

NVAO • NEDERLAND

TOETS VOORWAARDEN
MASTEROPLEIDING
BEDRIJFSKUNDE
Schouten & Nelissen

ADVIESRAPPORT
10 mei 2022



1 Toetsing voorwaarden

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) neemt een accreditatiebesluit op basis van een paneladvies. In het geval van een positief besluit onder voorwaarden stelt de NVAO een termijn vast waarbinnen de opleiding aan de voorwaarden moet voldoen. Deze termijn is maximaal twee jaar.

De instelling laat een panel beoordelen of de opleiding aan de voorwaarden voldoet. De instelling dient voor afloop van de termijn het adviesrapport van het panel in bij de NVAO. Uit het rapport moet blijken of de opleiding voldoet aan de kwaliteitseisen van de NVAO.

Op basis van het adviesrapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. De NVAO publiceert dit rapport op haar website.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de toetsing van voorwaarden is te vinden op www.nvao.net.

2 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.

Ondersteuning

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

Locatiebezoek (online)

Digitaal bezoek op 21 april 2022

3 Opleiding

3.1 Algemene gegevens

Instelling : Schouten & Nelissen University of Applied Sciences (SUAS)
Opleiding : Masteropleiding Bedrijfskunde
Variant(en) : Deeltijd

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

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

3.2 NVAO-besluit onder voorwaarden

Op 9 november 2021 heeft het panel een adviesrapport aan de NVAO uitgebracht met als advies 'voldoet ten dele'. De NVAO heeft dit advies overgenomen in haar besluit van 16 maart 2022. In dat besluit beoordeelde de NVAO de kwaliteit van de opleiding als 'positief onder voorwaarden'. Zij verbond aan dat oordeel de volgende voorwaarden:

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.

De termijn waarbinnen aan deze voorwaarden moet zijn voldaan, heeft de NVAO bepaald op 1 april 2022.

4 Beoordeling

4.1 Voorwaarde 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. Deze voorwaarde heeft het panel verbonden aan standaard 2, Oriëntatie van de opleiding.

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

² European Credits

³ Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

Het panel heeft geconstateerd dat SUAS een aantal forste stappen heeft gezet om de onderzoekscomponent van de master Bedrijfskunde te versterken. De belangrijkste stappen zijn de volgende:

- De opleiding heeft een module Praktijkgericht onderzoek (10 EC) toegevoegd. In deze module voeren de studenten binnen hun eigen organisatie een praktijkgericht onderzoek uit rondom een innovatievraagstuk. De studenten oefenen zich in het formuleren van de juiste doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen en ze kiezen een passende onderzoeksmethode. De module is uitgewerkt in een blauwdruk met toetsmatrijs en beoordelingsformulier, die het panel heeft ingezien.
- Daarnaast is de onderzoeksleerlijn in de gehele opleiding duidelijker geworden. Dat heeft ertoe geleid dat de toetsing van de eindkwalificatie op dit terrein (de eindkwalificaties 'onderzoekend vermogen') duidelijker is verantwoord. In het opleidings- en toetsprogramma heeft de opleiding aangegeven in welke modules en met welke toetsen deze eindkwalificatie getoetst wordt.
- Vanaf april 2022 hebben de studenten toegang tot de wetenschappelijke bibliotheek van EBSCO. Deze bibliotheek is voor studenten en docenten toegankelijk via de online leeromgeving MijnSN. We gaan hierop nader in bij voorwaarde 2, die betrekking heeft op kwaliteitszorg.

Het panel heeft waardering voor de grote stappen die de opleiding heeft gezet en stelt vast dat er nu veel meer aandacht voor onderzoek is en dat de studenten toegang hebben tot relevante literatuur. De vraag is nog wel hoe de studenten die literatuur gebruiken en hoe de opleiding ervoor zorgt dat studenten niet opnieuw het wiel gaan uitvinden. Tijdens de visitatie heeft het panel vernomen dat de studenten op dit vlak voldoende begeleid en uitgedaagd worden. Ze gaan zelf op zoek naar literatuur, leren kritisch te kijken naar de gepresenteerde onderzoeken en moeten de relevante theorie toepassen op hun verandervraag. Daarbij wordt het onderzoek ook gefaseerd, zodat studenten waar nodig bijgestuurd kunnen worden. Voordat ze beginnen met hun onderzoek moeten de onderzoekspopzet en het theoretisch kader in orde zijn. Het panel kan zich vinden in deze toelichting.

