

BEOORDELINGSRAPPORT

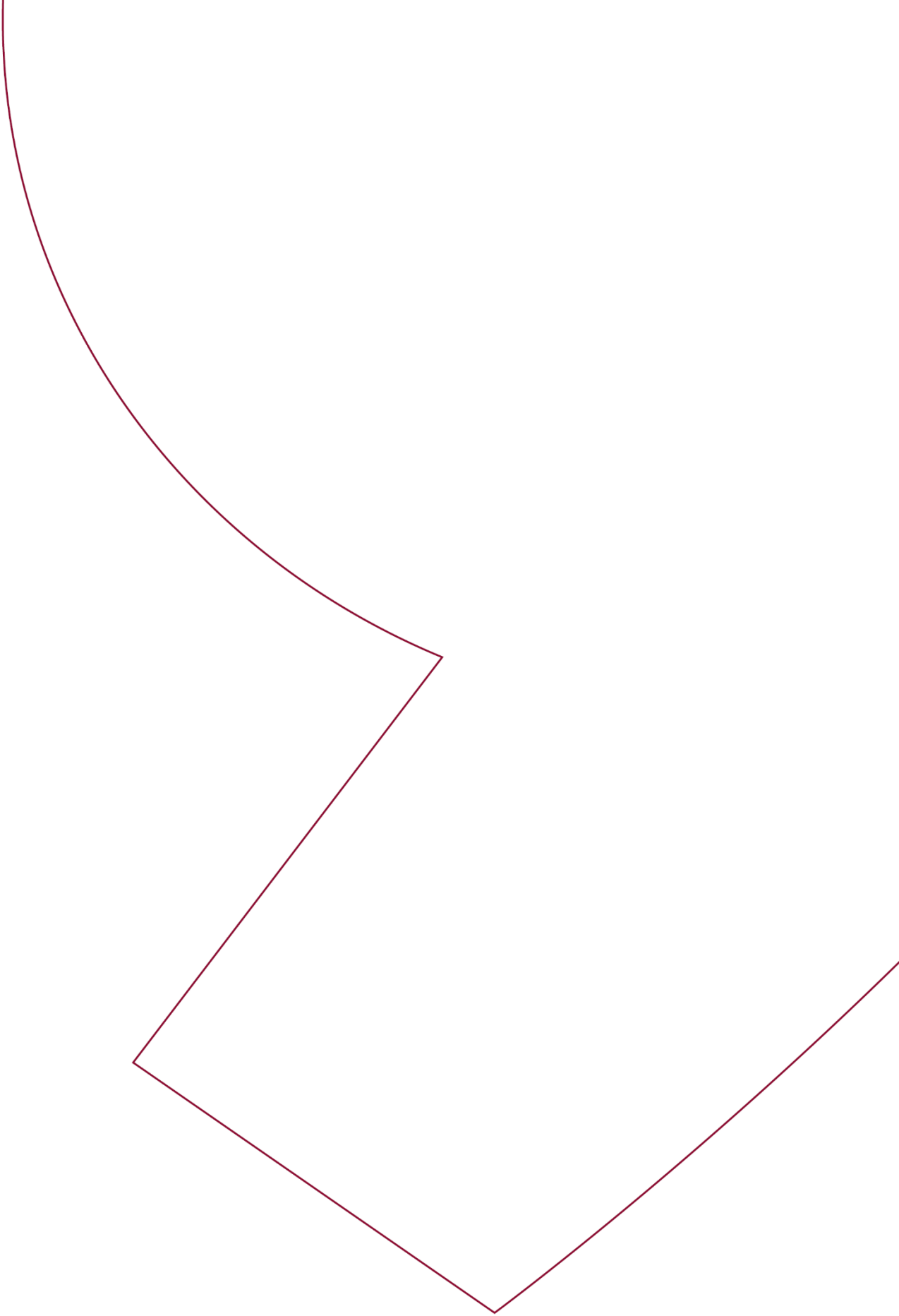
Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding

Master of Business Administration

deeltijd/duaal

Hogeschool NCOI



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Master of Business Administration
deeltijd/duaal

Hogeschool NCOI

CROHO:
Isat nr. 70024
Brin nr. 29PZ

Hobéon Certificering & Accreditatie

Datum

17 oktober 2023

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA

Dr. R. Snippe

Prof. dr. E. Peelen

F. de Vries BA

Secretaris

Drs. G.W.M.C. Broers

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	2
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	37
6.	AANBEVELINGEN	38
BIJLAGE I	Scoretabel	39
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	40
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	43
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	44

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master of Business Administration
registratienummer croho	70024
domein/sector croho	29PZ
oriëntatie opleiding	Hbo master
niveau opleiding	Hbo master
graad en titel	MBA
aantal studiepunten	60 EC
afstudeerrichtingen	-
locaties	Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle
varianten	Deeltijd en duaal
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	14 september 2023

2. SAMENVATTING

NCOI biedt de opleiding Master of Business Administration aan in een deeltijd en een duale variant. Zij leidt studenten op waarvan het werk vraagt om (1) brede bedrijfs-kundige kennis om op meer strategisch niveau en (2) om gesprekspartner te zijn van het top- en eerstelijnsmanagement.

Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

Internationale referentiekaders hebben een rol gespeeld bij het definiëren van het masterniveau (NLQF niveau 7). De MBA baseert de door haar beoogde leerresultaten mede op dezelfde componenten in beroepsrelevante gedrag zoals in de *MBA Attributes* van de AMBA zijn beschreven. De opleiding sluit daarmee aan op zowel nationaal als internationaal geldende eisen/standaarden voor MBA-opleidingen. De beoogde leerresultaten voldoen dan ook aan de vereisten van oriëntatie en inhoud. Wel kan de opleiding beheersingsindicatoren nog meer op masterniveau beschrijven en nog meer aandacht besteden aan academisch inzicht, reflectie- en kritisch vermogen en oplossingsvaardigheden. Het *opleidingsprofiel* is passend binnen het *beroepsprofiel* en voor de functies waartoe de MBA opleidt. De MBA beschikt over een goede werkveldcommissie, maar; betrek hen nog intensiever bij de verdere ontwikkeling.

Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als voldoet.

Onderwerp 2. Programma

Het MBA-curriculum bevat een stevige component praktijkleren. De omvang en de inhoud van de praktijkcomponent is goed. De wisselwerking met de praktijk is door de relaties die het docententeam stelselmatig met de beroepspraktijk onderhoudt substantieel. Studenten zijn daardoor goed in staat om zich de vereiste beroepsvaardigheden eigen te maken. Ook de onderzoekscomponent is aantoonbaar in het curriculum opgenomen en toegespitst op het vakgebied. Internationalisering is in het curriculum verwerkt. Studenten zijn tevreden over de beroepsrelevantie van de MBA.

De MBA-opleiding hanteert een curriculum dat inhoudelijk een correcte vertaling is van de beoogde leerresultaten. De leerresultaten zijn uitgewerkt in leeruitkomsten waar vervolgens weer een module/Masterclass aan gekoppeld is. De opleiding heeft de leerresultaten op een passende en inzichtelijke uitgewerkt in leeruitkomsten. Studenten zijn tevreden over de inhoud van het MBA-curriculum.

Kenmerkend voor de MBA is de hoge mate aan praktijkgerichtheid en studentgecentreerdheid. Het curriculum is zodanig vormgegeven dat, waar mogelijk, de beroepspraktijk en de daarin voorkomende beroepssituaties en handelingen consequent als uitgangspunt voor het onderwijs dienen. De opleiding heeft oog voor de variëteit in opdrachten en leeractiviteiten; activerende werkvormen nemen daarbij een prominente plaats in.

Studenten die de MBA instromen, beschikken in de regel over een afgeronde opleiding in het hoger onderwijs en zijn veelal werkzaam in het beroepenveld. De opleiding heeft zicht op de beweegredenen van studenten om deze MBA te volgen en sluit hier met haar Masterclasses op aan. Om het aantal studenten dat voortijdig de opleiding verlaat terug te brengen, zet de MBA in op gerichtere ondersteuning alsmede op een nog praktijkgerichtere insteek zodat de opleiding nog beter aansluit op de werkomgeving van studenten. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de MBA zich blijft inspannen om het aantal uitvallers te beperken.

Het auditpanel beoordeelt de standaarden 2, 3, 4 en 5 als voldoende.

Onderwerp 3. Personeel

Het docententeam van de opleiding is op sterkte. De kwalificaties van de docenten zijn zonder meer toereikend om het onderwijs te verzorgen. Hun relatie met de beroepspraktijk is stevig. Studenten zijn tevreden over hun docenten, zowel wat betreft hun vakinhoudelijke kennis, hun kennis van de beroepspraktijk als wat hun didactische vaardigheden betreft. De opleiding

begeleidt docenten bij de uitvoering van hun opdracht en professionalisering met informatie-bijeenkomsten, vakgroepsoverleg en kalibreersessies.

Het auditpanel beoordeelt standaard 6 als voldoet.

Onderwerp 4. Voorzieningen

Het auditpanel stelt vast dat de opleidingsvoorzieningen in orde zijn en studenten in staat stellen om op een adequate manier de opleiding te volgen. Het auditpanel is te spreken over het digitale platform *e-Connect*. Met de *Virtual Classroom* biedt de MBA een passend alternatief voor fysiek onderwijs. Instrueer docenten nog meer rondom het adequaat gebruik van de *Virtual Classroom*. Al met al concludeert het panel dat de huisvesting en de materiële voorzieningen toereikend zijn.

De begeleiding van studenten is in orde; studenten zijn tevreden over hun begeleiding, zowel op de opleiding als op hun werk-/stageplek. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding haar informatievoorziening op orde heeft.

Het auditpanel beoordeelt de standaarden 7 en 8 als voldoet.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de opleiding voldoet. Het systeem van evaluaties dat zij heeft ingericht functioneert, waardoor de MBA bij alle betrokken partijen stelselmatig kwalitatieve informatie ophaalt over alle aspecten van het curriculum en hetgeen hiermee samenhangt. De uitkomsten van de evaluaties leiden aantoonbaar tot analyse en passende verbetermaatregelen.

Het auditpanel beoordeelt standaard 9 als voldoet.

Onderwerp 6. Toetsing

Het auditpanel stelt vast dat de MBA een systeem van toetsen en beoordelen hanteert dat instellingsbreed geldt en conform de wettelijke eisen is vormgegeven. De wijze waarop de opleiding toetst, beoordeelt het auditpanel als adequaat. Zij zijn passend voor het niveau en de doelgroep waarvoor zij bedoeld zijn. De MBA toetst op gedegen wijze waarbij validiteit en betrouwbaarheid geborgd zijn. Het auditpanel is van oordeel dat de toetsen wat inhoud en niveau betreft het masterniveau representeren en ondersteunen studenten bij hun leerproces. De examencommissie 'zit' goed in haar rol en bestaat uit ter zake deskundige leden die hun wettelijke taken op adequate/serieuze wijze uitvoeren met een streng oog voor het afstudeerniveau. En 'zit goed op de bal' waar het de nieuwe vorm van afstuderen betreft en is zich bewust van de uitdagingen die deze met zich meebrengt.

