Lead-auditor



drs. B.J. Steenbergen MBA



## Schets van de opleiding

De (voltijd) opleiding Ondernemerschap & Retail Management (ORM) van de Christelijke Hogeschool Windesheim is een middelgrote opleiding in het domein Business Media en Recht. Dit domein bestaat uit dertien opleidingen, te weten: elf opleidingen die tezamen de Business School vormen en de opleiding Journalistiek en het Windesheim Honours College.

De opleiding Ondernemerschap en Retail Management is als onderdeel van de Business School voor het eerst van start gegaan in september 2007 met 75 studenten onder de naam Small Business & Retail Management in zowel Almere als in Zwolle. Nu, elf jaar later, is de opleiding gegroeid naar 365 studenten en wordt de opleiding alleen op de locatie Zwolle aangeboden. In 2018 stroomden 101 studenten in. Het docententeam bestaat uit elf docenten, aangevuld met externen en docenten uit andere opleidingen binnen en buiten de Christelijke Hogeschool Windesheim.

De opleiding leidt op tot ondernemer of ondernemend manager in de retail en profileert zich door extra aandacht op familiebedrijven. Het panel heeft deze profilering helder terug gezien in het curriculum en de toetsing.

Door de croho-herindeling van het hbo blijft ORM een stamopleiding. Dit heeft geleid tot een aangescherpt landelijk beroepsprofiel en een nieuwe landelijke competentieset in 2017. Dit heeft bovendien geleid tot een nieuwe naam (voorheen Small Business & Retail Management, nu: Ondernemerschap en Retail Management). Vanaf september 2018 is de opleiding gestart onder de nieuwe naam en is met het schooljaar 2018/2019 gestart met het onderwijs volgens de nieuwe competentieset.

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge een goed beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin Descriptoren, de BBA-standaard en de Europese Entrepreneurship Competences. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. De keuzes voor de eigen profilering op familiebedrijven zijn volgens het panel steekhoudend. Tegelijkertijd lijkt de opleiding nog wat zoekende in de uitwerking van het profiel in de opleiding.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

De opleiding leidt studenten op tot ondernemer of ondernemend (retail)manager. De visie van de opleiding op het beroep van de afgestudeerde student ORM is gerelateerd aan het landelijk Beroepsprofiel Ondernemerschap en Retail Management van 2017. Dit landelijke profiel bevat de omschrijving van twee beroepsprofielen, namelijk Ondernemerschap en Retail, en een omschrijving van de competenties en de leerresultaten. De tien daarin beschreven competenties zijn in lijn met de Europese Entrepreneurship Competences en vormen de bouwstenen om een succesvol ondernemer of ondernemende retailmanager te zijn.

#### *Eindkwalificaties*

De eindkwalificaties van de opleiding zijn afgestemd op het landelijke beroepsprofiel uit 2017. De daarin beschreven competenties zijn in samenwerking met het werkveld en het Landelijk Overleg ORM opgesteld. De competenties zijn gerelateerd aan de domeincompetenties Commerce, de BBA-standaard, de Europese Entrepreneurship Competences en de Dublin-descriptoren die het internationale eindniveau beschrijven. Hiermee is het kwalificatieraamwerk zowel nationaal als internationaal geborgd. De opleiding geeft met hun 'learning by doing' onderwijs een eigen kleuring aan de eindkwalificaties. Met hun startup onderwijs in de Wincubator waren ze één van de eersten in Nederland die het onderwijs op deze wijze vormgeven. Passend bij deze visie is ook het initiëren van het werken en leren in het derde studiejaar.

### Profilering

De opleiding profileert zich volgens de zelfevaluatie als volgt:

*De opleiding ORM biedt een grondige oriëntatie op zowel zelfstandig ondernemerschap als retail en onderscheidt zich van andere opleidingen door een speciale aandacht voor familiebedrijven. Hierbij hanteren we het principe van toenemende zelfstandigheid en keuzemogelijkheden. De aankomend zelfstandig ondernemers en de succesvolle (retail)managers kunnen hierdoor succesvol aan de slag met een eigen startup in de retail of in het MKB, in elke branche en in het familiebedrijf.*

De profilering op familiebedrijven komt tot uitdrukking in de nauwe verbinding die de opleiding heeft met een netwerk van familiebedrijven uit de regio en met de onderzoekers van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven (LEF) van Windesheim. Het panel herkent het accent op familiebedrijven in het curriculum met gastcolleges en bedrijfsbezoeken maar ook in het eerstejaarsproject dat verplicht in een familiebedrijf uitgevoerd moet worden en in de masterclasses (zie verder standaard 2). Met deze profilering sluit de opleiding aan op de specifieke kenmerken van de regio waar het beroepenveld voor een belangrijk gedeelte bestaat uit MKB-familiebedrijven.

Opvallend is een relatief laag percentage alumni dat na afronding van de opleiding kiest voor het werken in een familiebedrijf. De opleiding vermoedt dat Een mogelijke oorzaak hiervoor is wellicht in het oude curriculum te vinden. De opleiding en verwacht dat dit percentage in de toekomst hoger zal zijn.

De opleiding wil studenten opleiden tot zowel zelfstandig ondernemers als ondernemend manager. Zij onderscheidt binnen het curriculum hierbij drie aandachtsgebieden, namelijk:

- de startende ondernemer
- de ondernemer in het MKB
- de ondernemende retailmanager.

