

NVAO • NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING
MASTEROPLEIDING
BEDRIJFSKUNDE
Schouten & Nelissen

ADVIESRAPPORT
9 november 2021

Inhoud

1	Procedure TNO	3
2	Nieuwe opleiding.....	4
2.1	Algemene gegevens	4
2.2	Profiel.....	4
2.3	Panel.....	4
3	Oordeel	6
4	Sterke punten	9
5	Aanbevelingen	10
6	Beoordeling.....	11
6.1	Standaard 1: Beoogde leerresultaten	11
6.2	Standaard 2: Programma; oriëntatie	11
6.3	Standaard 3: Programma; inhoud	14
6.4	Standaard 4: Programma; inhoud	17
6.5	Standaard 5: Instroom.....	18
6.6	Standaard 6: Personeel.....	19
6.7	Standaard 7: Voorzieningen	20
6.8	Standaard 8: Begeleiding.....	21
6.9	Standaard 9: Kwaliteitszorg.....	22
6.10	Standaard 10: Toetsing.....	24
6.11	Graad en CROHO-onderdeel	26

1 Procedure TNO

Het succesvol doorlopen van een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een voorwaarde voor erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Pas na deze kwaliteitstoets kan de instelling de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de uitgebreide toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsook de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.¹

Als gevolg van de beperkende omstandigheden door COVID-19 geldt voor deze toetsing een tijdelijke NVAO-procedure.

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure is te vinden op www.nvao.net.

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

2 Nieuwe opleiding

2.1 Algemene gegevens

Instelling	: Schouten & Nelissen University of Applied Sciences (SUAS)
Opleiding	: Masteropleiding Bedrijfskunde
Variant(en)	: Deeltijd
Graad	: Master Bedrijfskunde
Afstudeerrichtingen	: (1) Algemene bedrijfskunde: duurzame transformatie, (2) Digitaal leiderschap en verandering (3) Commercieel management
Locatie(s)	: Zaltbommel (hoofdvestiging)
Studieomvang	: 60 EC ²
CROHO ³ -onderdeel	: f] economie

2.2 Profiel

De master Bedrijfskunde van Schouten & Nelissen wil professionals opleiden die zich onderscheiden door meesterschap, onderzoekend vermogen, interprofessioneel handelen en impact in de samenleving. De afgestudeerden kunnen volgens het informatiedossier verbinden, samenwerken, communiceren, omgaan met onzekerheden en ethisch handelen. Het beroepsprofiel is opgesteld samen met vertegenwoordigers uit het werkveld.

De opleiding wordt in deeltijd aangeboden en beslaat 60 EC. Alle studenten zijn werkzaam in de beroepspraktijk; de opleiding wordt dan ook hybride aangeboden. Het programma bestaat uit twee clusters van 30 EC elk. In het eerste cluster, de hoofdfase, ontwikkelen de studenten een visie op de organisatie van de toekomst en krijgen ze een kennisbasis op het gebied van innovatiemanagement, organisatie-ethiek, -inrichting en -verandering. In het tweede cluster kunnen de studenten zich specialiseren in drie richtingen (zie hierboven).

2.3 Panel

Samenstelling

1. Prof. dr. Brian Tjemkes (*voorzitter*), programmadirecteur International Business Administration, Vrije Universiteit Amsterdam
2. Mevr. Aarti Roepal MSc. (*lid*), senior beleidsadviseur financiën Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat;
3. Dr. Patrick Szillat (*lid*), Associate Professor bij het lectoraat Cross-Border Business Development, Fontys Hogescholen;
4. Soumaya Bouzaggou MSc. (*lid*), onderzoeker diversiteit bij Hogeschool Inholland en adviseur diversiteitsvraagstukken;
5. Noor Jaarsma (*student-lid*), student Master Bestuur en Beleid aan de Universiteit Utrecht.

² European Credits

³ Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

Ondersteuning

- Drs. Erik van der Spek, secretaris
- Reina Louw, NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator

Locatiebezoek: digitale visitatie op 18 oktober 2021

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt *positief onder voorwaarden* over de kwaliteit van de masteropleiding Bedrijfskunde van Schouten & Nelissen. De opleiding voldoet aan zeven van de standaarden van het NVAO-kader voor de uitgebreide toetsing; op drie standaarden komt het panel tot het oordeel 'voldoet ten dele'.

Het panel heeft een goed beeld gekregen van de opzet en inhoud van de master Bedrijfskunde. De opleiding beschikt over een helder en actueel profiel, dat tot stand is gekomen in samenspraak met het bedrijfsleven. De opleiding heeft een duidelijke professionele oriëntatie, waarbij vaardigheden gericht op veranderen én verbinden een grote rol spelen. De studenten leren binnen een hybride leeromgeving, waarbij de werkplek een belangrijke rol speelt. De opleiding richt zich dan ook op werkende studenten met een aantal jaren ervaring in de beroepspraktijk. Ze worden begeleid door hun docenten, een studiebegeleider en op hun werk door een businesscoach. Ook in het docentencorps is de combinatie van onderwijservaring en actuele praktijkkennis goed zichtbaar.

Daarnaast signaleert het panel ook een aantal verbeterpunten. De plaats van onderzoek in de opleiding is een punt van aandacht; het panel is van mening dat de opleiding meer garanties moet inbouwen om ervoor te zorgen dat de afgestudeerden over voldoende onderzoekskennis- en vaardigheden op masterniveau beschikken. Op het gebied van kwaliteitszorg stelde het panel vast dat de processen rondom de kwaliteitsborging op orde zijn, maar dat de kwaliteitscultuur een aandachtspunt is. De opleiding kan de input uit de verschillende gremia die de kwaliteit van het onderwijs verbeteren, actiever opvolgen.

Ook de toetsing is een punt van zorg. Zowel het panel als de eigen examencommissie plaatsen kritische kanttekeningen bij onder meer de toetsing van de soft skills (waarmee de opleiding zich wil onderscheiden) en de beoordeling van de thesis. Verder kunnen relevante toetsingsinstrumenten (zoals de beoordelingsformulieren) de toets der kritiek nog niet altijd doorstaan.

Het panel komt tot een oordeel 'voldoet ten dele' op de onderwerpen *oriëntatie van de opleiding* (standaard 2), *kwaliteitszorg* (standaard 9) en *toetsing* (standaard 10). Daaraan verbindt het panel de volgende voorwaarden waaraan op 1 april 2022 voldaan dient te zijn:

1. De opleiding versterkt de onderzoekscomponent van de opleiding en maakt duidelijk hoe de studenten zich de voor de bedrijfskunde relevante onderzoeksmethodologie eigen maken. De opleiding overlegt uiterlijk op 1 april 2022 een document waarin de plannen op onderzoeksgebied (curriculum en toetsing) duidelijk zijn vastgelegd.
2. De opleiding versterkt de kwaliteitscultuur en levert daartoe uiterlijk op 1 april 2022 de volgende stukken aan: 1) een document waarin de opleiding haar visie op het onderzoeksklimaat van de master Bedrijfskunde beschrijft, en 2) bewijsstukken waaruit blijkt hoe die visie is vormgegeven en hoe de opleiding de input uit de diverse gremia verwerkt in het opleidingsprogramma.