Het auditpanel beoordeelt standaard 10 als voldoet.

Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten

Het auditpanel heeft vijftien afstudeerproducten voorafgaand aan de audit bestudeerd en beoordeeld en stelt daarbij vast dat deze het masterniveau representeren met een bandbreedte in de beoordeling van 'net voldoende' tot en met 'goed'. Het auditpanel kan zich vinden in de door de opleiding gegeven beoordelingen. Zowel alumni als werkveld zijn tevreden over de kwaliteit van deze MBA.

Het auditpanel beoordeelt standaard 11 als voldoet.

Algemene conclusie:

De MBA-opleiding van Hogeschool NCOI beschikt over een goed vormgegeven curriculum, verankerd in zowel nationale als internationale kaders. Het team docenten is in ruime mate toegerust door hun vakinhoudelijke kennis en hun kennis van de beroepspraktijk om de opleiding te verzorgen. De praktijkgerichtheid is hoog, de studentgecentreerdheid staat bij de MBA eveneens hoog in het vaandel. Daarmee leidt de hbo-masteropleiding MBA professionals op die hun weg in het werkveld goed weten te vinden. Voor alle standaarden voldoet de opleiding in de varianten deeltijd en duaal aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Beoordelingskader 2018 van de NVAO.

Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de hbo-masteropleiding MBA in de varianten deeltijd en dual en adviseert de NVAO de accreditatie van deze opleiding te continueren.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 17 oktober 2023.

3. INLEIDING

Voor u ligt het rapport van de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-opleiding Master of Business Administration (hierna: MBA) van onderwijsinstelling Hogeschool NCOI, een rechtspersoon voor hoger onderwijs die deel uit maakt 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.

Karakteristiek van de opleiding

In Nederland wordt de MBA door verschillende hogescholen aangeboden. Kenmerkend voor alle opleidingen is de focus op business en leiderschap, zo ook de MBA van Hogeschool NCOI. Er zijn geen wettelijke eisen waaraan een MBA dient te voldoen.

Hogeschool NCOI biedt de MBA aan in de varianten deeltijd en duaal. De opleiding is ontworpen om te voldoen aan de behoeften van werkende professionals en richt zich met name op middenkaderfuncties. Het betreft leidinggevendenden tussen topmanagement en eerstelijnsmanagement. Het werk van de MBA-opgeleide vraagt om (1) brede bedrijfskundige kennis om op meer strategisch niveau en (2) om gesprekspartner te zijn van het top- en eerstelijnsmanagement. Studenten volgen in het eerste jaar van de opleiding vier Masterclasses. In het tweede jaar van de opleiding volgen de studenten een keuzemasterclass en de Masterclass 'Leiderschap en visie'. Studenten sluiten de MBA af met een afstudeeropdracht.

De MBA is vormgegeven aan de hand van een blauwdruk (zie hierna bij standaard 3) die Hogeschool NCOI-breed geldt voor masteropleidingen. Vastgelegd is hierin:

- uit welke onderwijsonderdelen de opleiding is opgebouwd,
- hoe de onderwijsonderdelen samenhangen,
- hoe de uitvoering van deze onderwijsonderdelen vorm krijgt.

Deze blauwdruk is recent, per september 2023, aangepast. Naast een betere aansluiting van masteropleidingen op de visie op onderwijs en strategische koers, was de terugloop van studentinschrijvingen een belangrijke aanleiding hiervoor. Hogeschool merkte tijdens de audit in dit verband op, dat in de huidige economische situatie waarbij veel vraag is naar personeel, zowel werkgevers als werknemers minder snel kiezen voor volledige opleidingstrajecten. De aanpassingen sluiten eveneens aan bij de missie van Salta Group om een leven lang leren voor iedereen mogelijk te maken. Om aan de behoefte in de markt voor kortere opleidingstrajecten te voldoen, biedt de hogeschool samenhangende Masterclasses ook geclusterd aan.

Onderzoekend vermogen

In het studiejaar 2019-2020 heeft Salta Professional Education de wijze van afstuderen voor alle hbo-opleidingen herzien. Studenten studeren sedertdien af met een beroepsproduct (in plaats van een scriptie), als antwoord op een vraagstuk uit de beroepspraktijk. In het daaropvolgende studiejaar heeft Salta Professional Education de bevindingen van haar 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 zelf beroepsproducten te bestuderen en te beoordelen en dit met de projectgroep *Afstuderen* te bespreken.

In december 2021 is een pilot voor zes bachelor 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). Thans begeleidt het team Onderwijsprojecten de bacheloropleidingen bij de verdere ontwikkeling van de 'Integrale leerlijn'.

