

## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**Associate degree-opleiding**  
**Operationeel Manager**  
deeltijd/duaal

**Hogeschool ISBW**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**Associate degree-opleiding**  
**Operationeel Manager**  
deeltijd/duaal

**Hogeschool ISBW**

CROHO:

Isat: 80092

Brin: 25BV

Hobéon Certificering

**Datum**

28 april 2020

**Auditpanel**

Dhr. drs. S.J.F. Bruijsten (voorzitter)

Dhr. drs. J. Bakker

Dhr. ir. F. van Oostrum

Dhr. R. Brandsma

**Secretaris**

Dhr. drs. B.R. Reijken



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>39</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>41</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	43
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	45
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	51



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool ISBW
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van Toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Operationeel Manager
registratienummer croho	Isat: 80092 Brin: 25BV
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Associate degree
graad en titel	Associate degree (Ad)
aantal studiepunten	120 EC
afstudeerrichtingen	Geen
locaties	Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle
varianten	Deeltijd en duaal
joint programme	Niet van toepassing
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	12 maart 2020





## 2. SAMENVATTING

Het rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de hbo-Associate degree-opleiding Operationeel Manager op de elf NVAO kwaliteitsstandaarden, geclusterd in de volgende onderwerpen: 'beoogde leerresultaten', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'.

Hogeschool ISBW maakt onderdeel uit van NCOI Groep. De opleiding kent zowel een duale- als deeltijdvariant. De opleiding maakt deel uit van het cluster 'HBO Bedrijfskunde groep 2'.

### Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft een passende profilering gericht op werkenden/professionals en met aandacht voor de sociale/zachte kant. De uitgangspunten van het onderwijs passen bij de onderwijsvisie en het profiel van Hogeschool ISBW. Het profiel is afgestemd met de overige opleidingen binnen NCOI Groep. Het panel vindt deze profilering passend. De opleiding Associate degree, Operationeel manager is een managementopleiding met een bedrijfskundige basis die de student voorbereidt om binnen zijn vakgebied functioneel of leidinggevend de volgende stap te zetten. De eindkwalificaties zijn afgestemd binnen NCOI Groep en sluiten aan bij het vernieuwde bedrijfskundig profiel. NCOI Groep is geen lid van het Landelijk Overleg Bedrijfskunde maar volgt dit wel. De eindkwalificaties zijn gelinkt met de Dublin descriptor en het Nederlands Kwalificatieraamwerk en daarmee zijn de beoogde leerresultaten aantoonbaar gelinkt aan het niveau van de opleiding.

De opleiding maakt gebruik van de visie op onderzoek van NCOI Groep. De opleiding richt zich voornamelijk op het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen, wat passend is voor het beroepsprofiel. De visie op de internationale component is nog niet expliciet beschreven, maar de besproken visie sluit wel aan bij het beroepsprofiel. De studenten dienen in staat te zijn om met en voor internationaal georiënteerde organisaties te werken. De werkveldcommissie adviseert de opleiding over het curriculum en de belangrijkste trends in het werkveld. Ook heeft de werkveldcommissie de eindkwalificaties gevalideerd. Hiermee sluit de opleiding aan bij de actuele eisen vanuit het beroepenveld. De opleiding evalueert op deze manier periodiek de beoogde leerresultaten. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 1 (Beoogde Leerresultaten).

### Onderwerp 2. Programma

Het panel concludeert dat de opleiding, onder andere door het gebruik van praktijkvoorbeelden via de docenten en de vaardighedenleerlijn, aansluit bij de actuele ontwikkelingen in het werkveld. De studenten waarderen de aansluiting met de praktijk. De beroepsgerichte competenties ontwikkelen de studenten door middel van opdrachten, beroepsproducten en door middel van vaardigheidstrainingen. Tijdens de gehele opleiding legt de student een portfolio aan waarmee hij aantoont dat de eindkwalificaties worden beheerst. Dit sluit naar de mening van het panel aan bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 2 (programma-oriëntatie).

Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten adequaat zijn vertaald in leerdoelen van het programma. De opleiding bestaat uit twee fasen. De inhoud van het curriculum is passend voor de beoogde leerresultaten. De opleiding heeft een breed bedrijfskundig programma. De studenten hebben waardering voor de breedte van het programma. Het panel stelt vast dat de opleiding studeerbaar is. Het panel spreekt zijn waardering uit voor het ontwerpen van specifieke vakken voor de Ad-studenten in de tweede fase.

De onderzoekscomponent is praktijkgericht en komt terug in de opleiding via het e-learning platform aNewSpring. Het panel stelt vast dat de gekozen benadering passend is voor de opleiding en in lijn met de opgestelde visie op onderzoek. Werken met verschillende culturen en met internationale dimensies komen in de verschillende modules aan bod. De internationale component is volgens het panel aanwezig maar de opleiding kan deze explicieter maken. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 3 (programma-inhoud).

Het panel stelt vast dat de vormgeving van het programma bijdraagt aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De digitale onderwijsleeromgeving en de klassikale bijeenkomsten bevorderen dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces. De leerlijnen vormen een duidelijke basis van de opleiding waarmee de opleiding de horizontale en verticale samenhang borgt. De inrichting van de leeromgeving is passend bij de onderwijsvisie van de instelling. Het is voor de docenten mogelijk om specifieke didactische werkvormen te gebruiken gericht op het Ad-niveau. Het gebruik van deze specifieke werkvormen wordt overgelaten aan de individuele docent. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 4 (programma-leeromgeving).

De opleiding houdt rekening met het instromend niveau van de studenten. De communicatie richting de studenten over de voorkeurslocatie behoeft verbetering. Het panel stelt vast dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn met het oog op de beoogde leerresultaten. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 5 (instroom).

### **Onderwerp 3. Personeel**

De opleiding werkt met freelance professionals met een stevige binding met de beroepspraktijk. De professionals worden door de opleiding op hun specifieke sterkte ingezet. De studenten zijn tevreden over de docenten en waarderen vooral de praktijkgerichtheid van de docenten. Hogeschool ISBW kent een duidelijke scheiding tussen lesgeven en beoordelen van examens. De docenten zijn volgens het panel zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Via opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibreersessies en nieuwsbrieven zorgt de opleiding ervoor dat freelance professionals geïnformeerd worden over en betrokken blijven bij de ontwikkelingen. De docenten zijn actief onderdeel van de PCDA-cyclus door evaluaties en kalibratiesessies. Er zijn voldoende docenten aan de opleiding verbonden om het onderwijs te kunnen verzorgen en de studenten te begeleiden. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 6 (personeel).

### **Onderwerp 4. Voorzieningen**

Het panel stelt vast dat de opleiding gebruik maakt van goed geoutilleerde locaties. De studenten zijn tevreden over de voorzieningen. De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving. De toegang tot (internationale) databases en literatuur ten behoeve van onderzoek is mogelijk maar omslachtig en nodigt niet uit tot gebruik ervan, de opleiding kan hier nog een stap zetten. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 7 (voorzieningen).

Het panel stelt vast dat de studiebegeleiding en de informatievoorziening adequaat zijn en passend bij de doelgroep. De studiebegeleiding is centraal georganiseerd. Iedere student heeft een vast aanspreekpunt bij de studiebegeleidingsafdeling. Deze studiebegeleider opereert proactief. De begeleiding is bereikbaar voor de studenten. De informatievoorziening verloopt grotendeels via de online leeromgeving. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 8 (studiebegeleiding).

### **Onderwerp 5. Kwaliteitszorg**

Het panel constateert dat de opleiding periodieke feedback ontvangt en deze evalueert. Op basis van deze feedback zijn de eindkwalificaties en het programma aangepast. Bij de opleiding vinden geëigende verbeteringen plaats op basis van evaluaties en daarmee is voor het panel aantoonbaar dat de opleiding zich ontwikkelt en verbeteringen doorvoert. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de curriculum- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. Er is volgens het panel sprake van een duidelijke kwaliteitsfocus bij zowel het management, de docenten, de examinatoren en het werkveld. De verbetercyclus vanuit de opleiding is waarneembaar en functioneert. Het panel komt tot het oordeel dat opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 9 (kwaliteitszorg).

### **Onderwerp 6. Toetsing**

De opleiding hanteert het NCOI-beleid voor toetsing en examinering. De beoordeling van de studenten is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. Het niveau van de door het auditpanel bestudeerde toetsen evenals hun betrouwbaarheid zijn in orde en de toetsen zijn ondersteunend aan het leerproces van de studenten. Zowel de centrale examencommissie als de deelexamencommissie hebben een gedegen taakopvatting en hebben een nadrukkelijke rol bij het vaststellen en borgen van het toetsniveau. Er is volgens het panel een goed samenspel tussen de examencommissie, werkveldcommissie en curriculumcommissie. De examinatoren en examencommissie zijn aantoonbaar bezig met BKE/SKE.

De studenten ronden de opleiding af met een beroepsopdracht en een portfolio. Bij de overname van ISBW door NCOI Groep zijn verbeteringen aangebracht bij het afstuderen, zoals het afschaffen van de compensatiemogelijkheid bij het afstuderen en het stoppen met groepsprojecten. Het panel vindt deze aanpassing adequaat. Het panel stelt vast dat de studenten van de Ad-opleiding vaak ook een onderzoek uitvoeren als eindopdracht. Het panel vraagt zich af of dit voldoende aansluit bij het profiel van de Associate degree. Het panel doet de aanbeveling om de eindopdracht bij de Associate degree te evalueren of dit voldoende aansluit bij de doelgroep en niet te hoog gegrepen is.

De opleiding heeft ook een duidelijke slag gemaakt door meer diversiteit aan te brengen in de toetsing. Er zijn volgens het panel nog steeds vrij veel moduleopdrachten. Het panel doet de aanbeveling om nog meer differentiatie aan te brengen in toetsvormen. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 10 (toetsing).

### **Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding realiseert de beoogde leerresultaten. Het panel oordeelt dat de beoordeelde eindwerken van het niveau zijn dat van een hbo-Associate degree verwacht mag worden. De bestudeerde eindwerken van de Associate degree-opleiding neigen, volgens het panel, zelfs qua complexiteit van de opdracht en omvang richting het hbo-bachelorniveau. Het panel is positief verrast over het diepgang/complexiteit van de onderwerpen en van de onderzoeken. Het goed opschrijven en de praktische toepasbaarheid behoeven volgens het panel aandacht. De Werkveldcommissie is tevreden over het niveau dat de studenten bereiken. Ook de gesproken alumnus is tevreden over de opleiding. De opleiding biedt een goede basis om te kunnen werken in een divers werkveld. Op basis hiervan komt het panel voor de opleiding op standaard 11 (gerealiseerd niveau) tot het oordeel 'voldoet'.

### **Algemene conclusie:**

Het panel heeft een opleiding aangetroffen die praktijkgericht is en goed aansluit bij de wensen van de doelgroep. De studenten waarderen zowel de praktijkgerichtheid van de opleiding als de breedte van de opleiding. Er is nadrukkelijk aandacht voor de 'zachte kant' (communicatie en andere vaardigheden).

Op grond van het bovenstaande en met inachtneming van de beslisregels van de NVAO, adviseert het auditpanel de NVAO de duale en deeltijd variant van de hbo-Associate degree Operationeel manager van Hogeschool ISBW voor alle opleidingslocaties als **Positief** te beoordelen.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 22 april 2020.

### 3. INLEIDING

#### Accreditatieonderzoek

De voorliggende beoordelingsrapportage is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-Associate degree-opleiding Operationeel Manager van Hogeschool ISBW (Onderdeel van NCOI Groep).

Het panel heeft op 12 maart 2020 een locatiebezoek uitgevoerd. Het panel bestaat uit onafhankelijke deskundigen. Tijdens dit locatiebezoek is zowel de hbo-Associate degree-opleiding Operationeel Manager als de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde beoordeeld. De bevindingen van laatst genoemde opleiding staan in een separate rapportage.

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 gevisiteerd door panels bestaande uit zoveel mogelijk dezelfde deskundigen. Doel hiervan is de scherpere en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. De opleiding maakt deel uit van het cluster 'HBO Bedrijfskunde groep 2'.

Het rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de hbo-Associate degree-opleiding Operationeel Manager op de elf NVAO kwaliteitsstandaarden, geclusterd in de volgende onderwerpen: 'beoogde leerresultaten', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het beoordelingskader 2018 van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) gebruikt.

