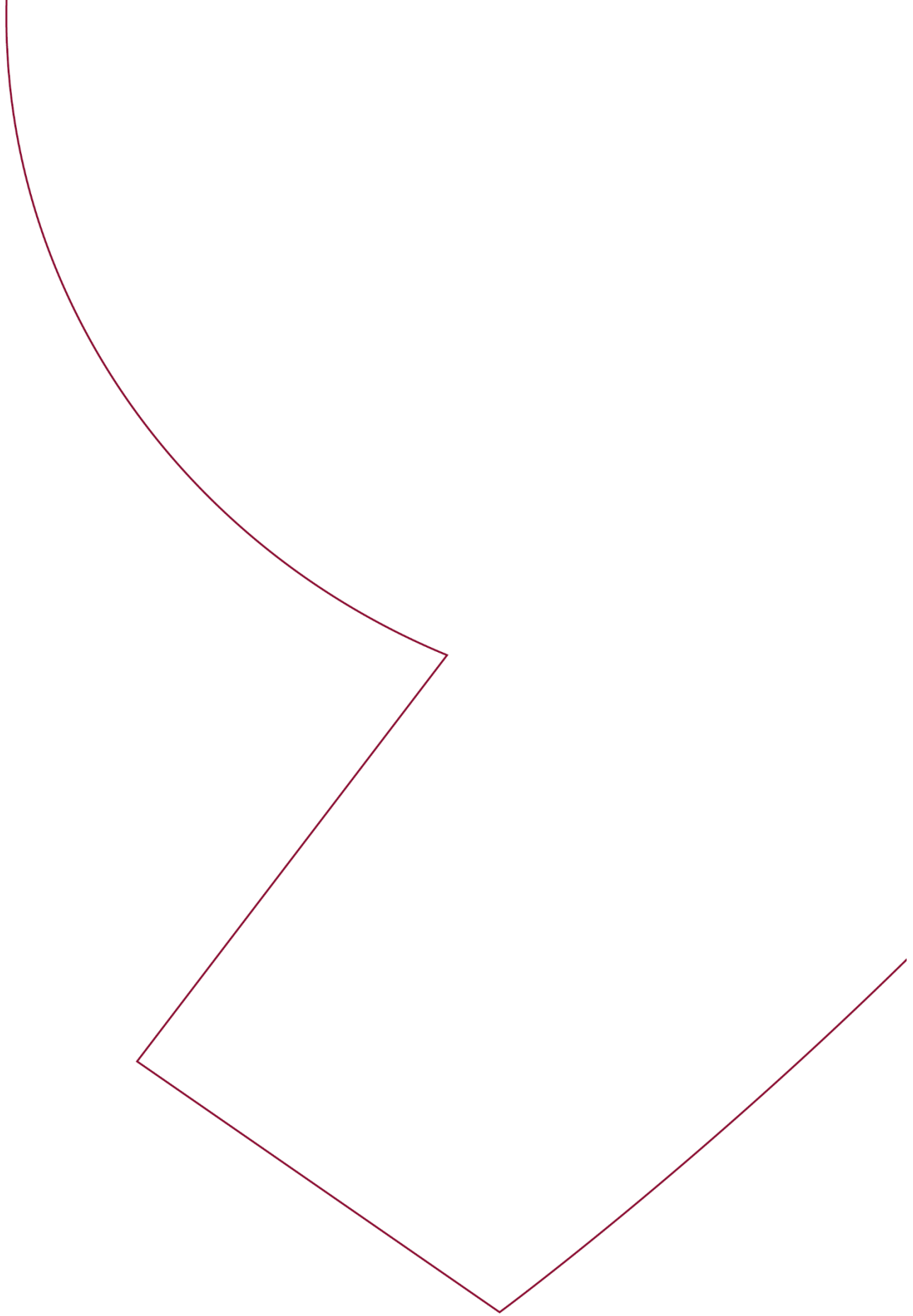


BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding Management
deeltijd / duaal

Hogeschool NCOI



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding Management
deeltijd / dual

Hogeschool NCOI

CROHO:
Isat nr. 34480

Hobéon Certificering & Accreditatie

Datum

28 september 2023

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn

J. Engel

E. Moor

R. Orié

Secretaris

B. Beaumont

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	2
3.	INLEIDING	6
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	10
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	42
6.	AANBEVELINGEN	43
BIJLAGE I	Scoretabel	44
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	45
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	49
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	50

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Management
registratienummer croho	Isat: 34480 Brin: 29PZ
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts (BA)
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locaties	Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle
varianten	Deeltijd / Duaal
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	16 juni 2023

2. SAMENVATTING

Hogeschool NCOI biedt de hbo-bacheloropleiding Management aan in de varianten deeltijd en duaal. Dit rapport maakt naar behoeven onderscheid tussen de twee varianten. Indien er geen onderscheid wordt gemaakt, dan geldt de uitspraak voor beide varianten. De opleiding combineert theoretische kennis met praktijkervaring en biedt flexibele leerwegen. De hbo-bacheloropleiding Management is in het kader van het Experiment Leeruitkomsten in het voorjaar van 2022 beoordeeld. De opleiding richt zich op volwassen professionals die hun vaardigheden als manager verder willen ontwikkelen. Studenten van de hbo-bacheloropleiding Management leren zich te ontwikkelen op een breed scala aan competenties zoals leiderschap, strategisch denken, communicatie en besluitvorming. Deze vaardigheden zijn essentieel voor een succesvolle manager in verschillende werkvelden. Ook behandelen studenten vraagstukken met aandacht voor omgevingssensibiliteit, stijflexibiliteit en besluitvormingsvaardigheden om goed te leren omgaan met innovaties (nieuwe technologieën) en om de kwaliteit en organisatiedoelstellingen te bereiken.

Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

De opleiding Management heeft in samenwerking met het werkveld een relevant beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld, waarvoor o.a. het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde en het landelijke HEO-opleidingsprofiel van de Vereniging Hogescholen als input hebben gediend. De samenwerking met het werkveld heeft geleid tot sterke en actuele beoogde leerresultaten en leeruitkomsten en het panel onderschrijft dat deze passend zijn voor een manager op hbo-niveau. Dit blijkt ook uit de koppeling die de opleiding toont met de Dublin Descriptoren en NLQF-niveau 6. Het panel weegt verder mee dat onderzoekend vermogen een duidelijk plek heeft in de beoogde leerresultaten en dat de opleiding op passende wijze aandacht heeft voor de gevolgen van internationalisering voor het beroep van manager.

Het panel concludeert op basis van de bovenstaande bevindingen dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en komt tot het oordeel **'voldoet'** voor **Standaard 1 'beoogde leerresultaten'**.

Onderwerp 2. Programma

Het panel komt tot het oordeel 'voldoet' voor **Standaard 2 'Programma; Oriëntatie'**. Het panel komt tot dit oordeel omdat de opleiding aantoont haar studenten in staat te stellen om via alle drie de leerroutes praktijkgerichte vaardigheden te ontwikkelen en aan te tonen. De beroepsvaardigheden zijn goed verankerd in het curriculum. Onder andere het leren op de werkplek, opdrachten in de praktijk, de leerlijn Vaardigheden en de inzet van freelance professionals met een baan in het werkveld, dragen hieraan bij. Tevens constateert het panel dat studenten via o.a. de modules verbonden aan de leeruitkomst 'Integraal handelen' stapsgewijs worden meegenomen in de ontwikkeling van hun onderzoekend vermogen. Dit maakt dat de opleiding concludeert dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De beoogde leerresultaten zijn uitgewerkt in leeruitkomsten en beheersingsindicatoren. In de onderwijsroute zijn deze leeruitkomsten ieder gekoppeld aan een passende onderwijsmodule, voor de werkplekleren route wordt in samenspraak met de studiecoach en de werkplekbegeleider een leerwerkplan opgesteld, en bij valideren bekijkt de student samen met de studiecoach welke bewijzen hij kan aanleveren om een leeruitkomst aan te tonen. De leeruitkomsten en de modules worden aantoonbaar actueel gehouden met inbreng van het werkveld. Daarnaast hebben internationale en interculturele aspecten een passende plek binnen de opleiding. Het panel komt op basis van deze overwegend positieve bevindingen tot het oordeel **'voldoet'** voor **Standaard 3 'Programma; inhoud'**.

De opleiding biedt haar studenten de mogelijkheid om de leeruitkomsten te realiseren via een (combinatie van) leerroute(s) die past bij hun persoonlijke ervaring en voorkeuren en bij hun professionele werkomgeving. De modulaire opzet van de opleiding draagt bij aan het inrichten

van een persoonlijke leerroute. Positief is het panel verder over de keuze die de studenten in de onderwijsroute hebben voor een onderwijsvorm die bij hen past. Verder waardeert het panel en waarderen de studenten de profileringsruimte die de opleiding hen biedt, en die eveneens blijkt geeft van de studentgerichtheid van de opleiding.

Het panel stelt vast dat de vormgeving van het programma studenten de mogelijkheid biedt de beoogde leerresultaten te bereiken. Het panel komt dan ook voor **Standaard 4 'Programma; vormgeving'** tot het oordeel **'voldoet'**.

De opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en heeft deze vastgelegd in haar OER. Studenten die in aanmerking komen voor de flexibele route (dual) nemen deel aan een intakegesprek ('intakeassessment') met een vakinhoudelijke studiecoach om de leerroute te bepalen. Dit vindt het panel een mooie werkwijze. Het panel acht het zinvol om met alle instromende studenten een intakegesprek te voeren om hen te persoonlijk te informeren over de mogelijkheden van flexibilisering. Het panel geeft de opleiding verder in overweging om de volgorde van de onderwijsmodules 'Management en organisatie' en 'Oplossingsgericht werken' om te wisselen om de werkdruk bij de start van de opleiding te verminderen. De genoemde ontwikkelsuggesties, nemen echter niet weg dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn met het oog op het realiseren van de beoogde leerresultaten. Het panel komt voor **Standaard 5 'Instroom'** dan ook tot het oordeel **'voldoet'**.

Onderwerp 3. Personeel

De opleiding beschikt over een vakinhoudelijk en didactisch gekwalificeerd team van freelance professionals. Docenten zijn actief binnen het werkveld en bieden de studenten zodoende relevante voorbeelden en casuïstiek. De docenten zijn via diverse overleggen goed geïnstrueerd over de verschillende leerroutes. De studenten zijn zeer tevreden over hun docenten. Tevens waardeert het panel de scheiding die de opleiding aanbrengt in de rollen die de freelance professionals vervullen. Het auditpanel komt op basis van deze positieve bevindingen bij **Standaard 6 'Personeel'** tot het oordeel **'voldoet'**.

Onderwerp 4. Voorzieningen

De opleiding maakt voor het verzorgen van klassikaal onderwijs gebruik van locaties van BCN. Deze zijn hiervoor toereikend en bovendien goed bereikbaar. De online leeromgeving e-Connect biedt alle informatie die de studenten nodig hebben voor hun studie, maar de verbinding is niet altijd stabiel (server time-outs). Huisvesting en materiële voorzieningen zijn met in achtneming van een enkel aandachtspunt zeker op orde. Het panel komt voor de **Standaard 7 'Voorzieningen'** dan ook tot het oordeel **'Voldoet'**.

De student krijgt gedurende de opleiding vanuit verschillende rollen begeleiding op maat. De student beschikt over een studieadviseur, een studiecoach (dual), docenten, een portfoliobegeleider, een afstudeerbegeleider en een praktijkbegeleider. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de begeleiding, in het bijzonder waarderen zij de studiecoaches en de portfoliobegeleiding. Het panel meent dat de begeleiding van studenten bij de totstandkoming van beroepsproducten om een meer eenduidige aanpak vraagt in kwaliteit en kwantiteit. De informatievoorziening is voor beide varianten aan de maat. Het auditpanel komt op basis van bovenstaande positieve bevindingen, en met inachtneming van een enkel ontwikkelpunt, voor **Standaard 8 'Begeleiding'** tot het oordeel **'Voldoet'**.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

Het panel stelt vast dat Hogeschool NCOI een systematisch georganiseerd kwaliteitszorgsysteem heeft, waarbij de PDCA-cyclus strak en planmatig wordt gehanteerd. De overlegmomenten worden door NCOI breed gefaciliteerd. De periodieke en jaarcyclus worden uitgevoerd zoals vermeld is in het beleid, zo heeft het panel tijdens de audit kunnen vaststellen. De curriculumcommissie bespreekt onder andere de uitkomsten van de kalibreersessies. Ook

werkveldcommissie en examencommissie spelen een actieve rol in de actualisatie en verbetering van de opleiding. En studenten hebben in de gesprekken tijdens de audit duidelijk aangegeven dat zij tevreden zijn over het feit dat de opleiding naar aanleiding van hun feedback ook daadwerkelijk verbeteracties heeft uitgevoerd.

Het auditpanel komt op basis van zijn bevindingen voor **Standaard 9 'Kwaliteitszorg'** tot het oordeel '**Voldoet**'.

Onderwerp 6. Toetsing

Het systeem van toetsen en beoordelen zit goed in elkaar en sluit aan bij de vormgeving van het onderwijs. Alle leeruitkomsten worden getoetst. De meeste leeruitkomsten kunnen studenten leerwegaafhankelijk laten toetsen, via valideren, werkplekleren of via een examen. Onder meer door de inzet van diverse toetsvormen, rollenscheiding tussen docent, begeleider/studiecoach en beoordelaar, de BKE-verplichting voor examinatoren, heldere beoordelingsformulieren, kalibratiesessies en steekproefsgewijze controle van toetsen zorgt de opleiding voor valide, betrouwbare en onafhankelijke toetsing.

De examencommissie werkt volgens het Integraal Beheermodel Centrale Examencommissie Hoger Onderwijs van Hogeschool NCOI en voert haar taken naar behoren uit. De examinatoren zijn door de examencommissie aangewezen. Examencommissieleden nemen ook deel aan kalibratiesessies en voeren steekproeven uit om de kwaliteit van het toetsen en beoordelen te waarborgen.

Het panel weegt verder mee dat de opleiding de aandachtspunten van de vorige accreditaties goed heeft opgepakt. De beoordelingsformulieren zijn goed ingevuld. De beoordeling is navolgbaar en inzichtelijk gemaakt. Dit maakt dat het panel voor **Standaard 10 'Toetsing'** komt tot het oordeel '**Voldoet**'.

Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten

Het panel betreft in zijn overwegingen dat de studenten via de scriptie/het beroepsproduct en hun portfolio aantonen de leeruitkomsten en de daarmee samenhangende leerresultaten te beheersen. Het afstudeerniveau is aan de maat en de vraagstukken zijn relevant, zo oordeelt het panel. De huidige lichte studenten als ook de alumna raden de opleiding aan bij studenten die nog een keuze moeten maken. De afgestudeerden functioneren goed in de praktijk -hetgeen ook door het werkveld beaamd wordt- en zij krijgen met de opleiding mogelijkheden tot het zetten van carrière stappen.

Bij elkaar vormt dit voor het panel duidelijk bewijs dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren en het panel komt voor **Standaard 11 'Gerealiseerde leerresultaten'** dan ook tot het oordeel '**Voldoet**'.

Algemene conclusie

Het panel concludeert dat de opleiding sinds de vorige visitaties (2017 en 2022) duidelijke stappen heeft gezet en goed oog heeft voor de te nemen vervolgstappen ter verdere ontwikkeling. Het panel is tevreden over de opleiding in haar geheel en heeft een informatieve en plezierige visitatie achter de rug mede dankzij de open houding van de gesprekspartners tijdens de gevoerde gesprekken. Het panel is met name onder de indruk van de wijze waarop de opleiding de flexibilisering in de leerroutes integreert, terwijl dat proces zich nog in de beginfase bevindt. Het panel heeft hierbij een hoge mate van betrokkenheid en pro-activiteit gezien.