3. De opleiding levert uiterlijk op 1 april 2022 een aangescherpt toetsdossier aan, inclusief nieuwe beoordelingsformulieren, toetsmatrijzen en rubrics. Aandachtspunten daarbij zijn de toetsing van de soft skills, de begeleiding en beoordeling van de thesis en de variatie in de toetsing.

Standaard	Oordeel
1 Beoogde leerresultaten	voldoet
2 Programma; oriëntatie	voldoet ten dele
3 Programma; inhoud	voldoet
4 Programma; leeromgeving	voldoet
5 Instroom	voldoet
6 Personeel	voldoet
7 Voorzieningen	voldoet
8 Begeleiding	voldoet
9 Kwaliteitszorg	voldoet ten dele
10 Toetsing	voldoet ten dele
Eindoordeel	positief onder voorwaarden

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. **Helder profiel:** de opleiding beschikt over een helder profiel waarin duidelijke accenten zijn aangebracht, zoals op het gebied van duurzaamheid en nieuwe verdienmodellen. De drie afstudeerrichtingen stellen de studenten in staat zich te specialiseren in actuele thema's.
2. **Accent op vaardigheden:** de opleiding besteedt veel aandacht aan vaardigheden die de afgestudeerden in staat moeten stellen veranderingen in organisaties te bewerkstelligen.
3. **Samenwerking werkveld:** het werkveld is nauw betrokken bij de ontwikkeling van de opleiding en garandeert een goede aansluiting van het opleidingsprogramma bij de beroepspraktijk.
4. **Docententeam:** de opleiding beschikt over een betrokken docententeam dat inhoudelijke kennis op relevante expertisegebieden combineert met actuele praktijkervaring.
5. **Praktische invulling:** de studenten leren in een hybride context waarbij de eigen beroepspraktijk actief wordt betrokken, als object van onderzoek en in samenwerking met een businesscoach uit het eigen bedrijf.

5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het (voorwaardelijk) positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. **Apart onderzoeksvak:** Voeg een onderzoeksmodule toe met aandacht voor kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksvaardigheden en met een focus op interventiemethodologie, die consistent is met het profiel dat SUAS heeft gekozen.
2. **Versterking kwaliteitscultuur:** zorg niet alleen voor een formele inrichting van de kwaliteitszorg, maar versterk ook de kwaliteitscultuur en de samenwerking met de stakeholders (zoals examencommissie en WAR) op dit gebied.
3. **Aanscherping toetsing:** scherp de toetsing van de vaardigheden (soft skills) aan en zorg voor duidelijke toetsingscriteria.
4. **Rol wetenschappelijke adviesraad (WAR):** versterk de betrokkenheid van de WAR, die bijvoorbeeld een sturende rol kan spelen bij de ontwikkeling van de onderzoekscomponent.
5. **Heldere modulebeschrijvingen:** maak de modulebeschrijvingen specifiek en koppel die sterker aan de leerdoelen per module. Geef daarbij duidelijker aan waar en op welke wijze de vaardigheden in de modules getraind worden.
6. **Onderzoeksklimaat en literatuur:** ga na hoe het onderzoeksklimaat versterkt kan worden en garandeer een vrije toegang tot wetenschappelijke literatuur voor de studenten.
7. **Rol businesscoach:** zorg voor een heldere omschrijving van de taken van de businesscoach, evenals de frequentie waarmee deze contact heeft met student en opleiding.

6 Beoordeling

6.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De masteropleiding Bedrijfskunde is gebaseerd op een beroeps- en opleidingsprofiel dat in samenspraak met het werkveld is opgesteld. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de professionele masterstandaard van de Vereniging Hogescholen en de vier pijlers die deel uitmaken van deze standaard (meesterschap, onderzoekend vermogen, interprofessioneel handelen en impact). De kern van het profiel is als volgt omschreven:

“Een bedrijfskundige is een zelfbewuste en verbindende professional met visie op ontwikkelingen en trends van nu, straks en later én het vermogen om die visie te vertalen naar innovatieve strategieën, inrichtingen en samenwerkingen, om zo organisaties te ondersteunen bij het ontwerpen en leveren van duurzame waardeproposities en zorg te dragen voor het ecosysteem waarin de organisatie werkt.”

Tijdens de visitatie is dit profiel verder toegelicht. Daarbij is gebleken dat het eigen karakter van de opleidingen schuilt in een aantal aspecten. Ten eerste is er ruime aandacht voor een aantal actuele thema's, zoals duurzaamheid, de circulaire economie en nieuwe verdienmodellen. Ten tweede is, mede op basis van consultaties met het werkveld, ervoor gekozen om veel aandacht te geven aan de ontwikkeling van soft skills, om bedrijfskundigen op te leiden die kunnen innoveren en verbinden. Een derde punt is de keuze voor een integrale benadering, met leerlijnen over onder meer leiderschap, innovatie en onderzoek. Het panel kan zich vinden in deze keuzes.

De opleiding kent drie afstudeerrichtingen: (1) Algemene bedrijfskunde: duurzame transformatie, (2) Digitaal leiderschap en verandering, en (3) Commercieel management. Deze afstudeerrichtingen bepalen het programma in de tweede helft van de opleiding; de eerste helft zorgt voor een gemeenschappelijke basis (zie hiervoor 6.3, Inhoud van de opleiding).

Voor de master zijn tien eindkwalificaties geformuleerd aan de hand van de volgende trefwoorden: Probleemherkenning, Diagnose, Ontwerpen, Veranderen, Evalueren, Bedrijfskundig redeneren, Interprofessioneel handelen, Impact maken, Onderzoekend vermogen, Meesterschap. Ook deze eindkwalificaties zijn besproken met de werkveldraad en goedgekeurd door de examencommissie. Elk van deze trefwoorden is uitgewerkt tot een

duidelijke eindkwalificatie. Een voorbeeld: de eerste eindkwalificatie, Probleemherkenning, is als volgt uitgewerkt:

“De professional stelt zich onafhankelijk op en is in staat om problemen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent operationeel uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen.”