#### Hogeschool ISBW

ISBW (Instituut voor Sociale en Bedrijfswetenschappen) is sinds 2015 onderdeel geworden van NCOI Groep. In het opleidingsjaar 2015-2016 is de positionering van het label ISBW binnen de NCOI Groep vormgegeven. De studenten die in de opleiding zaten, heeft ISBW in samenspraak met de studenten een maatwerkoplossing gevonden. De ISBW-opleidingen hebben meer aandacht voor de sociale aspecten, waardoor ze verschillen van de opleidingen die bij NCOI onder dezelfde ISAT worden aangeboden.

Voor studiejaar 2020-2021 gaan de Bedrijfskunde-opleidingen mee in het White Label Bedrijfskunde van NCOI Groep, wat inhoudt dat de verschillende bedrijfskundige opleidingen worden aangeboden op basis van een enkel bedrijfskundig beroeps- en opleidingsprofiel waarbinnen de labels op hun eigen sterktes worden gepositioneerd. Als onderdeel van dit proces wordt het bestaande profiel en het programma van de opleiding samengevoegd met andere Bedrijfskundeopleidingen binnen het White Label.

#### NCOI Groep

##### Algemeen

Hobéon voert in de periode 2019-2020<sup>1</sup> bij NCOI Groep een groot aantal opleidingsbeoordelingen uit. Kenmerkend voor NCOI Groep is dat zij al haar hbo-opleidingen centraal en op eenzelfde wijze organiseert en aanstuurt. Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelings- en validatieproces van opleidingen, de leeromgeving, het instroombeleid, het personeelsbeleid, de kwaliteitszorg en toetsing en examinering.

Deze centrale aansturing en organisatie is bij elke hbo-opleiding hetzelfde. Hobéon en NCOI Groep kozen ervoor om bij aanvang van het studiejaar 2019-2020 een generieke audit uit te voeren. In deze generieke audit worden alle centraal aangestuurde en georganiseerde elementen beoordeeld. De bevindingen van deze generieke audit worden bij alle afzonderlijke opleidingsbeoordelingen meegenomen. Elk panel van de afzonderlijke opleidingsbeoordelingen krijgt de informatie van de generieke audit. Op basis van deze informatie en de informatie van de specifieke opleiding vormen de panels zich een zelfstandig oordeel over *alle* standaarden uit het beoordelingskader van de NVAO. De bevindingen uit de generieke audit worden in alle beoordelingsrapporten opgenomen. Hobéon en NCOI Groep hanteren deze auditsystematiek sinds 2016. De auditsystematiek is goedgekeurd door de NVAO.

<sup>1</sup> In de studie jaren 2016-2017, 2017-2018 en 2018-2019 voerde Hobéon generieke audits uit bij NCOI Groep.

In de organisatiestructuur van NCOI Groep zijn verschillende gremia betrokken bij het verzorgen van geaccrediteerde hbo-opleidingen. De gremia en hun taken staan in onderstaande tabel beschreven.

Gremium	Taak
Onderwijskundig leiderschap	Het strategisch onderwijskundig leiderschap binnen NCOI Groep: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. geeft richting aan haar onderwijs (visie, missie en strategie);</li> <li>2. draagt zorg voor een omgeving waarin medewerkers en freelance professionals zich kunnen ontwikkelen;</li> <li>3. richt de organisatie in (organisatiestructuur en -cultuur);</li> <li>4. geeft leiding aan het onderwijsprogramma (freelance professionals, leermiddelen, onderwijslogistiek en -organisatie, kwaliteit en kwaliteitszorg);</li> <li>5. is gericht op het verhogen van de onderwijskwaliteit op basis van ingeregelde PDCA-cycli.</li> </ol>
Curriculumcommissie	Iedere erkende hbo-opleiding heeft een interdisciplinair samengestelde curriculumcommissie die als doel heeft om te borgen dat de opleiding als geheel haar doelstelling kan realiseren. De commissie bestaat uit een lid van de Academic Board, de lector (alleen bij masteropleidingen), de leden van het kernteam (waaronder de Onderwijsmanager), een examencommissielid, een werkveldcommissielid en de manager hoger onderwijs van de afdeling Opleidingsmanagement.
Kernteam	Een kernteam bestaat uit de Onderwijsmanager, de onderwijsontwikkelaar, de lector (alleen bij masteropleidingen) en minimaal één kerndocent en is inhoudelijk verantwoordelijk voor (de actualiteit en de (door)ontwikkeling van) een opleiding <sup>2</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De Onderwijsmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de gehele opleiding.</li> <li>▪ De onderwijsontwikkelaar ondersteunt (naast de kwaliteitsmanagers van het team Kwaliteit &amp; Innovatie) de Onderwijsmanager met zijn taken op het gebied van onderwijs en examinering.</li> <li>▪ De lector is als inhoudelijke expert binnen het vakgebied van de opleiding ook verantwoordelijk voor de borging van het praktijkgericht onderzoek binnen de Masteropleiding.</li> <li>▪ De (lector en) kerndocenten ondersteunen de Onderwijsmanager bij de waarborging van de kwaliteit van de opleiding en nemen in dit verband deel aan de curriculumcommissie en de werkveldcommissie.</li> </ul>
Freelance professionals	NCOI Groep zet in verschillende rollen <sup>3</sup> freelance professionals in die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling, uitvoering, toetsing en borging van het onderwijs. Alle freelance professionals worden aangestuurd vanuit (i) de afdeling Docentenmanagement in de rol van lesdocent/begeleider, (ii) de afdeling Examenbureau in examinerende rollen en (iii) de afdeling Opleidingsmanagement in ontwikkelrollen.
Examencommissie	NCOI Groep beschikt op hogeschoolniveau over een centrale examencommissie. De centrale examencommissie bestaat uit alle leden van alle domein examencommissies. De centrale examencommissie stelt het beleid vast en de domein examencommissies voeren al hun wettelijke taken uit binnen het betreffende domein.
Instellingsbestuur	Het bestuur van de hogeschool.
Opleidingsmanagement	De afdeling Opleidingsmanagement is verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van het onderwijs en de toetsing.
Kwaliteit & Innovatie	Het team Kwaliteit & Innovatie, onderdeel van de afdeling Opleidingsmanagement, is verantwoordelijk voor het systeem van kwaliteitszorg rondom het gehele opleidingsaanbod, examinering en diplomering en ondersteunt de organisatie op het gebied van inhoud, erkenningen en accreditaties.
Afdelingen	NCOI Groep werkt met medewerkers in vaste dienst die verantwoordelijk zijn voor (i) het adequaat uitvoeren van het logistieke en administratieve proces, (ii) de ontwikkeling van onderwijs en examinering en (iii) de kwaliteitsbewaking. De medewerkers maken onderdeel uit van één van de volgende afdelingen: Opleidingsmanagement, Planning & Organisatie,

<sup>2</sup> De onderwijsmanager en onderwijsontwikkelaar zijn bij NCOI Groep in vaste dienst. De lector en de kerndocenten behoren tot de groep freelance professionals.

<sup>3</sup> Dit zijn de volgende vijf rollen: (kern)docent, (studie- of carrière)coach, ontwikkelaar, (stage-, portfolio- of afstudeer)begeleider en examinerator.

Gremium	Taak
	Locatiemanagement, Examenbureau, Docentenmanagement, Cursistenadministratie en Studiebegeleiding (waaronder de toelatingscommissie).
Werkveldcommissie	Aan iedere erkende hbo-opleiding binnen NCOI Groep is een werkveldcommissie verbonden die gevraagd en ongevraagd adviseert over relevante trends en ontwikkelingen en dominante thema's binnen het werkveld. Zij heeft als belangrijkste taak om de leerresultaten van een opleiding te valideren en doet uitspraken over de praktische relevantie van de eindwerken.
Academic Board	De Academic Board heeft als doel de kwaliteit van het hoger onderwijs van NCOI Groep te verstevigen door te adviseren over de inhoudelijke koers van het onderwijs en de borging van het praktijkgericht onderzoek (o.a. steekproefsgewijze toetsing van de kwaliteit van de eindwerken van de studenten).
Raad van Advies	De Raad van Advies adviseert de directie over de strategische koers van NCOI Groep.

### Vorige visitatie

De hbo-Associate degree Operationeel Manager heeft positief de Toets Nieuwe Opleiding doorlopen en is in september 2014 geaccrediteerd. Het toenmalige panel had de volgende aandachtspunten:

Aanbeveling	Follow-up
Zowel de competentie 'leidinggeven' als de competentie 'innovatie' zouden een verdere uitwerking van het beroepsprofiel dienen te krijgen. Dit dient in samenspraak met de werkveldcommissie afgestemd te worden.	De opleiding heeft de eindkwalificaties geëvalueerd en aangepast.
De commissie denkt dat meer gevorderde studenten er baat bij zouden hebben wanneer zij worden uitgedaagd om creatief aan de slag te gaan met de modellen en inzichten die ze hebben verworven in de modules, in plaats van het herhaaldelijk nauwgezet volgen van het business caseformat.	De opleiding heeft het aantal businesscases aangepast. Het panel heeft niet de indruk dat de gevorderde studenten nog te weinig uitdaging hebben tijdens de opleiding.
De commissie moedigt de opleiding aan deze competenties bij het afstuderen centraler te stellen.	Het afstuderen is aangescherpt. Daarmee zijn de competenties centraler komen te staan bij het afstuderen.
De commissie denkt dat het goed zou zijn wanneer de opleiding de aanstelling van kerndocenten in de examencommissie zou heroverwegen, en ook de examencommissie scherper zou toezien op de beoordeling van scripties bij eventuele verschillen.	De examencommissie is vormgegeven en aangesloten op het NCOI-model. Het panel stelt vast dat er nu een borging zit dat vanuit de docenten een afvaardiging hebben in de examencommissie.

Het panel vindt de opvolging van de actiepunten adequaat.





## 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 ook 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 2019-2020

##### *Onderwijsontwikkeling*

Bij de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsborging van haar erkende hbo-opleidingen werkt NCOI Groep met gestandaardiseerde processen. Voor alle opleidingen stelt NCOI Groep een domeinspecifiek referentiekader op. Het referentiekader volgt de actuele versie van een landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel. Indien een landelijk profiel ontbreekt, ontwikkelt NCOI Groep een eigen beroeps- en opleidingsprofiel. Dit gebeurt door een uitgebreide werkveldoriëntatie en een oriëntatie op vergelijkbare opleidingen in het binnen- en buitenland. De werkveldcommissie en de curriculumcommissie zijn betrokken bij het opstellen en valideren van de beoogde leerresultaten van een opleiding. Deze activiteiten leiden ertoe dat in het standaard ontwikkelproces:

1. De beoogde leerresultaten inhoudelijk aansluiten op de (wettelijke) eisen van het werkveld en zijn gevalideerd.
2. De beoogde leerresultaten op het juiste niveau zijn geformuleerd, waarbij de Dublin Descriptoren als referentie hebben gediend.
3. De beoogde leerresultaten richting geven aan de inhoud van het programma.

##### *Onderzoek*

De visie op onderzoek is beschreven in de position paper 'Praktijkgericht Onderzoek binnen NCOI Groep' (2017). Daarin beschrijft NCOI Groep de positie van praktijkgericht onderzoek binnen alle hbo-opleidingen. Voor onderwijsontwikkeling biedt dit een raamwerk waarin er ruimte is voor opleidingsspecifieke elementen. Binnen alle opleidingen wordt vanaf studiejaar 2019-2020 gewerkt met beroepsproducten. In de beroepsproducten vindt een integratie plaats tussen onderzoekend vermogen en beroepsmatig handelen. Het uitgangspunt is dat onderzoekend vermogen in dienst staat van het beroepsmatige handelen. NCOI Groep betreft het werkveld van elke opleiding bij de ontwikkeling van de beroepsproducten.

##### *Internationalisering*

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

### Profilering Hogeschool ISBW

Hogeschool ISBW biedt zowel duaal als deeltijdonderwijs aan. De Associate degree-opleiding Operationeel Manager van Hogeschool ISBW profileert zich als een brede praktijkgerichte opleiding waarbij de verbinding wordt gemaakt tussen de 'harde' en de 'zachte' kant van het vakgebied. De 'zachte' kant bestaat uit verschillende vaardigheden en sociale aspecten. Door extra aandacht te geven aan de 'zachte' kant profileren de Associate degree-opleiding Operationeel Manager zich ten opzichte van andere opleidingen. De 'zachte' kant van de opleiding komt nadrukkelijk naar voren bij de daarvoor ontworpen leerlijn.