Het panel ondersteunt de keuze om in het eerste leerjaar expliciet aandacht te besteden aan familiebedrijven en in het tweede leerjaar voor de startende onderneming. In het afstuderen echter komen deze beide aspecten echter niet heel sterk naar voren. Het panel denkt dat dit door een andere ordening wellicht veranderd zou kunnen worden waardoor de profilering van de opleiding sterker uit de verf zou kunnen komen. De opleiding zou bijvoorbeeld de levenscyclus van een bedrijf (start, groei, ontwikkeling en opvolging) als leidraad kunnen nemen. Hierbij zou bij de start en de groei het zelfstandig ondernemen aan bod kunnen komen en bij de ontwikkeling en opvolging de ondernemende manager in het MKB.

Een andere wijze waarop de opleiding de profilering meer helder zou kunnen maken is volgens het panel om twee duidelijk onderscheiden verschillende leerroutes (zelfstandig ondernemen en ondernemend manager) te ontwikkelen, waarbij studenten de keuze krijgen tussen één van de twee.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Het panel is van mening dat de opleiding een gedegen, activerend en samenhangend onderwijsprogramma heeft opgebouwd dat studenten een inspirerende leeromgeving biedt. Het profiel van de opleiding gericht op ondernemerschap in familiebedrijven is duidelijk herkenbaar in de opbouw van het curriculum. Het panel heeft bovendien kennis gemaakt met een betrokken en deskundig docententeam dat in staat is om het programma op een goede manier uit te voeren en de studenten adequaat te ondersteunen. Bijzonder gecharmeerd is zij van de wijze waarop de opleiding internationalisering in de opleiding verweeft, van het Entrepreneurial Development Program en van de 'Wincubator'. Ook de wijze waarop de opleiding werkt aan de vergroting van persoonlijke en onderzoeksvaardigheden, is zonder meer van goede kwaliteit.

### Programma

#### *Opbouw curriculum*

De opleiding hanteert het major-minor-model. De inhoud van de major is gericht op de ontwikkeling van de ORM-competenties en de inhoudelijke leerresultaten. De propedeuse staat in het teken van oriëntatie, verwijzing en selectie. In dat eerste jaar wordt een basis gelegd voor het leerproces. In de hoofdfase van de major staan verbreding en verdieping centraal. In het tweede jaar starten de studenten in groepjes een eigen bedrijf. In het derde jaar werken de studenten in een MKB-, retail- en/of familiebedrijf of in zijn eigen startup. In het vierde jaar volgen de studenten een minor naar keuze en studeren ze af.

Onderstaande tabel geeft de opzet van het programma schematisch weer.

Leerjaar	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Leerjaar 1	Major 1.1 Familiebedrijven in MKB	Major 1.2 Familiebedrijven in MKB	Major 2.1 Retail	Major 2.2 Ondernemen in de Retail
Leerjaar 2	Major 3.1 t/m 3.4 Wincubator Young Entrepreneurship Start-up!			
Leerjaar 3	Major 4 Stage	Major 4 Stage	Major 5 Business Innovation	Major 5 Business Innovation
Leerjaar 4	Minor	Minor	Major 6 Afstuderen	Major 6 Afstuderen

De profilering van de opleiding op familiebedrijven is in het curriculum met name terug te vinden in het eerste en het derde jaar. In het eerste jaar (major 1) staat het eerste project verplicht in het kader van familiebedrijven door een bedrijfsbezoek, gastcolleges van het lectoraat en het interview wat de studenten moeten afnemen. In het derde jaar (major 5) verdiepen de studenten zich in een bestaand (familie-) bedrijf en worden zij daarbij ondersteund door masterclasses.

Het panel vindt de wijze waarop de opleiding de kennis en vaardigheden rondom E-commerce in de opleiding actueel houdt een compliment waard. In de opleiding neemt E-commerce een prominente plaats in. De studenten krijgen in het eerste jaar een basisvak (E-Commerce Basics), waarna in het tweede leerjaar de module Digital Marketing volgt. Bij deze module krijgen de studenten workshops in de Wincubator. In het derde jaar is E-commerce betrokken bij de strategische keuzes die in de projecten gemaakt worden. Het panel complimenteert de opleiding met de wijze waarop zij de kennis rondom dit zich zeer snel ontwikkelende vak actueel houdt. De opleiding maakt voor de toetsing en inhoud van de vakken E-Commerce gebruik van de altijd actuele kennis van de E-Commerce Foundation. Daarnaast zijn ook de aan de E-Commerce Foundation gelieerde belangenbehartiger Thuiszorg en het regionaal topcentrum (een samenwerkingsverband tussen ROC, Windesheim en ondernemers) betrokken.

Naast E-Commerce kent het curriculum volgens het panel nog andere bovengemiddeld sterke onderdelen in het curriculum. Het panel noemt het Entrepreneurial Development Program (hieronder toegelicht), Business Modeling en Marktonderzoek als voorbeelden hiervan. De logische opbouw van het curriculum werd voor het panel bevestigd door de herkenbaarheid van deze drie onderdelen in de door het panel bestudeerde eindwerken.

Het panel is dan ook van mening dat het curriculum zonder meer gedegen en solide in elkaar zit en nodigt de opleiding van harte uit om een volgende stap te maken. Het panel is namelijk ook van mening dat het curriculum op dit moment nog wat traditioneel van aard is. De opleiding biedt op onderdelen innovatief onderwijs, maar met name in de eerste twee leerjaren zitten nog veel standaard vakken. Zo zou de opleiding met grotere eenheden van minimaal 5 tot 7 ECT kunnen gaan werken en de verschillende onderwijsonderdelen meer met elkaar integreren door modules te clusteren naar thema's, sectoren of actuele onderwerpen in plaats van naar disciplines. Dit zou de samenhang en studeerbaarheid van het programma bevorderen. Module 3.1 (Creativity en Marketing Research) is een mooi voorbeeld van hoe de opleiding dit nu al doet.