Bijzonderheden audit

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

Algemeen

Hobéon voert in de periode 2023-2024² 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 2023-2024 een generieke audit uit te voeren. In deze generieke audit beoordeelt een auditpanel de centraal aangestuurde en georganiseerde elementen. De bevindingen van deze generieke audit maken deel uit van alle afzonderlijke opleidingsbeoordelingen in de periode 2023-2024. Ieder auditpanel beschikt over de uitkomsten van de generieke audit. Op basis hiervan en op basis van de informatie van de specifieke opleiding vormen de panels een zelfstandig oordeel over *alle* standaarden uit het beoordelingskader van de NVAO. De bevindingen uit deze generieke audit worden in alle beoordelingsrapporten opgenomen. Hobéon en Salta Professional Education hanteren deze auditsystematiek sinds 2016.

Opvolging aanbevelingen vorige audit

- Bij de laatste audit in 2016 is het advies gegeven om de eindkwalificatie van de afstudeerrichting MBA voor Controllers te herijken. Vanwege het beperkt aantal inschrijvingen biedt NCOI deze afstudeerrichting niet meer aan en wordt geen heraccreditatie voor de afstudeerrichting aangevraagd.
- Vanuit de audit in 2016 heeft de opleiding de aanbeveling gekregen om praktijkgericht onderzoek op te nemen in de eindkwalificaties van de opleiding. De *Academic Board* van NCOI heeft in eerste instantie eind 2017 een *position paper* ontwikkeld waarin de visie van NCOI op onderzoekend vermogen is beschreven. De opleiding is aan de slag gegaan om deze visie te vertalen naar een nieuwe vorm van afstuderen met een beroepsproduct in plaats van een scriptie.
- Het accreditatiepanel adviseerde de opleiding in 2016 om inhoudelijk meer te voldoen aan de AMBA-criteria. De AMBA-criteria zijn één van de vertrekpunten geweest om de opleiding vorm te geven en deze zijn opgenomen in het beroeps- en opleidingsprofiel van de opleiding.
- Tijdens de audit in 2016 werd door het panel geconstateerd dat de studielast als zwaar werd ervaren door de studenten door het hoge aantal eindproducten. Bij de ontwikkeling van de masterblauwdruk in de afgelopen jaren is onder andere onderzoek gedaan naar studielast en studeerbaarheid. Met de nieuwe blauwdruk en de opzet van het opleidingsprofiel is het aantal onderwijsonderdelen verminderd. Het aantal masterclasses in het curriculum is verminderd van zeven naar zes. Tevens zijn de lintmodules (HBO Master of Business Administration in de praktijk), die in die in jaar 1 en 2 van het curriculum waren opgenomen, vervangen door een afstudeermodule aan het einde van de opleiding. Studenten studeren daarnaast vanaf dit studiejaar af met één afstudeeropdracht in plaats van twee. En is de Masterclass Financieel Management opgenomen als keuze Masterclass en vervangen door de Masterclass Business Control en -Management. Deze Masterclass sluit naar verwachting beter aan op het profiel van de MBA'er als middle-manager.
- In 2016 heeft het panel geconcludeerd dat de opleiding beschikt over een gedegen toetssysteem. Het panel gaf het advies mee om kalibreersessies te organiseren met alle afstudeerbeoordelaars en -begeleiders om de feedback op de eindwerken op die manier uniform te maken. Daarnaast gaf het panel het advies om de juiste balans te vinden in het structureren van de onderzoeksopzet en het gebruik van onderzoeksmethodieken. Beide punten van advies zijn in het herontwerp van de blauwdruk van de masters meegenomen.

² In de studie jaren 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022, 2022-2023 en 2023-2024 voerde Hobéon generieke audits uit bij NCOI Groep of, vanaf 2022, bij Salta Professional Education.

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

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 context gebonden.

Bevindingen

De MBA van Hogeschool NCOI, een korte karakteristiek

Kenmerkend voor deze MBA is de verbondenheid met het werkveld en daarmee de beroepspraktijk. Het auditpanel stelt vast, na een gesprek tijdens de audit met enkele leden van de werkveldcommissie van de MBA, dat deze zonder twijfel goed toegerust is om de opleiding van relevante input te voorzien die van belang is voor het onderwijs. Verder heeft de opleiding, getuige een beschrijving in de door het auditpanel bestudeerde documentatie van onderwijsinstellingen in binnen en buitenland die een MBA aanbieden, goed zicht op de inhoud van deze MBA's. De opleiding besteedt bij de beschrijving van de in het buitenland aangeboden MBA's uitgebreid aandacht aan de maatschappelijke context, (inter)nationale ontwikkelingen, technologie, sociale verantwoordelijkheid, internationalisering en wendbaarheid van mens en organisatie.

Relatie MBA en werkveld

Bij de samenwerking tussen opleiding en haar de werkveldcommissie bleek bij de herijking van het profiel van de MBA dat de MBA'er een steeds bredere rol krijgt in het werkveld. De omvang van de organisatie of de sector waarbinnen deze zich bevindt, is van invloed op de verantwoordelijkheden van de afgestudeerde MBA'er. Tevens gaf de werkveldcommissie aan dat de startende beroepsbeoefenaar deel uitmaakt van het middenkader van een organisatie. Bij de verdere ontwikkeling van de opleiding vormde de visie op het beroep de basis voor herijking van het beroepsprofiel van de MBA'er. In het profiel van de professional heeft de opleiding de kerntaken van de MBA'er beschreven als:

- het formuleren en implementeren van de strategie;
- het ontwikkelen van de business;
- het vertalen van de strategie in de planning & control cyclus;
- het managen van de organisatie en verandertrajecten.