Hiermee borgt de opleiding de profilering. Het valt het panel op dat Hogeschool ISBW de extra nadruk op de 'zachte' kant niet gebruikt in de communicatie naar buiten, bijvoorbeeld via de website. Het panel ziet mogelijkheden om de communicatie over deze profilering te verbeteren.

De doelgroep van de opleiding zijn werkenden/professionals die zelf besluiten om zich te ontwikkelen of studenten die de opleiding InCompany volgen.

Het panel is van mening dat de profilering goed past bij de opleiding. De opleiding is duidelijk praktijkgericht met extra aandacht voor de 'zachte' kant van bedrijfskunde.

### **Inhoud van de boogde leerresultaten**

De opleiding Associate degree Operationeel manager is een managementopleiding met een bedrijfskundige basis die de student voorbereidt om binnen zijn vakgebied functioneel of leidinggevend de volgende stap te zetten. Het zwaartepunt van de opleiding ligt op het signaleren van mogelijkheden voor het verbeteren van processen en het leveren van een bijdrage aan de uiteindelijke verbetering.

Functies waarvoor de opleiding opleidt zijn: supervisor/voorman, middle manager, productie leider, projectmanager/projectleider, coördinator kwaliteitszorg/procesmanagement, procesmanager, teamleider, afdelingsmanager, en coördinator.

De opleiding is niet aangesloten bij het Landelijk Overleg Bedrijfskunde van de reguliere hogescholen. De opleiding volgt wel het Landelijk Overleg via docenten die vanuit reguliere hogescholen betrokken zijn bij dit overleg. Als tegenhanger heeft de NCOI Groep voor alle onderdelen een eigen overlegstructuur opgezet.

De opleiding heeft zelf eindkwalificaties opgesteld. De eindkwalificaties zijn tot stand gekomen op basis van deskresearch en op basis van overleggen met het kernteam, de werkveldcommissie en de curriculumcommissie. De eindkwalificaties zijn opgesteld in afstemming met de overige bedrijfskunde-opleidingen binnen NCOI Groep. De opleiding heeft het profiel geëvalueerd met gebruik van het nieuwe Landelijk Opleidingsprofiel. Vanuit de evaluatie door de werkveldcommissie zijn enkele aanscherpingen in het beroepsprofiel gedaan, zoals het laten vallen van de eindkwalificatie 'leidinggeven'.

De eindkwalificaties sluiten wat betreft niveau en oriëntatie aan bij de Dublin-descriptoren en het Nederlandse kwalificatieraamwerk. De eindkwalificaties zijn contextspecifiek uitgewerkt in beheersingsindicatoren met beroepsrelevant gedrag.

De eindkwalificaties van de Associate degree Operationeel Manager zijn:

Eindkwalificatie	Definitie
Operationaliseren	De operationeel manager operationaliseert het beleid en realiseert organisatiedoelen binnen de gestelde beperkingen van tijd, geld en middelen.
Integraal handelen	De operationeel manager hanteert een integrale management aanpak om oplossingen te ontwikkelen op operationeel niveau waarmee de efficiency van de organisatie (team of afdeling) worden vergroot.
Leidinggeven	De operationeel manager geeft op een stimulerende wijze begeleiding aan medewerkers en kan de stijl van leidinggeven effectief aanpassen op de situatie.
Communiceren	De student communiceert doelgericht.
Verbeter- en veranderprocessen ondersteunen	De operationeel manager ondersteunt de vormgeving aan verbeter- en veranderingsprocessen. Hij is zich hierbij bewust van de effecten van de te wijzigen processen en activiteiten binnen en buiten zijn team of afdeling.
Professioneel handelen	De operationeel manager is zich bewust van de ethische aspecten van de context waarin hij opereert, en heeft een professionele uitstraling en een open communicatie met zowel interne als externe stakeholders. Hij draagt hiermee bij aan de professionalisering van het beroep en het werkveld van de operationeel manager.

### Visie op onderzoek

NCOI Groep heeft invulling gegeven aan de landelijke discussie over de rol van onderzoek in de opleiding via een position paper van de Academic Board waarin uitgewerkt staat hoe onderzoekend vermogen een plaats krijgt in het onderwijs van NCOI Groep.

ISBW positioneert zich als opleider voor werkenden en dat weerspiegelt zich in een praktijkgerichte opleidingsvisie. De Associate degree Operationeel Manager wordt gezien als beroepsopleiding, waarbij de focus ligt op het ontwikkelen van voldoende onderzoekend vermogen. Het onderzoekend vermogen omvat een onderzoekende houding, kennis uit onderzoek van anderen toepassen en zelf onderzoek doen. Dit betekent dat de student in staat moet zijn systematisch praktijkonderzoek te verrichten, gebruikmakend van gangbare onderzoeksmethoden en onderzoek van anderen met een reflectieve en onderzoekende beroepshouding. Hiermee volgt de opleiding de beschrijving van de Vereniging Hogescholen. Het panel is van oordeel dat de visie op onderzoek passend is voor het beroepsprofiel.

### Visie op internationale component

De operationeel manager dient in toenemende mate in staat te zijn om met en voor internationaal georiënteerde organisaties te werken. Daarbij zijn handelen met een grote verscheidenheid aan mensen, overtuigingen en cultureel bepaalde tradities van belang. De student dient de omgeving te bekijken vanuit een mondiaal perspectief en is op de hoogte van ontwikkelingen in de economie en samenleving. Deze bevindingen dient de student te vertalen naar de eigen werkomgeving.

Om dit te bewerkstelligen krijgen de studenten tijdens de studie kennis over verschillende theorieën. De vaardigheid om daar mee om te gaan komen bij de verschillende opdrachten in het curriculum terug. Daarnaast hebben de studenten in de meeste gevallen een werkplek en komen vaak ook op de eigen werkplek in aanraking met de internationale component.

De visie op de internationale component is volgens het panel wel aanwezig, maar nog niet expliciet beschreven. De besproken visie namelijk om studenten zo op te leiden dat zij kunnen opereren in een internationale omgeving, sluit goed aan op de wens van het werkveld. Het panel geeft de aanbeveling mee om de internationale visie op schrift te stellen en ook te communiceren richting de studenten. Het panel ziet mogelijkheden om de internationale component te koppelen aan de 'zachte kant' van de opleiding.

### **Validering en verbinding met het werkveld**

Aan de opleiding is één gezamenlijke werkveldcommissie verbonden zowel voor de Associate degree Operationeel Manager als voor de bacheloropleiding Bedrijfskunde. De werkveldcommissie bestaat uit zeven leden. De werkveldcommissie komt twee keer per jaar bijeen. De commissie adviseert de opleiding over relevante trends en ontwikkelingen en dominante thema's binnen het werkveld en valideert het beroeps- en opleidingsprofiel en de eindkwalificaties. Uit de verslagen van de bijeenkomsten is duidelijk waarneembaar dat de werkveldcommissie advies geeft. Uit de zelfevaluatie en de gesprekken tijdens het locatiebezoek blijkt dat de opleiding deze input serieus neemt en verbeteringen doorvoert. Ook beoordeelt de werkveldcommissie steekproefsgewijs de beroepsrelevantie van studentproducten. Het panel stelt vast dat de werkveldcommissie is aangesloten. Het panel constateert dat de inbreng van de werkveldcommissie zichtbaar is.

### **Weging en Oordeel: Voldoet**

De opleiding heeft een passende profilering gericht op werkenden/professionals en met aandacht voor de sociale/zachte kant. De uitgangspunten van het onderwijs passen bij de onderwijsvisie en het profiel van Hogeschool ISBW. Het profiel is afgestemd met de overige opleidingen binnen NCOI Groep. De opleiding Associate degree Operationeel manager is een managementopleiding met een bedrijfskundige basis die de student voorbereidt om binnen zijn vakgebied functioneel of leidinggevend de volgende stap te zetten. Het panel vindt deze profilering passend. De eindkwalificaties zijn afgestemd binnen NCOI Groep en sluiten aan bij het vernieuwde bedrijfskundig profiel. NCOI Groep is geen lid van het Landelijk Overleg Bedrijfskunde maar volgt dit wel. De eindkwalificaties zijn gelinkt met de Dublin descriptoren en het Nederlands Kwalificatieraamwerk en daarmee zijn de beoogde leerresultaten aantoonbaar gelinkt aan het niveau van de opleiding.

De opleiding maakt gebruik van de visie op onderzoek van NCOI Groep. De opleiding richt zich voornamelijk op het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen, wat passend is voor het beroepsprofiel. De visie op de internationale component is nog niet expliciet beschreven, maar de besproken visie sluit wel aan bij het beroepsprofiel. De studenten dienen in staat te zijn om met en voor internationaal georiënteerde organisaties te werken. De werkveldcommissie adviseert de opleiding over het curriculum en de belangrijkste trends in het werkveld. Ook heeft de werkveldcommissie de eindkwalificaties gevalideerd. Hiermee sluit de opleiding aan bij de actuele eisen vanuit het beroepenveld. De opleiding evalueert op deze manier periodiek de beoogde leerresultaten. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 1 (Beoogde Leerresultaten).

## 4.2. Programma

**Standaard 2 (programma-oriëntatie): 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 2019-2020

##### *Beroeps- en onderzoeksvaardigheden*

NCOI Groep ontwikkelt iedere hbo-opleiding samen met de werkveldcommissie en de curriculumcommissie. In het standaard ontwikkelproces (blauwdruk) zijn beroeps- en onderzoeksvaardigheden een standaard onderdeel. Dit leidt ertoe dat in alle hbo-opleidingen expliciet ruimte zit in het programma waar studenten beroeps- en onderzoeksvaardigheden ontwikkelen.

Voor elke hbo-opleiding evalueert de curriculumcommissie jaarlijks het curriculum en neemt een besluit over eventuele aanpassing. Het kernteam voert de verdere operationalisering, uitvoering en monitoring van het curriculum uit.

### Binding met werkveld (kern)docenten

De docenten zijn als freelancer verbonden aan de opleiding. ISBW kiest er bewust voor om te werken met freelance professionals die over inhoudelijke en actuele kennis van de inhoud van de opleiding beschikken en werkzaam zijn in de dagelijkse (beroeps)praktijk, dan wel hierin ruime ervaring hebben opgedaan. Een deel van de docenten heeft ook een aanstelling bij een reguliere hogeschool. De docenten brengen door de binding met het werkveld actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk in tijdens de bijeenkomsten. Het panel heeft, op basis van het bestuderen van de cv's en de gesprekken tijdens het locatiebezoek, geconstateerd dat deze binding daadwerkelijk aanwezig is.

Doordat de docenten uit de praktijk komen staan de student en diens werkomgeving, stage of eigen ervaringen centraal. De docenten begrijpen de context waarin de studenten werkzaam zijn. Ook weten de docenten actuele voorbeelden en hun ervaring te integreren in de lessen. Dit wordt door de studenten herkend en gewaardeerd. Het panel is van mening dat de binding van docenten met het werkveld ten goede komt aan de kwaliteit en praktijkgerichtheid van de opleiding.

### Praktijk-elementen

De praktijkgerichtheid van de opleiding komt terug in de voorbeelden/casuïstiek tijdens de lessen, de praktijkervaringen van de docenten, de praktijkervaringen van de studenten en de nadruk op de vaardighedenlijn (de 'zachte kant' van de opleiding). Een combinatie van deze factoren maakt dat de opleiding een sterkte praktijkgerichte benadering heeft.

Tijdens de opleiding werken de studenten aan opdrachten en beroepsproducten. Op het moment van de overname van Hogeschool ISBW door NCOI Groep bestond het praktijkaspect uit werkervaring die de student opdeed. Over deze ervaring rapporteerde de student aan de hand van reflectieverslagen, individuele (stage-)opdrachten en een werkplekscan. Met deze stukken bewees de student over werkervaring te beschikken, maar toonde niet aan de eindkwalificaties te beheersen. Om de eindkwalificaties wel aantoonbaar te maken, volgen de studenten tijdens de opleiding een praktijkprogramma dat resulteert in een portfolio. De studenten zonder een passende werkplek dienen een stage te lopen.

In het portfolio reflecteren studenten jaarlijks op hun ontwikkeling als professional en tonen zij in de vierde fase aan de beroepsvaardigheden te beheersen door gedurende de opleiding per eindkwalificatie minimaal drie bewijsstukken te verzamelen en zelf een verantwoording te schrijven waaruit blijkt dat de eindkwalificatie is bereikt. In dit praktijkprogramma tonen de studenten met bewijsmateriaal, portfolio-opdrachten en reflectie op de kernopgaven en eindkwalificatie wel aan te beschikken over het eindniveau.