De eindkwalificaties zijn afgezet tegen de Dublin-descriptoren; het panel stelt vast dat deze laatste voldoende zijn afgedekt. Verder heeft de opleiding laten zien op welke wijze het masterniveau in de opleiding wordt bereikt (NLQF7). De opleiding heeft geen specifieke eindkwalificaties verbonden aan de drie afstudeerrichtingen. De afstudeerrichtingen zijn gekozen in samenspraak met het bedrijfsleven, omdat ze drie aandachtsgebieden weerspiegelen die actueel zijn voor veel bedrijven en organisaties. Bovendien stellen ze de studenten in staat om hun eigen belangstelling te volgen. Maar de opleiding benadrukt dat alle afgestudeerden over dezelfde competenties moeten beschikken. Het panel is akkoord met deze uitleg.

Het panel heeft verder kunnen vaststellen dat het werkveld nauw betrokken is bij de ontwikkeling van de opleiding. In een gesprek met een aantal leden van de werkveldraad is gebleken dat deze raad in de afgelopen twee jaar drie keer per jaar bijeen is gekomen. Daarbij heeft de opleiding in elke vergadering aangegeven wat er gedaan is met de feedback van de vorige ronde. Het resultaat is dat de vertegenwoordigers van het werkveld zich kunnen vinden in de opleiding, zoals in de centrale plaats van de soft skills daarin. Het panel constateert dat de rol van het werkveld bij de ontwikkeling van de opleiding goed is geborgd. Dat geldt in mindere mate voor de betrokkenheid van de wetenschappelijke adviesraad (WAR), die tot nu toe beperkt is gebleven. In het gesprek met de WAR heeft het panel gezien dat deze raad waardevolle inzichten heeft over de opzet van het onderzoek binnen de opleiding, maar dat die nog niet zijn verwerkt in het programma. Het panel adviseert om de betrokkenheid van de WAR te versterken, met name bij de ontwikkeling van de onderzoekscomponent (zie hiervoor 6.2).

Tot slot heeft het panel met vertegenwoordigers van de opleiding gesproken over internationalisering. De opleiding geeft aan internationalisering belangrijk te vinden en dat geldt ook voor het werkveld. In het programma komt internationalisering vooral terug in de casuïstiek; daarnaast werkt een aantal studenten in het eigen bedrijf in een internationale setting. Over de rol van het Engels in de opleiding nog in beraad; de onderwijstaal is nu Nederlands, maar de opleiding denkt wel na over mogelijkheden om ook internationale studenten te kunnen accommoderen. Het panel constateert dat de visie op internationalisering nog niet volledig is uitgekristalliseerd.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 1, Beoogde leerresultaten. Sterke punten zijn het heldere profiel met een aantal duidelijke eigen accenten, plus de betrokkenheid van het werkveld. Verbetering kan nog bereikt

worden door de WAR een sterke plaats te geven en een heldere visie over internationalisering te formuleren.

6.2 Standaard 2: Programma; oriëntatie

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

Oordeel

Voldoet ten dele

Bevindingen en overwegingen

De opleiding Bedrijfskunde is een professionele masteropleiding en de ontwikkeling van beroepsvaardigheden staat dan ook centraal. Deze vaardigheden moeten de studenten in staat stellen te opereren in een snel veranderende wereld. Naast de ontwikkeling van vaardigheden richt de opleiding zich op de attitude en de (ethische) waarden van de toekomstige bedrijfskundigen. Volgens het informatiedossier ontwikkelen de studenten “een integer, ethisch en onafhankelijk bewustzijn, een externe blik, een adaptieve, wendbare en kritische houding en lef.” In samenspraak met de werkveldraad is besproken welke kennis en beroepsmatige vaardigheden van belang zijn voor de master Bedrijfskunde; deze vaardigheden zijn uitgewerkt in het opleidingsontwerp.

Het panel heeft de plaats van deze professionele vaardigheden besproken met vertegenwoordigers van de opleiding en het werkveld. In deze gesprekken is duidelijk geworden dat beide partijen veel waarde hechten aan deze vaardigheden (soft skills) en dat ze bijdragen aan het eigen profiel van de opleiding. Ook het panel herkent de centrale plaats van de soft skills in de opleiding, maar had soms moeite om in de modulebeschrijvingen terug te vinden op welke wijze deze skills in het onderwijs terugkomen. Het panel adviseert de opleiding om duidelijker aan te geven waar en op welke wijze de vaardigheden in de modules getraind worden.

Bij de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden staat het concept ‘onderzoekend vermogen’ centraal. De opleiding richt zich op praktijkonderzoek⁴: het methodisch oplossen van praktijkvragen. Dat houdt in dat de opleiding streeft naar een verbinding tussen onderzoek en de eigen werkpraktijk. Het praktijkonderzoek komt vooral terug in de beroepsproducten die de studenten in elke module maken. Ter voorbereiding volgen de studenten verschillende modules waarin praktijkonderzoek een belangrijk plaats inneemt. Bovendien voeren de studenten ter afronding van de master zelfstandig een onderzoek uit.

Het panel heeft veel vragen gesteld over de invulling van de onderzoeksleerlijn en over de onderzoeksvaardigheden die in de opleiding aan de orde komen. Een eerste bevinding hierbij is dat de opleiding geen specifieke onderzoeksvakken bevat; de

⁴ Met ‘praktijkonderzoek’ wordt hier bedoeld: toegepast wetenschappelijke onderzoek naar aanleiding van een handelingsprobleem.

onderzoeksvaardigheden worden getraind binnen een integrale leerlijn. Ze komen vooral aan de orde in de Werk Integratie Module (WIM, 10 EC) en het examendossier (20 EC). Ook in de verantwoordingsdocumenten bij de beroepsproducten van de overige modules is onderzoek een aandachtspunt. Door deze aanpak zijn de onderzoeksvaardigheden moeilijk te onderscheiden in het curriculum; dat geldt ook voor de toetsing ervan.

Een tweede punt is dat de opleiding bij de onderzoeksmethodiek lijkt te leunen op de onderzoeksvaardigheden die tijdens de bachelor zijn aangeleerd. Die worden besproken tijdens het doelstellend gesprek in de intakeprocedure (zie 6.5). Studenten die te weinig bagage op dit gebied hebben, moeten een premaster doen. Het panel ziet een risico in deze aanpak, omdat onderzoek op masterniveau toch vaak andere vaardigheden vergt dan onderzoek op bachelorniveau. Bovendien kan het zijn dat studenten hun bachelor al geruime tijd geleden hebben afgerond.

Een derde punt dat het panel heeft besproken, is welke vorm van onderzoek het meest geschikt is voor de master Bedrijfskunde. In die gesprekken heeft het panel verschillende termen en benaderingen zien langskomen: toegepast onderzoek, praktijkgericht onderzoek, ontwerpgericht onderzoek, actieonderzoek. Ook hier acht het panel van belang dat helder omschreven wordt welke doelstellingen de opleiding nastreeft en hoe dat concreet in de modules terugkomt. Alleen dan zijn de studenten in staat om de juiste vorm van onderzoek voor hun probleem te kiezen en daarbij de passende methodologie te hanteren.