Voorafgaand aan de herziening van het profiel heeft Hogeschool NCOI met de werkveldcommissie gesproken over het niveau waarop een MBA'er opereert binnen organisaties. Uit het gesprek dat het auditpanel met deze werkveldcommissie voerde, kwam naar voren dat de leden nog nauwer bij de opleiding betrokken willen zijn om zo nieuwe ontwikkelingen in het werkveld uitgebreid en intensief te kunnen bediscussiëren met de MBA, in het bijzonder met het kernteam.

Profilering van de MBA'er

De opleiding geeft een omvangrijke profilering van de MBA'er en onderscheidt daarbij de kern van het beroep, het werkveld, de rollen en de kerntaken. Het auditpanel stelt vast dat dit op een adequate wijze is gebeurd:

'De Master of Business Administration van Hogeschool NCOI leidt professional op die vanuit het middenkader van de organisatie verantwoording nemen voor het implementeren en uitvoeren van de strategie van de organisatie. Dit omvat tevens het ontwikkelen van de business, het vertalen van strategieën in planning & control cycli en het managen van de organisatie en verandertrajecten. De MBA'er is de cultuurdrager van de organisatie, handelt vanuit leiderschap en draagt visie uit. Anderzijds is de MBA'er de gesprekspartner van het topmanagement bij het bepalen van de strategie gelet op de implementeerbaarheid, timing en (financiële) risico's. De opleiding stimuleert iedere student om regie te nemen over zijn eigen leerweg en een eigen professionele identiteit te ontwikkelen om bij de aanpak van bij complexe uitdagingen in de beroepspraktijk ook daadwerkelijk doorwerking te kunnen realiseren. Het programma is ontwikkeld voor de werkende student. De opleiding draagt hiermee bij aan kansen om een Leven Lang Ontwikkelen voor iedereen mogelijk te maken.'

Met de profilering van de MBA'er als middle-manager, is het handelen in de organisatie in de rol van MBA'er verbreedt. Het in onderstaand overzicht genoemde leerresultaat 'Realiseren van de strategie' sluit hierop aan.

Masterniveau

Het auditpanel stelt vast dat de leerresultaten wat niveau en oriëntatie betreft aansluiten bij de Dublin-Descriptoren op masterniveau. Deze MBA-opleiding heeft de Dublin-Descriptoren verder uitgewerkt op een inzichtelijke wijze. Zo is de Dublin-Descriptor 'Toepassen kennis en inzicht' als volgt verder (hier ingekort) geconcretiseerd. De MBA'er:

- reproduceert, analyseert en integreert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, en gaat om met complexe materie;
- gebruikt de opgedane kennis op een hoger abstractieniveau. Denkt conceptueel. Stelt argumentaties op en verdiept deze;
- brengt op basis van methodologische kennis een praktijkgericht onderzoek zelfstandig tot een goed einde.

Om dit masterniveau nog verder vorm te geven, kan de opleiding nog meer aandacht besteden aan inzicht, reflectie- en kritische vermogen en oplossingsvaardigheden om daarmee ook het masterniveau verder te concretiseren en vorm te geven.

Leerresultaten en leeruitkomsten

De leeruitkomsten van de opleiding bevatten op hoofdlijnen dezelfde componenten in beroepsrelevante gedrag zoals deze in de *MBA Attributes* van de AMBA zijn opgenomen. Concreet betekent dit dat *'MBA graduates will have build on their prior professional experience and academic background to acquire a broad base of management knowledge and skills that enables them to: (o.a.) lead themselves and others in the achievement of organizational goals, contributing effectively to a team environment; Operate effectively in cross-cultural settings, understanding the nature of globalisation'*.

Het eindniveau van de opleiding is beschreven in leerresultaten. Dit geeft mogelijkheden om de uitkomsten van het leerproces van de student (het beoogde leerresultaat) beroepsgericht te formuleren en expliciet te maken voor de vertaling naar het curriculum van de opleiding (de leeruitkomsten). De leerresultaten zijn door de werkveldcommissieleden beoordeeld op werkveldrelevantie.

Leerresultaten	Definitie
Realiseren van een strategie	De student vertaalt de door het topmanagement geformuleerde strategie naar een planning van concrete activiteiten (van strategie naar operatie). De student daagt het topmanagement bij het behalen van de strategie, gelet op de implementeerbaarheid, timing en (financiële) risico's.
Inrichten van een organisatie	De student optimaliseert de inrichting van de processen en de organisatiestructuur. De student gebruikt de (financiële) planning & control cyclus ter onderbouwing en verantwoording van het optimaliseren van de inrichting van de organisatie en de implementatie daarvan.
Professionaliseren	De student maakt zijn professionele identiteit expliciet in interprofessionele samenwerking en handelt vanuit visie, leiderschap en ethische sensitiviteit.
Integraal handelen	De student zorgt voor doorwerking (impact) door bij complexe uitdagingen in de beroepspraktijk resultaat te realiseren met inzet van onderzoekend en integratief vermogen.

Leerresultaten MBA en een korte uitwerking.

De opleiding heeft ieder leerresultaat verder beschreven in beheersingsindicatoren. Wat het auditpanel betreft mag dit nog duidelijker dan dat dit thans het geval is op masterniveau. Op het eindniveau van de opleiding zijn de beheersingsindicatoren per leeruitkomst geïntegreerd beschreven.