De studenten werken tijdens de opleiding aan beroepsvaardigheden zoals communicatieve en adviserende vaardigheden, samenwerken en het managen van veranderen. Deze vaardigheden komen overeen met de bevindingen van het landelijk opleidingsprofiel. De studenten werken aan deze (soft) skills in de vaardigheidstrainingen. De studenten waarderen ook de praktische invulling en de extra nadruk op de vaardigheden.

Het merendeel van de modules rondt de student af met een moduleopdracht. In de moduleopdrachten werken de studenten aan een opdracht waarbij de student theorieën en modellen integraal gebruikt. De studenten dienen hiervoor een vertaalslag te maken van een theorie naar de eigen organisatie. De deeltijdstudent heeft in de regel geen geschikte werkplek en loopt een stage om de opdrachten te kunnen uitvoeren.

### **Weging en Oordeel: Voldoet**

Het panel concludeert dat de opleiding, onder andere door het gebruik van praktijkvoorbeelden via de docenten en de vaardighedenleerlijn, aansluit bij de actuele ontwikkelingen in het werkveld. De studenten waarderen de aansluiting met de praktijk. De beroepsgerichte competenties ontwikkelen de studenten door middel van opdrachten, beroepsproducten en door middel van vaardigheidstrainingen. Tijdens de gehele opleiding legt de student een portfolio aan waarmee hij aantoont dat de eindkwalificaties worden beheerst. Dit sluit naar de mening van het panel aan bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 2 (programma-oriëntatie).

**Standaard 3 (programma-inhoud): 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 2019-2020

#### *Inhoud*

Voor elke hbo-opleiding werkt het betreffende kernteam de beoogde leerresultaten uit in kennis, vaardigheden en attitude. Voor elke onderwijseenheid formuleert het kernteam algemene leerdoelen. Onderwijseenheden binnen Ad- en bacheloropleidingen zijn 'modules' en binnen masteropleidingen 'masterclasses'. De curriculumcommissie stelt de algemene leerdoelen vast. De curriculumcommissie toetst onder andere aan de hand van evaluaties of de doelen (kunnen) worden behaald.

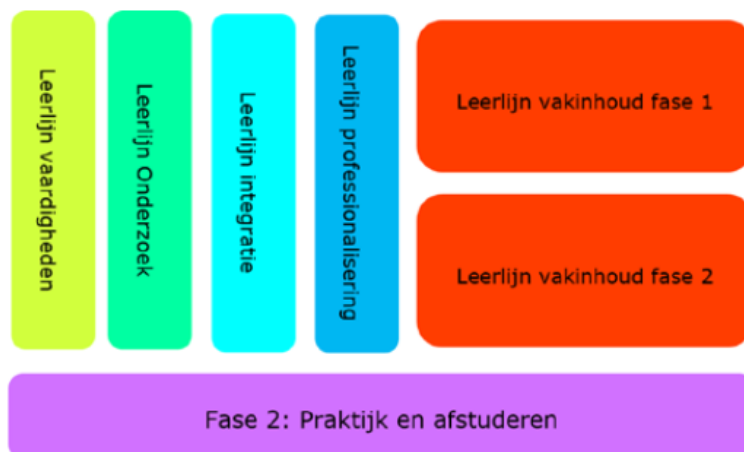
#### *Internationalisering*

NCOI Groep operationaliseert 'internationalisation at home' door de inzet van internationaal geïntereerde literatuur, internationale casuïstiek, docenten met een internationale expertise of opdrachten in een internationale context. Indien de specifieke aard van de opleiding hierom vraagt kan eventueel ook een andere voertaal worden ingezet.

## Programmaopbouw

In 2016-2017 is het nieuwe curriculum uitgerold dat bestaat uit twee fases van 60 EC. Elke fase bestaat uit meerdere modules. De modules kunnen binnen een fase in willekeurige volgorde doorlopen worden.

De opleiding heeft een breed programma waarin de verschillende bedrijfskundige aspecten aan bod komen. Het curriculum van de opleiding is vormgegeven aan de hand van een blauwdruk waarin leerlijnen zijn gespecificeerd: vakinhoud, vaardigheden, professionele ontwikkeling, studievaardigheden en integratie. De verschillende leerlijnen lopen door het gehele programma en ondersteunen elkaar waar nodig. In fase 1 t/m 3 is er naast het hieronder beschreven programma ook een praktijkprogramma volgens de professionaliseringsleerlijn en een businesscase in de integrale leerlijn.



In fase 1 ligt de nadruk op het verwerven van kennis en vaardigheden. De eerste fase heeft een duidelijke oriënterende en selecterende functie. De eerste fase is gelijk aan het programma van de Bachelor Bedrijfskunde.

Tijdens de eerste fase volgen de studenten modules als 'Management en organisatie', 'Marketingmanagement', 'Financieel management voor managers', 'Projectmanagement', 'Procesmanagement' en 'Verandermanagement'. In de eerste fase volgen de studenten ook de vaardighedenlijn 'HBO Persoonlijke effectiviteit en communicatie', een praktijkprogramma volgens de professionaliseringsleerlijn, een businesscase in de integrale leerlijn en 'Studie- en onderzoeksvaardigheden fase 1' uit de onderzoeksleerlijn.

Vanaf fase 2 krijgt toepassing in de praktijk, het analyseren en het opereren op tactisch niveau meer aandacht. De afgelopen jaren heeft de opleiding de tweede fase anders ingericht om daarmee meer te richten op het operationeel management en de rol die de studenten gaan krijgen. De modules 'Personeel en organisatie', 'HR-tools voor managers' en 'Plannen en organiseren' in de tweede fase van de opleiding zijn specifiek ontwikkeld voor de opleiding. Het panel heeft er waardering voor dat de opleiding specifieke modules heeft ontwikkeld voor de Associate degree. In de tweede fase volgen de studenten de vaardighedenlijn 'HBO Professioneel Adviseren en Beïnvloeden' en de onderzoeksleerlijn 'Studie- en onderzoeksvaardigheden fase 2'. De studenten ronden de opleiding af met een afstudeeropdracht aan het einde van de tweede fase.

Het panel constateert dat het een breed programma is dat de opleiding aanbiedt. De studenten hebben waardering voor de breedte van het programma. Het programma stelt de studenten in staat om de beoogde leerresultaten te bereiken.

### **Relatie met de beoogde leerresultaten**

De eindkwalificaties zijn qua kennis en vaardigheden uitgewerkt in de algemene leerdoelen van de modules en beheersingsindicatoren in het praktijkprogramma. Door middel van een verantwoordingsmatrix is een schematische weergave gemaakt van de koppeling tussen de eindkwalificaties en het programma. Per module is beschreven hoe de module bijdraagt aan de realisatie van de eindkwalificaties. Het panel heeft aan de hand hiervan vastgesteld dat alle beoogde leerresultaten in het programma belegd zijn.

### **Onderzoekscomponent**

ISBW beoogt de studenten stapsgewijs in aanraking te laten komen met het opzetten en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Dit doet de student door het doorlopen van de leerlijn onderzoekend vermogen. De relatie tussen het onderzoekend vermogen, de beroepsuitoefening en het beroepsproduct staat centraal.

De student gebruikt praktijkgericht onderzoek bij het formuleren en implementeren van adviezen. De student leert praktijkgericht onderzoek uit te voeren, gestructureerd aan de hand van businesscases waarin theorie aan de werkpraktijk wordt gekoppeld. Hierbij dient de student zelfstandig een analyse te maken van wat er precies speelt in de organisatie en waar de knelpunten liggen. Ook dienen de studenten rekening te houden met de verschillende stakeholders. De onderzoeksvaardigheden volgen de studenten via het softwareprogramma aNewSpring. Dit is voor alle bedrijfskundeopleidingen binnen de NCOI Groep gelijk.

Het panel heeft de onderzoeksvaardighedenlijn via de software van aNewSpring bekeken en oordeelt dat dit bijdraagt aan het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen.

### **Internationale oriëntatie**

De vorming van de internationale oriëntatie bij studenten is impliciet in het programma opgenomen. Werken met verschillende culturen en met internationale dimensies komt in de verschillende modules aan bod. Daarnaast gebruikt de opleiding deels Engelstalige literatuur. De verschillende componenten in de verschillende modules kunnen volgens het panel beter op elkaar worden afgestemd zodat het de zichtbaarheid vergroot. Het panel doet de aanbeveling om de internationale component in het programma explicieter te maken.



### **Weging en Oordeel: Voldoet**

Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten adequaat zijn vertaald in leerdoelen van het programma. De opleiding bestaat uit twee fasen. De inhoud van het curriculum is passend voor de beoogde leerresultaten. De opleiding heeft een breed bedrijfskundig programma. De studenten hebben waardering voor de breedte van het programma. Het panel stelt vast dat de opleiding studeerbaar is. Het panel spreekt haar waardering uit voor het ontwerpen van specifieke vakken voor de Ad-studenten in de tweede fase.

De onderzoekscomponent is praktijkgericht en komt terug in de opleiding via de modules in aNewSpring. Het panel stelt vast dat de gekozen benadering passend is voor de opleiding en in lijn met de opgestelde visie op onderzoek. Werken met verschillende culturen en met internationale dimensies komt in de verschillende modules aan bod. De internationale component is volgens het panel aanwezig maar de opleiding kan deze explicieter maken. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 3 (programma-inhoud).

**Standaard 4 (programma-leeromgeving): 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. Indien het onderwijs in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd, motiveert de opleiding deze keuze. Dit geldt ook indien de opleiding een anderstalige opleidingsnaam hanteert.

## Bevindingen

### Bevindingen generieke audit 2019-2020

#### Leeromgeving

De visie van NCOI Groep op onderwijs is leidend voor het vormgeven van het onderwijsprogramma. Het onderwijsmodel van NCOI Groep kent de volgende uitgangspunten: student centraal, praktisch gestuurd, professioneel begeleid, maximaal rendement en flexibele onderwijslogistiek.

Het didactisch concept van NCOI Groep bestaat uit het verbinden van drie elementen: inhoud van de studiebijeenkomsten, de (beroeps)context en de online leeromgeving. De didactiek en pedagogiek en andragogiek (leren van volwassenen) is toegespitst op de verschillende doelgroepen en het niveau van de opleiding.

#### Flexibiliteit

Het uitgangspunt is een flexibele onderwijslogistiek die bijdraagt aan flexibiliteit voor de student. NCOI Groep organiseert klassikaal onderwijs waarbij deeltijd en duale studenten meerdere keren per jaar verschillende onderwijseenheden op verschillende locaties kunnen doorlopen. Studenten hebben ook de mogelijkheid om via e-learning deze onderwijseenheden te doorlopen. Voltijdstudenten hebben gedurende meerdere dagen per week klassikaal onderwijs. Ze volgen alle onderwijseenheden in een vaste volgorde en kunnen één keer per jaar op verschillende opleidingslocaties starten.

#### Vormgeving

NCOI Groep legt generieke uitgangspunten voor het vormgeven van onderwijsprogramma's vast. De uitgangspunten voor het vormgeven van de onderwijsprogramma's zijn:

Opleidingsvariant	Uitgangspunten
Deeltijd en duaal	NCOI Groep heeft een 'blauwdruk' die leidend is voor alle onderwijsprogramma's. De blauwdruk heeft vier leerlijnen: vakinhoud, vaardigheden, integratie en professionalisering. Deze opzet laat studenten de leerstof en de beroepsmethode integratief toepassen in een (of meerdere) beroepsproduct(en). De uitgangspunten van de blauwdruk zijn: de individuele behoefte van de student en de studeerbaarheid van het programma. In de vormgeving van een onderwijsprogramma houdt NCOI Groep rekening met: de (werk)omgeving en ervaring van de student, feedback en eigen verantwoordelijkheid.

## Onderwijsleeromgeving van de opleiding

Hogeschool ISBW volgt het bovenbeschreven onderwijsmodel van NCOI Groep. De student wordt aangemoedigd om een actieve rol te nemen in de vormgeving van het eigen leerproces. Tijdens de opleiding volgt de student een leerproces met een combinatie van de (beroeps)context, de bijeenkomsten en ondersteuning via de online leeromgeving. Het panel is van oordeel dat de opleiding een motiverende leermethodiek heeft.