### *Beroepsvaardigheden*

De opleiding werkt vanaf de eerste leerjaren aan de ontwikkeling van de beroepsvaardigheden van de student. Het gaat dan om onder meer een ondernemende en onderzoekende houding, het werken met het Business Model Canvas en communicatieve vaardigheden. Volgens het panel doet de opleiding dit op een gestructureerde en deugdelijke wijze.

In de eerste drie leerjaren doorloopt de student een Entrepreneurial Development Program (EDP) van 12 EC. Binnen het EDP staat de professionele ontwikkeling van de student centraal. Door het deelnemen aan onder meer een stilleretraite, sparringsessies met ondernemers en het bespreken van managementsituaties werkt hij aan de vergroting van zelfstandigheid, persoonlijk leiderschap en reflectievermogen. Het panel is gecharmeerd van deze leerlijn en ondersteunt het voornemen van de opleiding dit ook in het vierde jaar te integreren.

Daarnaast maken de studenten vanaf het eerste jaar binnen hun studie daadwerkelijk kennis met de werkpraktijk. Zo brengen zij in het eerste jaar een bedrijfsbezoek aan een bedrijf in de regio waar ook alumni van de opleiding werken. In latere jaren brengen zij hun beroepsvaardigheden in de stage en in de module Business Innovation daadwerkelijk in de praktijk. Het panel herkende de verworven beroepsvaardigheden in de deze en andere modules.

### *Onderzoekvaardigheden*

Een ondernemer en een ondernemend manager moeten een onderzoekende houding hebben en daar leidt de opleiding zonder meer toe op. Het panel heeft een opleiding gezien die de groei naar een onderzoekende houding in de gehele opleiding op een goede manier inbedt.

In het eerste jaar wordt een basis gelegd met een conceptueel en een vaardigheidsvak. Hierbij staan in het eerste semester de interne en externe analyses van een onderneming centraal. In het tweede semester ontwikkelt de student zijn onderzoekende houding verder door zich met een concreet en relevant vraagstuk van een retailer bezig te houden. Dit advies wordt na afloop aangeboden aan de betreffende retailer. De kennis en vaardigheden die de student op deze manier opdoet, worden toegepast in het project.

In het tweede jaar voeren de studenten marktonderzoek uit en werken zij met focusgroepen. In het vak Business Orientation komt onderzoek aan bod via het Business Model Canvas.

In het derde jaar loopt de student stage waar hij individueel een onderzoeksopdracht uitvoert en gebruik kan maken van workshops. In het tweede semester doorlopen de studenten de afstudeercyclus en ontwikkelen ze een werkplan en een productrapport voor een bestaand bedrijf. In het vierde jaar ten slotte tonen zij hun onderzoekende competenties in het afstudeerwerk.

De opleiding heeft een warme samenwerking met het lectoraat familiebedrijven waar twee lectoren werkzaam zijn. Binnen dit lectoraat wordt onderzoek gedaan naar zowel de interne (governance, opvolging) als de externe (strategie) omgeving. Opleiding en lectoraat werken op verschillende momenten in de opleiding samen. Dat doen zij onder meer in het derde jaar waarin de studenten werken aan innovatieprojecten binnen familiebedrijven. Ondersteunend hieraan volgen zij drie tot vier masterclasses met relevante thema's waar ook lectoren en docent-onderzoekers actief in zijn. Een ander voorbeeld van deze samenwerking is het gebruik van teaching cases in het onderwijs. Deze cases zijn actueel en direct afkomstig uit onderzoekssituaties van het expertisecentrum. Het panel is enthousiast over de samenwerking tussen opleiding en het lectoraat aangezien de opleiding op deze wijze haar profilering op het onderwerp familiebedrijven ook in de onderwijspraktijk waar maakt.

### *Internationalisering*

De opleiding onderscheidt drie aspecten in de internationaliseringscomponent in de opleiding:

- in een internationale context functioneren (interculturele sensitiviteit en interculturele communicatie)
- Engelse taalvaardigheid
- in het buitenland studeren (minor, stage of afstuderen)

Het panel heeft veel waardering voor de wijze waarop de eerste twee aspecten vorm krijgen.

De opleiding biedt studenten daarmee een mooie mix van kennis, vaardigheden en reflectie. In het tweede jaar volgen de studenten een training waarin zij een 'Intercultural Readiness Check' doen – een wetenschappelijk gevalideerd instrument om inzicht te krijgen in hun interculturele

competenties. In de bijbehorende training krijgen ze handvatten om dit in hun persoonlijke leerroute te verbeteren. Dit sluit dan weer goed aan bij het vak International Business. In het derde jaar staan de analyse en de mondelinge verdediging van een (echte) Internationale Family Business Case centraal – in samenwerking met het lectoraat familiebedrijven. In het derde jaar doen de studenten samen met buitenlandse studenten een International Game. Eveneens in het derde jaar maken de (meeste) studenten een buitenlandse reis waarin ze opnieuw reflecteren op hun interculturele vaardigheden.

De opleiding integreert internationalisering bovendien in andere vakken, zo bevat het vak HRM bijvoorbeeld ook culturele dilemma's.

De studenten hebben daarnaast de mogelijkheid om een minor in het buitenland te volgen, hun stage in het buitenland te lopen en af te studeren in het buitenland. Hoewel deze mogelijkheden vanaf het begin van de studie door het international office van Windesheim actief onder de aandacht van de studenten gebracht worden, maken helaas maar een handvol studenten gebruik hiervan. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om deze mogelijkheden onder de aandacht te blijven brengen.