De plaats van onderzoek in de opleiding brengt het panel tot het oordeel 'voldoet ten dele'. Hoewel het panel de gedachtengang achter een integrale benadering begrijpt en de waarde ervan inziet, adviseert het de opleiding toch om een eigenstandig vak toe te voegen waarin de aanpak, methodologie en keuzemogelijkheden van praktijkgericht onderzoek centraal staan. Het panel benadrukt dat het belangrijk is om het masterniveau van het onderzoek voldoende te borgen, in de methodologie en in de literatuur. Daarbij gaat het zowel om kwalitatief onderzoek als om kwantitatief onderzoek. Ook aandacht voor statistiek (op masterniveau) is volgens het panel wenselijk.

Bij een oordeel 'voldoet ten dele' hoort ook een voorwaarde. Deze voorwaarde heeft het panel, in lijn met het bovenstaande oordeel, als volgt geformuleerd:

De opleiding versterkt de onderzoekscomponent van de opleiding en maakt duidelijk hoe de studenten zich de voor de bedrijfskunde relevante onderzoeksmethodologie eigen maken. De opleiding overlegt uiterlijk op 1 april 2022 een document waarin de plannen op onderzoeksgebied (curriculum en toetsing) duidelijk zijn vastgelegd.

6.3 Standaard 3: Programma; inhoud

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Het programma bestaat uit twee delen: een hoofdfase en een specialisatiefase, beide van 30 EC. De hoofdfase (cluster 1) is gemeenschappelijk en bestaat uit vijf modules: vier vakken van 5 EC elk (*Innovatiekracht*, *Ethical leadership*, *Organisational design* en *Risicomanagement in verandering*) en één integrerende module van 10 EC, de Werk Ingegratie Module (WIM). In de hoofdfase staan strategie en realisatie centraal. In de modules verdiept de student zijn kennis over innovatie-management, organisatie-ethiek, inrichting en verandering. Dit moet de student in staat stellen verbeteringen en innovaties door te voeren.

In het tweede deel van de opleiding, de specialisatie- of afstudeerfase, kiest de student één van drie specialisaties. In elke specialisatie volgen de studenten nog twee vakken van 5 EC. De rest van deze fase is bestemd voor het Master Examendossier van 20 EC. De volgende drie specialisaties worden aangeboden:

1. Algemene bedrijfskunde: duurzame transformatie, met de vakken *Psychologie in organisaties* en *Maatschappelijk ondernemen in ecosystemen*;
2. Digitaal leiderschap, met de vakken *Digitale innovatie* en *Leiding geven aan verandering*;
3. Commercieel management, met de vakken *Commercial innovation and strategy*, en *Customer insights*.

In het laatste onderdeel, het Master Examendossier, voeren studenten een praktijkgericht onderzoek uit. Ze worden daarbij begeleid door een afstudeerbegeleider en een business coach. In dit onderzoek zoeken ze een oplossing voor een (complex) probleem uit hun eigen beroepspraktijk. Het is de bedoeling dat het onderzoek de eigen werkomgeving overstijgt en bijdraagt aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Het dossier bestaat uit een goedgekeurd onderzoeksvoorstel en een volledig uitgevoerd praktijkgericht onderzoek.

Tijdens de visitatie heeft het panel een toelichting gekregen op de opzet van het curriculum. Uitgangspunt is steeds een integrale benadering: daarom werkt de opleiding niet met vakken, maar met modules. In elke module is sprake van een wisselwerking van praktijk en theorie, waarbij verschillende thema's aan de orde kunnen komen. Zo komt het thema duurzaamheid onder meer aan de orde in de modules *Maatschappelijk ondernemen in ecosystemen* en *Innovatiekracht*. Ook operationele vakken, zoals ICT, HRM en financiën, zijn geïntegreerd in de modules. Financiën komt bijvoorbeeld aan de orde in de module *Risicomanagement in verandering*, waarin studenten ook het financiële risico moeten onderzoeken.

Het panel herkent de integrale benadering, maar is wel van mening dat de modulebeschrijvingen specifiekere zouden moeten zijn. Een groot deel van de modulebeschrijvingen is generiek, waardoor het eigene van de modules onvoldoende tot uiting komt. Het panel adviseert daarom de modulebeschrijvingen specifiekere te maken, de

thema's beter zichtbaar te maken en de beschrijvingen sterker te koppelen aan de leerdoelen per module.

De integrale benadering strekt zich ook uit tot de wijze waarop de studenten kennis maken met onderzoek en onderzoeksvaardigheden, zoals hierboven bij 6.2 is aangegeven. Er zijn geen aparte vakken die gericht zijn op onderzoeksvaardigheden zoals statistiek. De belangrijkste module op het gebied van onderzoek is de Werk Integratie Module, maar ook in deze module staat de integrale benadering centraal, zoals de naam al aangeeft. Zoals in 6.2 is vermeld, is het panel van mening dat onderzoek en methodologie in een eigenstandig vak aan de orde zou moeten komen. Daarom gaan we er op deze plaats verder niet op in.

Het panel heeft verder vragen gesteld over de invulling van het afstudeeronderzoek, dat met 20 EC een derde van de beschikbare studiepunten voor zijn rekening neemt. De vraag daarbij is of een lichter afstudeeronderzoek niet meer ruimte zou bieden om de verschillende specialisaties verder uit te werken. De vertegenwoordigers van de opleiding hebben aangegeven dat die 20 EC nodig zijn om de verschillende stappen uit het onderzoeksproces (de DOVE-cyclus) tot hun recht te laten komen. Ze hebben gekozen voor een relatief zwaar dossier als eindproef, omdat hierin alle theorie en vaardigheden uit de opleiding samenkomen. Het afstudeeronderzoek bevat verder ook supervisie, intervisie en vaardighedenonderwijs. Het panel kan zich vinden in deze uitleg, maar benadrukt wel dat het afstudeeronderzoek voldoende tijdsinvestering van de begeleiders vergt. Daarnaast is het panel van mening dat de rol van de businesscoach bij het afstudeeronderzoek duidelijker omschreven zou moeten worden.