Het panel is dan ook unaniem in zijn positieve eindoordeel: er is sprake van basiskwaliteit voor alle elf standaarden. Er zijn voorts geen afwijkende oordelen tussen de deeltijd en de duale variant geconstateerd. Het panel adviseert de NVAO dan ook om conform haar beslisseregels de

accreditatie van de hbo-bacheloropleiding Management van Hogeschool NCOI voor zowel de duale als de deeltijdvariant te continueren.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 28 september 2023.

3. INLEIDING

Voor u ligt het rapport van de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-bacheloropleiding Management van Hogeschool NCOI, een rechtspersoon voor hoger onderwijs en deel uitmakend van Salta Professional Education.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op elf kwaliteitsstandaarden, gegroepeerd naar 'beoogde leerresultaten', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het beoordelingskader¹ van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO) gebruikt.

Bijzonderheden audit

Algemeen

Hobéon voert in de periode 2022-2023² bij Salta Professional Education een groot aantal opleidingsbeoordelingen uit. Kenmerkend voor Salta Professional Education 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 identiek. Hobéon en Salta Professional Education kozen ervoor om bij aanvang van het studiejaar 2022-2023 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 beschikt over de uitkomsten van de generieke audit. Op basis hiervan en op basis van 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 Salta Professional Education (voorheen NCOI Groep) hanteren deze auditsystematiek sinds 2016.

Karakteristiek van de opleiding

In Nederland zijn veel management-gerelateerde opleidingen. Deze zijn veelal toegespitst op een specifieke context (bv. International Business Management, Land- en Watermanagement of Vrijtijdsmanagement). De opleiding HBO Bachelor Management van NCOI onderscheidt zich van de context-specifieke managementopleidingen door een breed, generiek karakter van het leeraanbod, waarbinnen bewust geen domeinhoudelijke kennis wordt aangeboden. De opleiding beoogt studenten op te leiden tot managers, die binnen hun organisatie bijvoorbeeld een team of afdeling kunnen aansturen of een project met meerdere medewerkers in goede banen kunnen leiden.

De hbo-bacheloropleiding Management van Hogeschool NCOI wordt aangeboden in duale en deeltijd variant sinds september 2006. Bij de start van het experiment leeruitkomsten is de manier waarop studenten ingedeeld werden in deeltijd of duaal veranderd. Sindsdien worden studenten aangemerkt als duaal wanneer ze de flexibele route (valideren en/of werkplekieren) volgen. Studenten die de reguliere (onderwijs)route volgen worden nu aangemerkt als deeltijdstudenten. Zij volgen de modules en nemen aan een stage deel op een relevante werkplek. De graad die wordt verleend is BA (Bachelor of Arts), NLQF-niveau 6. De laatste

¹ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland, Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie d.d. september 2018

² In de studie jaren 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023 voerde Hobéon generieke audits uit bij NCOI Groep, nu Salta Group, Salta Professional Education.

reguliere accreditatie van de HBO Bachelor Management was in 2017. De uitkomst van deze accreditatie was voldoende. Begin 2022 vond een beoordeling van de HBO Bachelor Management plaats in het kader van het Experiment leeruitkomsten. De NVAO oordeelde in juli 2022 dat de experimentvariant voldoet aan de eisen van het protocol. Het panel gaf daarbij wel aan dat de leeruitkomsten scherper geformuleerd kunnen worden.

Instelling

Binnen Salta Professional Education zijn er een aantal ontwikkelingen in het studiejaar 2022-2023 die relevant zijn voor de generieke audit. Dit betreft:

- Experiment leeruitkomsten.
- HBO op maat.
- Onderzoekend vermogen.

Hieronder zijn bovenstaande ontwikkelingen toegelicht.

Experiment leeruitkomsten

Hogeschool NCOI, als onderdeel van Salta Professional Education, heeft sinds februari 2020 met tien opleidingen deelgenomen aan het Experiment leeruitkomsten. Daarbij staan niet zozeer de onderwijseenheden uit het curriculum of de voorgeprogrammeerde leerweg van de student centraal, maar het uiteindelijke resultaat van het leren in en rondom de beroepspraktijk: hetgeen een student moet weten, kunnen en aantonen op basis van kennis, ervaring, vaardigheden en/of attitude. Voor de opleidingen is een opleidingsspecifieke set van leerresultaten ontwikkeld. Deze zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten, die op hun beurt beschrijven wat een student tijdens de opleiding aantoont. De student heeft de regie over zijn leerroute en maakt per leeruitkomst de keuze hoe hij deze wil aantonen: via werkplekleren, het volgen van onderwijs of via valideren. Tijdens de afstudeerfase laat de student zien deze leerresultaten te beheersen. De afstudeeropdracht is voor iedere student gelijk, onafhankelijk van de leerroute die hij heeft gevolgd. Inmiddels, september 2022, hebben de audits plaatsgevonden waarbij de opleidingen die aan het experiment leeruitkomsten deelnamen, tussentijds zijn beoordeeld. De grootste 'uitdaging' voor de opleidingen bleek de beperkte instroom van studenten in de route werkplekleren. In dit verband merkt het auditpanel dat de generieke audit uitvoerde op dat het van belang is om bij dit type majeure wijzigingen je er als organisatie goed van bewust te zijn wie er mee discussieert en het tempo bepaalt: docenten, management, externe partijen? Zet in op goede informatievoorziening, zowel naar buiten als binnen de organisatie.

HBO op maat

Participatie in het Experiment leeruitkomsten heeft Salta Professional Education gestimuleerd om te investeren in verdere mogelijkheden voor personalisering van leerwegen van de student. Dit is terug te vinden in het programma 'HBO op maat'. Dit programma biedt studenten in alle overige Associate degree- en hbo-bacheloropleidingen flexibele leerwegen, studeren in eigen tempo, variatie in onderwijsvormen en validatie van eerdere leerervaringen. Voor iedere Ad- en HBO Bacheloropleiding is een opleidingsspecifieke set van leerresultaten ontwikkeld die een concretisering inhoudt van het profiel van een beginnend beroepsbeoefenaar. De leerresultaten bestaan uit eenheden van samenhangende leeruitkomsten die beschrijven wat een student als uitkomst van zijn leerweg moet aantonen. De student maakt per leeruitkomst de keuze hoe hij deze wil bewijzen. Dit kan in HBO op maat dit studiejaar via valideren of het volgen van onderwijs en in de flexibele route is ook de mogelijkheid tot werkplekleren. Tot de basisvoorwaarden om leeruitkomsten te valideren behoren een passende werkplek en minimaal twee jaar werkervaring.

Onderzoekend vermogen

In het studiejaar 2019-2020 heeft Salta Professional Education de wijze van afstuderen voor de hbo-opleidingen herzien. Studenten studeren vanaf dat studiejaar af met een beroepsproduct (in plaats van een scriptie), als antwoord op een vraagstuk uit de beroepspraktijk. In het studiejaar 2020-2021 is deze nieuwe vorm van afstuderen regelmatig gekalibreerd. De resultaten toonden dat er sprake is van een ontwikkeltraject. Zo moeten afstudeerbegeleiders en -beoordelaars de eisen aan een scriptie leren los te laten en wennen aan (de criteria voor) het afstuderen met een beroepsproduct. Ditzelfde geldt voor studenten, die de eerste jaren van hun opleiding focusten op praktijkgericht onderzoek en moeten wennen aan de omschakeling naar het werken aan een beroepsproduct.

In het studiejaar 2021-2022 heeft Salta Professional Education de bevindingen van de lector Onderzoekend vermogen en de projectgroep Afstuderen rondom de evaluatie van de implementatie van het afstuderen met een beroepsproduct verder uitgewerkt. De *Academic Board* is bij dit traject betrokken door beroepsproducten te bestuderen en te beoordelen en dit met de projectgroep te bespreken.

Inmiddels is een pilot gestart waar (1) de verdere ontwikkeling van het onderzoekend vermogen binnen de kaders van een beroepsproduct en (2) het ontwikkelen van een raamwerk voor begeleidingslessen centraal staan. In december 2021 is een pilot voor zes opleidingen gestart waarvoor een nieuwe opzet voor de handleiding afstuderen is ontwikkeld, de beoordelingscriteria zijn aangescherpt en besproken alsmede de begeleidingslessen voor het plan van aanpak (dat studenten schrijven alvorens zij met het beroepsproduct starten). Ten tijde van de audit, september 2022, werkten studenten in hun afstudeerfase op basis van een goedgekeurd plan van aanpak. Het team Onderwijsprojecten onderzoekt in welke mate de integrale leerlijn binnen het curriculum aansluit op de nieuwe opzet van de afstudeeropdracht. Een eerste analyse, uitgevoerd in samenwerking met de lector Onderzoekend vermogen, laat zien dat de integrale lijn in de verschillende fasen van de opleidingen nog (te) sterk gericht is op het ontwikkelen van deelvaardigheden van onderzoekend vermogen. Het team Onderwijsprojecten begeleidt de opleidingen de komende twee studie jaren bij de verdere ontwikkeling van de integrale leerlijn.

Opvolging aanbevelingen vorige audit

Naar aanleiding van de audits in 2017 zijn diverse aanbevelingen aan de opleiding meegegeven. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding duidelijke verbeterstappen heeft gemaakt. Ten eerste is de inhoud van het programma geactualiseerd. Het aspect 'leren omgaan met diversiteit en inclusiviteit' is bijvoorbeeld onderdeel geworden van de Leeruitkomst Managen van Human Resources. Zo is de brede context van werkplekken volledig meegenomen in het leerproces van de student. Ten tweede zijn de deficiënties ook aangepakt. Om deficiënties van studenten te voorkomen, heeft NCOI sinds 2022 een instroomproces ingericht. Dit zorgt ervoor dat de opleiding een goed beeld heeft van het niveau bij instroom. In het kader van valideren en werkplekklaren komt dit het proces ook ten goede. Zo heeft de opleiding goed zicht op het niveau van de studenten en zo is de begeleiding persoonlijk ingericht. Ten derde is de kwaliteit van de docenten op pijl gehouden. Studenten hebben aangegeven tevreden te zijn over hun betrokkenheid en inzet. Docenten zijn freelance professionals die ook werkzaam zijn in dit vakgebied. Zo verkrijgen de studenten goede praktijkvoorbeelden die zij als waardevol ervaren en die een duidelijk beeld voor ze schetsen. Tot slot komt de combinatie van flexibilisering met een nieuw ingericht curriculum de verbreding van de praktijkbehoefte ten goede en biedt het studenten meer regie over en mogelijkheden voor hun leeruitkomsten.

In 2022 vond er een audit plaats in het kader van het Experiment leeruitkomsten, waar de opleiding Management aan deelneemt. Het panel sprak met de opleiding over de opvolging van de aanbevelingen die daaruit voortkwamen. Alhoewel de studenten nog niet makkelijk 'te verleiden zijn' om de relatief onbekende weg van de flexibele leerroute te kiezen, doet de opleiding haar best om hier wel positieve aandacht aan te geven. Ook werkt de opleiding aan de

navolgbaarheid van beoordelingen en de kwaliteit van de feedback en zijn alle beoordelaars inmiddels in het bezit van de Basiskwalificatie Examinering (BKE). Ook heeft het panel met de opleiding gesproken over de diverse begeleidingsrollen, niet in de zin om het bij één persoon onder te brengen, maar vooral om de begeleiders bij het 'nieuwe' afstudeerproduct te ondersteunen in hun nieuwe taak. Zie verder de bevindingen bij de standaarden.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

Bevindingen generieke audit 2022-2023

Onderwijsontwikkeling

Bij de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsborging van haar erkende hbo-opleidingen werkt Salta Professional Education met gestandaardiseerde processen. Voor alle opleidingen stelt Salta Group een domeinspecifiek referentiekader op. Het referentiekader volgt de actuele versie van een landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel. Indien een landelijk profiel ontbreekt, ontwikkelt Professional Education 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 het document Praktijkgericht onderzoek binnen Salta Professional Education. Daarin beschrijft zij de positie van praktijkgericht onderzoek binnen alle hbo-opleidingen. Voor onderwijsontwikkeling biedt dit een raamwerk waar 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. Salta Professional Education betreft het werkveld van elke opleiding bij de ontwikkeling van de beroepsproducten.

Internationalisering

Salta Professional Education 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 contextgebonden.

Bevindingen

Profilering

De hbo-bacheloropleiding Management heeft geen landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel. Het beroeps- en opleidingsprofiel zijn in samenwerking met de werkveldcommissie opgesteld door middel van deskresearch, op basis van het landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde, en is samengebracht met het landelijk HEO-opleidingsprofiel van de Vereniging Hogescholen met aandacht voor de huidige ontwikkelingen. De Dublin Descriptoren en het Nederlandse kwalificatieraamwerk (NLQF) zijn in het domeinspecifiek referentiekader opgenomen als grondslag voor het beroeps- en opleidingsprofiel. De

werkveldcommissie is goed benut door de opleiding en zeer betrokken geweest bij de actualisatie van het beroepsprofiel en de aanscherping van de leeruitkomsten naar aanleiding van de aanbeveling die het toenmalige panel in 2022 deed. Het panel ziet de relevantie van het profiel, de keuzes zijn goed en evenwichtig gemaakt.

De opleiding HBO Bachelor Management leidt op tot een manager die in staat is leiding te geven aan organisaties in verschillende werkvelden. De dynamische contexten waarin de manager werkzaam is, vragen om flexibiliteit en wendbaarheid. Daarnaast blijft de manager zijn eigen professionaliteit en die van zijn medewerkers ontwikkelen en is hij sterk in het sturen en laten samenwerken van teams. Tijdens de opleiding leert de student complexe vraagstukken op te lossen en deze uit te werken voor de klant en de organisatie. Hij past omgevingsresponsiviteit, stijlflexibiliteit en besluitvormingsvaardigheden toe als het gaat om invoering van (nieuwe) technologie, kwaliteit en arbeid organisatiedoelstellingen. Zo verkrijgen studenten de juiste kwalificaties om als manager aan de slag te gaan.

Beoogde leerresultaten

Sinds 2020 zijn de eindkwalificaties in leerresultaten en leeruitkomsten omgezet. Voorheen waren de eindkwalificaties gebaseerd op de rollen van de managementprofessional: de managersrol, de leidersrol en de rol van de veranderregisseur. De curriculumcommissie heeft geadviseerd om meer context toe te voegen aan de beheersindicatoren van de leeruitkomsten op eindniveau. Dit advies is opgevolgd, zo constateert het panel. De nieuw geformuleerde leerresultaten zijn opgenomen in *tabel 1*. De werkveldcommissie heeft de geformuleerde leerresultaten gevalideerd op relevantie. Het kernteam en studenten werden hierbij betrokken. Het panel vindt dat de opleiding de leerresultaten duidelijk heeft gedefinieerd, deze hbo-bachelorniveau representeren en het panel constateert dat ze goed aansluiten op de beroepspraktijk. De opleiding beschrijft de leerresultaten als volgt:

Leerresultaat	Definitie
Resultaatgericht werken	De student behaalt door resultaatgericht werken team- en organisatiedoelen. Hij waarborgt de continuïteit van bedrijfsvoering door het op effectieve en efficiënte wijze managen van een team of organisatie-eenheid en communiceert daartoe op adequate wijze om individuen/teams en stakeholders te verbinden.
Sturen in organisaties	De student past een effectieve leiderschapsstijl toe waarmee hij stuurt op gewenst gedrag om prestaties binnen de organisatie te verbeteren.
Professionaliseren	De student functioneert als startbekwaam, reflectieve en lerende professional in de beroepspraktijk.
Operationaliseren van strategie	De student analyseert vraagstukken in de bedrijfsvoering, waarbij het implementeren van strategie betekent dat hij strategische organisatiedoelen vertaalt naar tactisch en operationeel management van de eigen organisatie-eenheid.
Managen van verandering	De student managet een verandering door het op juiste wijze richten van de veranderaanpak om de gewenste organisatiedoelen te realiseren en door het sturen van het veranderproces binnen een team of organisatieonderdeel.
Integraal handelen	De student handelt integraal, conform een beroepseigen methode en met toepassing van onderzoekend vermogen, om tot oplossingen te komen voor vraagstukken in de beroepspraktijk.