### **Vormgeving van het programma**

#### *Didactisch concept*

Het onderwijs is vormgegeven op basis van het leerlijnenmodel van Ploegman en De Bie (2008) en kent een cognitieve leerlijn, een vaardigheden lijn, een integrale leerlijn, een ervaringsreflectie leerlijn en studiebegeleiding. Per leerjaar ligt het accent op een andere leerlijn. De opleiding legt in het eerste jaar een goede basis voor het leerproces door vooral aandacht te besteden aan de cognitieve en vaardigheden leerlijn. In het tweede jaar ligt met de Wincubator Young Entrepreneurs Start-up de nadruk op de integrale leerlijn en zijn de cognitieve en vaardigheden leerlijn ondersteunend. In het derde jaar gaat de student werken in een MKB, Retail, Familiebedrijf of in zijn eigen start-up en krijgt de reflectie leerlijn de overhand.

De opleiding heeft het didactisch concept volgens het panel op een goede manier vorm gegeven met bijvoorbeeld de 'Wincubator'; één van de eerste 'learning by doing communities' in het hoger onderwijs. Ook het project Business Model Innovation in het derde jaar waarin de studenten zich verdiepen in een bestaand bedrijf en daar een advies over uitbrengen, verdient een compliment.

Bij de vormgeving van het onderwijs worden studenten betrokken. Elk semester zijn er panelgesprekken met studenten waarin hen gevraagd wordt wat ze van het onderwijs vinden. De studenten die het panel sprak, gaven aan dat de opleiding hun feedback serieus neemt en regelmatig op basis van deze feedback aanpassingen in modules of het curriculum doet.

#### *Begeleiding*

De opleiding hecht waarde aan persoonlijke aandacht voor de student. Hiervoor is een studentbegeleidingslijn opgezet die gericht is op de persoonlijke ontwikkeling van de student op het gebied van studie, leren en werk. In het eerste jaar staat deze lijn in het teken van het studiesucces en in het tweede jaar in de keuzes voor werk. De student heeft in deze twee eerste jaren dezelfde begeleider. In elke periode heeft iedere student een persoonlijk gesprek met de studentbegeleider waarbij de studieresultaten, maar ook de privésituatie van de betreffende student besproken wordt. In het derde en vierde jaar wordt de begeleiding geëxtensiverd maar is er een studieadviseur beschikbaar voor vragen over de studievoortgang. In de praktijk zijn in

het derde en vierde jaar de studenten die hun studiepunten niet halen al bekend bij de docenten en zij worden actief benaderd om zo nodig een maatwerktraject te bespreken.

De studenten geven aan dat de docenten toegankelijk en betrokken zijn. Het feit dat de kantoorruimte van de docenten naast de Wincubator (zie hieronder) gelegen is, draagt zeker ook bij aan deze toegankelijkheid. Ook de actieve studentenvereniging, Oikos, heeft daarop een positieve invloed.

Dat de inspanningen van de opleiding op het gebied van begeleiding van de studenten succesvol is, blijkt uit de daling van uitval in het eerste jaar van 48% in 2012 naar 36% in 2017. De uitval daarna is teruggebracht van 29% (cohort 2012) naar 7% (cohort 2014).

### **Docenten**

Het panel heeft een betrokken en deskundig team ontmoet waar de teamleden elkaar stimuleren het beste uit zichzelf te halen in een collegiale sfeer.

De opleiding heeft een vast docenten team van elf personen (9 fte). Binnen het vaste team hebben nagenoeg alle docenten hun basiskwalificatie examinering (BKE) gehaald. Doordat zij zitting hebben in diverse opleiding overstijgende commissies, zoals de examencommissie en door diverse bijscholingstrajecten en conferenties houden zij hun kennis actueel. Ook het ondernemerschap is nauw in het team verweven; een aantal teamleden is actief in een eigen onderneming of afkomstig uit een familiebedrijf. Door hun brede vakspecifieke kennis zijn zij in staat om bijna alle vakken uit het curriculum te geven.

Wanneer uitgegaan wordt van het vaste team, is de docent-student ratio 1 op 37. Naast het vaste team maakt de opleiding dan ook gebruik van een flexibele schil van docenten. De docenten uit de flexibele schil hebben allemaal een masterniveau en komen uit andere opleidingen bij Windesheim of daarbuiten. De opleiding is erin geslaagd om de docenten uit de flexibele schil op een goede manier bij de opleiding te betrekken waardoor mede-eigenaarschap is ontstaan. Deze relatief grote flexibele schil is in eerste instantie veroorzaakt door één groot cohort van studenten. Nu de groei van studenten doorzet, breidt ook het vaste docententeam uit en zal de docent-student ratio gunstiger worden.

### **Voorzieningen**

Het panel geeft de opleiding een groot compliment voor de 'Wincubator' dat als kloppend hart van de opleiding gezien mag worden. De Wincubator is een fysieke ruimte waarin studenten en docenten op een prettige en productieve manier kunnen samenwerken. De ruimte wordt gebruikt voor in ieder geval alle integrale studieonderdelen, waardoor de studenten een groot aantal uren van hun studie in de Wincubator doorbrengen. Gedurende vier dagen zijn ze drie uur per dag aanwezig in deze ruimte waarin ze formele en informele coachmomenten hebben. De Wincubator wordt ook gebruikt voor sessies met gastdocenten uit het werkveld. Het is een flexibele en multifunctionele ruimte. Het kan voorkomen dat er in de ene hoek een groep van vier studenten bezig is met een project voor hun startupbedrijf, in de grote ruimte een presentatie is over een formuleplan van een franchiseorganisatie en in één van de vergaderruimtes een conceptscriptie besproken wordt.