Voor de opbouw van het programma gebruikt de opleiding het leerlijnenmodel van De Bie. De opleiding heeft vijf leerlijnen vormgegeven, namelijk: vaardigheden leerlijn, leerlijn onderzoekend vermogen, integratie leerlijn, leerlijn persoonlijke professionele ontwikkeling en de (vak)inhoudelijke leerlijn. Deze vijf leerlijnen lopen door de gehele opleiding.

Een leerlijn bestaat uit verschillende onderwijsmodules over de verschillende fasen van de opleiding. Door deze koppeling bewaakt de opleiding de ontwikkeling van de student. De modules van de volgende fasen bouwen voort op modules van voorgaande fasen. Tussen de verschillende fasen van de opleiding is er sprake van een toenemende complexiteit. Deze toenemende complexiteit is vertaald naar de Bloom-niveaus van de modules.

Naast een verticale samenhang binnen een leerlijn is er ook een horizontale samenhang tussen de verschillende leerlijnen binnen een fase. In de leerlijn vaardigheden volgt de student modules op het gebied van communicatie, persoonlijke effectiviteit en adviesvaardigheden. Ter ondersteuning aan de vaardighedenmodules volgt de student modules in de vakinhoudelijke leerlijn, zoals verandermanagement, Organisatie en management en Management van verandering. Op deze manier krijgt de student ook de theoretische kennis ondersteunend bij de vaardigheden. Om de verbindende rol te borgen komt de interdisciplinaire benadering terug in de integratie- en professionaliseringslijn. Hierdoor ondersteunen de leerlijnen elkaar en creëert de opleiding volgens het panel zowel een verticale als horizontale samenhang binnen het programma. De opleiding geeft de studenten de mogelijkheid om het programma desgewenst te versnellen of vertragen.

### **Didactische vormen**

De leerdoelen zijn centraal geformuleerd door de curriculumcommissie. De curriculumcommissie stelt per module de leerdoelen vast. De onderwijsontwikkelaar koppelt deze leerdoelen en Bloom-niveaus aan de betreffende lessen binnen een module. Het panel constateert uit de gesprekken met de docenten dat er nog voldoende ruimte is voor de docent om de inhoud van de lessen aan te passen aan de samenstelling van de groep en de actualiteit. Door deze vrijheid is het ook mogelijk dat docenten didactische vormen gebruiken specifiek gericht op Ad-studenten. Het panel constateert dat het nu afhankelijk is van docenten hoe zij omgaan met specifieke Ad-studenten. Door gemengde groepen kan het volgens het panel lastig zijn om op niveau te oordelen. Dit wordt nu overgelaten aan de individuele docent volgens het principe van holistisch beoordelen. Het panel doet de aanbeveling om dit explicieter op te nemen. Het panel heeft geen indicaties dat dit momenteel tot problemen leidt. Het panel vindt de didactische vrijheid die de docenten krijgen van grote meerwaarde om het onderwijs student-centred vorm te geven.

### **Weging en Oordeel: Voldoet**

Het panel stelt vast dat de vormgeving van het programma bijdraagt aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De digitale onderwijsleeromgeving en de klassikale bijeenkomsten bevorderen dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces. De leerlijnen vormen een duidelijke basis van de opleiding waarmee de opleiding de horizontale en verticale samenhang borgt. De inrichting van de leeromgeving is passend bij de onderwijsvisie van de instelling. Het is voor de docenten mogelijk om specifieke didactische werkvormen te gebruiken gericht op het Ad-niveau. Door gemengde groepen kan het volgens het panel lastig zijn om op niveau te oordelen. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 4 (programma-leeromgeving).

## **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 2019-2020**

##### *Toelatingseisen*

NCOI Groep hanteert de wettelijke toelatingseisen. In de generieke Onderwijs- en Examenregeling (hierna: OER) staan voor alle opleidingsvarianten de algemene toelatingseisen. In de opleidingsspecifieke OER, indien van toepassing, de opleidingsspecifieke toelatingseisen. Jaarlijks evalueert het kernteam de toelatingseisen en adviseert het instellingsbestuur omtrent eventuele aanpassingen. NCOI Groep hanteert de volgende uitgangspunten voor toelatingseisen per opleidingsvariant:

<b>Situatie student</b>	<b>Instroom in opleidingsvariant</b>
Beroepscontext relevant voor opleiding	Duaal
Beroepscontext niet relevant voor opleiding	Deeltijd

Alle opleidingen binnen NCOI Groep werken met een online toelatingstool (ENTREE). Studenten voeren hier persoons-, opleidings- en werkplekgegevens en hun arbeidsverleden in. De toelatingscommissie bepaalt aan de hand van de toelatingseisen of een relevante beroepscontext aanwezig is. Een relevante beroepscontext bestaat uit: minimaal twee jaar relevante werkervaring, aansluiten van taken bij de inhoud en het niveau van de te volgen opleiding, aanwezigheid geschikte praktijkbegeleider. In de deeltijd- en voltijd opleidingsvariant ontbreekt een relevante beroepscontext. Studenten voeren in deze opleidingsvariant een verplichte stage uit.

NCOI Groep heeft aanvullende toelatingseisen voor masteropleidingen. Studenten zonder relevante vooropleiding kunnen via een instroomprogramma toegelaten worden tot de betreffende masteropleiding.

##### *Vrijstellingen*

Voor het verlenen van vrijstellingen heeft NCOI Groep een standaard werkproces. Studenten dienen bij de examencommissie een verzoek in voor vrijstellingen. De examencommissie laat zich voor het beoordelen van het verzoek ondersteunen door een vrijstellingscommissie. De vrijstellingscommissie toetst of de student voldoet aan de opgestelde criteria om vrijstellingen te verlenen.

NCOI Groep participeert in het experiment 'Pilot flexibilisering' van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In dit experiment verleent NCOI Groep vrijstellingen en voorziet in een procedure om deze vrijstellingen te verlenen. Ook relevante werkervaring kan gevalideerd worden en kan zo leiden tot het behalen van studiepunten.

##### *Doelgroep*

NCOI Groep typeert twee doelgroepen.

<b>Variant</b>	<b>Doelgroep</b>
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.

### **Instroomniveau**

De doelgroep van ISBW zijn werkende professionals die vanuit en binnen hun professionele ervaring met een opleiding willen doorgroeien. De studenten beschikken over diverse (werk)achtergronden. Uit de cijfers van ISWB blijkt dat bijna de helft van de studenten eerder een mbo-opleiding heeft afgerond en 15% een havo-diploma heeft. Een groot deel van de instroom loopt via een InCompany-traject. De toelatingseisen zijn volgens het panel passend voor de opleiding.

Van studenten kreeg het panel het signaal dat in de communicatie vooraf niet altijd duidelijk is dat de opgegeven voorkeurslocatie niet gerealiseerd kan worden. Het panel vraagt de opleiding dit signaal serieus te nemen en de communicatie over de voorkeurslocatie te verduidelijken.

### **Instroomprocedure**

De toelatingseisen voor de opleiding zijn in lijn met wat gebruikelijk is bij NCOI Groep. De studenten zijn toelaatbaar met een havo-diploma of mbo4-diploma.

De toelatingscommissie bepaalt bij de 21+ regeling aan de hand van vooraf opgestelde criteria of de student toegelaten wordt. Bij de duale variant onderzoekt de toelatingscommissie of de functie en werkplek geschikt zijn om het onderwijs in duale variant te volgen. Indien de functie en werkomgeving onvoldoende aansluiten, is de student toelaatbaar tot de deeltijdvariant waarin de student 840 uur stage dient te lopen. De stageplaats moet voldoen aan dezelfde criteria als de werkomgeving van de duale student.

### **Weging en Oordeel: Voldoet**

De opleiding houdt rekening met het instromend niveau van de studenten. De communicatie richting de studenten over de voorkeurslocatie behoeft verbetering. Het panel stelt vast dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn met het oog op de beoogde leerresultaten. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 5 (instroom).

### 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. Docenten beschikken over voldoende beheersing van de taal waarin zij doceren. 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 2019-2020**

###### *Beleid*

NCOI Groep legt haar personeelsbeleid vast in het beleidsplan (freelance) professionals. Voor alle medewerkers zijn er vaste profielbeschrijvingen aanwezig.

Er zijn twee groepen medewerkers: vaste medewerkers en freelance professionals. De vaste medewerkers zijn verantwoordelijk voor organisatorische processen zoals onderwijslogistiek, planning, administratie, studiebegeleiding en kwaliteitsbewaking. Deze groep is ook verantwoordelijk voor onderwijskundige en didactische innovaties. De freelance professionals zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderwijs en de examinering. De samenwerking van vaste medewerkers en freelance professionals leidt tot (1) continuïteit in de organisatie en (2) actuele vakinhoudelijke ontwikkelingen in het onderwijs. Met een pool van freelance professionals is NCOI Groep ervan verzekerd over voldoende gekwalificeerde docenten te beschikken.

NCOI Groep hanteert voor de freelance professionals een strikte rollenscheiding: begeleider, beoordelaar, docent en ontwikkelaar. Een freelance professional kan niet meerdere rollen vervullen voor één (groep) student(en).

###### *Deskundigheidsbevordering*

Voor alle freelance professionals organiseert NCOI Groep diverse professionaliseringsmomenten. Er zijn opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibreersessies en nieuwsbrieven om de freelance professionals te professionaliseren en te informeren. Van iedere freelance professional verwacht NCOI Groep dat hij bij elke bijeenkomst een keer per twee jaar aansluit. De freelance professionals zijn zelf verantwoordelijk voor hun vakinhoudelijke professionalisering. Er zijn aparte professionaliseringsprogramma's op het gebied van didactiek, toetsing en beoordeling. Voor alle examinatoren (profiel beoordelaar) is er een verplichte training voor Basis Kwalificatie Examinering (hierna: BKE). Voor leden van de examencommissie is dit de training voor Senior Kwalificatie Examinering (hierna: SKE). De training voor BKE en SKE stelt NCOI Groep verplicht met ingang van het studiejaar 2020-2021.

###### *Beoordelingscyclus*

NCOI Groep beoordeelt haar freelance professionals op basis van de studentevaluaties. De minimale acceptabele score is een 8,0 op een schaal van 1 tot 10. Freelance professionals die lager scoren dan een 8,0 hebben een gesprek met de betreffende coördinator van NCOI Groep. Ze bespreken de oorzaak en mogelijke verbeteringen. Als een freelance professional onder de 8 blijft scoren, zet NCOI Groep deze professional niet meer in.

#### **Docenten**

Aan de opleiding zijn freelance professionals verbonden die ook zijn verbonden aan andere opleidingen binnen NCOI Groep. ISBW hanteert een strikte rollenscheiding: lesgeven en beoordelen van examens zijn taken die niet door één persoon voor één student of groep studenten kunnen worden uitgeoefend.

Er zijn 42 freelance professionals aan de opleiding verbonden als docent of beoordelaar. Van deze professionals heeft 30 een masterdiploma en is er 1 docent gepromoveerd. Van de professionals hebben 11 als hoogst genoten opleiding een bachelordiploma.

Binnen de opleiding is het kernteam verantwoordelijk voor de inhoudelijke vertaling van het beroeps- en opleidingsprofiel, de implementatie en monitoring van de besluiten vanuit de curriculumcommissie naar het programma en voor het (door)ontwikkelen van de opleiding.

Het docententeam (freelance professionals) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering. De docenten worden tweemaal per module beoordeeld door de studenten, na de eerste twee lessen en aan het einde van de module.

Door middel van opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibreersessies en nieuwsbrieven zorgt de opleiding ervoor dat freelance professionals geïnformeerd worden over en betrokken blijven bij de opleiding. Het panel constateert dat de docenten actief onderdeel zijn van de PCDA-cyclus door evaluaties en kalibratiesessies.

De studenten zijn tevreden over de docenten. De studenten waarderen de docenten en hun praktijkgerichtheid. Het panel is van oordeel dat het docententeam zowel wat omvang als wat kwalitatief betreft voldoende is toegerust om het onderwijs te verzorgen.

### **Weging en Oordeel: Voldoet**

De opleiding werkt met freelance professionals met een stevige binding met de beroepspraktijk. De professionals worden door de opleiding op hun specifieke sterkte ingezet. De studenten zijn tevreden over de docenten en waarderen vooral de praktijkgerichtheid van de docenten. Hogeschool ISBW kent een duidelijke scheiding tussen lesgeven en beoordelen van examens. De docenten zijn volgens het panel zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Via opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibreersessies en nieuwsbrieven zorgt de opleiding ervoor dat freelance professionals geïnformeerd worden over en betrokken blijven bij de ontwikkelingen. De docenten zijn actief onderdeel van de PCDA-cyclus door evaluaties en kalibratiesessies. Er zijn voldoende docenten aan de opleiding verbonden om het onderwijs te kunnen verzorgen en de studenten te begeleiden. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 6 (personeel).