Bij het ontwikkelen van de onderzoekscomponent heeft de opleiding gebruik gemaakt van de adviezen van de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) en de Examencommissie. Die adviezen zijn niet overal gevolgd, bijvoorbeeld niet op het punt van de verplichte literatuur op het gebied van onderzoek. In een toelichting op deze keuze gaven de vertegenwoordigers van de opleiding aan gekozen te hebben voor een brede visie op praktijkgericht onderzoek, die tot uiting komt in het gekozen handboek (i.c. Saunders 2019, *Research methods for business students*). Het panel begrijpt deze toelichting, maar is van mening dat deze keuze minder voor de hand ligt gezien de focus op actiegericht onderzoek die de opleiding hanteert. De opleiding geeft wel aan dat de overige boeken (uit het WAR-advies) als aanbevolen literatuur worden opgegeven.

Een laatste punt van discussie heeft te maken met de ambities van de opleiding op het gebied van onderzoek. Een van de ambities is dat de studenten in hun afstudeerfase de gehele DOVE-cyclus (met de stappen Diagnose, Ontwerp, Verandering en Evaluatie) doorlopen. Het panel is van mening dat deze ambitie gemakkelijk kan leiden tot (te) magere eindproducten, die het niveau van een veredeld consultancy-advies niet ontstijgen. Daarom adviseert het panel om keuze te maken binnen de onderzoeksmethodologie, om te borgen dat de eindproducten voldoen aan de wetenschappelijke spelregels die op masterniveau gesteld moeten worden. In de visie van het panel is het aan te raden om de studenten zich te laten beperken tot één of twee fasen van deze DOVE-cyclus. In het gesprek met de docenten heeft het panel vastgesteld dat deze visie door een deel van de docenten werd gedeeld.

Samenvattend is het panel van mening dat de masteropleiding Bedrijfskunde voldoet aan de eisen van voorwaarde 1. Het panel heeft waardering voor de verbeteringen die de opleiding op het gebied van onderzoek heeft doorgevoerd en adviseert de opleiding op de gekozen weg voort te gaan. Zoals aangegeven kunnen passende keuzes op het gebied van onderzoeksmethodologie de onderzoekscomponent van de opleiding verder versterken.

4.2 Voorwaarde 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. Deze voorwaarde heeft het panel verbonden aan standaard 9, Kwaliteitszorg.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De opleiding heeft verschillende stappen gezet om de kwaliteitszorg en –cultuur binnen de opleiding te versterken. Daarbij heeft de opleiding de WAR nauw betrokken. De gesprekken hebben geleid tot een aantal concrete verbeteringen:

- Het opstellen en ontwikkelen van een kwaliteitskalender als onderdeel van de kwaliteitszorgcyclus van SUAS. Hierbij gaat het dus niet alleen om de opleiding Bedrijfskunde; de kalender heeft gezorgd voor een kwaliteitsimpuls binnen de gehele instelling. Onderdeel van deze kalender is het opstellen van verbeterplannen, waarbij de input afkomstig is uit evaluaties en gesprekken met stakeholders.
- Het toegankelijk maken van de wetenschappelijke bibliotheek EBSCO voor studenten en docenten via de online leeromgeving. Docenten zullen verwijzen naar de wetenschappelijke bibliotheek en studenten stimuleren om gebruik te maken van artikelen die hun aanpak kunnen onderbouwen.
- Het fraudebeleid is aangescherpt van een steekproef naar een standaard plagiaatscan op alle ingeleverde beroepsproducten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de plagiaatscanner van Scribbr. Niet alleen de beoordelaar, maar ook de studenten zelf kunnen gebruik maken van deze plagiaatscanner (éénmaal per beroepsproduct). De opleiding presenteert dit punt als een verbetering van het kwaliteitsbeleid; het panel stelt daarnaast vast dat het ook een verbetering van de toetsing impliceert.
- Tot slot is er een visiedocument opgesteld waarin de visie op kwaliteit en kwaliteitscultuur van SUAS is neergelegd.