Tot slot heeft het panel met de vertegenwoordigers van de opleiding ook gesproken over de zwaarte van de vakken en de wijze waarop het masterniveau wordt geborgd. Een deel van de vakken uit de opleiding worden ook in de bacheloropleiding aangeboden; dat roept de vraag op wat er anders is aan deze vakken in de masteropleiding. Uit de antwoorden blijkt dat dat in de master de vragen complexer worden, waarbij de aanpak meestal multidisciplinair is. Daarbij gaat het vaak om vraagstukken op strategisch niveau. Verder stelt de opleiding hogere eisen aan de onderbouwing en de geraadpleegde literatuur. Het panel is van mening dat de opleiding voldoende maatregelen heeft genomen om het masterniveau te borgen.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 3, Inhoud van de opleiding. De modules zijn verbonden met de leerdoelen van de opleiding en sluiten aan bij de speerpunten uit het profiel, zoals duurzaamheid. Daarbij is het masterniveau voldoende geborgd. De drie specialisaties geven de studenten de gelegenheid hun eigen accenten binnen de opleiding te leggen. Tot slot is het panel van mening dat de modulebeschrijving aanscherping behoeven.

6.4 Standaard 4: Programma; vormgeving

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De didactische uitgangspunten van de master Bedrijfskunde zijn gebaseerd op het HILL-model van Dochy, waarbij HILL staat voor 'High Impact Learning that Lasts'. Dit model sluit aan bij de visie van Schouten & Nelissen, die op zijn beurt aansluit bij het sociaal constructivisme en de positieve psychologie. Andere centrale uitgangspunten zijn de aansluiting bij de werkcontext van de studenten, de combinatie van individueel en sociaal leren (samenwerking) en de toenemende plaats van zelfsturing.

De studenten Bedrijfskunde leren binnen een hybride leeromgeving, waarbij leren op de opleiding wordt gecombineerd met leren (en toepassen) op de werkplek. Ook in de onderwijsuitvoering combineren de docenten praktijk en theorie zo veel mogelijk, bijvoorbeeld doordat de docent inspeelt op ervaringen van de studenten. In het eerste cluster speelt de Werk Integratie Module een grote rol in de verbinding van theorie en praktijk, in het tweede het Master Examendossier.

De master ken een opbouw in niveau, complexiteit en zelfsturing. Naarmate de student vordert in de opleiding, neemt de docentsturing af en de zelfsturing toe. In het eerste jaar (het eerste cluster) is er voldoende persoonlijk contact tussen de studenten en docent. Elke module bestaat uit minimaal zes bijeenkomsten van een halve dag of drie bijeenkomsten van een hele dag. De overige studietijd bestaat uit online leren, zelfstudie en leren op de werkplek. De opleiding heeft nog geen studenten, maar het panel heeft gesproken met een aantal studenten van een andere opleiding, de master Human Development. Deze studenten zijn tevreden over de wijze waarop de opleiding wordt aangeboden, in het bijzonder over de combinatie van online en offline onderwijs en de flexibiliteit die dat meebrengt.

Het panel heeft vragen gesteld over het aandeel van de eigen beroepspraktijk in de opleiding. De praktijk komt vooral terug in de invulling van de beroepsproducten, waarmee elke module wordt afgesloten. Daarbij gaan de studenten uit van een vraagstuk dat in de eigen organisatie speelt. De opleiding streeft ernaar dat de studenten daarbij een kritische houding ontwikkelen en kritische vragen stellen over zowel de casus als de theorie die ze gebruiken om het vraagstuk op te lossen. Daarbij leren ze te werken in complexe omgevingen, waarbij ze hun soft skills moeten inzetten om draagvlak te creëren en partijen te verbinden.

Elke module wordt afgesloten met een beroepsproduct, maar de vorm van dit product varieert. In elk beroepsproduct spelen onderbouwing, analyse en onderzoek een rol. Hierboven is al ingegaan op de plaats van onderzoeksvaardigheden en methodologie in de

opleiding. In aanvulling daarop heeft het panel met de opleiding gesproken over het onderzoeks*klimaat*. Daarbij gaat het onder meer over de toegang tot wetenschappelijke literatuur en hulpmiddelen voor onderzoek; daarnaast speelt bewustwording over fraude en (zelf)plagiat een rol. Fraude wordt nu nog steekproefsgewijs gecontroleerd, maar het beleid wordt in het komende jaar (2022) verder aangescherpt. Het panel constateert dat het onderzoeks*klimaat* nog een aandachtspunt is en adviseert de opleiding stappen te nemen om dit *klimaat* te verbeteren.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 4, Vormgeving van de opleiding. Sterke punten zijn de flexibiliteit en de combinatie van leren op de opleiding en leren op de werkplek. Het onderzoeks*klimaat* kan volgens het panel in meerdere opzichten stimulerender worden.

6.5 Standaard 5: Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Geïnteresseerde studenten moeten voldoen aan de volgende instroomeisen:

1. Ze moeten beschikken over een hbo- of wo-diploma (bachelor of master) met voldoende vakken op het gebied van bedrijfskunde en onderzoek, waaronder statistiek;
2. Ze moeten minimaal twee jaar relevante werkervaring hebben en een werkplek die hun leerproces kan ondersteunen.

Tijdens de intake voert de studiebegeleider een doelstellend gesprek met alle studenten die aan de basiseisen voldoen. Hierin komen onder meer de studie en ervaring van de student aan de orde, evenals de leerroute en beoogde leerdoelen. Op basis hiervan wordt besloten over de toelating. Maar de opleiding benadrukt dat het doelstellend gesprek vooral gericht is op matching, en pas in tweede instantie op selectie. Ook de werkplek komt tijdens het doelstellend gesprek aan de orde. Studenten dienen een relevante werkplek te hebben, waar ze hun beroepsproducten kunnen maken. Maar de opleiding streeft er ook naar om in voorkomende gevallen een werkplek aan te kunnen bieden met behulp van het eigen netwerk.

Het panel heeft een kritische kanttekening gemaakt over het rekening houden met inclusiviteit bij de selectie en de matching. Het panel heeft zijn zorg uitgesproken over de kans dat instromers die afwijken van de norm door deze procedure uitgesloten worden. Als de opleiding zich richt op studenten die een reflectie van de samenleving vormen, zal het systeem van selectie en matching erop gericht moeten zijn om uitsluiting te verkleinen. Het panel ziet graag dat de opleiding nadenkt over mogelijkheden om de instroom inclusiever te maken.

Studenten die te weinig onderzoeksvakken hebben gevolgd, dienen een aantal onderzoeksmodule te volgen. De opleiding is bezig met het uitwerken van een premaster. Daarbij gaat het om twee varianten: een premaster gericht op onderzoek, of een premaster voor studenten die te weinig bedrijfskundige achtergrond hebben.

De opleiding wordt aangeboden in het Nederlands en bij de beoordeling van de beroepsproducten is 'foutloos Nederlands' ook een van de criteria. Studenten die wel de intelligentie en het denkniveau bezitten maar niet het vereiste taalniveau, zullen niet worden toegelaten omdat ze een achterstand hebben met foutloos Nederlands schrijven. De opleiding denkt wel na over de plaats van het Engels binnen het programma en over de mogelijkheid om internationale studenten te accommoderen. Maar die mogelijkheid is er nu nog niet.