## 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 2019-2020

##### *Huisvesting*

NCOI Groep legt het beleid van huisvesting en materiële voorziening vast in het beleidsplan voorzieningen. Alle voorzieningen zijn toereikend voor studenten met een functiebeperking.

Voor de duale en deeltijd opleiding zijn er eigen leslocaties in Utrecht, Eindhoven, Amsterdam, Zwolle en Rotterdam. Deze leslocaties zijn in het pand van Business Centre Nederland (hierna: BCN) en volledig uitgerust met alle noodzakelijke voorzieningen. NCOI Groep gebruikt ook andere locaties in Nederland. Deze locaties voldoen aan dezelfde standaard als die van de voorzieningen van BCN. Per opleiding huurt NCOI Groep opleidings specifieke voorzieningen in.

Voor de voltijd opleiding beschikt NCOI Groep over eigen leslocaties in Utrecht en Amsterdam. Deze leslocaties zijn specifiek bestemd voor voltijdopleidingen. Er zijn voorzieningen aanwezig zoals een kantine, werkruimtes en kleine gespreksruimtes.

##### *Materiële voorzieningen*

NCOI Groep voorziet in twee online leeromgevingen: e-Connect en aNewSpring. Beide leeromgevingen bieden de mogelijkheid om de studenten te voorzien van informatie. Ze bevatten informatie over de vakinhoud en relevante ontwikkelingen over de opleiding van studenten. Het is een standaard werkwijze dat opdrachten ingeleverd worden via de online leeromgeving. De online leeromgeving fungeert als communicatieplatform om kennis te delen en om contact tussen docenten en medestudenten te faciliteren. Studenten hebben zelf de mogelijkheid om actief te participeren op het communicatieplatform.

##### *Literatuur*

NCOI Groep stelt alle noodzakelijke en verplichte literatuur uiterlijk twee weken voorafgaand aan de start van de betreffende onderwijseenheid beschikbaar. NCOI Groep vergoedt voor iedere student eenmalig een abonnement op de Koninklijke bibliotheek of een (universiteits)bibliotheek. Online en offlinebronnen, zoals (wetenschappelijke) literatuur of artikelen, zijn via dit abonnement beschikbaar voor studenten.

### Voorzieningen

Vanaf het moment dat ISBW onderdeel is geworden van NCOI Groep maakt ISBW gebruik van de huisvesting en de materiële voorzieningen van NCOI Groep. De lessen worden verzorgd op BCN-locaties of vergelijkbare locaties in Nederland. Materiële voorzieningen als (digitale) leermiddelen (literatuur, toegang tot bibliotheek en software) worden door ISBW aan de student ter beschikking gesteld. De toegang tot databases en literatuur ten behoeve van onderzoek is mogelijk, maar wel omslachtig en nodigt niet uit tot het gebruik ervan. De opleiding kan hier nog een stap zetten.

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding gebruik maakt van de bovenstaande voorzieningen. Uit de evaluatiecijfers van ISBW blijkt dat de studenten tevreden zijn over de voorzieningen.

Het panel constateert dat de online leeromgeving e-Connect van de opleiding gevuld is met relevante informatie om de opleiding te volgen. Deze bestaat uit een beschrijving van de inhoud van het studieonderdeel, opdrachten en ondersteunende literatuur. De online leeromgeving biedt ondersteuning bij onderlinge contacten en in contacten met docenten. De leeromgeving kunnen studenten ook gebruiken om kennis te delen en deze is voor hen van huis uit te raadplegen.



Alle opdrachten die studenten via e-Connect inleveren, scant de opleiding op plagiaat. De online leeromgeving heeft volgens het panel een ondersteunende functie voor de studenten.

**Weging en Oordeel: Voldoet**

Het panel stelt vast dat de opleiding gebruik maakt van goed geoutilleerde locaties. De studenten zijn tevreden over de voorzieningen. De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving. De toegang tot databases en literatuur ten behoeve van onderzoek is mogelijk maar omslachtig en nodigt niet uit tot gebruik ervan, de opleiding kan hier nog een stap zetten. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 7 (voorzieningen).

**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 2019-2020**

*Studiebegeleiding*

NCOI Groep stemt de studiebegeleiding af op de doelgroep. Verschillende personen zijn betrokken bij de begeleiding van de studenten.

<b>Variant</b>	<b>Studiebegeleiding</b>
Deeltijd en duaal	<p>Het uitgangspunt is dat de werkende volwassen student zelf verantwoordelijk is voor zijn leerproces. De begeleiding is hierop afgestemd.</p> <p>Elke student heeft een persoonlijke studieadviseur voor organisatorische en logistieke zaken. De studieadviseur monitort de voortgang van de student en neemt contact op bij mogelijke studieovertraging. De student kan de studieadviseur benaderen via een online chatfunctie, tijdens een fysieke bijeenkomst, via de telefoon en per e-mail.</p> <p>De inhoudelijke studiebegeleiding vindt plaats door de docent, portfoliobegeleider en de afstudeerbegeleider. Een praktijkbegeleider begeleidt de student op de werk- of stageplek. NCOI Groep toetst of de praktijkbegeleider voldoet aan de vastgestelde criteria.</p> <p>Het Stage Instituut begeleidt studenten bij het zoeken naar een stageplaats.</p> <p>NCOI Groep onderzoekt stelselmatig de kwaliteit van de studiebegeleiding en neemt verschillende verbeteracties. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de ontvangen studiebegeleiding.</p>

*Informatievoorziening*

NCOI Groep maakt gebruik van de digitale leer- en informatieomgeving e-Connect en aNewSpring. In deze omgevingen staat alle informatie voor de student. Het ERP-systeem Olympus monitort de activiteiten van de student en informeert studenten bij eventuele wijzigingen in het curriculum.

**Studiebegeleiding**

Gedurende de opleiding krijgen de studenten studiebegeleiding vanuit ISBW. De opleiding heeft de studiebegeleiding afgestemd op de werkende volwassen student die zelf verantwoordelijk is voor het leerproces. De studiebegeleiding is centraal georganiseerd voor alle ISBW-opleidingen.

De student krijgt gedurende de opleiding vanuit verschillende rollen zowel binnen- als buitenschoolse begeleiding en ondersteuning op maat. Bij de begeleiding van de student zijn de studieadviseur, de docent, de portfoliobegeleider, de afstudeerbegeleider en een praktijkbegeleider betrokken.

Uit de gesprekken met studenten blijkt dat de studiebegeleiding proactief opereert. Bij aanvang van de studie krijgen de studenten een telefonisch kennismakingsgesprek met de toegewezen studiebegeleider. Deze studiebegeleider is een vast aanspreekpunt voor de studenten. Als de student een aantal weken actief is, belt de studiebegeleider de studenten op om te vragen hoe het studietraject verloopt en of de student extra ondersteuning nodig heeft. Mochten er zich tijdens de studieproblemen voordoen, dan weten de studenten de persoonlijke studiebegeleider te vinden. De studiebegeleider is volgens de studenten ook goed bereikbaar. Het panel vindt de studiebegeleiding adequaat.

### **Informatievoorziening**

De informatievoorziening aan de studenten over het studieprogramma verloopt grotendeels via de online leeromgeving. ISBW geeft zelf aan dat de studenten wisselende ervaringen hebben met de online leeromgevingen waarin ze werken. Uit eigen evaluaties van de opleiding blijkt dat voor sommige studenten de vindbaarheid van de juiste materialen en documenten een aandachtspunt is. De opleiding geeft aan dit te verbeteren.

De studenten met wie het panel heeft gesproken zijn positief zijn over de informatievoorziening via de online leeromgeving. Uit evaluaties van de studenten komt een vergelijkbaar beeld. Het panel constateert dat de informatievoorziening richting de studenten voldoet.

### **Weging en Oordeel: Voldoet**

Het panel stelt vast dat de studiebegeleiding en de informatievoorziening adequaat zijn en passend bij de doelgroep. De student is centraal georganiseerd. Iedere student heeft een vast aanspreekpunt bij de studiebegeleidingsafdeling. Deze studiebegeleider opereert proactief. De begeleiding is bereikbaar voor de studenten. De informatievoorziening verloopt grotendeels via de online leeromgeving. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 8 (studiebegeleiding).

## 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 2019-2020**

##### *Kwaliteitsmanagementsysteem*

NCOI Groep kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitsmanagementsysteem (hierna: KMS) voor al haar geaccrediteerde hbo-opleidingen. De uitgangspunten van het KMS staan in het handboek 'Quality assurance NCOI Groep'. Het KMS is gebaseerd op het INK-model.

NCOI Groep heeft verschillende certificeringen:

- ISO 9001:2015 (kwaliteitsmanagementsysteem)
- ISO 27001 (informatiebeveiligingsmanagementsysteem)
- CEDEO (klanttevredenheid)
- NRTO (training- en opleidingsbureaus)

NCOI Groep stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2019-2020 hanteert zij bij evaluaties de volgende normen:

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

##### *Verbetercycli*

De gestandaardiseerde werkprocessen werken met kort- en langcyclische verbeterprocessen. De verbeterprocessen doorlopen alle stappen uit de PDCA-cyclus. De curriculumcommissie bespreekt de uitkomsten van de evaluaties en onderneemt verbeteracties. Bij iedere opleiding voert NCOI Groep onderstaande evaluaties uit:

<b>Stakeholder</b>	<b>Jaar 1</b>	<b>Jaar 2</b>	<b>Jaar 3</b>	<b>Jaar 4</b>	<b>Jaar 5</b>	<b>Jaar 6</b>
Student	Iedere onderwijseenheid					
Studentenraad per niveau/hogeschool	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Alumni	Jaarlijks alle alumni die het jaar ervoor zijn afgestudeerd					
Medewerker	Jaarlijkse performancemanagementcyclus					
Medewerkerstevredenheid	Iedere 3 jaar					
Freelance professionals	Iedere uitgevoerde opdracht					
Overleg, opstartbijeenkomst	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Kernteam	2x	2x	3x	2x	3x	3x
Lectoren	Eens per 2 jaar					
Werkveldcommissie	1x	1x	2x	1x	3x	1x
Examencommissie	6x	6x	6x	6x	6x	6x
Voorzittersoverleg kort	Wekelijks					

Voorzittersoverleg lang	Maandelijks					
Kalibratiesessies	2 x per jaar per opleiding					
Academic Board	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Curriculumcommissie	1x	1x	1x	1x	2x	1x
Audit intern (midterm review)			1x			
Audit extern						1x

Studenten krijgen jaarlijks een update over de kwaliteit van de betreffende opleiding.

### Kwaliteitszorg

Het panel heeft gekeken of het bovenbeschreven generieke kwaliteitszorgsysteem van toepassing is op de opleiding en komt tot de conclusie dat het kwaliteitszorgsysteem functioneert. De curriculumcommissie heeft als doel te borgen dat de opleiding haar doelstelling(en) kan realiseren. Zij verbindt de kortcyclische PDCA-cycli tot de langcyclische PDCA-cyclus en zet jaarlijks de grote lijnen voor de opleiding uit.

Het panel concludeert dat het kwaliteitsmanagementsysteem elementen van de opleiding periodiek evalueert in een cyclus. De uitkomsten van evaluaties en overleggen vormen de basis voor verbeteringen in het onderwijs. Deze worden besproken in de curriculumcommissie en verantwoord richting de stakeholders.

Uit de gesprekken tijdens het locatiebezoek blijkt volgens het panel dat het kwaliteitsbewustzijn breed gedragen is. Het panel heeft een duidelijke kwaliteitsfocus aangetroffen bij zowel het management, de docenten, de examinatoren en het werkveld. Bij de overgang van het ISBW-programma naar NCOI zijn extra examinatoren ingezet van NCOI. Een aantal examinatoren heeft geweigerd om de beoordeling uit te voeren omdat zij zich niet in de oude ISBW-normen konden vinden. Hieruit blijkt volgens het panel een sterke focus op kwaliteitsbewustzijn.

Sinds de overname heeft de focus gelegen op het verder ontwikkelen en evalueren van het programma en de eindkwalificaties. Zo zijn het programma en de inhoud van de modules gemonitord en waar nodig aangepast. Voor de Ad-opleiding zijn specifieke modules in de tweede fase ingericht om beter aan te sluiten bij de eindkwalificaties van de studenten. Het panel stelt vast dat verbeteracties waarneembaar zijn.