Tabel 1: Leerresultaten Bachelor Management

De opleiding heeft de leerresultaten uitgewerkt in beheersingsindicatoren op niveau 1 (fase 1), niveau 2 (fase 2 en 3) en niveau 3 (fase 4). Vervolgens heeft zij aan ieder leerresultaat een aantal leeruitkomsten verbonden. Zo is het leerresultaat 'Operationaliseren van strategie', uitgewerkt in de leeruitkomsten 'Bedrijfseconomisch onderbouwen', 'Inrichten van de organisatie', 'Managen

van bedrijfsprocessen' en 'Data-driven adviseren'. De leeruitkomsten verhouden zich tot de beheersingsindicatoren waarmee de leeruitkomst in gedrag in de praktijk en het niveau van de leeruitkomst wordt beschreven. Aan iedere leeruitkomst is een module gekoppeld.

De opleiding heeft de leerresultaten per studiefase helder uitgewerkt in leeruitkomsten, zo stelt het panel vast. Hiermee is een overzichtelijk kader aanwezig dat leerwegonafhankelijke toetsing mogelijk maakt en de student de mogelijkheid biedt om per leeruitkomst te bepalen welke leerweg het beste bij hem past.

Onderzoekend vermogen

De opleiding Management van Hogeschool NCOI volgt de onderzoeksvisie van de Salta Group. De onderzoekscomponent binnen Hogeschool NCOI wordt vormgegeven en beschermd door de Academic Board, en is uitgewerkt in een position paper. Het vermogen om onderzoek te doen komt naast het beoogde leerresultaat 'Integraal handelen' (zie tabel 1) in alle leerresultaten binnen de opleiding Management tot uiting. Het leerresultaat 'Integraal handelen' is uitgewerkt in zes leeruitkomsten om de ontwikkeling van onderzoekend vermogen duidelijk vorm te geven. Bij de andere leerresultaten laat onderzoekend vermogen zich zien door het onderzoek specifiek te richten. Zo heeft het leerresultaat 'Operationaliseren van strategie' de leeruitkomst 'Data-driven adviseren' die een verbinding met de ontwikkeling van onderzoekend vermogen laat zien doordat de studenten moeten aantonen in staat te zijn om data te analyseren en deze te betrekken in de bedrijfsvoering. Hierbij ontwikkelen de studenten hun kritische denkvaardigheden en het vermogen om relevante bronnen te selecteren.

Internationalisering

'Internationalisation at home' is een uitgangspunt dat NCOI-breed gehanteerd wordt. Het doel hiervan is om de invloed en effecten van internationalisering te integreren in alle opleidingen. In het gesprek met het kernteam en de docenten en beoordelaars van de opleiding heeft het panel een goed beeld gekregen van de wijze waarop wordt omgegaan met dit belangrijke aspect voor het beroep van de hedendaagse manager. Zo moeten studenten bijvoorbeeld voor de leeruitkomst 'Typeren van gedrag in organisaties' (verbonden aan het leerresultaat 'Sturen in organisaties') onder meer benoemen hoe cultuur en individuele psychologische verschillen gedrag bij organisatieverandering beïnvloeden. De internationale component is afdoende in de leeruitkomsten verwerkt, zo stelt het auditpanel vast.

Weging en Oordeel

In zijn overwegingen neemt het panel mee dat de opleiding in samenwerking met het werkveld een relevant beroeps- en opleidingsprofiel heeft opgesteld, waarvoor o.a. het Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde en het landelijke HEO-opleidingsprofiel van de Vereniging Hogescholen als input hebben gediend. De samenwerking met het werkveld heeft geleid tot sterke en actuele beoogde leerresultaten en leeruitkomsten en het panel onderschrijft dat deze passend zijn voor een manager op hbo-niveau. Dit blijkt ook uit de koppeling die de opleiding toont met de Dublin Descriptoren en NLQF-niveau 6. Het panel weegt verder mee dat onderzoekend vermogen een duidelijk plek heeft in de beoogde leerresultaten en dat de opleiding op passende wijze aandacht heeft voor de gevolgen van internationalisering voor het beroep van manager.

Het panel concludeert op basis van de bovenstaande bevindingen dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en komt tot het oordeel **'voldoet'** voor Standaard 1 'beoogde leerresultaten'.

4.2. Programma

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Toelichting NVAO: Het programma sluit aan bij de actuele (internationale) ontwikkelingen, eisen en verwachtingen in het beroepenveld en in het vakgebied. Academische vaardigheden en/of onderzoeks- en/of beroepsgerichte competenties krijgen invulling op een wijze die past bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding.

Bevindingen generieke audit 2022-2023

Beroeps- en onderzoeksvaardigheden

Salta Professional Education 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.

Bevindingen

Praktijkgerichtheid

In alle drie de leerroutes (valideren, werkplekleren en onderwijs, zie ook Standaard 4) die de opleiding aanbiedt, is sprake van een praktijkgerichte oriëntatie, zo stelt het panel vast. Gedurende hun studie werken studenten aan het zich eigen maken van beroepsvaardigheden.

De opleiding heeft in 2019-2020 vier leerlijnen geïntroduceerd: Vakinhoud, Vaardigheden, Professionalisering en Integratie. In de leerlijn Vaardigheden komen de leeruitkomsten 'taakgericht sturen', 'effectief verbinden' en 'effectief leidinggeven' aan bod. Aan iedere leeruitkomst is een module verbonden. Het panel vernam dat de opleiding werkt aan aanpassing van een aantal modules. Zo is de opleiding voornemens om de module 'taakgericht sturen' meer te richten op het vermogen om complexe problemen te analyseren en passende oplossingen te bedenken die aansluiten bij de behoeften van de medewerkers en de organisatie-eenheid.

Ook in de leerlijn Integratie komt de praktijkgerichte oriëntatie van de opleiding tot uiting. In deze leerlijn passen de studenten de opgedane vaardigheden toe in de praktijk. En door de overgang van afstuderen met een scriptie naar afstuderen met een beroepsproduct, is ook in de laatste fase van de opleiding de praktijkgerichte oriëntatie duidelijk aanwezig.

In de **onderwijsroute** werken studenten onder begeleiding van een docent aan het behalen van een leeruitkomst. De beroepsvaardigheden zijn hierbij geïntegreerd met vakinhoudelijke kennis. Het programma is concentrisch opgebouwd, waarbij studenten per fase aantonen dat zij kennis en vaardigheden van het beroep in een praktijksituatie kunnen integreren. Studenten voeren hiertoe tevens opdrachten uit in het werkveld. Veel studenten hebben bovendien een baan, waardoor zij de discussies die in de klas worden gevoerd ook kunnen verrijken met praktijkvoorbeelden. Bovendien zet de opleiding freelance professionals in die zelf vaak ook werkzaam zijn in de praktijk, bijvoorbeeld als interim manager of adviseur, en praktijkvoorbeelden kunnen inbrengen tijdens de lessen.

In de **route werkplekleren** vindt vrijwel het gehele leerproces plaats in de beroepspraktijk zelf. Voor iedere leeruitkomst schrijven de studenten een werkplekplan waarmee zij op hun werkplek de betreffende leeruitkomst kunnen ontwikkelen en aantonen.

Bij de **validatieroute** speelt de beroepspraktijk eveneens een prominente rol. Valideren is het leerwegaafhankelijk waarderen van eerdere (leer)prestaties van een student. Deze (leer)prestaties kunnen voor een groter of kleiner deel op een (vorige) werkplek zijn opgedaan en uitgevoerd.

Onderzoekend vermogen

NCOI heeft aan de hand van het visiedocument 'Praktijkgericht Onderzoek NCOI Groep' een raamwerk ontwikkeld waarin de relatie tussen het onderzoekend vermogen, de beroepsuitoefening en het beroepsproduct centraal staat. Het onderzoekend vermogen is integraal onderdeel van het beroepsmatig handelen en daarmee van het ontwikkelen en leveren van beroepsproducten.

Het onderzoekend vermogen is eveneens onderdeel van de leerlijn Vaardigheden. De ontwikkeling van onderzoekend vermogen is in het bijzonder verbonden aan het leerresultaat 'Integraal handelen' (zie Standaard 1). Dit leerresultaat is uitgewerkt in een aantal leeruitkomsten, waarvan er in iedere fase één of meer aan bod komen.

Leerresultaat: Integraal handelen		
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Leeruitkomsten: 1. Handelen conform de beroepsmethode 1 2. Oplossingsgericht werken	Leeruitkomsten: 3. Handelen conform de beroepsmethode 2 4. Handelen conform de beroepsmethode 3 5. Planmatig werken	Leeruitkomsten: 6. Afstuderen (beroepsproduct)

Tabel 2

Tijdens de audit in 2022 waren alle leeruitkomsten verbonden aan het leerresultaat 'Integraal handelen' uitgesloten van de mogelijkheid tot het aantonen via valideren of werkplekleren. Het toenmalige panel moedigde de opleiding aan om als volgende stap in de flexibilisering ook het integraal handelen leerwegaafhankelijk te gaan toetsen. Het huidige panel merkt op dat de opleiding als eerste stap inmiddels voor één van de zes leeruitkomsten vallend onder het leerresultaat 'Integraal handelen' de mogelijkheid biedt om deze ook via werkplekleren of via valideren aan te tonen.

Aan ieder van de leeruitkomsten bij het leerresultaat 'Integraal handelen' is een onderwijsmodule gekoppeld.

Leeruitkomst	Module
Handelen conform de beroepsmethode 1	Integrale opdracht fase 1
Oplossingsgericht werken	Professioneel en oplossingsgericht werken
Handelen conform de beroepsmethode 2	Integrale opdracht fase 2
Handelen conform de beroepsmethode 3	Integrale opdracht fase 3
Planmatig werken	Planmatig werken en organiseren
Afstuderen	Afstudeeropdracht

Tabel 3

Bij de integrale opdrachten-modules wordt de student voorbereid op het uiteindelijke afstuderen met een beroepsproduct. Studenten worden verschillende onderzoeksmethoden aangereikt en het panel zag dat tijdens iedere fase de integrale opdracht steeds iets complexer wordt. Het panel stelt vast dat de wijze waarop de opleiding de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden en onderzoekend vermogen in de leeruitkomsten en in de onderwijsroute heeft verwerkt, een toepassingsgerichte inslag kent die aansluit bij de praktijkgerichte oriëntatie van een hbo-bacheloropleiding.

Het panel concludeert dat het onderzoekend vermogen in de opleiding goed is vormgegeven. De opleiding geeft zelf aan meer aandacht te willen besteden aan de begeleiding bij de totstandkoming van de beroepsproducten in de leerlijn Integratie. Het panel is het hiermee eens, en heeft ook gezien dat de opleiding de transitie van scriptie naar beroepsproduct verder kan verankeren en versterken in de opleiding. Sinds 2020 is er een lector Onderzoekend vermogen ingeschakeld die de opleiding ondersteunt bij de verdere verankering van de begeleiding. (Zie hierover verder Standaard 8 'Begeleiding' en Standaard 11 'Gerealiseerde leerresultaten').

Weging en Oordeel

Het panel komt tot het oordeel 'voldoet' voor Standaard 2 'Programma; Oriëntatie'. Het panel komt tot dit oordeel omdat de opleiding aantoont haar studenten in staat te stellen om via alle drie de leerroutes praktijkgerichte vaardigheden te ontwikkelen en aan te tonen. De beroepsvaardigheden zijn goed verankerd in het curriculum. Onder andere het leren op de werkplek, opdrachten in de praktijk, de leerlijn Vaardigheden en de inzet van freelance professionals met een baan in het werkveld, dragen hieraan bij. Tevens constateert het panel dat studenten via o.a. de modules verbonden aan de leeruitkomst 'Integraal handelen' stapsgewijs worden meegenomen in de ontwikkeling van hun onderzoekend vermogen. Dit maakt dat het panel concludeert dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Toelichting NVAO: De leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

Bevindingen generieke audit 2022-2023

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

Internationalisering@home is door Salta Professional Education op praktische wijze vorm gegeven door de inzet van internationaal georiënteerde literatuur, internationale casuïstiek, docenten met een internationale expertise of opdrachten in een internationale context. In deze benadering vormt het internationaal bewustzijn de leidraad waarmee de internationale context in perspectief gezet wordt. Het panel acht dit een voor de specifieke doelgroep van studenten passende benadering.

Bevindingen

Koppeling leerresultaten, leeruitkomsten en leeractiviteiten

Mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de vorige reguliere accreditatiebeoordeling (2017) heeft de opleiding er in 2020 voor gekozen om over te gaan van eindkwalificaties naar leerresultaten en leeruitkomsten.

De opleiding heeft de zeven beoogde leerresultaten uitgewerkt in leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn vervolgens uitgewerkt in beheersingsindicatoren op drie niveaus, die toenemen in complexiteit en de mate van zelfstandigheid die een student moet tonen. Niveau 1 is het propedeutisch niveau; niveau 2 is het niveau van de hoofdfase en niveau 3 is de afstudeerfase. Het panel constateert dat de opleiding hiermee stapsgewijs toewerkt naar een steeds hoge niveau van beheersing. Ter illustratie in tabel 3 als voorbeeld het leerresultaat 'Managen van verandering'.

Leerresultaat: Operationaliseren van strategie		
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Leeruitkomsten: 1. Inrichten van de organisatie 2. Bedrijfseconomisch onderbouwen	Leeruitkomsten: 3. Management van bedrijfsprocessen 4. Data-driven adviseren	Leeruitkomsten: 5. Afstuderen (beroepsproduct)

Tabel 4

Studenten uit zowel de duale als de deeltijdvariant tonen de beoogde leerresultaten op eindniveau (niveau 3) uiteindelijk aan bij het afstuderen. Alleen de weg (leerroute) en de wijze van toetsing kunnen per student verschillen. Door middel van de afstudeeropdracht (scriptie of beroepsproduct) en het portfolio tonen studenten, ongeacht de variant of leerroute, aan dat ze alle leerresultaten van de opleiding beheersen.

In de **onderwijsroute** is aan iedere leeruitkomst een onderwijsmodule gekoppeld. Op deze manier biedt NCOI haar studenten in de onderwijsroute in de gelegenheid om alle beoogde leerresultaten te realiseren.

Studenten die kiezen voor **werkplekleren** worden begeleid door een studietoetscoach en door een door NCOI geaccrediteerde praktijkbegeleider. Per leeruitkomst stelt de student in overleg met

zijn studietoelichting en praktijkbegeleider een werkplan op. Hierin benoemt de student zijn leerdoelen en leeractiviteiten, hoe hij deze gaat uitvoeren op de werkplek en welk beroepsproduct het resultaat van zijn leerproces wordt. In de bijlage bij het Onderwijs- en Examenreglement heeft de opleiding uitgewerkt welke beroepsproducten passend zijn om de betreffende leeruitkomst aan te tonen. Zo kan de student voor de leeruitkomst 'Inrichten van de organisatie' een adviesrapport inleveren waarbij hij ingaat op een ontwikkeling en deze vertaalt naar interne maatregelen binnen de organisatie of hij kan een analyse uitvoeren voor de verbetering van de klantgerichtheid van de organisatie(-eenheid).