Ook de overige voorzieningen, zoals het aantal werkplekken en de digitale leeromgeving zijn prima in orde.



## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### **Conclusie**

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

De opleiding beschikt over een goed toetssysteem, dat helder is beschreven. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de toepassing van de soort toetsen en de weging en cesuur. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De beoordelingscriteria zijn helder en de feedback bij de toetsen is goed. De borging van de toetsing is helder en degelijk waarbij de verschillende commissies hun rol goed vervullen. Positief is ook dat nagenoeg alle docenten BKE gecertificeerd zijn.

Om de toetskwaliteit verder te optimaliseren geeft het panel de opleiding de overweging mee nog wat meer aandacht te besteden aan de feedforward zodat de studenten de reeds verworven kennis aantoonbaarder verwerken in de latere toetsen.

### **Onderbouwing**

#### *Toetssysteem en Toetsen*

Het toetsprogramma van de opleiding is afgeleid van het toetsbeleid van het Domein Business Media en Recht dat zich baseert op het hogeschoolbrede toetsingsbeleid.

Het panel heeft een representatieve set toetsen ingezien en concludeert dat de opleiding toetsen inzet die goed passen bij de leerdoelen. In de OER, de digitale leeromgeving en in de studiehandleidingen staat voor elke onderwijseenheid aangegeven welke leerdoelen er worden getoetst en hoe de toetsing en beoordeling plaatsvinden.

Het panel heeft een diversiteit aan toetsen gezien die passend zijn wat betreft inhoud en niveau. Zo maakt de opleiding onder meer gebruik van schriftelijke en mondelinge tentamens, inleveropdrachten, portfolio's, assessments, presentaties en projecten. De opleiding maakt gebruik van zowel summatieve als formatieve toetsing.

Het panel herkent in de keuze van de toetsing een logische opbouw naar meer complexiteit gedurende de opleiding. Daarnaast waardeert zij de wijze waarop de opleiding de toetsing gedurende de jaren verbeterd heeft. Zo heeft de opleiding onlangs in reactie op opmerkingen van de studenten en bedrijfsbegeleiders de opdracht in het derde leerjaar zodanig aangepast dat de studenten dan al in kleine groepen alle stappen van het afstudeeronderzoek doorlopen waardoor zij beter zijn voorbereid op het afstuderen.

#### *Beoordeling en feedback*

De beoordelingsformulieren hebben volgens het panel een duidelijke opzet en de beoordelingscriteria zijn duidelijk. Studenten kunnen de beoordelingsformulieren voorafgaand aan de toetsing inzien. Er zijn heldere rubrics die bovendien goed worden ingevuld. De studenten zijn tevreden over de inzichtelijkheid van de beoordelingscriteria vooraf en de motivatie van de beoordelingen achteraf. Ook zijn zij te spreken over de beschikbare oefententamens en de gemeenschappelijke inzage momenten waarop de toetsen achteraf besproken worden.

Het panel is van mening dat de opleiding nog verder aan kwaliteit kan winnen door meer aandacht te besteden aan de feedforward-feedback. Op dit moment krijgen de studenten bij verschillende modules wel tussentijds feedback op basis waarvan zij verder kunnen, maar er wordt hen niet gevraagd om bij een nieuwe module of project terug te blikken op de feedback die ze in andere modules gekregen hebben. De studenten die het panel gesproken heeft geven eveneens aan dat zij de beoordelingen van de toetsing logisch en inzichtelijk vinden.

### *Borging*

Voor de kwaliteitsborging van de toetsing zet de opleiding diverse middelen in. Er is voor het domein BMR één gezamenlijke examencommissie voor de propedeuse. Voor de hoofdfase is er een geclusterde examencommissie voor de opleidingen Commerciële Economie en ORM. Daarnaast is er een extern lid. Er is periodiek overleg tussen de examencommissie, toetscommissie en de opleidingsmanager,

. De examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing en zij benoemt op voordracht van het management van de opleiding de examinatoren. Om aangesteld te worden als examinator is een mastertitel nodig, een BKE- of SKE-certificering en relevante werkervaring. De examinatoren komen regelmatig bij elkaar om met elkaar te kalibreren over de verschillende toetsen.

Er is ook een toetscommissie die, als gedelegeerd orgaan van de examencommissie, de kwaliteit van toetsing borgt en rapporteert aan de examencommissie. Dat doet zij door zich te profileren als helpend voor de docent en ook door vooraf mee te denken bij de ontwikkeling van de toetsing en door regelmatig steekproeven te nemen van studiewijzers en afgenomen toetsen. De toetscommissie heeft speciaal aandacht voor de variëteit van toetsvormen in de opleiding.

Binnen de opleiding is de opleidingsmanager eindverantwoordelijk voor het toetsbeleid en -programma waar ook de opleidingscommissie bij betrokken is. De curriculumcommissie draagt zorg voor de kwaliteit, actualiteit en consistentie van het curriculum. Zij hanteert hiervoor de PDCA-cyclus en initieert, coördineert en controleert de onderwijs- en toetsontwikkeling. De vakverantwoordelijke docent, tevens examinator, is verantwoordelijk voor het ontwerp van de toets, toetsmatrijs en bijbehorende beoordelingsformulieren, toetsafname, beoordeling, registratieresultaat, evaluatie en verbetering en archivering. De propedeusecoördinator en de hoofdfasecoördinator checken en accorderen de onderwijseenheden.