Bij de interne kwaliteitszorg zijn extra evaluatiemomenten gebruikt zoals een 'midterm review'. Tijdens deze review heeft een panel met een lid van de Academic Board, de werkveldcommissie, de examencommissie in samenspraak met het kernteam en de kwaliteitsmanager verschillende scripties en moduleopdrachten beoordeeld. Uit deze review bleek dat studenten in de complexere opdrachten, waaronder de scriptie, moeite hadden met afstand nemen van het vraagstuk en daarmee hun rol als praktijkonderzoeker in te nemen. Deze evaluatie is meegenomen in de kalibreersessies met scriptiebegeleiders en –beoordelaars om studenten hierin in de toekomst beter te trainen en te begeleiden. In de lessen onderzoeksvaardigheden wordt bewust meer aandacht besteed aan het afstand nemen van het vraagstuk. Op basis hiervan concludeert het panel dat het kwaliteitszorgsysteem functioneert bij de opleiding.

### Weging en Oordeel: Voldoet

Het panel constateert dat de opleiding periodieke feedback ontvangen en deze evalueert. Op basis van deze feedback zijn de eindkwalificaties en het programma aangepast. Bij de opleiding vinden geëigende verbeteringen plaats op basis van evaluaties en daarmee is voor het panel aantoonbaar dat de opleiding zich ontwikkelt en verbeteringen doorvoert.

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de curriculum- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. Er is volgens het panel sprake van een duidelijke kwaliteitsfocus bij zowel het management, de docenten, de examinatoren en het werkveld. De verbetercyclus vanuit de opleiding is waarneembaar en functioneert. Het panel komt tot het oordeel dat opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 9 (kwaliteitszorg).

## 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 2019-2020

##### *Visie op toetsen*

NCOI Groep heeft een visie op toetsen die leidend is voor het vormgeven van het systeem van toetsen en beoordelen: *Toetsing is een cruciaal onderdeel van de opleiding en heeft als doel het leerproces te bevorderen en valide, betrouwbare en navolgbare informatie over de voortgang in de opleiding te geven.* Toetsen en beoordelen hebben binnen NCOI Groep twee functies: (1) het bevorderen van het leerproces door een formatieve evaluatie en (2) het bepalen van het niveau van de student door een summatieve beoordeling.

##### *Systeem van toetsen en beoordelen*

De uitgangspunten van het systeem van toetsen en beoordelen liggen vast in het Beleidsplan hoger onderwijs, de OER en het Uitvoeringsreglement toetsing & examinering. Het systeem is van toepassing op alle hbo-opleidingen.

NCOI Groep heeft een standaard werkwijze voor het concretiseren van het systeem van toetsen en beoordelen. Per opleiding legt het kernteam het ontwerp van de toetsing en examinering vast in het toetsplan. Het toetsplan verantwoordt de gemaakte keuzes van het kernteam. De examencommissie stelt het toetsplan vast als het voldoet aan vastgestelde criteria. Dit leidt ertoe dat voor elke opleiding de gekozen toetsvormen voldoende afwisselend zijn, aansluiten op de leerdoelen, de eindkwalificaties afdekken en het leerproces van de student ondersteunen.

##### *Kwaliteit van toetsen*

Binnen NCOI Groep zijn drie kwaliteitscriteria vastgelegd: validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. NCOI Groep onderneemt de volgende acties om te werken aan de kwaliteitscriteria:

Kwaliteitscriterium	Actie
Validiteit	Het aansluiten van de toetsvorm met inhoud (toetsplan). Het aansluiten van de toetsvorm bij de leeromgeving (toetsplan). De dekking van de leerdoelen en de eindkwalificaties (toetsmatrijzen) Classificeren van de moeilijkheidsgraad met de taxonomie van Bloom (toetsplan).
Betrouwbaarheid	Scheiden van de rollen: docent, ontwikkelaar, beoordelaar. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in het ontwikkelen van toetsen. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in de beoordeling van eindwerken. Selecteren en aanwijzen van gekwalificeerde examinatoren (BKE/SKE). Organiseren van kalibratiesessies voor examinatoren.
Transparantie	Informerende van studenten over alle exameninformatie. Navolgbaarheid van de beoordeling van de examinator.

##### *Examencommissie*

De werkwijze van de examencommissies van NCOI Groep ligt vast in het 'Integraal beheermodel centrale examencommissie NCOI Groep'. Het Integraal beheermodel is goedgekeurd door de Inspectie van het Onderwijs en kent de volgende uitgangspunten: functietechnische rollenscheiding, vastgelegde beleid en regelingen, beheersbare processen en risicogericht toezicht op basis van rapportages van tentamens, examinatoren en studenten. De examencommissie functioneert onafhankelijk van het instellingsbestuur.

NCOI Groep heeft een centrale examencommissie en een aantal domeinexamencommissies. De domeinexamencommissies zijn verantwoordelijk voor een clustering van verwante opleidingen. De examencommissie wijst op basis van eigen opgestelde criteria examinatoren aan. Het uitgangspunt is dat de examencommissie op basis van data-analyse actie onderneemt richting het kernteam, examinatoren en/of studenten.

### **Uitwerking toetsbeleid**

De opleiding heeft een systeem van toetsing dat volgt uit het NCOI-beleid. In het toetsplan liggen de uitgangspunten vast. Toetsing heeft twee functies, namelijk het bevorderen van het leerproces en het geven van informatie over voortgang van de student in de opleiding. In de visie vanuit ISBW dient toetsing het leerproces te bevorderen en informatie te geven over de voortgang in de opleiding.

De opleiding heeft een scheiding van de rollen lesgeven en beoordelen. Dit waarborgt de betrouwbaarheid en onafhankelijkheid van de beoordeling. Afgelopen jaren zijn er diverse verbeteringen doorgevoerd, zo is de toetsdiversiteit van het programma vergroot. Toetsvormen die zijn geïntroduceerd zijn moduleopdrachten, digitale examens en een mondeling examen. De toetsvormen zijn gekozen om aan te sluiten op de leerdoelen van de modules.

Per 2016-2017 zijn de projecten uit het curriculum verwijderd. De projecten waren groepsprojecten waarvoor geen individuele beoordeling werd gegeven. Binnen de visie op toetsing en examinering binnen NCOI Groep ligt borging in de individuele toetsing op de eindtermen van de verschillende onderwijseenheden. Om beheersing hiervan te toetsen, zijn de projecten vervangen door losse modules met individuele toetsing. Ook is er een slag gemaakt door de businesscases grotendeels te vervangen voor moduleopdrachten. Het panel waardeert het dat de opleiding deze slag heeft gemaakt.

Het panel constateert dat de opleiding het toetsbeleid vanuit NCOI volgt. Het toetsbeleid is volgens het panel ordentelijk vormgegeven. Het panel constateert dat er meerdere toetsvormen zijn geïntroduceerd. Het grootste deel van de modules sluiten de studenten af met een moduleopdracht. Het panel doet de aanbeveling meer differentiatie aan te brengen in de verschillende toetsvormen.

### **Borging van de toetsing**

Aan de hogeschool is een centrale examencommissie verbonden voor alle opleidingen binnen NCOI Groep. Naast een centrale examencommissie is er een examencommissie voor alle bedrijfskundige opleidingen binnen NCOI Groep. Deze deexamencommissie heeft afgelopen jaren maatregelen genomen om de kwaliteit van toetsing te verhogen. Zo organiseert de examencommissie periodieke steekproeven op beoordelingen van iedere examinerator door een team van toetsdeskundigen, is er een workshop georganiseerd 'Beoordelen doe je zo' en is er een aanscherping in de beoordelingssystematiek bij moduleopdrachten. De onderbouwing van het cijfer en voldoende feedback geven richting studenten blijven aandachtspunten. Hiertoe is het project 'Beoordelen doe je zo 2.0' opgestart. Het panel stelt vast dat zowel de centrale examencommissie als de deexamencommissie een gedegen taakopvatting hebben. Er is volgens het panel een goed samenspel tussen zowel de examencommissie, werkveldcommissie als de curriculumcommissie.

Vanaf 2020-2021 is het verplicht voor alle examinatoren om in het bezit te zijn van de Basis Kwalificatie Examinering (BKE). De examencommissies zijn bezig met het behalen van de Senior Kwalificatie Examinering (SKE). Het panel stelt vast dat de opleiding aantoonbaar bezig is met het behalen van de BKE en SKE.

De examinatoren zijn zorgvuldig geselecteerd en door de deexamencommissie aangewezen. De examinatoren worden geïnformeerd over de beoordelingssystematiek en de kwaliteit van de door hen uitgevoerde beoordelingen wordt door de deexamencommissie geëvalueerd.

Het panel stelt vast dat zowel de centrale examencommissie als de deexamencommissie in control zijn betreffende het borgen van het behalen van de eindkwalificaties.

### **Kwaliteit toetsen**

Het auditpanel heeft tijdens het locatiebezoek meerdere toetsen ingezien en oordeelt dat de kwaliteit van deze toetsen inhoudelijk en toetstechnisch op orde is. De studenten krijgen feedback van de docenten bij de toetsen en projecten. De summatieve en de formele toetsing ondersteunen het eigen leerproces van de student. De studenten geven aan tevreden te zijn over de toetsen en weten waarop zij worden getoetst.



## **Afstudeerproces**

De studenten ronden de opleiding af met een afstudeeropdracht en een portfolio. De afstudeeropdracht wordt vanaf studiejaar 2019-2020 vormgegeven in een beroepsproduct. Voor zowel de afstudeeropdracht als het portfolio geldt dat elk van de te beoordelen onderdelen voldoende moet zijn. Het panel stelt vast dat de studenten van de Ad-opleiding vaak ook een onderzoek uitvoeren als eindopdracht. Het panel vraagt zich af of dit voldoende aansluit bij het profiel van de Associate degree. Het panel doet de aanbeveling om de eindopdracht bij de Associate degree te evalueren of dit voldoende aansluit bij de doelgroep en niet te hoog gegrepen is.

Voordat de student begint met de eindopdracht stelt de student een plan van aanpak op. Dit plan van aanpak dient goedkeuring te krijgen van ISBW. Bij de overname door NCOI Groep is een vierogenprincipe ingevoerd bij de beoordeling van de onderzoeksvoorstellen. De student krijgt tijdens het schrijven van de eindopdracht begeleiding vanuit ISBW.

Na inlevering van het eindwerk geven de studenten een presentatie over het onderzoek. Vervolgens is er een verdediging met beide examinatoren. Een onafhankelijke examinator heeft de leiding bij de beoordeling. Beide examinatoren voeren onafhankelijk van elkaar de beoordeling uit. Hierna proberen beide examinatoren tot consensus te komen. Mocht dit niet lukken of het verschil in cijfer is te groot, dan komt er een extra examinator bij.

Het afstuderen is volgens het panel ordentelijk vormgegeven. Het proces is helder voor zowel de examinatoren als de studenten. Bij de aangeleverde eindwerken laat de transparantie van het vierogenprincipe te wensen over. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel kunnen valideren dat er daadwerkelijk een vierogenprincipe is toegepast bij de beoordelingen. De opleiding organiseert kalibratiemomenten voor de examinatoren. Bij deze kalibratiemomenten is ook het werkveld betrokken. Het panel vindt de kalibratie waarbij het werkveld ook betrokken is een goede manier om het eindniveau te borgen.

Na de overname van ISBW door NCOI Groep zijn de eindwerken en onderzoeksvoorstellen gekalibreerd. Vooral de onderzoeksvraag werd aan de zwakke kant beschouwd. Hieruit zijn verbeterpunten geformuleerd. Een deel van de studenten heeft de opleiding afgerond met de oude criteria. Bij de studenten die al waren gestart met het afstuderen en waarbij de oude criteria van toepassing waren, is extra begeleiding aangeboden voor de onderzoeksvaardigheden.

Bij de oude criteria was het mogelijk om beoordelingscriteria binnen een beoordeling te compenseren. Het panel stelt vast dat cruciale onderdelen, zoals de probleemstelling en onderzoeksvraag, onvoldoende konden zijn. Het panel is van mening dat dit onwenselijk is. De examencommissie heeft tijdens het locatiebezoek aangegeven dit ook onwenselijk te vinden. Bij het opstellen van de nieuwe beoordelingscriteria is de compensatiemogelijkheid daarom komen te vervallen. Er zijn op het moment van schrijven geen studenten meer die aanspraak maken op een beoordeling van het afstuderen conform de oude criteria. Hiermee stelt het panel vast dat compensatie niet meer mogelijk is.