Studenten die eerder in hun carrière of tijdens een andere studie al een leeruitkomst hebben behaald, kunnen deze laten **valideren**. Hiervoor moeten zij bewijs aanleveren waaruit blijkt dat zij bijvoorbeeld al een klantgerichtheidsanalyse hebben uitgevoerd en naar aanleiding daarvan een verbetering hebben doorgevoerd in hun organisatie. De studietoelichting begeleidt de student bij het samenstellen van het bewijs waaruit blijkt dat hij deze leeruitkomst reeds beheerst.

Eerder is er door Hogeschool NCOI voor gekozen om de leeruitkomsten 'Managen van bedrijfsprocessen', 'Inrichten van de organisatie' en 'Bedrijfseconomisch onderhouden' uit te sluiten van de mogelijkheid tot validatie/werkplekleren. De reden hiervoor was dat deze leeruitkomsten de theoretische basis vormen van de opleiding. Aan de hand van de ervaringen van de studietoelichters heeft er overleg plaatsgevonden en het kernteam en de curriculumcommissie hebben besloten om met ingang van studiejaar 2023-2024 het wel mogelijk te maken deze leeruitkomsten aan te laten tonen via validatie of werkplekleren. De leeruitkomsten die gekoppeld zijn aan de generieke leerresultaten Professionaliseren en Integraal handelen (met uitzondering van de leeruitkomst 'Oplossingsgericht werken') zijn nog uitgesloten van deze mogelijkheden omdat ze leiden naar het aantonen van het eindniveau van de opleiding. Het panel ziet dat de opleiding het valideren verder wil verankeren en steunt de opleiding bij het verder verbreden van de mogelijkheden.

In het gesprek met directie en management heeft het panel besproken waarom studenten niet zo snel voor validatie kiezen. Het vermoeden is dat studenten die vanuit mbo-4 komen een veilige en bekende route willen in hun verdere ontwikkeling. Validatie is onbekend en heeft daardoor niet hun voorkeur. In de gesprekken met de studenten heeft het panel gehoord dat studenten graag de opleiding in haar volledigheid willen volgen. Ook werkgevers zijn terughoudend als het om validatie en werkplekleren gaat. De opleiding, en Hogeschool NCOI in brede zin, proberen niettemin deze beide leerroutes te stimuleren. Het panel ziet hier zeker kansen voor de opleiding. Wanneer het voor alle partijen duidelijk is wat de verwachtingen zijn, met een helder en duidelijk plan van aanpak, zal er meer belangstelling voor zijn, verwacht het panel. Communicatie over validatie en werkplekleren zou dan ook op nummer één moeten staan voor verdere verankering van deze leerroutes in de opleiding, aldus het panel.

Inhoud en actualiteit van het programma

Het panel heeft de leeruitkomsten en de bijbehorende modules bekeken. De modulaire opzet zit goed in elkaar en de inhoud sluit aan bij de leeruitkomsten en bij actuele ontwikkelingen in het werkveld. Het werkveld is ook nauw betrokken bij het actueel houden van de inhoud. Tijdens de auditgesprekken vernam het panel diverse voorbeelden, waaruit blijkt dat de opleiding met inbreng van de werkveldcommissie en de freelance professionals regelmaat leeruitkomsten aanscherpt en/of de inhoud van modules actualiseert. Eén zo'n voorbeeld is de leeruitkomst 'Managen van Human Resources' waarbij de context meer is toegespitst op het belang van het creëren van een veilige werkplek en omgaan met diversiteit en inclusiviteit. Deze leeruitkomst, behorend bij het leerresultaat 'Resultaatgericht werken', is ondergebracht in de propedeutische fase en zal nog verder worden aangescherpt, zo blijkt uit de documentatie en de gevoerde gesprekken. Een ander illustratief voorbeeld vindt het panel de leeruitkomst 'Inrichten van de organisatie', onderdeel van het leerresultaat 'Managen van verandering' en uitgewerkt in de module 'Management en organisatie'. Studenten leren in deze module uit fase 1 om zich flexibel

op te stellen als manager. Studenten kregen in eerste instantie een opdracht waarbij zij een onderbouwd voorstel moesten schrijven om de strategie van een organisatie-eenheid aan te passen. Deze opdracht bleek echter te groot te zijn en is gewijzigd in een beter uitvoerbare opdracht. Daarnaast is de context aangepast met meer aandacht voor de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, technologie en samenwerkingsorganisaties. Het panel is tevreden over de aanpassingen en vindt deze passend bij de huidige eisen zoals die aan een manager gesteld worden.

Ook in de voorgeschreven literatuur zijn recent wijzigingen doorgevoerd. Zo was de literatuur bij de module 'Data analyseren voor managers' (verbonden aan de leeruitkomst 'Data-driven adviseren') vooral gericht op marketing. Naar aanleiding van aanbevelingen van het kernteam van de opleiding wordt de literatuur nu meer gericht op de manager. Het panel constateert tevreden dat de opleiding de uitkomsten van evaluaties mede gebruikt voor concrete verbeteracties. (Zie verder Standaard 9 'Kwaliteitszorg'.) Het programma en de literatuur zijn volgens het panel inhoudelijk actueel en passend.

Internationalisering

Bij de bacheloropleiding Management komt het aspect internationalisering niet expliciet in één specifieke module aan bod, maar krijgt het conform het uitgangspunt van internationalisering@home een praktische vertaling via literatuur, casuïstiek en opdrachten in een internationale context waarbij de ontwikkeling van internationaal bewustzijn de leidraad vormt. Onder andere in de module 'Inrichten van de organisatie' leert de student verschillende leiderschapsstijlen te herkennen en is er aandacht voor cultuurmodellen en verschillende beloningsmodellen. De opleiding leert de studenten om cultuursensitief te werken. Tijdens de auditgesprekken werd dit geduid met een 'integrale contextuele ondertoon'. Het auditpanel constateert dat internationale en interculturele ontwikkelingen in het programma aan bod komen en het is hier positief over. Ook nieuwe internationale ontwikkelingen of thema's kunnen door de modulaire opbouw van het programma snel opgenomen worden.

Weging en Oordeel

In de totstandkoming van het oordeel neemt het panel mee dat de beoogde leerresultaten zijn uitgewerkt in leeruitkomsten en beheersingsindicatoren. In de onderwijsroute zijn deze leeruitkomsten ieder gekoppeld aan een passende onderwijsmodule, voor de werkplekieren route wordt in samenspraak met de studietoestel en de werkplekbegeleider een leerwerkplan opgesteld, en bij valideren bekijkt de student samen met de studietoestel welke bewijzen hij kan aanleveren om een leeruitkomst aan te tonen. Tevens weegt het panel mee dat de leeruitkomsten en de modules aantoonbaar actueel worden gehouden met inbreng van het werkveld en dat aandacht voor internationale en interculturele aspecten een passende plek heeft in de opleiding. Het panel komt op basis van deze overwegend positieve bevindingen tot het oordeel **'voldoet'** voor Standaard 3 'Programma; inhoud'.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Toelichting NVAO: De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling. 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 generieke audit 2022-2023

Leeromgeving

Salta Group heeft de ambitie om een internationale opleidingsorganisatie te zijn die flexibel, persoonsgericht leren makkelijker maakt voor iedereen en die bedrijven en publieke organisaties optimaal ondersteunt in het effectief aanbieden van de opleidingen aan hun werknemers. Iedereen moet zich kunnen blijven ontwikkelen, ongeacht leeftijd, levensfase, beroep, branche of privésituatie.

De visie op onderwijs van Salta Professional Education bestaat uit de pijlers:

- Valideren: alles wat de student weet en kan is in beeld en wordt beoordeeld en gevalideerd.
- Opleiden: erkende opleidingen zijn zo opgezet dat een student op de meest efficiënte wijze op een zo praktijkgericht mogelijke manier een erkend diploma behaalt.
- Professionaliseren: de student ontwikkelt zijn professionaliteit om dat wat hij leert in de opleiding ook succesvol te kunnen uitdragen in de beroepspraktijk.

Het didactisch concept van Salta Professional Education bestaat uit het verbinden van drie leersituaties: leren door interactie, leren in de (beroeps)context en leren van experts. De didactiek, pedagogiek en andragogiek (leren van volwassenen) is toegespitst op de verschillende doelgroepen en het niveau van de opleiding.

Uitgangspunten

Voor alle opleidingen geldt dat de koppeling tussen theorie en de beroepspraktijk centraal staat. Studenten leren van en met elkaar, zij wisselen (praktijk) ervaringen uit en koppelen deze aan de theorie. Door de gemixte samenstelling van groepen is interdisciplinaire uitwisseling van kennis en ervaring en samenwerking ingebed in opleidingen. Ook is er steeds meer aandacht voor gepersonaliseerd leren.

Vormgeving

Salta Professional Education 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	<p>Salta Professional Education 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 Salta Professional Education rekening met: de (werk)omgeving en ervaring van de student, feedback en eigen verantwoordelijkheid.</p> <p>Voor de Associate degree en hbo-bacheloropleidingen is op basis van de bestaande eindkwalificaties een opleidingsspecifieke set van leerresultaten ontwikkeld en deze zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten. Die beschrijven wat een student tijdens de opleiding moet aantonen. De student heeft de regie over zijn eigen leerroute en maakt in overleg met een studiecoach per leeruitkomst de keuze hoe hij deze wil aantonen:</p> <p><i>Experiment leeruitkomsten:</i> via werkplekleren, het volgen van onderwijs of via valideren.</p> <p><i>HBO op maat:</i> via het volgen van onderwijs of via valideren.</p>

	<p>Studenten kunnen persoonlijke keuzes en ambities in de leeruitkomst Profileren en de keuzeprogramma's in de opleiding inbrengen.</p> <p>Tijdens de afstudeerfase toont de student aan deze leerresultaten te beheersen door middel van een afstudeeropdracht en een portfolio. Deze zijn voor iedere student gelijk, en onafhankelijk van de leerroute die hij heeft gevolgd.</p>
--	--

Bevindingen

Didactisch concept: NCOI-Onderwijsmodel

Het NCOI-model werkt met drie pijlers: valideren, opleiden en professionaliseren. Het didactisch model is vormgegeven in drie leeromgevingen: leren door interactie, leren in de (beroeps)context en leren van experts. In het studentenhoofdstuk las het panel dat studenten het didactisch concept als positief ervaren. De koppeling met de praktijk is een sterk punt van de opleiding. Dit is ook een waarneming van het panel.

De uitwerking van de aangepaste visie op onderwijs naar aanleiding van het Experiment Leeruitkomsten is in het studiejaar 2021-2022 vormgegeven. In deze uitwerking van het onderwijsconcept zet NCOI in op 'flexibel, individueel in keuzemogelijkheden en op maat'. Op deze wijze kan de student zijn eigen leerroute bepalen en kan hij de leeruitkomsten realiseren/aantonen via het volgen van onderwijs, via werkplekleren of via valideren. Studenten die voor de onderwijroute kiezen, hebben vervolgens ook nog de keuze uit drie onderwijsvormen, te weten klassikaal onderwijs, online onderwijs via de Virtual Classroom (hierna: VC) of volledig zelfstandig leren via e-Learning. Gedurende de opleiding hebben studenten de gelegenheid om hun leerroute aan te passen en/of te pauzeren, te versnellen of te vertragen.

De studenten met wie het panel sprak, vertelden dat zij bij de afstudeermodule de voorkeur geven aan fysieke begeleiding in plaats van online begeleiding. Of de studenten daadwerkelijk fysieke begeleiding krijgen, is afhankelijk van het aantal studenten dat start met de afstudeermodule. Is dat aantal groot genoeg dan biedt de opleiding fysieke begeleiding. Is dat aantal te laag, dan kunnen de studenten alsnog kiezen voor online begeleiding om geen vertraging op te lopen. Het panel raadt de opleiding aan om te acteren op de behoeften van de studenten en de afstudeermodule altijd op locatie aan te bieden, ongeacht het aantal studenten dat met de module start.

Flexibilisering

Het didactisch concept van NCOI richt zich op gepersonaliseerd leren waarbij de flexibele leerroute de studenten een mogelijkheid biedt om het onderwijs vorm te geven op hun wijze die past bij hun werk- en privésituatie. De opleiding heeft volgens het panel veel tijd en energie gestoken in het flexibiliseren van het onderwijs. Zowel documentatie die het panel bekeken heeft als de tijdens de audit gevoerde gesprekken maken het panel duidelijk dat de opleiding de ambitie heeft om de instroom naar de flexibele route te vergroten.

Keuzemodules

Naast flexibiliteit in leerroutes en onderwijsvormen, kunnen de studenten ook keuzes maken om zich te profileren. Hiertoe biedt de opleiding met de leeruitkomst 'Profileren' (24 EC) studenten de gelegenheid om op basis van persoonlijke interesses en ambities een verbreding of verdieping van hun beroeps- en vakspecifieke ontwikkeling te realiseren en aan te tonen. Studenten kunnen hier in overleg met de studiecoach hun eigen invulling aan geven of zij

kunnen een aantal keuzemodules volgen die door NCOI worden aangeboden. De studenten waren blij met deze mogelijkheid, zo vertelden ze aan het panel.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de opleiding haar studenten de mogelijkheid biedt om de leeruitkomsten te realiseren via een (combinatie van) leerroute(s) die past bij hun persoonlijke ervaring en voorkeuren en bij hun professionele werkomgeving. De modulaire opzet van de opleiding draagt bij aan de verschillende mogelijkheden voor het inrichten van een persoonlijke leerroute. Positief is het panel verder over de keuze die de studenten in de onderwijsroute hebben voor een onderwijsvorm die bij hen past. Het panel vraagt de opleiding aandacht te hebben voor het verzoek van studenten om de afstudeermodule in fysieke vorm te kunnen volgen. Verder waardeert het panel en waarderen de studenten de profileringsruimte die de opleiding hen biedt, en die eveneens blijkt geeft van de studentgerichtheid van de opleiding.

Met inachtneming van de suggestie om ook de studenten de mogelijkheid te bieden om de afstudeermodule altijd fysiek te volgen, stelt het panel vast dat de vormgeving van het programma wel alle studenten de mogelijkheid biedt de beoogde leerresultaten te bereiken. Het panel komt dan ook voor **Standaard 4 'Programma; vormgeving'** tot het oordeel **'voldoet'**.

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 generieke audit 2022-2023*Doelgroep*

Salta Professional Education omschrijft haar doelgroep (de duale- en deeltijdstudent) als een student tussen de 30 en 55 jaar oud en werkt, afhankelijk van de keuze van zijn opleiding, op operationeel, tactisch of tactisch-strategisch niveau. De voornaamste redenen om verder te studeren zijn onder meer baanbehoud of het vergroten van de kans op een nieuwe functie.

Toelatingseisen

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

Situatie student	Instroom in opleidingsvariant
Beroepscontext relevant voor opleiding	Duaal
Beroepscontext niet relevant voor opleiding	Deeltijd

Alle opleidingen binnen Salta Professional Education 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 en de aanwezigheid van een geschikte praktijkbegeleider. In de deeltijd opleidingsvariant ontbreekt een relevante beroepscontext. Studenten voeren in deze opleidingsvariant een verplichte stage uit.

Tijdens de toelatingsprocedure beoordeelt de opleiding of de student een geschikte/passende werkplek heeft en meer dan twee jaar werkervaring op het niveau van de opleiding en in het betreffende vakgebied. Als dit het geval is, vindt bij Associate degree- en hbo-bacheloropleidingen een intake met een studiecoach plaats. De student bespreekt samen met een studiecoach de mogelijkheden voor valideren. Op basis van de ervaringen rondom de intake bij de opleidingen die meededen aan het experiment leeruitkomsten is met ingang van september 2022 voor een aangepast proces gekozen. De *quick scan* door de afdeling Studiebegeleiding, gevolgd door een intake-assessment met een studiecoach, is vervangen door een intake met een studiecoach. Dit maakt dat het proces sneller/efficiënter kan verlopen. Ook is een nieuwe module (HBO op maat) aan de opleiding toegevoegd waarin men de student uitgebreid informeert over de mogelijkheden van valideren.