Het panel waardeert ook op het vlak van kwaliteitszorg de stappen die SUAS heeft gezet en constateert dat deze stappen hebben geleid tot een aantal concrete verbeteringen. Wel is het panel van mening dat deze verbeteringen vrij instrumenteel van aard zijn (gericht op concrete middelen en instrumenten). Dat roept de vraag op in hoeverre SUAS en de opleiding Bedrijfskunde ook grip hebben op de kwaliteitscultuur, die per definitie wat minder tastbaar is. In de gesprekken met management en staf is dit punt uitgebreid aan de orde geweest. Daarbij is gebleken dat het management nauw betrokken is bij de veranderingen die in het afgelopen halfjaar zijn doorgevoerd. De kwaliteitskalender is daarbij een belangrijk hulpmiddel, omdat deze kalender de structuur biedt waarbinnen de kwaliteitszorg gestalte krijgt.

Het panel heeft vastgesteld dat de kwaliteitszorg verder gaat dan de instrumentele benadering suggereert. Kwaliteitszorg is een vast agendapunt op een groot aantal overlegmomenten, bijvoorbeeld in het maandelijks overleg tussen het managementteam en de docenten. De opleiding (maar ook SUAS in bredere zin) geeft veel aandacht aan de uitkomsten van evaluatie, die waar nodig leiden tot verbetervoorstellen. Ook andere stakeholders, met name de Wetenschappelijke Adviesraad en de Examencommissie, hebben een plaats in de kwaliteitscyclus. In informele zin ontmoeten docenten en studenten elkaar in een nieuw opgezet Educafé. Het panel constateert dat er voldoende initiatieven zijn ondernomen om de kwaliteitscultuur te bevorderen.

Samenvattend is het panel aangenaam verrast over de stappen die SUAS heeft gezet in de richting van een lerende organisatie. Het panel stelt vast dat SUAS grote vooruitgang heeft geboekt op het gebied van kwaliteitszorg sinds het vorige bezoek, en dat de effecten daarvan door de gehele organisatie heen zichtbaar zijn. Hieruit blijkt dat de visitatie als kwaliteitsimpuls heeft gewerkt, niet alleen voor de master Bedrijfskunde, maar voor de gehele organisatie.

4.3 Voorwaarde 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. Deze voorwaarde heeft het panel verbonden aan standaard 10, Toetsing.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De opleiding heeft conform de derde voorwaarde een aangescherpt toetsdossier aangeleverd. Daarin zijn verschillende verbeteringen doorgevoerd. De belangrijkste zijn de volgende:

- In de afstudeerfase is de toetsing uitgebreid, waarbij vooral de formatieve beoordeling is versterkt. Die krijgt gestalte in zes supervisiesessies, waarin veel ruimte is voor feedback en overleg met de afstudeerbegeleider. De summatieve beoordeling vindt plaats op twee momenten: na het onderzoeksvoorstel (go/no go) en na het onderzoeksrapport (met reflectieverslag).
- De module-uitkomsten zijn nu duidelijker gekoppeld aan de eindkwalificaties van de opleiding. Die koppeling is zichtbaar in de toetsmatrijzen. De examencommissie heeft akkoord gegeven op de aanpassingen van de toetsmatrijzen, inclusief de beoordelingscriteria, weging, scoring en cesuur.
- De beoordeling van de soft skills, waarbij SUAS werkt met het acroniem KSAVE, wat staat voor Knowledge, Skills, Attitudes, Values en Ethics. Deze thema's zijn verwerkt in de aangepaste beoordelingscriteria. In elke modulewijzer wordt ingegaan op de eisen die gesteld worden op het gebied van de genoemde vijf terreinen.
- De variatie in toetsing is duidelijk gemaakt. Hoewel elk onderdeel wordt getoetst aan de hand van een beroepsproduct, zijn er vijf verschillende categorieën beroepsproducten waaruit gekozen kan worden. De variatie aan toetsvormen is voorgelegd aan en goedgekeurd door de examencommissie.