Tussen de verschillende commissies is een goede samenwerking die gekenmerkt wordt door korte onderlinge lijnen.

Het panel is van mening dat de kwaliteitsborging van de toetsing van goede kwaliteit is. De opleiding hanteert de juiste werkwijzen. Het panel heeft mogen constateren dat de examencommissie en toetscommissie goed berekend zijn op hun taak.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Volgens het panel toont de opleiding in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma is adequaat ingericht. Het panel heeft een selectie van vijftien eindwerken kunnen bestuderen en vond het niveau over de gehele linie voldoende en de onderwerpen passend.

Ook de beoordeling is adequaat. Het panel geeft de opleiding de overweging mee om de student in de procesrapportage uit te nodigen te reflecteren op de drie rollen (ondernemerschap, ondernemendheid en de ondernemer) en ondersteunt de voornemens van de opleiding om de studenten ook te laten afstuderen op een beroepsproduct.

Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld toont zich tevreden over het functioneren van de afgestudeerden.

### Onderbouwing

#### *Afstudeerfase*

Het afstudeerprogramma begint voor de student in het derde jaar; in het tweede semester (het vak Business Innovation) van dat jaar heeft de opleiding een vijftal beroepsproducten aangemerkt als eindwerk. In de afstudeeropdracht laten de studenten zien dat zij de competenties in samenhang tot elkaar in een complexe beroepssituatie toepassen. De (individuele) afstudeeropdracht (30 EC) vormt daarmee het eindwerk van de student.

De studenten die afstuderen van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management, voeren tezamen met de andere opleidingen in het domein Business Media en Recht eenzelfde afstudeeropdracht uit.

Het afstudeerwerk bestaat uit drie componenten:

- afstudeerwerkplan
- productverslag
- procesverslag.

Het product dat de studenten opleveren, is een adviesnotitie met een zwaar accent op onderzoek.

De studenten studeren af met een afstudeeropdracht van een bedrijf dat zij zelf uitzoeken of waarvoor de opleiding bemiddelt. Ook het lectoraat kan dienen als opdrachtgever.

De student start met het maken van een afstudeerwerkplan. Wanneer dat op alle onderdelen voldoende beoordeeld is, kan hij beginnen met de uitvoering. Ter ondersteuning van het afstudeerproces organiseert de opleiding workshops onderzoekvaardigheden en houdt de student een logboek bij in de vorm van een vierweekse rapportage. Tussentijds heeft hij een functioneringsgesprek met de begeleider vanuit het afstudeerbedrijf. Hiervoor krijgt hij geen cijfer, maar de uitkomst wordt wel meegenomen in de beoordeling (als advies).

Bij de eindbeoordeling hanteert de opleiding consequent het vierogenprincipe. De begeleider vanuit de opleiding is de eerste beoordelaar en beoordeelt alle onderdelen. De tweede beoordelaar kijkt alleen naar het afstudeerwerkplan en -rapport (dus niet naar het procesrapport). Wanneer de eerste en tweede beoordelaar meer dan één punt van elkaar verschillen, volgt een overleg tussen hen. Komen zij niet tot overeenstemming, dan wordt er een derde onafhankelijke beoordelaar ingeschakeld wiens oordeel bindend is. Wanneer het afstudeerwerk voldoende beoordeeld is, presenteert de student zijn bevindingen aan de opdrachtgever.

Het panel is van mening dat het afstudeerproces gedegen, maar ook wat traditioneel is vormgegeven. Uit de gesprekken die het panel met de Raad van Advies heeft gevoerd, blijkt dat het werkveld van mening is dat de adviescomponent in de afstudeerwerken wat groter zou kunnen zijn. Het panel, maar ook de Raad van Advies ondersteunt het voornemen van de opleiding om het afstuderen en het afstudeerproces aan te passen.

Om beter aan te sluiten op de behoeftes in het werkveld waar het traditionele afstudeeronderzoek wat minder goed dan voorheen op aansluit kan het afstudeerwerk van de toekomstige student van ORM Windesheim één van de volgende vier vormen hebben:

- een onderzoek
- een handeling
- een evaluatie
- een ontwerp.

De opleiding is daarnaast van plan om het thema EDP (Entrepreneurial Development Program) ook in het afstuderen door te trekken. Het panel ondersteunt ook dit voornemen van harte.

#### *Afstudeerbegeleiding*

Een afstudeerbegeleider en een bedrijfsmentor begeleiden de student bij het afstuderen. De afstudeerbegeleider begeleidt de student inhoudelijk en procesmatig vanuit een coachende rol. Hij is de contactpersoon namens de opleiding met het afstudeerbedrijf. De student heeft drie coachgesprekken met zijn begeleider:

- naar aanleiding van het afstudeerwerkplan
- de tussentijdse rapportage
- het conceptrapport.

De afstudeerbegeleiders zijn geschoold door de Corporate Academy van Windesheim en zij ontmoeten elkaar regelmatig voor intervisie en kalibratie.

De bedrijfsmentor begeleidt de student op regelmatige basis. Hij heeft een coachende houding en plant regelmatig voortgangsgesprekken in met de student. Hij is geen beoordelaar maar zijn advies wordt wel meegenomen in de beoordeling.

Studenten en afgestudeerden zijn tevreden over de opzet van het afstuderen en de begeleiding.