De tien opleidingen die deelnamen aan het Experiment Leeruitkomsten hebben een eigen module (Intake Flexibilisering) waarin de student informatie vindt over de verschillende leerroutes (volgen van onderwijs, valideren en werkplekieren). Hiermee komt Salta Professional Education tegemoet aan opmerkingen van studenten uit de flexibele routes om de informatievoorziening te verbeteren. Op de website en bij open dagen is eveneens aandacht voor HBO op maat. Om processen verder te stroomlijnen is ervoor gekozen om de Onderwijs Arbeidsovereenkomst bij de duale route te vervangen door een Onderwijs- Arbeids- en Werkplekierenovereenkomst, om ook het werkplekieren te borgen.

Vrijstellingen

Voor het verlenen van vrijstellingen heeft Salta Professional Education 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.

Onboarding programma

Vanaf studiejaar 2022-2023 biedt Salta Professional Education voor alle geaccrediteerde opleidingen een *onboarding* programma aan. Dit programma bestaat uit een video en diverse kennisclips. De video geeft een overzicht van de opleiding zodat de student op hoofdlijnen een beeld krijgt van wat hem de

komende jaren te wachten staat. De kennisclips, die verschillende thema's omvatten, zoals begeleiding, werkplekieren, examens, afstuderen en *e-Connect*, bieden de student inhoudelijk meer achtergrondinformatie per thema.

Bevindingen

Toelatingseisen

In de Onderwijs- en examenregeling (OER) zijn de wettelijke toelatingseisen bij instroom NCOI-breed bepaald en vastgesteld, evenals de opleidingsspecifieke instroomeisen. Studenten met een mbo-4-, havo- of vwo-diploma zijn rechtstreeks toelaatbaar. Uit de zelfevaluatie blijkt dat de meerderheid van de ingestroomde studenten afkomstig is van een mbo-niveau-4-opleiding.

De bacheloropleiding Management wordt aangeboden in een deeltijd en een duale variant. De toelatingseisen zijn verschillend per variant. Wanneer een student zich aanmeldt, hanteert de toelatingscommissie de vooraf opgestelde criteria met betrekking tot de werkomgeving van de student om te bepalen of hij in aanmerking komt voor de duale variant (flexibele route). De duale student moet kunnen aantonen dat hij de beoogde leerresultaten en bijbehorende leeruitkomsten op zijn werkplek/binnen zijn werkring kan realiseren.

Flexibele leerroute

De toelatingscommissie bekijkt allereerst of een student in aanmerking komt voor de duale variant (flexibele route). Dit hangt af van de werkomgeving van de student en of er sprake is van adequate begeleiding op de werkplek. Blijkt dat de student in aanmerking komt voor de duale variant, dan vindt er vervolgens een quickscan plaats, waarin de studieadviseur met de student op basis van zijn achtergrond, werk- en leerervaring en werkplek bespreekt of de student de opleiding in de flexibele leerroute wil volgen. Mocht hieruit blijken dat de student in aanmerking komt (of wil komen) voor de flexibele route, wordt een intakeassessment gepland. Tijdens het intakeassessment kiest de student samen met een vakinhoudelijke studiecoach per leeruitkomst de leerroute die het best bij hem past. Deze wordt vastgelegd in een opleidingsplan.

Het panel merkt verder op dat Hogeschool NCOI gehoor heeft gegeven aan feedback van de studenten. Bij inschrijving hebben de duale studenten een intakeassessment en een quickscan met de aan hun toegewezen studiecoach. Deze werkwijze helpt de betreffende studenten bij het maken van hun keuze in leerroutes. Uit de gesprekken met de studenten uit de onderwijsroute kwam naar voren dat het voor hen niet altijd duidelijk is wat het verschil is tussen de duale en deeltijdvariant. Zij hebben aan het begin van het studiejaar één e-mail over de flexibele leerroute ontvangen. De onbekendheid met de flexibele leerroute ('onbekend maakt onbemind') en het beeld dat de flexibele route mogelijk veel werk met zich meebrengt, lijken de hoofdreden te zijn dat veel studenten nog steeds kiezen voor de onderwijsroute. Volgens het panel zou ook voor deeltijdstudenten een intakegesprek (persoonlijk gesprek over de mogelijkheden die de opleiding biedt) gehanteerd kunnen worden om beter zicht te verkrijgen op de mogelijkheden die het studieprogramma hun biedt. Bovendien kan de opleiding deze gesprekken benutten om informatie te vergaren voor het verder doorontwikkelen van flexibel onderwijs.

Naast het versterken van de informatievoorziening aan studenten over de flexibele leerroutes, ziet het panel ook kansen om gesprekken met de grote werkgevers te gaan voeren. Een aanzienlijk deel van de studenten in deze opleiding werkt bij de politie of bij defensie. Door ook hen te informeren zal het voor deze werkgevers duidelijker worden wat ze kunnen verwachten van een student die werkplekierenroute (dual) of de onderwijsroute (deeltijd, incl. stage) volgt. Nu zijn zij over het algemeen wel op de hoogte van het bestaan van de verschillende

onderwijsroutes, maar het is vooral 'het nieuwe' en de angst voor het onbekende. Ook zal dit de begeleiding van de studenten versterken.

Aansluiting bij instroomniveau

Het panel vindt dat het instroomniveau in lijn is met het niveau van de beginnende student. De introductie van de vier leerlijnen ondersteunt de studeerbaarheid voor de studenten door vanuit een brede oriëntatie verder in te gaan op de kern van de vakinhoudelijke aspecten, hetgeen de aansluiting met de kwalificaties van studenten ten goede komt.

Tijdens de audit gaven de studenten wel aan dat de module 'Management en organisatie' veel werkdruk oplevert. Pas daarna volgden de studenten de module 'Oplossingsgericht werken', die veel meer praktijkgericht is. Zij gaven aan dat als zij éérs de praktijkgerichte module hadden gehad, ze veel minder stress hadden ervaren bij de module 'Management en organisatie', omdat er in de module 'Oplossingsgericht werken' handvatten geboden worden om de theorie beter te begrijpen. Het panel kan zich dan ook voorstellen dat de opleiding deze modules omwisselt.

Weging en Oordeel

De opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en heeft deze vastgelegd in haar OER. Studenten die in aanmerking komen voor de flexibele route (dual) nemen deel aan een intakegesprek ('intakeassessment') met een vakinhoudelijke studiecoach om de leerroute te bepalen. Dit vindt het panel een mooie werkwijze. Het panel acht het zinvol om met alle instromende studenten een intakegesprek te voeren om hen persoonlijk te informeren over de mogelijkheden van flexibilisering. Het panel geeft de opleiding verder in overweging om de volgorde van de onderwijsmodules 'Management en organisatie' en 'Oplossingsgericht werken' om te wisselen om de werkdruk in het begin van de opleiding te verminderen. De genoemde ontwikkelsuggesties, nemen echter niet weg dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn met het oog op het realiseren van de beoogde leerresultaten.

Het panel komt voor Standaard 5 'Instroom' dan ook tot het oordeel 'voldoet'.

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 generieke audit 2022-2023

Beleid

Salta Professional Education legt haar personeelsbeleid vast in het beleidsplan (freelance) professionals. Voor alle medewerkers zijn vaste profielbeschrijvingen beschikbaar. Zij kiest ervoor om te werken met freelance professionals die over inhoudelijke en actuele kennis van de inhoud van de opleidingen beschikken en werkzaam zijn in de dagelijkse (beroeps)praktijk, dan wel hierin ruime ervaring hebben opgedaan.

Binnen Salta Professional Education zijn twee groepen medewerkers werkzaam: 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 uitgebreide pool van freelance professionals is Salta Professional Education ervan verzekerd over voldoende gekwalificeerde docenten te beschikken.

Salta Professional Education hanteert een strikte rollenscheiding: lesgeven en beoordelen van examens zijn taken die niet door één persoon voor één student of groep studenten worden uitgeoefend. Voor de diverse freelance rollen werkt zij met profielen waarin per rol het doel en de inhoud van de rol en de aan de rol gestelde eisen/deskundigheid zijn uitgewerkt.

Voor HBO op maat zijn aanvullend op de bestaande rollen nieuwe rollen ontwikkeld waaronder die van studietoetscoach en assessor, met ieder een specifiek profiel. De tien opleidingen die aan het experiment deelnamen, werken al met deze profielen.

Deskundigheidsbevordering

Voor alle freelance professionals organiseert Salta Professional Education opstartbijeenkomsten, vakoverleggen en kalibreersessies om de freelance professionals te professionaliseren en te informeren. Van iedere freelance professional verwacht Salta Professional Education dat deze 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.

Een van de aanpassingen in het profiel is het verplicht stellen van een Basis Kwalificatie Examinering (BKE) voor examinatoren eindniveau vanaf 2022-2023. Het programma hiervoor is sinds oktober 2021 beschikbaar. Niet alleen voor examinatoren van het eindniveau, maar ook voor alle andere examinatoren en beoordelaars. Ook examencommissieleden volgen dit programma.

Beoordelingscyclus

Salta Professional Education beoordeelt haar freelance professionals op basis van de studentevaluaties. De minimale 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 Salta Professional Education. Ze bespreken de oorzaak en mogelijke verbeteringen. Als een freelance professional onder de 8 blijft scoren, zet zij deze professional niet meer in.

(Experiment) leeruitkomsten – HBO op maat

Voor het Experiment leeruitkomsten en HBO op maat zijn aanvullend op de bestaande rollen drie nieuwe rollen, met ieder een specifiek profiel, gedefinieerd:

- Studietoetscoach: vakinhoudelijke freelance professional in de tien opleidingen die deelnamen aan het experiment die de student ondersteunt, begeleidt, raad en adviezen geeft, bijstuurt en met de

student toewerkt naar het aantonen van de leeruitkomsten. Bij HBO op maat voert de studiecoach alleen de intake uit.

- Assessor: freelance professional die in een intakeassessment leeruitkomsten valideert langs vastgestelde criteria en onderbouwd een uitspraak doet of een leeruitkomst aangetoond is.
- Examinator flexibilisering: freelance professional in de tien opleidingen die deelnamen aan het experiment die het portfolio van studenten beoordeelt bij de keuze voor werkplekleren (toetsvorm portfolio individuele leerroute) langs vastgestelde beoordelingscriteria.

Bevindingen

Docententeam

De bacheloropleiding Management beschikt over een gekwalificeerd docenten- en assessorenteam dat met ongeveer 60 freelance professionals de benodigde en relevante vakinhoudelijke kennis en ervaring bezit. Ruim 80% van hen beschikt over een masterdiploma. Zij zijn onder meer opgeleid in Bedrijfseconomie, Bedrijfskunde, Strategisch HRM, en Arbeids- & Organisationspsychologie. Doordat de freelance professionals tevens werkzaam zijn in het eigen werkveld – o.a. als manager of als organisatieadviseur – dragen zij bij aan een relevante leeromgeving voor (werkende) studenten. Studenten spraken een hoge mate van tevredenheid uit over de docenten en zien duidelijk de betrokkenheid en passie tijdens de lessen.

Rollenscheiding

NCOI werkt met functieprofielen waarin per rol de inhoud en deskundigheid gedefinieerd is. De strikte rollenscheiding zorgt ervoor dat een docent geen tentamens kan beoordelen van studenten die hij zelf lesgeeft. Een freelance professional kan zowel docent als assessor zijn, maar niet voor dezelfde studenten. Deze scheiding van rollen, die door het panel wordt gewaardeerd, is expliciet opgenomen in het personeelsbeleid.

Sinds 2022-2023 geldt de eis dat alle beoordelaars beschikken over de Basiskwalificatie Examinering (BKE) en alle beoordelaars van de opleiding Management voldoen inmiddels aan deze eis.

Nieuwe rollen

Door de invoering van flexibele leerroutes zijn er nieuwe rollen toegevoegd aan het rollenpalet van NCOI. Het gaat om de rol van studiecoach en van assessor. Zij treden respectievelijk op ter inhoudelijke ondersteuning en begeleiding van de student (studiecoach) en om modules te kunnen valideren (assessor). De opleiding beschikt inmiddels over twee vakinhoudelijke studiecoaches en drie vakinhoudelijke assessoren. De assessoren zijn opgeleid om de bewijsstukken en betogen van de studenten door middel van criteriumgerichte interviews (CGI's) te valideren. Zij zijn door de examencommissie aangewezen. Het panel vernam dat de pool van studiecoaches en assessoren nog verder wordt uitgebreid.

Verder is duidelijk dat de docenten goed zijn geïnstrueerd over de verschillende leerroutes. De opleiding zorgt er via opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibratiesessies en nieuwsbrieven voor dat de freelance professionals goed geïnformeerd zijn en betrokken blijven bij de opleiding.

Weging en Oordeel

Het panel neemt in zijn overwegingen mee dat de opleiding beschikt over een vakinhoudelijk en didactisch gekwalificeerd team van freelance professionals. Docenten zijn actief binnen het werkveld en bieden de studenten zodoende relevante voorbeelden en casuïstiek. De docenten zijn via diverse overleggen goed geïnstrueerd over de verschillende leerroutes. De studenten zijn zeer tevreden over hun docenten. Tevens waardeert het panel de scheiding die de opleiding aanbrengt in de rollen die de freelance professionals vervullen. Het auditpanel komt op basis van deze positieve bevindingen bij Standaard 6 'Personeel' tot het oordeel **'voldoet'**.

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 generieke audit 2022-2023

Huisvesting

Salta Professional Education legt het beleid van huisvesting en onderwijsvoorzieningen vast in het beleidsplan voorzieningen. Alle voorzieningen zijn ook 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. Salta Professional Education gebruikt ook andere locaties in Nederland. Deze locaties voldoen aan dezelfde standaard als die van de voorzieningen van BCN. Per opleiding huurt Salta Professional Education opleidingsspecifieke voorzieningen in.

Virtual Classroom

Onderwijs vindt ook plaats binnen de Virtual Classroom (VC). Dit is een virtuele plek waar studenten en docenten via de computer in een digitale ruimte bijeenkomen. De VC bootst een fysiek klaslokaal na waarin docenten live les geven aan een groep studenten en er zijn verschillende toepassingen om interactie en samenwerking te faciliteren.

Materiële voorzieningen

Salta Professional Education voorziet, naast de VC, in twee *online* leeromgevingen: *e-Connect* en *aNewSpring*. De online leeromgevingen hebben twee functies:

1. Informatievoorziening, bestaande uit:

- toelatingsdossier;
- data, tijdstippen en locaties van lessen en (her)examens;
- mogelijkheden tot uitstel examens;
- diverse informatie, zoals formulieren voor verzoeken;
- studievoortgangsregistratie: behaalde examens inclusief beoordelingen en resultatenoverzicht;
- documentatie, zoals de Onderwijs- en examenregeling en het Uitvoeringsreglement Toetsing & Examinering;
- verschillende contactmogelijkheden met Salta Professional Education.

2. Een leeromgeving, bestaande uit:

- de inhoud en leerdoelen van het programma, (voorbereidings)opdrachten, ondersteunende literatuur en artikelen per les en interessante links;
- informatie over de vorm, inhoud en eisen/beoordelingscriteria van de examens;
- een platform om kennis te delen en contact te leggen met de docent en medestudenten. Studenten hebben zelf de mogelijkheid om actief te participeren op het communicatieplatform.

Literatuur

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

Naast de diverse leermiddelen en onderwijsvoorzieningen beschreven in het Beleidsplan Voorzieningen kunnen medewerkers en freelance professionals gebruik maken van een uitgebreide bibliotheek.