Het panel is overtuigd van de eerste twee verbeteringen, dus de toetsing in de afstudeerfase en de koppeling tussen eindkwalificaties en module-uitkomsten. Het derde punt, de toetsing van de soft skills, blijft in de visie van het panel moeilijk te volgen. Het panel heeft vastgesteld dat ook de docenten en de examencommissie worstelen met de concrete invulling van dit onderdeel. In de

gesprekken is gebleken dat de opleiding de AVE-componenten (Attitude, Values en Ethics) niet afzonderlijk toetst, maar integraal in de beroepsproducten. Een complicatie daarbij is dat een aantal van deze componenten – zoals ‘le’ of ‘impact’ – eigenlijk niet getoetst kunnen worden aan de hand van schriftelijke beroepsproducten. Ze kunnen wel zichtbaar worden in mondelinge presentaties ; in sommige gevallen sluit een student een module af met een beroepsproduct en een presentatie of een criteriumgericht interview. Ook kan het reflectieverslag inzicht geven in de wijze waarop een student invulling heeft gegeven aan de AVE-componenten. De examencommissie heeft tijdens het gesprek aangegeven dat zij in de komende periode de toetsing van de soft skills blijft monitoren. Die monitoring zal zo nodig leiden tot aanpassingen van de toetsing.

Het panel is van mening dat als de opleiding de AVE-componenten belangrijk vindt, deze moeten terugkomen in de module-uitkomsten en de beoordelingscriteria. Dat is een kwestie van *constructive alignment*. Daarom heeft het panel ook gekeken naar deze beoordelingscriteria en de rubrics waarin deze criteria zijn vastgelegd. Tijdens de gesprekken met docenten en examencommissie is gebleken dat de opleiding werkt met single point rubric. De rubrics bevatten dus geen gedetailleerde beschrijving die aangeven wanneer een toets (bijvoorbeeld) ‘goed’ of ‘zeer goed’ is, maar beschrijven in meer algemene termen aan welke eisen een toets dient te voldoen. De ‘vrije ruimte’ die daardoor ontstaat, vult de opleiding in door de beoordeling van *elke* toets conform het vierogenprincipe uit te laten voeren door twee gepromoveerde docenten aan de hand van een beoordelingsinstructie. Het is dus voor een deel een kwalitatieve beoordeling. Om ervoor te zorgen dat de toetsing voldoende transparant is voor de studenten is de gang van zaken uitgebreid beschreven in de modulebrochures en de formulieren.

Een laatste punt betreft de variatie in de toetsing. Het panel heeft kennis genomen van het feit dat er vijf verschillende categorieën beroepsproducten worden gehanteerd, maar constateert wel dat vrijwel al deze beroepsproducten de vorm van een rapport krijgen. De opleiding geeft aan dat steeds gekozen is voor een beroepsproduct dat relevant is voor de beroepspraktijk; die keuze komt tot stand in overleg met de bedrijfscoach. Daarbij is er ook ruimte voor mondelinge elementen: de opleiding maakt veel gebruik van criteriumgericht interviews, waarbij het erom gaat hoe een student zijn bevindingen onderbouwt. In sommige modules wordt er ook een interventie ontwikkeld. In één module organiseert de opleiding een creatieve sessie in een bedrijf, waarvan de aanpak ook wordt getoetst. Het panel kan zich vinden in deze toelichting.

Samenvattend is het panel van mening dat de opleiding serieus werk heeft gemaakt van de toetsing en een aantal goede verbeteringen heeft doorgevoerd. Voorbeelden daarvan zijn de toetsing in de afstudeerfase, de koppeling tussen eindkwalificaties en module-uitkomsten en de brede toepassing van het vierogenprincipe. Bij de toetsing van de AVE-componenten (Attitudes, Values en Ethics) heeft het panel nog steeds zijn bedenkingen. Het panel is van mening dat de opleiding het zich niet gemakkelijk heeft gemaakt door al deze componenten in de toetsing te betrekken. Het panel benadrukt dat er consistentie moet zijn tussen de eindtermen en uitwerking in de toetsing. Daarom adviseert het panel om dit aspect te vereenvoudigen, door in de eindtermen niet meer te beloven dan in de toetsing gerealiseerd kan worden. Daarmee zou SUAS de *constructive alignment* van de master Bedrijfskunde versterken. Maar het panel stelt vast dat de basis van de toetsing in orde is en dat de opleiding daarmee heeft voldaan aan voorwaarde 3.

4.4 Oordeel

Het panel oordeelt dat de opleiding aan de genoemde drie voorwaarden heeft voldaan. De opleiding heeft de eerder geconstateerde tekortkomingen op afdoende wijze weggenomen. Daarmee is het eindoordeel van het panel positief.

Dit rapport is tot stand gekomen met het oog op de toetsing van de voorwaarden gesteld aan de nieuwe opleiding Bedrijfskunde van de Schouten & Nelissen, AV 1278



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