#### *Afstudeerdossiers*

Het panel heeft een steekproef gedaan bij vijftien afstudeerdossiers uit de laatste twee cohorten. Het panel complimenteert de opleiding voor de transparantie waarmee het afstudeerwerk en -beoordeling inzichtelijk is gemaakt en de wijze waarop docenten worden aangesproken op eventuele onvolkomenheden. Wel is het panel van mening dat de afstudeerwerken zeer lijk zijn en dat ze aan kracht zouden kunnen winnen als aandacht besteed zou worden aan een kernachtige formulering van het geschrevene. Het niveau van deze dossiers vindt het panel over de hele linie voldoende. Het panel is verder van mening dat de onderwerpen passend zijn bij de opleiding.

Ook de onderzoeksmatige en methodische aanpak in de bestudeerde afstudeerdossiers is over het algemeen voldoende, hoewel het probleemoplossend vermogen van de studenten meer naar voren zou kunnen komen.

Het valt het panel op dat de studenten in het afstudeerwerk procesmatig en methodisch over het algemeen sterk zijn, maar weinig ruimte nemen om daarnaast origineel te zijn. Zowel in de begeleiding als in de beoordeling lijkt het volgen van het proces leidend te zijn wat de inhoudelijke originaliteit niet ten goede komt. Hierdoor zou een deel van de afstudeerwerken meer diepgang kunnen hebben en meer vernieuwende en praktische inzichten kunnen bevatten. Daarnaast zouden de laatste inzichten uit de praktijk meer dan nu het geval is aan bod kunnen komen. Het panel nodigt de opleiding dan ook uit de studenten te stimuleren een wat grotere verscheidenheid aan afstudeeronderwerpen en -modellen te kiezen aangezien de studenten op dit moment relatief vaak voor het Business Model Canvas kiezen. In de afstudeerwerken die het panel bestudeerd heeft was de “ondernemende manager” goed zichtbaar, maar de “ondernemer” een stuk minder.

Tot slot is het panel van mening dat de student gemaakte keuzes in het procesverslag beter had kunnen beschrijven. De student zou in dit procesverslag kunnen reflecteren op de verschillende rollen (ondernemerschap, ondernemendheid en de ondernemer) - waar die rollen nu alleen aan bod komen in het productverslag. Op deze manier zou de mate van creatief denken, kritisch denken en lef vertonen ook meer aandacht kunnen krijgen. Daarnaast adviseert het panel om de ontwikkeling die de student doormaakt tussen de eerste en de definitieve versie van de scriptie beter vast te leggen.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Afgestudeerden vinden goed emplot in het werkveld. In de hbo-monitor van 2016 wordt 0 procent werkloosheid genoemd, ten opzichte van 4,4 procent bij de andere ORM-opleidingen in Nederland. Uit eigen alumni-onderzoek, waarbij 34 procent van het totale aantal alumni van de opleiding (242 mensen) reageerden blijkt, dat 50 procent van de studenten plannen heeft om ondernemer te worden en 28 procent van de studenten bij een familiebedrijf gaat werken.

De vertegenwoordigers van het werkveld die het panel op de bezookdag gesproken heeft, toonden zich tevreden over de alumni van deze opleiding. Zo merkte één van hen op dat de

“alumnus niet alleen naar de klant kijkt, maar ook naar de mogelijkheden binnen de organisatie. Hij is sterk in het organiseren van onder meer draagvlak binnen de organisatie - noodzakelijk voor het invoeren van veranderingen.” Een ander zei dat studenten binnen de opleiding de vaardigheden krijgen om om zich heen te kijken en zich aan te passen. De alumni maken zich de praktijk snel eigen doordat zij een stevige theoretische basis hebben.

# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende

Het panel heeft kennis gemaakt met een degelijke opleiding die zonder meer adequaat ingericht is. Het panel is onder de indruk van de herkenbaarheid van het profiel van de opleiding gericht op ondernemerschap in familiebedrijven, van de wijze waarop de opleiding internationalisering in de opleiding aan bod laat komen en van het Entrepreneurial Development Program.

Het panel is daarnaast gecharmeerd van de toetsing binnen de opleiding. Er wordt gebruik gemaakt van een grote verscheidenheid aan toetsen waarvan de kwaliteit bovendien prima geborgd is.

Het panel ondersteunt de opleiding in haar voornemen om het afstuderen te herzien. Door de studenten de mogelijkheid te geven niet alleen af te studeren op een adviesnotitie, maar ook op bijvoorbeeld een handeling, evaluatie of ontwerp, zullen zij nóg beter tegemoet kunnen komen aan de wensen van het afstudeerbedrijf.

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo bachelor opleiding Ondernemerschap & Retail Management van de Christelijke Hogeschool Windesheim als **voldoende**.

# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding naar aanleiding van de bestudering van de stukken en het bezoek de volgende aanbevelingen mee:

## Standaard 1

- Maak een keuze om op te leiden naar ondernemerschap dan wel ondernemend manager.

## Standaard 2

- Ga bij het ontwikkelen van onderwijsonderdelen nóg meer uit van de vereiste competenties van de ondernemende manager of ondernemer. Het panel is van mening dat de leerdoelen en beroepsproducten op onderdelen beter kunnen aansluiten bij ondernemende vaardigheden dan nu het geval is.
- Ontwikkel grotere onderwijseenheden van 5 tot 7 EC door de verschillende onderwijsonderdelen meer met elkaar integreren. Dat zou kunnen door modules te clusteren naar thema's, sectoren of actuele onderwerpen in plaats van naar disciplines,

## Standaard 3

- In met name het eerste jaar zou de opleiding een grotere diversiteit in toetsing kunnen inzetten dan dat zij nu doet om zo ook in de toetsing beter aan te sluiten bij ondernemersvaardigheden (nu is er sprake van relatief veel multiple choice toetsen).