Het auditpanel is tevreden over het MBA-kernteam: het beschikt in ruime mate over kennis en expertise binnen het vakgebied, zo blijkt tijdens de audit. Het kernteam heeft in de afgelopen periode zowel leerresultaten als leeruitkomsten uitgewerkt. De uitgangspunten voor ontwikkeling waren de bestaande eindkwalificaties en het profiel van de professional van de opleiding. Het auditpanel stelt vast, na bestudering van het curriculum, dat de opleiding de leerresultaten en de leeruitkomsten op een heldere en goed toetsbare wijze heeft uitgewerkt. Wel kan de opleiding nog meer aandacht besteden aan het ontwikkelen van kritisch vermogen/ academisch denken bij studenten waardoor het masterniveau nog meer tot zijn recht komt. Het docententeam kan het kernteam nog verder 'voeden' en helpen het curriculum te actualiseren.

Leeruitkomsten en beheersingsindicatoren tezamen bieden het auditpanel goed inzicht in de concrete inhoud van een leerresultaat. Dus: leerresultaat: 'Inrichten van een organisatie'. Beschrijving: 'De student optimaliseert en verandert de inrichting van de processen en organisatiestructuur, De student gebruikt de financiële planning & controlecyclus ter onderbouwing en verantwoording van het optimaliseren van de inrichting van de organisatie en de implementatie daarvan'. Vervolgens volgen vier beheersingsindicatoren voor niveau 1 en twee voor het eindniveau én de leeruitkomsten voor dit leerresultaat. Goed en duidelijk uitgewerkt volgens het auditpanel.

Ambities

Betrek de werkveldcommissie nog nauwer bij de MBA. In dit verband heeft zij de ambitie om de komende jaren het gesprek met vertegenwoordigers uit het werkveld, studenten en docenten te blijven voeren om de positionering van de MBA in het werkveld te toetsen. Doel hiervan is om een opleiding te blijven aanbieden die goed aansluit bij de (inter)nationale ontwikkelingen en op de beroepscontext van de studenten. Onderdeel hiervan is het monitoren van de herkenbaarheid van de leerresultaten en leeruitkomsten in relatie tot de MBA-beroepscontext. De toetsing op werkveldrelevantie en herkenbaarheid is opgenomen in de reguliere kwaliteitscyclus van de opleiding.

Weging en Oordeel

Internationale referentiekaders hebben een rol gespeeld bij het definiëren van het masterniveau (NLQF niveau 7). De MBA baseert de door haar beoogde leerresultaten mede op dezelfde componenten in beroepsrelevante gedrag zoals in de *MBA Attributes* van de AMBA zijn beschreven. De opleiding sluit daarmee aan op zowel nationaal als internationaal geldende eisen/standaarden voor MBA-opleidingen. De beoogde leerresultaten voldoen dan ook aan de vereisten van oriëntatie en inhoud. Wel kan de opleiding beheersingsindicatoren nog meer op masterniveau beschrijven en nog meer aandacht besteden aan (academisch) inzicht, reflectie- en kritisch vermogen en oplossingsvaardigheden. Het *opleidingsprofiel* is passend binnen het *beroepsprofiel* en voor de functies waartoe de MBA opleidt. De MBA beschikt over een goede werkveldcommissie; betrek hen nog intensiever bij de verdere ontwikkeling.

Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als voldoet.

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

Beroeps- en onderzoeksvaardigheden

Salta Professional Education ontwikkelt iedere hbo-opleiding samen met de werkveldcommissie en de curriculumcommissie. In het standaard ontwikkelproces (zie 'blauwdruk' grijs kader standaard 4) 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

De masterstandaard

De Professionele Masterstandaard beschrijft de kern van een Hbo-Master met daarin opgenomen een typering van het eindniveau, beschreven aan de hand van vier pijlers:

- Meesterschap,
- Onderzoekend vermogen,
- Interprofessioneel handelen,
- Doorwerking.

Hogeschool NCOI beschouwt de Masterstandaard als een verdere duiding/uitwerking van NLQF/EQF-niveau 7 voor professionele Masteropleidingen. De opleiding heeft de uitgangspunten van de professionele Masterstandaard verwerkt in de leerresultaten 'Professionaliseren' en 'Integraal handelen'.

Onderzoekend vermogen

De ontwikkeling van onderzoekend vermogen is in iedere Masterclass aanwezig, zo stelt het auditpanel vast. De beroepspraktijk staat centraal en studenten verkennen verschillende beroepsmethoden om problemen/uitdagingen in de beroepspraktijk aan te pakken. De MBA leert studenten om op basis van relevantie, context en theorie onderbouwde keuzes te maken in handelen met de inzet van beroepsmethoden. Daar waar in de toepassing of het hanteren van beroepsmethoden noodzakelijke kennis niet beschikbaar is, leren studenten deze kennis voor de specifieke praktijksituatie te ontwikkelen door gebruik te maken van onderzoekstechnieken. Met deze voor hen nieuwe kennis ontstaan er bij studenten nieuwe inzichten voor hun handelen (handelingskennis). Voorbeelden van beroepsmethoden die in de opleiding aan bod komen zijn: concurrentiestrategieën, stakeholderanalyses, concurrentie of haalbaarheidsanalyses, maar ook methoden voor het ontwikkelen van een verander- of organisatiestructuur.

Voor de balans tussen goed en 'te verbeteren'. Het niveau van het onderzoekend vermogen wat de studenten laten zien is voldoende. Het curriculum is per september 2023 aangepast waarbij er een omslag is gemaakt om het beroepsproduct nog praktijkgericht te maken. Het panel beveelt de opleiding aan om de theorie niet uit het oog te verliezen en de koppeling praktijk-theorie goed geïntegreerd te laten terugkomen in het curriculum.