Bevindingen

Leslocaties

De fysieke lessen (onderwijsroute) worden verzorgd op de locaties van Business Center Nederland (BCN). Deze zijn goed bereikbaar met zowel het openbaar vervoer als de auto en er is voldoende parkeergelegenheid aanwezig. De opleiding Management heeft geen opleidings specifieke voorziening nodig en zij maakt dan ook gebruik van de lokalen/vergaderzalen van BCN. Studenten hebben online toegang tot diverse databanken en tot de collectie van de Koninklijke bibliotheek. Uit de studentenevaluaties blijkt een tevredenheid van 8.8 gemiddeld voor de voorzieningen.

Online leeromgeving

Studenten hebben sinds de coronapandemie de mogelijkheid om onderwijs te volgen via Virtual Classrooms (VC). Deze applicatie wordt doorontwikkeld, hetgeen de studenten weten te waarderen: zij zien duidelijk verbeteringen sinds de start van de virtuele lessen.

Studenten kunnen via de online omgeving e-Connect alle informatie over hun studie en de daarbij behorende modules vinden, zoals een inhoudsbeschrijving van iedere leeruitkomst/onderwijsmodule, opdrachten en ondersteunende literatuur. Ook de studenten die voor werkplekleren hebben gekozen, hebben op deze manier toegang tot relevante literatuur die hen helpt bij het uitvoeren van hun werkzaamheden op de werkplek.

Studenten hebben tijdens de audit een aantal redenen benoemd waarom zij liever klassikaal onderwijs volgen. Eén van die redenen is dat de stabiliteit van de Virtual Classroom niet optimaal is, vooral niet bij de lessen waarbij veel studenten aanwezig zijn, zoals bij de 'Integrale opdracht'. Het panel vraagt de opleiding aandacht te hebben voor het verhelpen van dit probleem.

Weging en Oordeel

In de totstandkoming van zijn oordeel neemt het panel mee dat de opleiding voor het verzorgen van klassikaal onderwijs, gebruik maakt van locaties van BCN. Deze zijn hiervoor toereikend en bovendien goed bereikbaar. De online leeromgeving e-Connect biedt alle informatie die de studenten nodig hebben voor hun studie. De verbinding van de Virtual Classroom is niet altijd stabiel (server time-outs) en dit verdient aandacht.

Huisvesting en materiële voorzieningen zijn met in achtneming van een enkel aandachtspunt zeker op orde. Het panel komt voor de Standaard 7 'Voorzieningen' dan ook tot het oordeel **'Voldoet'**.

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 generieke audit 2022-2023

Studiebegeleiding

Salta Professional Education stemt de studiebegeleiding af op de doelgroep. Verschillende personen zijn betrokken bij de begeleiding van de studenten.

Variant	Studiebegeleiding
Deeltijd en duaal	<p>Het uitgangspunt is dat de werkende volwassen student zelf verantwoordelijk is voor zijn leerproces. De begeleiding is hier op afgestemd. De student krijgt de regie om zijn leerroute flexibel en gepersonaliseerd in te richten, passend bij en gericht op het realiseren van zijn doelen en ambitie.</p> <p>De studieadviseurs werken voor één specifiek domein en kennen daardoor de specifieke kenmerken van de opleiding(en). De student kan bij zijn studieadviseur terecht met vragen over studievoortgang, studieadvies, studievertraging of tijdelijke onderbreking van de studie.</p> <p>De studieadviseur monitort de voortgang van de student en neemt contact op bij mogelijke studievertraging. De student kan de studieadviseur benaderen via een <i>online</i> 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. Salta Professional Education toetst of de praktijkbegeleider voldoet aan de vastgestelde criteria.</p> <p>Het Stage Instituut begeleidt studenten bij het zoeken naar een stageplaats.</p> <p>Salta Professional Education onderzoekt stelselmatig de kwaliteit van de studiebegeleiding en onderneemt verschillende verbeteracties. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de ontvangen studiebegeleiding.</p> <p><i>Experiment leeruitkomsten – HBO op maat</i> Begeleiding van de student gebeurt bij de tien opleidingen die deelnamen aan het experiment door een studiecoach. De studiecoach begeleidt de student bij de samenstelling van de leerroute, werkplekieren, het aantonen van leeruitkomsten met een beroepsproduct en bij zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling. Bij HBO op maat voert de studiecoach de intake uit.</p>

Informatievoorziening

Salta Professional Education 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. Hiervoor komt het ERP-systeem *Falcon* in de plaats.

Bevindingen

Studiebegeleiding

Alle studenten krijgen begeleiding op maat waarbij de studieadviseur, de studiecoach (bij werkplekieren), de docent (bij onderwijsroute), de portfoliobegeleider, de afstudeerbegeleider en de werkplekbegeleider betrokken zijn. Studenten ontvangen de begeleiding passend bij hun leerroute (deeltijd of duale variant). Het panel meent dat intensievere afstemming tussen deze verschillende 'begeleiders' meerwaarde voor de student kan opleveren.

Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor hun leerproces en weten waar zij terecht kunnen met vragen. Studenten helpen elkaar ook onderling en ervaren het 'leven lang leren' en 'leren van

elkaar', en het panel herkent hierin het motto/didactische speerpunt van NCOI Hogeschool. Studenten waarderen de begeleiding die zij bij de moduleopdrachten ontvangen, zo heeft het panel vernomen tijdens de gesprekken.

Studieadviseurs zijn bureaumedewerkers van NCOI die de student aan de telefoon krijgt als hij een vraag over de opleiding heeft van algemene aard. Over het algemeen hebben deze studieadviseurs géén inhoudelijke of vakkennis. Er zijn ook studiecoaches, die de studenten begeleiden bij de flexibele leerroute; bij het eventuele proces van validatie en/of bij het maken van het leerwerkplan.

Zoals in Standaard 5 reeds benoemd, hebben duale studenten (flexibele leerroute) een intakegesprek met een vakinhoudelijk studiecoach. De studiecoaches, die hiervoor recent zijn geprofessionaliseerd, ondersteunen de studenten met het vormgeven van hun persoonlijke flexibele leerroute, waarbij zij per leeruitkomst kunnen kiezen om deze via werkplekleren, via valideren of via de onderwijsroute te realiseren/aan te tonen. Ook vindt er een gesprek plaats met de werkplekbegeleider. Het panel vindt dat duale studenten op voldoende en passende wijze worden begeleid in het kader van de nieuw ingezette flexibele leerroute.

Duale studenten spraken zelf ook een hoge waardering uit voor de studiecoaches die worden ingezet voor ondersteuning bij het valideren en het aantonen van leeruitkomsten via het werkplekleren. Wel merkten de studenten op dat het fijn zou zijn als de kennis van de studiecoaches over het curriculum, de processen en de voorwaarden nog iets uitgebreider is, waardoor zij hen nog een stap verder kunnen helpen.

Omdat deeltijdstudenten geen passende werkplek hebben, gaan zij op zoek naar een stage. Zij krijgen daartoe aparte begeleiders toegewezen. Volgens het panel is er voldoende kennis in huis ten aanzien van begeleiding en zet de opleiding ook voldoende begeleiders in.

Studiebegeleiding bij afstuderen

Het leerresultaat 'Integraal handelen' toont de student in de afstudeerfase aan met het ontwikkelen van een beroepsproduct. Hierbij verlangen de studenten wat meer ondersteuning, zo heeft het panel uit de gesprekken met hen vernomen. Graag zien de studenten ook dat er meer fysieke (begeleidings)bijeenkomsten plaatsvinden ter voorbereiding op het afstuderen. De transitie van scriptie naar beroepsproduct is nog in ontwikkeling en de begeleiding daarbij luistert nauw. Studenten geven aan dat er jaarlijks een formeel gesprek plaatsvindt tussen de student en de werkplek-/portfoliobegeleider en ze zijn hier tevreden over.

Afstuderen in de flexibele leerroute vraagt een andere invulling aan de inhoudelijke rol van de studiecoach. Het kernteam heeft hier in de kennisdeling richting de andere freelance professionals die de rol van studiecoach vervullen, expliciet aandacht aan besteed. Het panel vindt dat de opleiding mooie stappen in de informatiedeling en de facilitering heeft gezet.

Bestudering van een aantal tussen- en eindwerken maakte het panel duidelijk dat studenten verschillen in niveau laten zien, die mogelijk veroorzaakt worden door de mate van begeleiding die zij ontvangen. Door het verder professionaliseren van de inhoudelijke studiecoaches en de juiste koppeling van inhoudsdeskundigheid aan een student zouden die verschillen kunnen afnemen, suggereert het panel. Omdat de meeste studiecoaches ook als beoordelaars worden ingezet (niet van de studenten die zij zelf begeleiden), geeft dat wel richting aan de onderlinge kalibreersessies wanneer er teruggeblikt wordt op de genomen steekproeven en het thema van de holistische beoordeling. Studenten waarderen overigens de portfoliobegeleiding (ook door de studiecoach), hetgeen behalve uit de gesprekken ook uit de evaluaties bleek.

Informatievoorziening

Het project Klantwaardig, dat door NCOI is ingericht om de dienstverlening en informatievoorziening aan studenten te verbeteren, heeft een duidelijk positief effect. Studenten hebben aangegeven dat de bereikbaarheid en de responstijd verbeterd is ten opzichte van eerder en weten dit te waarderen. De informatievoorziening via e-Connect is voor zowel duale als deeltijdstudenten zeker aan de maat.

Weging en Oordeel

De student krijgt gedurende de opleiding vanuit verschillende rollen begeleiding op maat. De student beschikt over een studieadviseur, een studiecoach (dual), docenten (deeltijd), een portfoliobegeleider, een afstudeerbegeleider en een praktijkbegeleider. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de begeleiding, in het bijzonder waarderen zij de studiecoaches en de portfoliobegeleiding. Het panel meent dat de begeleiding van studenten bij de totstandkoming van beroepsproducten om een meer eenduidige aanpak vraagt in kwaliteit en kwantiteit. De informatievoorziening is voor beide varianten aan de maat.

Het auditpanel komt op basis van bovenstaande positieve bevindingen, en met inachtneming van een enkel ontwikkelpunt, voor Standaard 8 'Begeleiding' tot het oordeel 'Voldoet'.

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 generieke audit 2022-2023

Kwaliteitsmanagementsysteem

Salta Professional Education kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitsmanagementsysteem (hierna: KMS) voor al haar geaccrediteerde hbo-opleidingen. Het KMS omvat alle elementen om (onderdelen van) de opleiding periodiek te evalueren volgens onderstaande cycli. In het beleidsplan Kwaliteit heeft Salta Professional Education haar visie op Kwaliteitszorg omschreven.

Salta Professional Education heeft verschillende certificeringen:

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

Salta Professional Education stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2022-2023 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 > 7,5 (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 overige input van de stakeholders en onderneemt verbeteracties.

Bij iedere opleiding voert Salta Professional Education onderstaande evaluaties uit:

Stakeholder	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6
Student	Iedere onderwijseenheid					
Opleidingsvertegenwoordiger 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, ...	2x	2x	2x	2x	2x	2x
Kernteam	2x	2x	3x	2x	3x	3x

Werkveldcommissie	1x	1x	1(+1)x	1x	1(+2)x	1x
Examencommissie	6x	6x	6x	6x	6x	6x
Voorzittersoverleg kort	Wekelijks					
Voorzittersoverleg lang	1x per kwartaal					
Kalibratiesessies	2 x per jaar per opleiding					
Academic board	2x	2x	2x	2x	2x	2x
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.

Bevindingen

Evaluatiecyclus en actualisatie

Salta Professional Education heeft een beleidsmatige en breed gedragen kwaliteitscyclus. Dit cyclische kwaliteitszorgsysteem, waarbij alle relevante stakeholders worden betrokken, draagt bij aan de kwaliteit van de opleiding Management. Volgens de studenten met wie het panel tijdens de audit gesproken heeft, krijgen de uitkomsten van de enquêtes en evaluaties opvolging met verbeteracties. Ook dankzij input van het werkveld en de curriculumcommissie zijn er waardevolle verbeteringen aangebracht in profiel en curriculum. Volgens het panel is er sprake van een gedegen kwaliteitssystematiek, waarin ook de aanbevelingen uit eerdere audits een plek hebben.

Bij de start van het studiejaar 2023-2024 wordt bijvoorbeeld door de opleiding een nieuwe *blauwdruk* gehanteerd. Deze is door het kernteam doorontwikkeld. Het beroeps- en opleidingsprofiel is geactualiseerd met input van het werkveld en de leerresultaten en -uitkomsten zijn mede naar aanleiding van de vorige audit (2022) aangepast om beter aan te sluiten bij de veranderende werkzaamheden van de manager en de maatschappelijke ontwikkelingen. Het panel waardeert deze ontwikkelingen en veranderingen.

Alle betrokkenen worden meegenomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en verder te verankeren. Dat geldt ook voor de examencommissie, die op het gebied van de borging van toetsing en het eindniveau de opleiding van feedback voorziet. Het panel ziet dat betrokkenen actief bezig zijn met de doorontwikkeling van de opleiding Management.

Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat Hogeschool NCOI een systematisch georganiseerd kwaliteitszorgsysteem heeft, waarbij de PDCA-cyclus strak en planmatig wordt gehanteerd. De overlegmomenten worden door NCOI breed gefaciliteerd. De periodieke en jaarcyclus worden uitgevoerd zoals vermeld is in het beleid, zo heeft het panel tijdens de audit kunnen vaststellen. De curriculumcommissie bespreekt de uitkomsten van de kalibreersessies. Ook werkveldcommissie en examencommissie spelen een actieve rol in de actualisatie en verbetering van de opleiding. En studenten hebben in de gesprekken tijdens de audit duidelijk aangegeven dat zij tevreden zijn over het feit dat de opleiding naar aanleiding van hun feedback ook daadwerkelijk verbeteracties heeft uitgevoerd.

Het auditpanel komt op basis van zijn bevindingen voor Standaard 9 'Kwaliteitszorg' tot het oordeel 'Voldoet'.

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 generieke audit 2022-2023

Visie op toetsen

Salta Professional Education 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 bevat binnen Salta Professional Education twee functies: (1) het bevorderen van het leerproces door een formatieve evaluatie en (2) het geven van informatie over de voortgang van de student in de opleiding middels summatieve toetsing. De visie op toetsing en de uitgangspunten van het toetsbeleid liggen vast in het beleidsplan Hoger Onderwijs en zijn geconcretiseerd in de onderwijs- en examenregeling (OER). De visie op validering en de uitgangspunten liggen vast in het beleidsplan Hoger Onderwijs en is geconcretiseerd in de onderwijs- en examenregeling (OER) en in handleidingen en instructies.

Systeem van toetsen en beoordelen

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

Salta Professional Education heeft een standaard werkwijze voor het concretiseren van het systeem van toetsen en beoordelen. Per opleiding legt het kernteam het ontwerp van (validering,) toetsing en examinering vast in de opleidingsspecifieke onderwijs- en examenregeling. De gemaakte keuzes ten aanzien van de inhoud en toetsing zijn opgenomen in het concept van de module en de toetsmatrijs. De examencommissie stelt vast of het voldoet aan vastgestelde criteria. Dit leidt ertoe dat voor elke opleiding de gekozen toetsvormen voldoende afwisselend zijn, aansluiten op de leerdoelen, de leerresultaten afdekken en het leerproces van de student ondersteunen.

Kwaliteit van toetsen

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

Kwaliteitscriterium	Actie
Validiteit	Het aansluiten van de toetsvorm op inhoud (concept/toetsmatrijs). Het aansluiten van de toetsvorm bij de leeromgeving (concept). De dekking van de leerdoelen en de leerresultaten (concept/toetsmatrijs) Classificeren van de moeilijkheidsgraad met de taxonomie van Bloom (concept/toetsmatrijs).
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). Organiseren van kalibreersessies voor examinatoren.
Transparantie	Informeren van studenten over alle exameninformatie. Navolgbaarheid van de beoordeling van de examinator.