## Standaard 4

- Laat de studenten in het procesverslag, net als in het afstudeerproductverslag, de drie relevante rollen (ondernemerschap, ondernemendheid en de ondernemer) benoemen.



# Bijlagen

## Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijdstip	Programma onderdeel	Deelnemers
8.45 – 9.00 uur	Ontvangst panel	
9.00 – 9.45 uur	Presentatie, Demonstratie, Showcases: Studenten pitchten hun bedrijven	
9.45 – 11.00 uur	Vorbereiding, afstemming en materiaal bestudering	Panel
11.00 – 12.00 uur	Rondetafel gesprek 1: Actueel curriculum: de weg naar het gerealiseerde eindniveau Internationalisering, E-Commerce, EDP en eindniveau	
12.00 – 12.45 uur	Lunchpauze en bestudering materiaal	Panel
12.45 – 13.30 uur	Rondetafelgesprek 2 Aandacht voor de student: Studenten en alumna delen hun ervaringen ten aanzien van het onderwijs	
13.30 – 13.45 uur	Pauze	Panel
13.45 – 14.30 uur	Rondetafelgesprek 3 Borging en uitvoering van het onderwijs: Diverse commissieleden geven inzicht in de procedures omtrent de borging van de kwaliteit van de toetsing.	
14.30- 14.45 uur	Pauze	Panel
14.45 – 15.30 uur	Rondetafelgesprek 4 De Raad van Advies en alumni in relatie tot de opleiding. Ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de aansluiting van de opleiding op die arbeidsmarkt	
15.30 – 15.45 uur		Panel

<b>15.45 – 16.30 uur</b>	Rondetafelgesprek 5 Opleidingsmanagement Aandacht voor de strategische koers en de vertaling hiervan naar de opleiding	
<b>16.30 – 17.00 uur</b>	Afsluitend overleg	Panel
<b>16.00- 17.30 uur</b>	Terugkoppeling	Alle deelnemers van de dag

## Bijlage 2 Bestudeerde documenten

De Zelfevaluatie bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management

Bijlagen bij de Zelfevaluatie:

- Opleiding ORM (2016). Visiedocument. *Waarde(n)volle professional ORM Zwolle*.
- Miriam Losse (2016). *Waarom 'beroepsproducten' de sleutel zijn*.
- Visiedocument afstuderen binnen ORM 2017.
- Landelijk Beroeps- en Opleidingsprofiel ORM. Oktober 2017.
- Algemene competenties E-Commerce 2017.
- Windesheim (2017). *Strategische koers Hogeschool Windesheim 2017-2022: We care, we dare, we share*.
- Kirschner P.A., (2017). *Het voorbereiden van leerlingen op (nog) niet bestaande banen*. NSVP.
- Competentiematrix Small Business & Retail Management 2017-2018, een schematisch programma overzicht.
- Competentiematrix Ondernemerschap & Retail Management 2018-2019, een schematisch programma overzicht.
- Instellingsdeel Onderwijs- en Examenregeling (OER) 2017-2018.
- Opleidingsdeel Onderwijs- en Examenregeling (OER) 2017-2018 Small Business & Retail Management.
- Semestervarianten 2017-2018 en 2018-2019
- Windesheim (2018). *Ontwikkeling werkplekleren voor de opleiding SBRM jaar 3*.
- Schut, E., Bakker S. (2018). Visiedocument Internationalisering, *Internationale leerlijn SBRM*.
- Beknopt CV overzicht docenten opleiding Ondernemerschap en Retail management.
- Overzicht kerntaken en competenties van de opleiding.
- Studiegids opleiding Small Business and Retail Management Voltijd 2017-2018, beschrijving onderwijseenheden.
- Windesheim (2018). Toetsbeleid instellingsdeel 2018-2019.
- Business Media en Recht (2018). Toetsbeleid domeindeel BMR 2018-2019.
- Overzicht Curriculumcommissie, een beschrijving van de taken.
- Steekproef eindwerken SBRM 2018.
- Bevindingen analyse toetsplannen SBRM.
- Evaluatie bedrijfsmentoren afstuderen SBRM semester 1 2017-2018.
- Windesheim (2018). Alumni onderzoek Small Business and Retail management.

Aanvullende documenten:

- Overzicht basisgegevens van de opleiding.
- Overzicht Curriculum gehele opleiding.
- Overzicht Organogram ORM-BMR-CHW.

Afstudeerhandleidingen en -producten:

- De eindproducten van de 15 geselecteerde studenten uit 2016-2017 en 2017-2018.
- Handleiding afstuderen deel A, richtlijnen en procedures. Studiejaar 2016-2017.
- Handleiding afstuderen deel B, rapportages. Studiejaar 2016-2017.

- Handleiding afstuderen opleiding SBRM. Studiejaar 2017-2018.
- Schema koppeling kerntaken en afstudeergrid.

#### Verslagen van Commissies

- Notulen curriculum commissie SBRM 2018.
- Jaarverslag examencommissie opleiding SBRM 2016-2017.
- Jaarverslag examencommissie opleiding SBRM 2017-2018.
- Jaarverslag 2017-2018 opleidingscommissie SBRM/ORM.
- Notulen en advies opleidingscommissie SBRM 2018.
- Notulen Raad van Advies 2017.

#### Selectie Toets- en bachelorproducten:

- Een representatieve selectie toetsproducten.
- Van 5 studenten uit de selectie van 15 studenten de aanvullende bachelorproducten (op eindniveau).
- Een representatieve selectie van het studiemateriaal (o.a. lesboeken).