In dit verband heeft het panel vragen gesteld over de aandacht voor diversiteit en inclusie binnen de opleiding. De opleiding heeft aangegeven welwillend te staan tegenover de eisen op dit gebied en gaf aan dat Schouten en Nelissen een internationaal bedrijf is met 300.000 cursisten wereldwijd. Uitgangspunt is dat iedereen zich thuis moet voelen en tot zijn recht moet komen; de instelling sluit daarbij aan bij de kernwaarden 'persoonlijk' en 'verbinden'. De instelling streeft verder ook naar marketing die divers en inclusief is en waarin studenten met verschillende achtergronden zich moeten herkennen. Maar het panel stelt vast dat de instelling op dit moment geen afspiegeling vormt van de samenleving qua diversiteit. Studenten hebben aangegeven dat er zowel in de Marketing als de instroom meer aandacht besteed mag worden aan diversiteit (en inclusie).

Het panel is van mening dat het programma voldoende aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten. De intake is afdoende geregeld, waarbij het panel vaststelt dat het doelstellend gesprek een centrale rol speelt, omdat hierin veel verschillende aspecten aan de orde komen: de ervaring van de student, diens wensen en doelstellingen, en de mogelijkheden van de werkplek. Het is dus van groot belang dat dit gesprek zorgvuldig, eerlijk en objectief, en dus inclusief, wordt gevoerd. Tot slot is het panel van mening dat de diversiteit en inclusiviteit in de instroom en de marketing nog wel een punt van aandacht is binnen de opleiding.

6.6 Standaard 6: Personeel

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Voor het verzorgen van de masteropleiding Bedrijfskunde is een docententeam geformeerd dat bestaat uit negen freelance docenten. Het panel heeft de cv's van deze docenten

bekeken en is van mening dat de benodigde expertise door dit docententeam voldoende wordt afgedekt. Bovendien is een groot aantal docenten gepromoveerd. Schouten & Nelissen (SUAS) verwacht het eerste jaar met 15 studenten te starten; het panel is van mening dat de opleiding over voldoende capaciteit beschikt om het programma uit te voeren. Tijdens de visitatie heeft het panel kennis gemaakt met een aantal van deze docenten. Daarbij is gebleken dat de docenten sterk betrokken zijn bij de opleiding. Verder heeft het panel vastgesteld dat vrijwel alle docenten werkzaamheden uitvoeren binnen het werkveld van de opleiding.

SUAS heeft verschillende initiatieven voor de professionalisering van de docenten. Allereerst volgen nieuwe docenten een digitaal onboarding-programma. De docenten worden waar nodig in de gelegenheid gesteld om een BKO-, BKE- en/of SKE-certificaat te behalen. Verder kunnen de docenten gebruik maken van het Surplus-programma (een intern opleidingsprogramma) om hun kennis en vaardigheden actueel te houden. De opleidingsmanager is de spil in het personeelsbeleid richting freelancers en voert gesprekken met hen, bijvoorbeeld op basis van signalen uit de studentevaluaties. Het panel is van mening dat er voldoende opleidingsinitiatieven zijn binnen SUAS. Een aandachtspunt is nog wel het overleg; het panel heeft begrepen dat dit in elk geval in de ontwikkelfase vooral via de onderwijskundigen is verlopen. Het panel benadrukt het belang van frequent overleg, zeker als het onderwijs grotendeels door freelance docenten wordt verzorgd.

Naast de docenten spelen ook studiebegeleider en business coach een rol in het ondersteunen van de studenten. Op hun rol gaan we in bij standaard 8, *Begeleiding*.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding voldoet aan de eisen van standaard 6. De opleiding zet voldoende personeel in en de docenten brengen een goede combinatie van onderwijs- en praktijkervaring in de opleiding in. Bovendien is er voldoende aandacht voor onboarding en professionalisering bij SUAS.

6.7 Standaard 7: Voorzieningen

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

SUAS beschikt over een centrale locatie in Zaltbommel; daarnaast maakt de instelling gebruik van (hotel)accommodaties verspreid over het land. Alle locaties bieden mogelijkheden voor onderwijs in groepen, beschikken over Wifi en zijn toegankelijk voor studenten met een functiebeperking. De studenten (van andere opleidingen) geven aan tevreden te zijn over de locaties. Voor de opleiding Bedrijfskunde zijn geen specifieke

voorzieningen nodig; daarom is het panel van mening dat de huidige voorzieningen toereikend zijn.

Voor de informatievoorziening en het digitale onderwijs maakt SUAS gebruik van MijnSN. MijnSN is een leerplatform en leermanagementsysteem waar studenten ten eerste algemene informatie over de opleiding vinden, zoals het studieprogramma, het rooster en de OER. Daarnaast vinden ze hier het onderwijsmateriaal dat behoort bij de verschillende modules, zoals opdrachten, artikelen, presentaties en lesstof. Het panel heeft een demo van MijnSN kunnen inzien en is van mening dat dit systeem toereikend is voor de opleiding. Ook de studenten (die tijdens de lockdowns vanwege corona veel online onderwijs hebben gehad) waren tevreden over de digitale leeromgeving.

Een aandachtspunt bij de voorzieningen is de toegang tot wetenschappelijke literatuur. Het panel heeft vernomen dat de studenten geen toegang hebben tot een wetenschappelijke bibliotheek. De opleiding heeft geprobeerd om aansluiting te zoeken bij een universitaire bibliotheek, maar dat is vanwege de hoge kosten niet doorgegaan. Op dit moment wordt een deel van het studiemateriaal digitaal beschikbaar gesteld; daarnaast kunnen de studenten een abonnement bij de Koninklijke Bibliotheek nemen, maar dat biedt geen toegang tot digitale bronnen. Een vertegenwoordiger van de WAR noemt de bereikbaarheid van literatuur 'een aanhoudend en ergerlijk probleem'. De opleiding heeft zich gecommitteerd om in 2022 voor een oplossing te zorgen. Het panel sluit zich hierbij en benadrukt het belang van de vrije toegang tot wetenschappelijke literatuur, zeker gegeven de ambities van de opleiding.

6.8 Standaard 8: Begeleiding

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De informatievoorziening vindt vooral plaats via MijnSN. Hier vinden studenten onder meer de OER, een studiegids en modulewijzers. In de OER vinden de studenten informatie over toetsing en beoordeling, vrijstellingen, herkansingen, certificering en diplomering. De studiegids bevat onder meer informatie over de opbouw van de opleiding en de leeromgeving.