Examencommissie

Salta Professional Education beschikt over een centrale examencommissie en een aantal domeinexamencommissies. Laatstgenoemden zijn verantwoordelijk voor een cluster van verwante opleidingen. De examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van validering, toetsing en examinering. Zij wordt in de uitvoering van haar taken en bevoegdheden, vastgelegd in het Uitvoeringsreglement Validering, Toetsing en Examinering, gefaciliteerd door het instellingsbestuur.

De examencommissie werkt conform het Integraal Beheermodel Centrale Examencommissie Hoger Onderwijs van Salta Professional Education, een methodiek die in 2015 door de Inspectie van het Onderwijs is geaccordeerd. Centraal hierin staat de taakopvatting van de examencommissie die omschreven is als het voorkomen dat een student onterecht een getuigschrift krijgt uitgereikt. Alle werkzaamheden zijn te herleiden naar deze taak. Met een set van preventieve en repressieve maatregelen, aangevuld met gericht nader onderzoek, houdt de examencommissie zicht op validering, toetsing en examinering. De examencommissie wijst op basis van een vastgesteld profiel examinatoren aan. Het uitgangspunt is dat de examencommissie op basis van data analyse actie onderneemt richting het kernteam, examinatoren en/of studenten.

Scheiding van rollen (lesgeven en beoordelen) waarborgt de betrouwbaarheid en onafhankelijkheid van de beoordeling. Examinatoren zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van vastgestelde profielen en aangewezen door de examencommissie. Zij worden geïnformeerd over de beoordelingssystematiek en de examencommissie evalueert via steekproeven de kwaliteit van de door hen uitgevoerde beoordelingen. Afstemming over de beoordelingen van eindwerken vindt periodiek plaats, onder verantwoordelijkheid van de examencommissie, om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid continu te verbeteren.

In de opleidingsspecifieke onderwijs- en examenregeling ligt de validering, toetsing en examinering van de opleiding vast. De gemaakte keuzes ten aanzien van inhoud en toetsing zijn opgenomen in het concept van de module en de toetsmatrijs.

Aanvullende functies

Salta Professional Education heeft een nieuwe functie gecreëerd, Kwaliteitsmanager Toetsing en examinering. Deze kwaliteitsmanager focust zich volledig op validering, toetsing, examinering en functioneert als voorzitter voor alle domeinexamencommissies.

Holistisch en analytisch beoordelen

Salta Professional Education hanteert analytisch beoordelen bij schriftelijke en digitale examens die in essentie vooral gericht zijn op toetsing (toepassing) van kennis en inzicht in minder complexe of standaard situaties. Zij zet holistisch beoordelen in bij de examenproducten die studenten binnen de eigen beroepspraktijk maken, zowel voor modules als voor Masterclasses. De beoordelingscriteria zijn verwerkt in de eisen waaraan het op te leveren product moet voldoen en verwerkt in de exameninformatie conform het driestappenplan. Gezien het praktijkgehalte van deze opdrachten is een analytische beoordeling niet realistisch.

De examinatoren vormen een oordeel op basis van hun eigen deskundigheid, de exameninformatie en de handreiking beoordelingscriteria en geven een navolgbare onderbouwing van dat oordeel. Ook de leerlijn integratie, leidend tot de afstudeeropdracht (beroepsproduct en verantwoordingsrapport) kent een holistische beoordeling aan de hand van een beperkt aantal beoordelingscriteria. Bij een afstudeeropdracht beoordeelt de opleiding meer analytisch ieder beoordelingscriterium afzonderlijk, voorzien van een waardering en toelichting.

Zowel de analytische als holistische beoordelingsmethodiek vereisen kalibreersessies zodat examinatoren op één lijn zitten. Leden van de examencommissie zijn betrokken als voorzitter bij de kalibreersessies rondom eindwerken. Het kernteam is *in the lead* bij het kalibreren op moduleniveau.

Bevindingen

Systeem van toetsing

De toetsing vindt zo veel mogelijk leerwegaafhankelijk plaats. De leerwegaafhankelijke toetsing sluit aan bij de visie op toetsing. Door toetsing wordt het leerproces gestimuleerd en krijgt de student informatie over de voortgang in de opleiding. De student kiest, in overleg met zijn studiecoach, op welke wijze hij de leeruitkomst aantoont: via valideren, werkplekleren of het maken van een toets of opdracht na het volgen van de onderwijsroute:

- Valideren – De student krijgt begeleiding door een studiecoach. Studenten gaan hierbij aan de slag om leeruitkomsten aan te tonen. De student schrijft een betoog waarmee hij aan de lezer toelicht waarom hij aan de leeruitkomst voldoet en voegt hieraan een bewijsstuk toe. Assesoren toetsen de leeruitkomst vervolgens af in een criteriumgericht interview.

- o Werkplekleren – De student krijgt begeleiding van een studietoetscoach en van de praktijkbegeleider op de werkvloer. De student stelt vooraf een werkpleklerenplan op. In dit plan beschrijft de student welke leeractiviteiten hij gaat ondernemen en hoe hij de leeruitkomsten wil aantonen. De student toont de leeruitkomsten vervolgens aan in een portfolio individuele leerroute. Het portfolio individuele leerroute bestaat uit een beschrijving en reflectie op de ondernomen leeractiviteiten ondersteund met een beroepsproduct dat voor de leeruitkomst ontwikkeld is. Een examinerator beoordeelt het portfolio.
- o Onderwijs – Hierbij krijgt de student begeleiding van verschillende docenten. Er zijn drie soorten bijeenkomsten, namelijk: klassikale bijeenkomsten, virtual classroom en e-learning. De student toont leeruitkomsten aan door middel van een examen/moduleopdracht. Beoordeling gebeurt door een examinerator.

NCOI heeft er bewust voor gekozen om studenten een aantal leeruitkomsten alleen via de onderwijsroute te laten behalen omdat deze essentiële theorie of vaardigheden behandelen. Het gaat om de leeruitkomsten: 'Managen van bedrijfsprocessen', 'Inrichten van de organisatie' en 'Bedrijfseconomisch onderhouden'. De studietoetscoaches hebben inmiddels geconstateerd dat er studenten zijn die deze leeruitkomsten wel via werkplekleren en/of valideren kunnen aantonen. De opleiding heeft daarom besloten om dit vanaf studiejaar 2023-2024 toe te staan.

Dit betekent dat alleen de leeruitkomsten gekoppeld aan de generieke leerresultaten 'Professionaliseren' en 'Integraal handelen' uitgesloten blijven van de mogelijkheid tot het aantonen via valideren of werkplekleren (op de leeruitkomst 'Oplossingsgericht werken' na). NCOI heeft er bewust voor gekozen om het afstuderen vooralsnog voor iedere student gelijk te laten zijn, zodat zeker is dat zij ongeacht de gevolgde leerroute, hetzelfde gewenste niveau bereiken. Het panel vindt dit een verstandige keuze.

Toetsvormen

De opleiding hanteert zowel holistische als analytische toetsen. Bij schriftelijke en digitale examens waarbij kennis wordt getoetst, wordt analytisch beoordelen toegepast. De moduleopdrachten en afstudeeropdrachten worden op basis van beoordelingscriteria holistisch beoordeeld.

De opleiding gebruikt verschillende toetsvormen. Studenten worden door de studie heen getoetst door middel van moduleopdrachten en module-examens. Bij het afstuderen leveren studenten een eindopdracht in. Tot voor kort was dat een scriptie, maar tegenwoordig is dat een beroepsproduct. Daarbij leveren alle studenten ook een portfolio in.

In het portfolio verzamelen studenten bewijsmateriaal om hun professionele groei aan te tonen. Het portfolio toetst drie leerresultaten: 'Sturen in de organisatie'; 'Operationaliseren van strategie' en 'Professionaliseren'. Bij het werkplekleren levert een student een beroepsproduct dat toegevoegd wordt aan zijn individuele portfolio en waarmee hij een leeruitkomst aantoont. Ten tijde van de audit was er één student die de leeruitkomst 'Oplossingsgericht werken' op deze wijze heeft gevalideerd. Dit proces is goed verlopen. Het panel moedigt de opleiding aan validatie te stimuleren. Het panel vond de portfolio's aan de maat en de beoordeling daarvan op orde. (Zie verder Standaard 11.)

Toetsing wordt steeds complexer voor de beoordelaars. Het is niet meer alleen een examen en een scriptie, maar studenten maken nu dus ook portfolio's en beroepsproducten, en bewijsstukken bij het valideren van leeruitkomsten. Ten aanzien van al deze beoordelingsdocumenten dient een goede beoordeling en een bijbehorende feedback te worden geleverd.

De opleiding heeft over deze ontwikkeling en de uitdagingen die dit met zich mee brengt bij het beoordelen, een open gesprek gevoerd met het panel. De opleiding is zelf nog niet helemaal tevreden over de navolgbaarheid van de beoordelingen. Zij is hier inmiddels mee aan de slag gegaan (bv. BKE verplicht, 4x per jaar kalibratie met examinatoren afstuderen, (contra)indicatoren opgesteld) en het panel moedigt de opleiding om hiermee verder te gaan. Het bewustzijn van de examinatoren hierover weet het panel eveneens te waarderen.

Kwaliteitsborging

De Basis Kwalificatie Examinering (BKE) is verplicht voor alle examinatoren vanaf het studiejaar 2022-2023. De examencommissie voert steekproeven uit op de beoordelingen en let daarbij op transparantie en navolgbaarheid. Samen met het Team Kwaliteit en Examinering (TKE) worden controles uitgevoerd op de kwaliteit van de beoordelingen en de feedback om ervoor te zorgen dat het voor de student inzichtelijk is hoe een cijfer tot stand komt.

De becijfering van toetsen laat nu meer differentiatie zien. Het panel constateert ook zelf dat de hogere cijfers daadwerkelijk een hoger niveau weerspiegelen. Studenten vragen nu ook uitleg aan de beoordelaars bij de hogere cijfers, om inzichtelijk te krijgen wat het verschil is tussen een 7 en een 9 bijvoorbeeld. Dit kwam in het gesprek van het panel met de beoordelaars naar voren. Het panel beschouwt dit als een mooie 'bijvangst'.

In maart 2023 zijn er kalibratiesessies geweest voor de beroepsproducten. Vorm en inhoud van deze beroepsproducten laten duidelijke niveauverschillen zien. Uit deze sessies zijn er zowel indicatoren als contra-indicatoren ontwikkeld om de beoordelaars steviger handvatten te bieden. Het panel ziet dat de opleiding actief bezig is met het versterken van het afstuderen met beroepsproducten, zowel op het niveau van begeleiding als op het niveau van beoordeling.

In het studiejaar 2022-2023 hebben screenings plaatsgevonden waarbij er gekeken is naar de relevantie van de vraagstukken van de scripties en of deze voldoende aansluiten op het beroepsprofiel. De uitkomsten hiervan waren positief. Ook de gebruikte literatuur is als passend beoordeeld.

Beoordelingsformulieren

Tijdens de visitatie in 2017 is geadviseerd om de beoordelingsformulieren aan te passen. Het huidige panel heeft geconstateerd dat de beoordelingsformulieren duidelijk verbeterd zijn. De beoordelingen zijn nu beter navolgbaar en inzichtelijker geworden. Het panel stelt voor om de nu nog wat algemeen geformuleerde criteria specifiek te maken, zodat de studenten met meer inhoudelijke feedforward ondersteund worden in relatie tot de leeruitkomsten.

Examencommissie

Ook de examencommissie voert haar taken zorgvuldig uit door onder andere steekproeven van opdrachten en beoordelingen op kwaliteit te beoordelen. De examencommissie is ook betrokken bij de kalibratiesessies over de holistische en analytische beoordelingsmethodieken. Sinds 2020 heeft de examencommissie een lid van de examencommissie benoemd als voorzitter van de kalibratiesessies van afstudeerwerken. Op deze wijze is de examencommissie direct betrokken bij het proces van beoordelen en kan, indien noodzakelijk, sneller maatregelen implementeren. Het panel vindt deze ontwikkelingen passend bij de doorontwikkeling van het toetshuis en constateert dat de examencommissie haar taken goed uitvoert en ook duidelijk op het netvlies heeft wat er nog verbeterd kan worden.

Valideren

Bij de curriculumcommissievergadering van 2022-2023 heeft het kernteam kritisch naar leerresultaten en leeruitkomsten gekeken. Besloten is dat de modules 'Managen van bedrijfsprocessen' en 'Bedrijfseconomisch onderbouwen' gevalideerd kunnen worden. Ook de module 'Inrichten van de organisatie' wordt niet meer in de vorm van een digitaal examen getoetst, maar als moduleopdracht afgenomen. Op deze wijze zijn praktijk en leerdoelen beter op elkaar aangesloten.

Afstuderen

Om te borgen dat elke student hetzelfde eindniveau realiseert, kiest de opleiding er voornamelijk voor om alle studenten op dezelfde wijze te laten afstuderen. Het eindniveau van de opleiding wordt door iedere student aangetoond met een afstudeeropdracht en een afstudeerportfolio.

De afstudeeropdracht betreft een beroepsproduct en een verantwoordingsrapport. Met de afstudeeropdracht toetst de opleiding drie leerresultaten af (zie tabel 5). Het beroepsproduct van de hbo-bacheloropleiding Management is toepasbaar in de werkomgeving van de student en sluit aan bij de beroepspraktijk van de manager. Het beroepsproduct had in eerste instantie de vorm van een advies. Voortschrijdend inzicht, het advies vanuit de midterm review van maart 2021 en de evaluatie die is gedaan door een projectgroep, hebben ertoe geleid dat er inmiddels een bredere invulling van het beroepsproduct mogelijk is. De vorm van het beroepsproduct moet voldoen aan de eisen die in de praktijkcontext gangbaar zijn. De verwachting is dat handeling meer gekozen zal worden, omdat dit beter past bij het dagelijkse werkzaamheden van een manager.

Met het afstudeerportfolio toont de student aan ook de andere drie beoogde leerresultaten te beheersen. Dit toont hij aan met minimaal drie bewijsstukken per leerresultaat en de daarvan afgeleide beheersingsindicatoren. De bewijsstukken moeten voldoende diepgang hebben om de leerresultaten op eindniveau aan te tonen (op basis van de VRAAK criteria). Uit de verantwoording moet blijken dat de student in complexe situaties in de beroepspraktijk kan handelen. De student laat bijvoorbeeld in een matrix de relatie tussen de bewijsstukken en de beheersingsindicatoren van de leerresultaten zien.

Per september 2022 vindt er een kleine wijziging plaats in het afstuderen. Vanaf dat moment vindt er een wisseling plaats in de leerresultaten die met de afstudeeronderdelen worden aangetoond. Per 2022-2023 worden de volgende leerresultaten afgetoetst met het beroepsproduct en het portfolio:

Leerresultaat	Afstuderen t/m 21-22	Afstuderen vanaf 22-23
Implementeren van strategie	Beroepsproduct	Portfolio
Managen van verandering	Beroepsproduct	Beroepsproduct
Integraal handelen	Beroepsproduct	Beroepsproduct
Resultaatgericht werken	Portfolio	Beroepsproduct
Sturen in organisaties	Portfolio	Portfolio
Professionaliseren	Portfolio	Portfolio

Tabel 5

Weging en Oordeel

Het panel neemt in zijn overwegingen mee dat het systeem van toetsen en beoordelen goed in elkaar zit en aansluit bij de vormgeving van het onderwijs. Alle leeruitkomsten worden getoetst. De meeste leeruitkomsten kunnen studenten leeuwegonafhankelijk laten toetsen, via valideren, werkplekleren of via een examen. Onder meer door de inzet van diverse toetsvormen, rollenscheiding tussen docent, begeleider/studiecoach en beoordelaar, de BKE-verplichting voor

examinatoren, heldere beoordelingsformulieren, kalibratiesessies en steekproefsgewijze controle van toetsen zorgt de opleiding voor valide, betrouwbare en onafhankelijke toetsing.