Algemene beroepsvaardigheden

In de opleiding zijn verder algemene beroepsvaardigheden opgenomen waaronder analyseren, probleemoplossend vermogen en adviseren. Voor de MBA'er is het daarnaast van belang om beroepsvaardigheden te ontwikkelen die van toepassing zijn bij het realiseren van de strategie en het inrichten van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het doorgronden van financiële processen, het vertalen van strategie naar operationeel handelen, het (bij)sturen op basis van informatie uit het management-controle-systeem, leiderschap en het uitdragen van een visie.

Internationalisering

Wat betreft internationalisering stelt het auditpanel vast dat de MBA internationale en interculturele dimensies verwerkt heeft in het curriculum. Meer concreet: een groot deel van de vakinhoud bestaat uit internationaal geaccepteerde concepten. Verder maakt de MBA gebruik van Engelstalige literatuur en is intercultureel samenwerken een terugkerend thema in de opleiding. Met de leeruitkomst:

- 'Bijdragen aan realisatie van strategische doelstellingen' toont de student aan dat hij gebruik kan maken van internationale businessmodellen.
- 'Inrichten van processen en organisatiestructuur' toont de student verder aan dat hij intercultureel kan samenwerken.
- 'Verantwoorden van beslissingen met gebruik van bedrijfseconomische modellen en principes' hebben studenten internationaal geaccepteerde modellen en principes bestudeerd.
- 'Waardecreatie door het vertalen van kansen en bedreigingen naar een businessmodel' leren de studenten meerdere internationale principes kennen en weten ze hoe producten en diensten verduurzaamd kunnen worden. Daarnaast hebben ze onderzocht of er nieuwe (internationale) segmenten te bedienen zijn.

Het auditpanel is van oordeel dat het aspect internationalisering voldoende terugkeert in de opleiding, daarbij rekening houdend met het feit dat het gelet op de doelgroep van deze opleiding het lastig is voor studenten om voor langere tijd in het buitenland te verblijven. Bijvoorbeeld in het kader van een stage.

Studenttevredenheid

Studenten geven aan tevreden te zijn over de beroepsrelevantie van de opleiding en beoordelen deze gemiddeld met een ruime 8. Docenten dragen hieraan bij. De beoordeling van studenten van het studiemateriaal wat betreft de aansluiting op recente ontwikkelingen, scoort daarentegen gemiddeld onder de norm. De opleiding verwacht dat met haar verdere ontwikkeling op basis van de nieuwe Masterblauwdruk en de verder actualisering van het studiemateriaal, de beoordeling door studenten op dit punt verbetert. De MBA monitort en evalueert haar inhoud en opzet vanaf dit studiejaar in eerste instantie op studentniveau. Evaluatiegegevens bepreekt de opleiding en haar curriculumcommissie aan het einde van de jaarlijkse kwaliteitscyclus om vervolgens, waar nodig, bij te sturen.

Weging en Oordeel

Het MBA-curriculum bevat een stevige component praktijkleren. De omvang en de inhoud van de praktijkcomponent is goed. De wisselwerking met de praktijk is door de relaties die het docententeam stelselmatig met de beroepspraktijk onderhoudt substantieel. Studenten zijn daardoor goed in staat om zich de vereiste beroepsvaardigheden eigen te maken. Ook de onderzoekscomponent is aantoonbaar in het curriculum opgenomen en toegespitst op het vakgebied. Internationalisering is in het curriculum verwerkt. Studenten zijn tevreden over de beroepsrelevantie van de MBA.

Het auditpanel beoordeelt standaard 2 als voldoet.

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

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.

Bevindingen

Opbouw curriculum

De afgelopen periode was gericht op de verdere ontwikkeling van het MBA-curriculum. Het doel hiervan was om een aantrekkelijk en studeerbaar curriculum te creëren dat aansluit bij ontwikkelingen in het werkveld. Een proces dat nooit klaar is, zo stelt het auditpanel vast.

De opleiding bestaat uit masterclasses die volgens het auditpanel voldoende actueel zijn en wat inhoud betreft studenten voldoende basis bieden om zich de kennis en vaardigheden eigen te maken. De opleiding is, zo stelt het auditpanel vast, heel individueel gericht en stelt daarbij studenten in staat om te innoveren en daarbij veranderingen te initiëren in de eigen organisatie en hen hiervoor *tools* aan te reiken over de volle bedrijfskundige inhoud van het vak. De opleiding en de student gaan hiertoe samen op pad. Het auditpanel stelt verder vast dat de leeruitkomsten 'meer fluide' zijn, afhankelijk van de student en de omstandigheden waarin hij werkt. Dit vergroot de relevantie van de opleiding voor de student zonder dat hierbij de leerresultaten in het gedrang komen. Studenten moeten niet 'door een hoepel springen', nee, zo stelt het auditpanel vast, het betreft sterk geïndividualiseerd onderwijs. Essentiële vaardigheden hierbij zijn inzicht, (kritisch) reflectievermogen en oplossingsvaardigheden die studenten moeten implementeren binnen hun werkomgeving. In de woorden van het auditpanel: 'Impact in de eigen organisatie'. Aan deze laatste aspecten kan de opleiding nog meer aandacht besteden wat het auditpanel betreft.