De student wordt begeleid door verschillende personen: tijdens de opleiding wordt hij begeleid door de docenten en de studiebegeleider, op het werk is de businesscoach het eerste aanspreekpunt. De studiebegeleider bewaakt de studievoortgang van de student en is zijn persoonlijke aanspreekpunt. Samen met de businesscoach en de student bespreekt de studiebegeleider de wederzijdse verantwoordelijkheden en verwachtingen. De afspraken

hierover legt de begeleider vast in een tripartite overeenkomst. De studenten (van een andere opleiding) zijn tevreden over de wijze waarop ze werden begeleid.

De businesscoach is de mentor van de student op de werkplek. Hij coacht de student bij het toepassen van de lesstof in de beroepspraktijk. De businesscoach spreekt de studiebegeleider minimaal één keer per module. Hij houdt de vorderingen van de student bij en bevordert de integratie tussen theorie en praktijk. Tijdens het bezoek heeft het panel vernomen dat de student in principe zelf de businesscoach zoekt binnen zijn of haar bedrijf. De businesscoach komt ook mee naar het doelstellend gesprek, waarbij de verwachtingen over en weer worden besproken. SUAS heeft bovendien een digitale leeromgeving waar de businesscoach toegang toe heeft. De businesscoach heeft geen actieve rol bij de beoordeling van de student.

Het panel heeft voldoende vertrouwen in de wijze waarop de begeleiding bij de master Bedrijfskunde is ingericht. De combinatie van begeleiding door docenten, studiebegeleider en businesscoach zorgt ervoor dat alle relevante facetten zijn afgedekt. De rol van de businesscoach moet nog gestalte krijgen (deze functie bestond nog niet bij de andere twee masteropleidingen). Het panel adviseert daarom de taken van de businesscoach duidelijk te omschrijven, evenals de frequentie waarmee deze contact heeft met student en opleiding. Tot slot is het panel van mening dat het zinvol is te anticiperen op situaties waarbij een businesscoach wordt vervangen of waarin een student niet verbonden is aan een bedrijf.

6.9 Standaard 9: Kwaliteitszorg

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

Oordeel

Voldoet ten dele

Bevindingen en overwegingen

De kwaliteit van het geaccrediteerde onderwijs van SUAS wordt geborgd met behulp van een kwaliteitsmonitor, die is gebaseerd op de PDCA- cyclus. De kwaliteitszorg omvat de volgende evaluaties:

- De inbreng van de studenten komt vooral tot uiting in de module-evaluaties. Thema's zijn onder meer de kwaliteit van de docenten en studiebegeleiding, de inhoud en het niveau van het opleidingsprogramma en de studeerbaarheid.
- Elk jaar vinden evaluatievergaderingen van de commissies plaats en desgewenst evaluatiegesprekken met docenten.
- De medewerkerstevredenheid wordt elke twee jaar geëvalueerd.
- Per opleiding of cluster van opleidingen wordt minimaal eens per 6 jaar een werkveldonderzoek uitgevoerd.

- Naast de NVAO accreditatiecyclus voert elke opleiding of cluster van opleidingen minimaal één tussentijdse proefaudit uit. Daarbij worden minimaal twee onafhankelijke experts betrokken.

Aangezien de opleiding nog niet wordt aangeboden, heeft het panel nog geen inzicht in deze evaluaties en de uitkomsten ervan. Wel heeft het panel zich een beeld kunnen vormen van de kwaliteitszorg tijdens de ontwikkeling van de opleiding. Belangrijk daarbij is de betrokkenheid van de verschillende stakeholders, zoals het werkveld, de WAR en de examencommissie.

Het panel heeft gesproken met een aantal vertegenwoordigers van de examencommissie. Deze commissie geeft aan vanaf het begin betrokken te zijn geweest bij de ontwikkeling van de opleiding. Daarbij heeft de examencommissie naar eigen zeggen de rol gespeeld van 'critical friend'. De commissie heeft feedback gegeven op onder meer het toetsbeleid, het toetsprogramma en blauwdrukken van de concept-modules. Daarna heeft de commissie ook de opzet van de beroepsproducten en de beoordeling daarvan beoordeeld. De gesprekspartners hebben aangegeven dat het toetsprogramma is aangescherpt, maar dat er nog kritische vragen zijn op module- en productniveau. De commissie is onder meer van mening dat de toetsingscriteria nog niet helemaal aansluiten bij de leeruitkomsten per module. Ook bij de opzet van de rubrics voor de beoordeling van de thesis heeft de examencommissie kritische kanttekeningen gemaakt (zie hiervoor 6.10, Toetsing).

De zorgen over de toetsing zijn voor de examencommissie aanleiding geweest om bij het management aan te geven dat er nu een go/no go moment ligt. De examencommissie heeft dan ook geadviseerd om de Toets Nieuwe Opleiding uit te stellen, omdat zij zich afvraagt of het programma klaar voor de toetsing is. Die garantie kan de examencommissie nu nog niet geven. Het management geeft aan dat de focus nu ligt op de borging van de toetsing, en dat er budget voor is vrijgemaakt om daarop een extra slag te maken. Daar is ook een interne toetsdeskundige voor aangetrokken. Daarbij gaat het vooral om de 'constructive alignment'.

Al met al heeft het panel een gemengd beeld gekregen van de kwaliteitszorg bij de master Bedrijfskunde. Op papier is het kwaliteitssysteem voldoende uitgewerkt, en het panel heeft bovendien kunnen vaststellen dat de verschillende stakeholders voldoende zijn betrokken. Daar staat tegenover dat de feedback van de verschillende partijen nog niet afdoende is verwerkt. Het panel benadrukt dan ook het belang van een gedragen kwaliteitscultuur. Alle formele organen zijn er, maar de verantwoordelijken voor de opleiding moeten de output van hun 'critical friends' wel serieus nemen. Het panel stelde vast dat de processen rondom de kwaliteitsborging op orde zijn maar dat de kwaliteitscultuur een aandachtspunt is. De opleiding kan input uit de verschillende gremia die de onderwijskwaliteit verbeteren (zoals de WAR), actiever opvolgen. Daarom komt het panel op deze standaard tot het oordeel 'voldoet ten dele'.

Het panel komt op deze standaard tot de volgende voorwaarde:

De opleiding versterkt de kwaliteitscultuur en levert daartoe uiterlijk op 1 april 2022 de volgende stukken aan: 1) een document waarin de opleiding haar visie op het onderzoeksklimaat van de master Bedrijfskunde beschrijft, en 2) bewijsstukken waaruit blijkt hoe die visie is vormgegeven en hoe de opleiding de input uit de diverse gremia verwerkt in het opleidingsprogramma.

6.10 Standaard 10: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel

Voldoet ten dele.

Bevindingen en overwegingen

De toetsing van de opleiding Bedrijfskunde is gebaseerd op het Toetsbeleid van SUAS en het Opleidings- en toetsprogramma. Het panel heeft beide documenten ter inzage gehad. Het vertrekpunt wordt gevormd door de bedrijfskundige eindkwalificaties (de beoogde leerresultaten). Deze eindkwalificaties zijn uitgewerkt in leeruitkomsten per module, die op hun beurt weer het uitgangspunt vormen voor het toetsontwerp.