De examencommissie werkt volgens het Integraal Beheermodel Centrale Examencommissie Hoger Onderwijs van Hogeschool NCOI en voert haar taken naar behoren uit. De examinatoren zijn door de examencommissie aangewezen. Examinatoren nemen ook deel aan kalibratiesessies en voeren steekproeven uit om de kwaliteit van het toetsen en beoordelen te waarborgen.

Het panel weegt verder mee dat de opleiding de aandachtspunten van de vorige accreditaties goed heeft opgepakt. De beoordelingsformulieren zijn goed ingevuld en studenten zijn tevreden over de feedback die zij ontvangen. De beoordeling is navolgbaar en inzichtelijk gemaakt. Dit maakt dat het panel voor **Standaard 10 'Toetsing'** komt tot het oordeel **'Voldoet'**.

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

Realiseren beoogde leerresultaten

Studenten realiseren de beoogde leerresultaten tijdens het afstuderen. Salta Professional Education hanteert voor het vormgeven van het afstuderen de volgende uitgangspunten:

Opleidingsniveau	Vormgeving afstuderen
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 Beroepsproduct 6 EC

Alumni

Salta Group beschikt over een alumni beleid. 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 alumni beleid is de jaarlijkse alumni-enquête en een alumni-event. Salta Professional Education evalueert de activiteiten voor de verdere ontwikkeling van het alumni beleid.

Bevindingen

Van eindwerken naar beroepsproducten

Het panel bekeek een gestratificeerde steekproef van vijftien afstudeerdossiers, waarvan negen duaal en zes deeltijd. Uit de steekproef heeft het panel drie scripties met bijhorend portfolio en twaalf beroepsproducten met bijhorend portfolio bestudeerd. Het panel zag dat sommige beroepsproducten nog het karakter hebben van een meer traditionele scriptie.

Afstudeerniveau

Het panel heeft met plezier de eindwerken bestudeerd. De onderzoeksvragen zijn relevant. Ook relateren de werkstukken direct aan de beroepspraktijk. Volgens het panel is het afstudeerniveau van de studenten voor beide varianten op hbo-niveau en ligt dat in lijn met de beoogde leerresultaten, zoals beschreven in Standaard 1. De portfolio's die het panel bekeek, zijn inhoudelijk zeer verschillend van aard. Dit komt doordat iedere student zijn eigen achtergrond en werkplek heeft. De portfolio's geven een goed beeld van waar studenten in hun studie/werkzame leven mee geconfronteerd worden. De portfolio's bevatten overtuigend bewijs dat de studenten de leeruitkomsten realiseren.

Functioneren in de praktijk

De alumni zijn ook tevreden over de opleiding en bevelen deze aan. Eén van de alumni waarmee het panel tijdens de audit sprak, gaf aan dat zij het goed functioneren in haar huidige baan te danken heeft aan de grondige voorbereiding die de opleiding haar heeft geboden. Ze vertelde enthousiast over de waarde van de opleiding voor haar. Zij heeft inmiddels dankzij de opleiding een managementpositie bij de politie. De opleiding heeft haar de juiste handvatten gegeven om deze carrièrestap te kunnen zetten. Dit vond het panel inspirerend om te horen.

De werkveldcommissie kalibreert regelmatig met de beoordelaars en andere betrokkenen over de eindwerken. Ook de werkveldpartners zijn tevreden met het niveau van de afgestudeerden.

Weging en Oordeel

Het panel betreft in zijn overwegingen dat de studenten via de scriptie/het beroepsproduct en hun portfolio aantonen de leeruitkomsten en de daarmee samenhangende leerresultaten te beheersen. Het afstudeerniveau is aan de maat en de vraagstukken zijn relevant, zo oordeelt het panel. De huidige lichter studenten als ook de alumna raden de opleiding aan bij studenten die nog een keuze moeten maken. De afgestudeerden functioneren goed in de praktijk -hetgeen ook door het werkveld beaamd wordt- en zij krijgen met de opleiding mogelijkheden tot het zetten van carrièrestappen.

Bij elkaar vorm dit voor het panel duidelijk bewijs dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren en het panel komt voor Standaard 11 'Gerealiseerde leerresultaten' dan ook tot het oordeel '**Voldoet**'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel concludeert dat de opleiding sinds de vorige visitaties (2017 en 2022) duidelijke stappen heeft gezet en goed oog heeft voor de te nemen vervolgstappen ter verdere ontwikkeling. Het panel is tevreden over de opleiding in haar geheel en heeft een informatieve en plezierige visitatie achter de rug mede dankzij de open houding van de gesprekspartners tijdens de gevoerde gesprekken. Het panel is met name onder de indruk van de wijze waarop de opleiding de flexibilisering in de leerroutes integreert, terwijl dat proces zich nog in de beginfase bevindt. Het panel heeft hierbij een hoge mate van betrokkenheid en pro-activiteit gezien.

Het panel is dan ook unaniem in zijn positieve eindoordeel: er is sprake van basiskwaliteit voor alle elf standaarden. Er zijn voorts geen afwijkende oordelen tussen de deeltijd en de duale variant geconstateerd. Het panel adviseert de NVAO dan ook om conform haar beslisregels de accreditatie van de hbo-bacheloropleiding Management van Hogeschool NCOI voor zowel de duale als de deeltijdvariant te continueren.

6. AANBEVELINGEN

1. Intake-assessment en modulaire opbouw:
 - Start de opleiding met een praktische module om de studenten zo handvatten te bieden om de theoretische module gemakkelijker te halen. Zo verlaag je de werkdruk van fase 1.
 - Implementeer een intake-assessment en quickscan ook voor deeltijdstudenten. Dat zal mogelijk ook een positief effect hebben op het uitvalpercentage bij deze doelgroep.
2. Verbetering van begeleiding en samenwerking:
 - Zorg voor een goede interactie en kalibratie tussen interne en externe begeleiders en assessoren. Dit betreft vooral het werkplekleren (duale variant) en de stage (deeltijdvariant).
 - Versterk de samenwerking en communicatie tussen de opleiding, de externe praktijkbegeleiders en de werkgevers voor een stevigere begeleiding. Dit zal werkgevers en studenten stimuleren om deel te nemen aan de flexibele route met werkplekleren/valideren.
3. Verankering van beroepsproducten en ondersteuning:
 - Versterk de ontwikkeling en implementatie van de beroepsproducten bij het afstuderen verder om consistentie in niveau te verhogen.
 - Investeer in de verdere professionalisering van het personeel voor effectieve begeleiding bij en beoordeling van de beroepsproducten.
4. Bied studenten de mogelijkheid om de afstudeermodule altijd fysiek te volgen.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI hbo-bacheloropleiding Management deeltijd en duaal	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beogde leerresultaten	
Standaard 1. Beogde leerresultaten	Voldoet
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	Voldoet
Standaard 3. Inhoud programma	Voldoet
Standaard 4. Vormgeving programma	Voldoet
Standaard 5. Aansluiting programma	Voldoet
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	Voldoet
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	Voldoet
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	Voldoet
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	Voldoet
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	Voldoet
Gerealiseerde leerresultaten	
Standaard 11. Leerresultaten	Voldoet
Algemeen eindoordeel	Positief

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling (OU) t.b.v. hbo-bacheloropleiding Management – Hogeschool NCOI, 16 juni 2023.

N.B., we nemen geen namen van de gesprekspartners meer op in het programma, maar uitsluitend de functies en rollen. De volgende voetnoot wordt geplaatst onder het programma: *In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.*

08.00 – 08.15 uur Ontvangst panel

08.15 – 09.00 uur Vooroverleg panel (besloten)

09.00 – 09.30 uur Sessie 1 – Gesprek directie en management

(Incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding)

- directeur opleidingsmanagement Hoger Onderwijs
- manager Kwaliteitszorg Onderwijs

Vragen/thema's: actualisering profiel, actualisering programma inhoud, ervaring experiment leeruitkomsten en validering

09.30 – 09.45 uur Korte pauze panel (besloten)

09.45 – 11.00 uur Sessie 2 – Gesprek kernteam, docenten, ontwikkelaars, beoordelaars en afstudeerbegeleiders

(Incl. toelichting op online leeromgeving (OLO) en e-Connect)

- product innovatie en development manager
- onderwijsmanager en lid kernteam
- kerndocent en lid kernteam
- lid kernteam
- assessor, studiecoach en portfoliobegeleider
- afstudeerbegeleider en -beoordelaar

Telefonisch bereikbaar via MSTeams op afgesproken tijd

- docent, afstudeerbegeleider en -beoordelaar
- Zie 12.45 uur in dit programma*

11.00 – 11.45 uur Open spreekuur en bestudering documenten door panel

11.45 – 12.30 uur Sessie 3 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumna

- lid werkveldcommissie
- lid werkveldcommissie
- lid werkveldcommissie

Alumna

- afgerond febr. 22, duaal

12.30 – 13.15 uur Werklunch met kort overleg panel (besloten)

13.15 – 13.30 uur	Eventueel extra gesprek directie en (opleidings)management
13.30 – 14.15 uur	Sessie 4 – Gesprek examencommissie en borging <ul style="list-style-type: none"> • voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteitszorg Onderwijs • kwaliteitsmanager toetsing en examinering en voorzitter examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde • lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde • lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde
14.15 – 14.30 uur	Korte pauze panel (besloten)
14.30 – 15.15 uur	Sessie 5 – Gesprek studenten – <i>via MSTeams vanuit Hogeschool NCOI</i> <ul style="list-style-type: none"> • aanvang sept. 20, fase 4, deeltijd • aanvang dec. 20, fase 3, deeltijd • aanvang sept. 21, fase 2, deeltijd • aanvang dec. 19, fase 3, dual
15.15 – 15.30 uur	Korte pauze met kort overleg panel (besloten)
15.30 – 15.45 uur	Eventueel extra gesprek directie en management (pending issues)
15.45 – 16.45 uur	Intern overleg panel (besloten)
16.45 – 17.00 uur	Terugkoppeling door panel naar directie en management <ul style="list-style-type: none"> • directeur Opleidingsmanagement Hoger Onderwijs • manager Kwaliteitszorg Onderwijs

Hieronder volgt een nadere toelichting over de inrichting van de auditsystematiek bij Salta Group.

Omschrijving auditsystematiek

Salta-auditsystematiek

Salta Group stuurt al haar opleidingen op dezelfde wijze ofwel centraal aan, hanteert een aantal gezamenlijke uitgangspunten en concepten en gebruikt dezelfde algemene voorzieningen. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding ingekleurd. In overleg tussen Hobéon en Salta Group is er derhalve voor gekozen om een specifieke auditsystematiek in te richten die past binnen de vormvrijheid van het NVAO-beoordelingskader, bestaande uit een generieke audit gevolgd door opleidingsspecifieke audits (tussentijdse of uitgebreide opleidingsbeoordelingen).

Generieke audit

Jaarlijks vindt bij Salta Group / Salta Professional Education een generieke audit plaats van één dag. Tijdens deze dag besteedt een auditpanel expliciet aandacht aan de (delen van de) standaarden uit het NVAO-beoordelingskader die algemeen gelden voor de verschillende rechtspersonen voor hoger onderwijs van Salta Professional Education en haar opleidingen. Hiertoe behoren vooral de standaarden 4 tot en met 10 op het terrein van het didactische concept, de instroom/toelating, het personeelsbeleid, de algemene voorzieningen, de studentbegeleiding/ informatievoorziening, de kwaliteitszorg en de toetsystematiek. De generieke audit leidt uitsluitend tot een aantal generieke bevindingen. Zij treedt niet in de plaats van een deel van de opleidingsspecifieke audits, maar vormt er een aanvulling op (o.a. extra analyserend 'voorwerk'). Het auditpanel van de generieke audit treedt evenmin in de bevoegdheden van de opleidingsspecifieke audits om tot oordelen te komen. De reikwijdte van de generieke audit is vastgesteld op alle opleidingsbeoordelingen die het daarop volgende studiejaar worden uitgevoerd.

Opleidingsspecifieke audits

De generieke audit biedt elk auditpanel dat de opleidingsspecifieke audit uitvoert, de mogelijkheid om uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding zoals de inhoudelijke oriëntatie (inclusief niveau), met haar uitwerking naar inhoud programma, samenstelling personeel, opleidingsspecifieke voorzieningen en de gevolgen van dit alles voor het gerealiseerde niveau. Elke opleidingsspecifieke audit duurt eveneens één dag. De auditpanels worden voorafgaand aan de opleidingsspecifieke audit zorgvuldig geïnformeerd over de bevindingen van de generieke audit. Het staat het auditpanel van de opleidingsspecifieke audits vrij om van deze bevindingen af te wijken. Deze moeten namelijk telkens getoetst worden op (de mate van realisatie op) opleidingsniveau alvorens een beoordeling per standaard kan plaatsvinden. Ieder opleidingsspecifiek panel vormt zich op grond van de bevindingen van de generieke audit, de bestudeerde documentatie en de auditgesprekken dus een zelfstandig oordeel over alle NVAO-beoordelingsstandaarden.

Verantwoording

Deze werkwijze is geïntroduceerd in de zomer van 2016 en telkenmale verantwoord naar de NVAO in de beoordelingsrapporten, zowel procesmatig (uiteenzetting zoals hierboven) als inhoudelijk (welke bevindingen van de generieke audit heeft het panel van de opleidingsspecifieke audits meegenomen in de kaders bij de standaarden). De bevindingen van het generieke auditpanel zijn opgenomen in dit beoordelingsrapport.

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijd en duale hbo-bacheloropleiding Management is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditiestelsel 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 en duale 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 geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

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

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel. Het auditteam ontving geen reacties.

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 alle standaarden indien standaard 1 voldoet en maximaal op 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;
- 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 hbo-bacheloropleiding Management
- Domeinspecifiek referentiekader, beroeps- en opleidingsprofiel en de beoogde leerresultaten van de opleiding
- Curriculum, in inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - leerresultaten, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van de ingezette freelance professionals, evenals overzicht van de leden van de werkveldcommissie en examencommissie
- Overzichtslijst van alle recent afgestudeerden
- Beleidsdocumenten (o.a. over Praktijkgericht onderzoek, Kwaliteitszorg, Voorzieningen, Studenten met een functiebeperking en Freelance professionals)
- Studiemateriaal uit de verschillende fasen van de opleiding incl. valideringsassessment
- Examenproducten uit de verschillende fasen van de opleiding
- Toelatingsdossiers
- Notulen van de opleidingsvertegenwoordiging
- Evaluatieformulieren
- Jaarverslag examencommissie

Het auditpanel heeft van 15 studenten het afstudeerdossier bestudeerd (negen duaal, zes deeltijd). 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 30 mei 2023 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding B Management van Hogeschool NCOI, onder het nummer PA-1529.

Naam visitatiegroep:	HBO Management
----------------------	----------------

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 R.J.M. (Rob) van der Hoorn MBA	Bedrijfseconoom en ondernemer, adviseur voor financieel economische vraagstukken, ontwikkelaar van nieuwe bedrijfsconcepten en op vraagstukken over kwaliteit.
De heer J. (Jasper) Engel	Owner Oxcart Automotive Trainingen en Opleidingen & Docent, projectleider en coördinator IVA Business School .
De heer E. (Edwin) Moor	Onderwijsmanager bachelor Bedrijfskunde Hogeschool Rotterdam .
De heer R. (Ravi) Orië	Student B Facility Management, Hogeschool Rotterdam.
Mevrouw B. (Blanca) Beaumont BSc	NVAO-getraind secretaris.

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.

Hobéon 

Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag
+31 (0)70 30 66 800
info@hobeon.nl
www.hobeon.nl