## **Weging en Oordeel: Voldoet**

De opleiding hanteert het NCOI-beleid voor toetsing en examinering. De beoordeling van de studenten is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. Het niveau van de door het auditpanel bestudeerde toetsen evenals hun betrouwbaarheid zijn in orde en de toetsen zijn ondersteunend aan het leerproces van de studenten. Zowel de centrale examencommissie als de deelexamencommissie hebben een gedegen taakopvatting en hebben een nadrukkelijke rol bij het vaststellen en borgen van het toetsniveau. Er is volgens het panel een goed samenspel tussen de examencommissie, werkveldcommissie en curriculumcommissie. De examinatoren en examencommissie zijn aantoonbaar bezig met BKE/SKE.

De studenten ronden de opleiding af met een beroepsopdracht en een portfolio. Bij de overname van ISBW door NCOI Groep zijn verbeteringen aangebracht bij het afstuderen, zoals het afschaffen van de compensatiemogelijkheid bij het afstuderen en het stoppen met groepsprojecten.

Het panel vindt deze aanpassen adequaat. De opleiding heeft ook een duidelijke slag gemaakt door meer diversiteit aan te brengen in de toetsing. Er zijn volgens het panel nog steeds vrij veel moduleopdrachten. Het panel doet de aanbeveling om nog meer differentiatie aan te brengen in toetsvormen. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 10 (toetsing).

## 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 2019-2020**

##### *Realiseren beoogde leerresultaten*

Studenten realiseren de beoogde leerresultaten tijdens het afstuderen. NCOI Groep hanteert voor het vormgeven van het afstuderen de volgende uitgangspunten:

<b>Opleidingsniveau</b>	<b>Vormgeving afstuderen</b>
Ad	Beroepsproduct 6 EC Portfolio 6 EC
Bachelor voltijd	Beroepsproduct 30 EC Portfolio 30 EC
Bachelor deeltijd en duaal	Beroepsproduct 30 EC Portfolio 30 EC
Master	Beroepsproduct 12 EC (scriptie) Beroepsproduct 6 EC

##### *Alumni*

NCOI Groep beschikt over een alumnibeleid. Het beleid richt zich op het in de toekomst benaderen van de alumni voor: permanente educatie, het volgen van een opleiding of het optreden als ambassadeur. Onderdeel van het alumnibeleid in 2019-2020 is de jaarlijkse alumni-enquête en een alumni-event. NCOI Groep evalueert de activiteiten voor de verdere ontwikkeling van het alumnibeleid.

### **Afstudeerniveau**

Het panel heeft zes eindwerken van de Ad-opleiding bestudeerd en beoordeeld in combinatie met het beoordelingsformulier dat de opleiding heeft gebruikt. Het panel heeft vier eindwerken beoordeeld van afstuderen oude stijl en twee eindwerken van het afstuderen nieuwe stijl.

De beoordeelde eindwerken zijn volgens het panel van het niveau dat van een Associate degree verwacht mag worden. Het panel komt tot het oordeel dat alle eindwerken minimaal voldoende zijn. De bestudeerde eindwerken van de opleiding neigen, volgens het panel, zelfs qua complexiteit van de opdracht en omvang richting het hbo-bachelorniveau. Het panel doet de aanbeveling om het niveauverschil tussen de Ad en Bachelor specifieker te omschrijven zodat duidelijker is voor de studenten wat zij moeten opleveren. Het panel stelt vast dat de studenten de beoogde leerresultaten op een adequate wijze realiseren.

### **Functioneren in de praktijk**

In het gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld bleek dat de werkgevers tevreden zijn over het niveau van de afgestudeerden. Het werkveld is tevreden over de kennis en kunde die de studenten meekrijgen vanuit de opleiding. Tijdens het locatiebezoek is ook met een alumnus gesproken. De alumnus is positief over de opleiding en geeft aan dat de opleiding hem een stap verder heeft gebracht in zijn ontwikkeling, zowel zakelijk als privé. Het panel constateert dat de opleiding aansluit op de wensen van het werkveld en de alumni.

### **Weging en Oordeel: Voldoet**

De opleiding realiseert de beoogde leerresultaten. Het panel oordeelt dat de beoordeelde eindwerken van het niveau zijn dat van een hbo-Associate degree verwacht mag worden. De bestudeerde eindwerken van de opleiding neigen, volgens het panel, zelfs qua complexiteit van de opdracht en omvang richting het hbo-bachelorniveau.

De werkveldcommissie is tevreden over het niveau dat de studenten bereiken. Ook de gesproken alumnus is tevreden over de opleiding. De opleiding biedt een goede basis om te kunnen werken in een divers werkveld.  
Op basis hiervan komt het panel voor de opleiding op standaard 11 (gerealiseerd niveau) het oordeel 'voldoet'.

## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

NCOI Groep heeft de Associate degree Operationeel manager van Hogeschool ISBW overgenomen. Het panel stelt vast dat er diverse verbeteringen zijn doorgevoerd. Het panel heeft een opleiding aangetroffen die vooral praktijkgericht is en goed aansluit bij de wensen van de doelgroep. De studenten waarderen zowel de praktijkgerichtheid van opleiding als de breedte van de opleiding. Er is nadrukkelijk aandacht voor de 'zachte kant' (communicatie en andere vaardigheden). De gesproken alumnus geeft aan dat de opleiding hem een stap verder heeft gebracht in zijn ontwikkeling, zowel zakelijk als privé. Het kwaliteitsbewustzijn is breed gedragen binnen de opleiding door zowel docenten, examinatoren als werkveld.

Op grond van het bovenstaande en met inachtneming van de beslisregels van de NVAO, adviseert het auditpanel de NVAO de duale en deeltijd variant van de hbo-Associate degree Operationeel manager van Hogeschool ISBW voor alle opleidingslocaties als **Positief** te beoordelen.



## 6. AANBEVELINGEN

Het panel komt tot de volgende aanbevelingen:

- Het panel geeft de aanbeveling om de internationale visie te op schrift te stellen en ook te communiceren richting de studenten. Het panel ziet mogelijkheden door de internationale component te koppelen aan de 'zachte kant' van de opleiding. Daarnaast kan de opleiding een slag maken door de internationale component explicieter te maken in het programma.
- Het panel constateert dat het nu afhankelijk is van docenten hoe zij omgaan met specifieke Ad-studenten. Door gemengde groepen kan het volgens het panel lastig zijn om op niveau te oordelen. Ook de manier van doceren en te gebruiken werkvormen zou specifiek gericht kunnen zijn op het Ad-niveau. Dit wordt nu overgelaten aan de individuele docent. Het panel doet de aanbeveling om hier meer aandacht aan te schenken en dit explicieter op te nemen in de instructies voor de docenten.
- Het panel geeft de aanbeveling om de communicatie over de voorkeurslocatie te verduidelijken.
- De toegang tot databases en literatuur ten behoeve van onderzoek is mogelijk, maar wel omslachtig en nodigt niet uit tot het gebruik ervan. De opleiding kan nog een stap zetten om de toegang tot databases en literatuur makkelijker te maken.
- Er zijn volgens het panel nog steeds vrij veel moduleopdrachten. Het panel doet de aanbeveling om nog meer differentiatie aan te brengen in toetsvormen.





**BIJLAGE I    Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool ISBW Associate degree Operationeel manager deeltijd / duaal</b>		
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel deeltijd</b>	<b>Oordeel dual</b>
<b>Beoogde leerresultaten</b>		
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	Voldoet	Voldoet
<b>Programma</b>		
Standaard 2. Oriëntatie programma	Voldoet	Voldoet
Standaard 3. Inhoud programma	Voldoet	Voldoet
Standaard 4. Vormgeving programma	Voldoet	Voldoet
Standaard 5. Aansluiting programma	Voldoet	Voldoet
<b>Personeel</b>		
Standaard 6. Kwalificaties personeel	Voldoet	Voldoet
<b>Voorzieningen</b>		
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	Voldoet	Voldoet
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	Voldoet	Voldoet
<b>Kwaliteitszorg</b>		
Standaard 9. Periodiek evalueren	Voldoet	Voldoet
<b>Toetsing</b>		
Standaard 10. Toetsing	Voldoet	Voldoet
<b>Gerealiseerde leerresultaten</b>		
Standaard 11. Leerresultaten	Voldoet	Voldoet
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>Positief</b>	<b>Positief</b>



## BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

**Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. Ad-opleiding Operationeel Manager en de hbo-bacheloropleiding Bedrijfskunde – Hogeschool ISBW, 12 maart 2020**

### Programma – 12 maart 2020 - locatiebezoek

Tijd	Omschrijving
08.00 – 08.15 uur	Ontvangst panel
08.15 – 09.00 uur	Vooroverleg panel (besloten)
09.00 – 09.45 uur	Sessie 1 – Gesprek directie en management (Incl. korte presentatie Hogeschool ISBW en opleiding)
09.45 – 10.15 uur	Sessie 2 – Toelichting online leeromgeving (OLO)
10.15 – 10.30 uur	Korte pauze panel (besloten)
10.30 – 11.45 uur	Sessie 3 – Gesprek kernteam, docenten, ontwikkelaars, beoordelaars en afstudeerbegeleiders
11.45 – 12.45 uur	Werklunch panel (besloten)
12.45 – 13.15 uur	Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel
13.15 – 14.00 uur	Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumni
14.00 – 14.15 uur	Korte pauze panel (gesprek directie en management)
14.15 – 15.00 uur	Sessie 5 – Gesprek examencommissie en borging
15.00 – 15.15 uur	Korte pauze panel (besloten)
15.15 – 15.45 uur	Sessie 6 – Gesprek studenten
15.45 – 16.00 uur	Korte pauze panel (besloten)
16.00 – 16.15 uur	Eventueel extra gesprek directie en management
16.15 – 17.15 uur	Intern overleg panel (besloten)
17.15 – 17.30 uur	Terugkoppeling door panel naar directie en management

*De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.*

### Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende duale en deeltijdopleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2018.

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 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.

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

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

### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een standaard 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2018'.

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. Het eindoordeel over de opleiding luidt: 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'.

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 **positief** indien alle standaarden 'voldoet' scoren.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval **positief onder voorwaarden** indien standaard 1 voldoet en maximaal vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel het opleggen van voorwaarden adviseert (zie aanvullende beslisregels voorwaarden).

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval **negatief** indien:

- een of meer standaarden 'voldoet niet' scoort/scoren;
  - standaard 1 'voldoet ten dele' scoort;
  - op een tot vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel niet adviseert om voorwaarden op te leggen;
- zes of meer standaarden 'voldoet ten dele' scoren.



### **BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten**

- Zelfevaluatierapport opleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de leerresultaten van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - leerresultaten, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van alle recente eindwerken (inclusief portfolio's).
- Jaarverslag examencommissies
- Notulen examencommissies
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft van zes studenten de eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bestudeerd. Om redenen van privacy zijn de namen van de afgestudeerden, hun studentnummers evenals de titels van de eindwerken hier weggelaten maar uiteraard wel bekend bij de secretaris van het auditteam, en daar eventueel op te vragen.





## BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Op 11 november 2019 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Associate degree Operationeel Manager van Hogeschool ISBW, onder het nummer 008785.

Naam visitatiegroep:	HBO Bedrijfskunde groep 2
----------------------	---------------------------

De secretaris van het auditpanel beschikt over nadere informatie over de samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet.

In onderstaande tabel volgen korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit adviesrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
De heer drs. S.J.F. Bruijsten (voorzitter)	Auditor, bestuurslid en projectleider in het (Technisch) onderwijs. Tot en met 2018 programma manager van de masteropleidingen Engineering en Informatics Hogeschool Utrecht.
De heer drs. J. Bakker	Bedrijfseconoom/bedrijfskundige en beschikt over kennis van en ervaring in het relevante werkveld en het hoger onderwijs. Tot 2016 docent bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
De heer ir. F. van Oostrum	Docent en voorzitter examencommissie engineering bij Hogeschool Windesheim.
De heer R. Brandsma	Student Technische Bedrijfskunde (deeltijd) aan de Hogeschool Windesheim in Zwolle en werkzaam als Procestechnoloog bij Buisman in Zwolle.
de heer drs. B.R. Reijken	Bedrijfskundige en adviseur bij Hobéon. Getraind door de NVAO in 2016. Senior Kwalificatie Examinering behaald in 2018.

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



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

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

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