Elke module wordt getoetst aan de hand van een beroepsproduct, zoals een Plan van aanpak of een ontwerp. De beroepsproducten worden beoordeeld aan de hand van een beoordelingsformulier. Daarvoor is per module een toetsmatrijs ontwikkeld door een inhoudelijke en onderwijskundige expert. De toetsmatrijzen zijn voorzien van feedback door een toetsexpert en diens opmerkingen zijn verwerkt.

De kwaliteitsborging zit deels in de ontwikkelfase verwerkt (met name door de rol van de toetsexpert), deels berust deze ook bij de examencommissie. De examencommissie borgt de kwaliteit van de toetsen, examens en het eindniveau. Verder neemt deze commissie besluiten over vrijstellingen en wijst zij de examinatoren aan.

Het panel heeft gesproken met een aantal vertegenwoordigers van de examencommissie. Daarbij is gebleken dat deze commissie nauw betrokken is geweest (en nog steeds is) bij de ontwikkeling van de opleiding, zoals hierboven al is aangegeven in 6.9. Het panel is positief over de inbreng van de examencommissie, die er blijk van geeft een goed beeld te hebben van de gewenste borging van de toetskwaliteit van deze opleiding. Het panel stelt vast dat de examencommissie proactief handelt en haar wettelijke taken naar behoren uitvoert.

Maar tegelijkertijd is duidelijk geworden dat deze commissie veel kritiek heeft gegeven op de toetsing, zowel op het toetsprogramma als op de beoordeling van de beroepsproducten en de instrumenten die daarvoor ontwikkeld zijn. Een deel van die kritiek is inmiddels verwerkt, maar een ander deel is *work in progress*.

Tijdens de visitatie had de examencommissie nog vragen over de wijze waarop de vaardigheden – een belangrijk accent binnen de opleiding – in de beroepsproducten dan wel de zelfreflectie worden getoetst. De opleiding onderscheidt zich door aandacht voor soft skills in het programma, maar de toetsing daarvan is onvoldoende uitgewerkt. Een ander punt is de opzet van de rubrics: eerst was er een vierpuntsrubric, die is nu vervangen door een éénpuntsrubric, terwijl het de intentie van de ontwikkelaars is om te komen tot een driepuntsrubric. Het panel signaleert daarnaast nog een probleem in de toetsing van attitudes, zoals 'leef' of 'ethisch handelen'. De objectieve toetsingscriteria hiervoor ontbreken nog in de huidige opzet.

Een ander aandachtspunt is de begeleiding en beoordeling van de thesis. Het panel heeft gezien dat er twee feedback-momenten zijn voorzien, na het onderzoeksvoorstel en na het inleveren van de eerste versie. Het panel is van mening dat zeker bij zo'n omvangrijk traject (voor het afstuderen is 20 EC beschikbaar) meer formele overlegmomenten wenselijk zijn. Verder is de begeleider ook de eerste beoordelaar, wat ongebruikelijk is. De examencommissie geeft aan dat de blauwdruk van het examendossier nog niet is besproken, maar dat al wel is geconstateerd dat de operationalisering van de eindkwalificaties naar de thesis nog niet is afgerond; in de visie van de commissie zitten daar te veel grote sprongen in. Het panel constateert dat de beoordeling van de thesis zijn definitieve vorm nog moet vinden.

Een laatste punt is het fraudebeleid. Het beleid is dat een steekproef van 10% van de beroepsproducten wordt gescand op fraude. Voor deze (beperkte) steekproef is gekozen omdat de opleiding al intensief contact heeft met de studenten en daardoor ook andere informatiebronnen heeft bij verdenking van fraude. Bovendien is een mogelijk probleem dat studenten gebruik maken van (niet openbare) documenten die al binnen de organisatie aanwezig zijn; dergelijke vormen van fraude zijn niet met digitale middelen te traceren. Tijdens de visitatie is aangegeven dat het fraudebeleid ook intern onderwerp van discussie is; toegezegd is dat de maatregelen in 2022 worden aangescherpt.

Een ander punt bij het fraudebeleid is dat de wijze om te bepalen wanneer een student heeft gefraudeerd, sterke subjectieve trekken heeft. Een mogelijke aanleiding tot verdenking van fraude is bijvoorbeeld de situatie waarin een student die in de lessen weinig betrokkenheid toont, hoog scoort bij een toets. Dergelijke subjectieve elementen maken het fraudebeleid minder inclusief. Het panel adviseert daarom om deze beoordelingssystematiek inclusiever te maken door te blijven bij objectieve bewijzen.

Samenvattend is het panel van oordeel dat de opleiding ten dele voldoet aan de eisen die zijn gesteld bij standaard 10, toetsing. De toetsing is voor een deel nog *work in progress*; dat geldt met name voor de wijze waarop de vaardigheden worden getoetst. De toetsingscriteria zijn soms te algemeen en de lijn vanaf de beoogde leerresultaten naar de toetsingscriteria is niet altijd navolgbaar. Rubrics en toetsmatrizen zijn nog niet af, wat een objectieve beoordeling moeilijk maakt. Aan de positieve kant heeft het panel vastgesteld dat de

problemen wel benoemd zijn en dat de opleiding werkt aan verbetering. De deskundige en betrokken examencommissie is daarbij een belangrijke gesprekspartner.

Het panel komt op deze standaard tot de volgende voorwaarde:

De opleiding levert uiterlijk op 1 april 2022 een aangescherpt toetsdossier aan, inclusief nieuwe beoordelingsformulieren, toetsmatrizen en rubrics. Aandachtspunten daarbij zijn de toetsing van de soft skills, de begeleiding en beoordeling van de thesis en de variatie in de toetsing.

6.11 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master Bedrijfskunde

Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Economie

Afkortingen

Ad	Associate Degree
BKE	Basiskwalificatie Examinering
BKO	Basiskwalificatie Onderwijs
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hogere Onderwijs
DOVE	Diagnose, Evaluatie, Ontwerp, Verandering
EC	European Credit (studiepunt)
hbo	hoger beroepsonderwijs
HILL	Impact Learning that Lasts
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
OER	Onderwijs- en Examenreglement
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
SUAS	Schouten & Nelissen University of Applied Sciences
TNO	Toets Nieuwe Opleiding
WAR	Wetenschappelijke Adviesraad
WIM	Werk Integratie Module

**Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de
NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de
nieuwe opleiding**

**Masteropleiding Bedrijfskunde van
Schouten & Nelissen University of Applied Sciences**

Aanvraagnummer: AV-1072



**Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders**

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net