Curriculumontwerp

In aansluiting op het didactisch concept van NCOI (zie hierna) is het curriculum ontworpen op basis van een blauwdruk. Deze blauwdruk bestaat uit vier leerresultaten die aan het einde van de opleiding worden getoetst met een afstudeeropdracht en een mondelinge verdediging. De vier leerresultaten zijn: Realiseren van een strategie, Inrichten van een organisatie, Professionaliseren en Integraal handelen. De leerresultaten zijn uitgewerkt in een beperkt aantal leeruitkomsten waar vervolgens weer een Masterclass aan gekoppeld is:

Leerresultaat	Leeruitkomst	Masterclass
Realiseren van een strategie	Bijdragen aan de realisatie van strategische doelstellingen	Masterclass Strategisch Management
	Waardecreatie door het vertalen van kansen bedreigingen naar een businessmodel	Masterclass Business Development
Inrichten van een organisatie	Inrichten van processen en organisatiestructuur	Masterclass Management, Organisatie en Verandering
	Verantwoorden va beslissingen met gebruik van bedrijfseconomische modellen en principes	Masterclass Business Control & Management

Professionaliseren	Ontwikkelen van een professionele identiteit	Masterclass Leiderschap en Visie
	Profileren	Keuze masterclass
Integraal handelen Master		Afstudeeropdracht

In de *position paper* is de relatie tussen het onderzoekend vermogen, de beroepsuitoefening en het beroepsproduct beschreven. Ten tijde van de audit, september 2023, werkt Salta Professional Education aan een beleidsplan *Onderzoekend vermogen* dat ook voor de MBA zal gaan gelden. Het onderzoekend vermogen is integraal onderdeel van beroepsmatig handelen en daarmee van het ontwikkelen en leveren van beroepsproducten. De MBA beschouwt onderzoekend vermogen als een vaardigheid die binnen de kaders van de beroepspraktijk de basis vormt voor het handelen van de MBA'er. Dit omvat elementen:

- momenten in het praktijkproces kunnen waarnemen en verwoorden wanneer kennis ontbreekt;
- op basis van relevantie en context onderbouwd kunnen beslissen hoe om te gaan met deze ontbrekende kennis;
- op een systematische, methodische manier een kennisvraag kunnen beantwoorden met een bij de context passende grondigheid;
- het resultaat bruikbaar maken in de concrete praktijksituatie.

In het eerste studiejaar zijn de leerresultaten 'Realiseren van een strategie' en 'Inrichten van de organisatie' uitgewerkt in vier Masterclasses. Het curriculum bestaat verder uit de Masterclasses 'Strategisch Management', 'Management Organisatie en Verandering' en 'Business Development'. De Masterclass 'Financieel Management' was opgenomen als een keuze Masterclass en vervangen door de Masterclass 'Business Control en -Management'. De opleiding verwacht dat laatstgenoemde Masterclass beter aansluit op het profiel van de MBA'er als middle-manager die als kerntaak heeft om de strategie van een organisatie te vertalen binnen de planning- & control cyclus en hierop te sturen.

Alhoewel het een wat klassieke indeling betreft, waarbij het lijkt dat een strategie op nogal mechanische wijze wordt geïmplementeerd, zo stelt het auditpanel vast, blijkt uit de inhoud van de vakken dat de opleiding rekening houdt met de huidige praktijk, waarbij al lerend, explorerend in een continue interactie tussen strategie en operaties, organisaties een weg vinden in een complexe dynamische omgeving.

In het tweede studiejaar ontwikkelen studenten het leerresultaat 'Professionaliseren' door het volgen van de Masterclass 'Leiderschap en visie' en een keuzemasterclass, die aansluit bij hun specifieke interessegebieden. Een keuzemasterclass stelt studenten in staat dieper in te gaan op een specifiek onderwerp dat relevant is voor het ontwikkelen van hun professionele identiteit. De opleiding verwacht van de student dat deze kan samenwerken met vertegenwoordigers uit andere disciplines. Studenten sluiten de opleiding af met een afstudeeropdracht.

Tevredenheid studenten

Evaluaties laten zien dat studenten tevreden zijn over de inhoud van het curriculum. Voor de verdere ontwikkeling van het curriculum gebruikt de opleiding de huidige opzet als basis. De Masterclasses bieden studenten een basis van kennis en vaardigheden op essentiële gebieden op het gebied van management. Door het volgen van masterclasses ontwikkelen studenten competenties om enerzijds zakelijke uitdagingen aan te gaan en anderzijds leiderschap te tonen in hun professionele carrière.

Hogeschool NCOI wil de inhoud van het vernieuwde curriculum en de geformuleerde leeruitkomsten evalueren met de studenten, het kernteam, de freelance professionals en vertegenwoordigers uit het werkveld. Mogelijk dat deze evaluaties leiden tot wijzigingen in het curriculum. Het innovatieproces is nooit af, aldus het auditpanel.

Weging en Oordeel

De MBA-opleiding hanteert een curriculum dat inhoudelijk een correcte vertaling is van de beoogde leerresultaten. De leerresultaten zijn uitgewerkt in leeruitkomsten waar vervolgens weer een Masterclass aan gekoppeld is. De opleiding heeft de leerresultaten op een passende en inzichtelijke uitgewerkt in leeruitkomsten. Studenten zijn tevreden over de inhoud van het MBA-curriculum.

Het auditpanel beoordeelt standaard 3 als voldoet.

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 2023-2024

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 de opleidingen. Ook is er steeds meer aandacht voor gepersonaliseerd leren.

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:

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

Vanaf het studiejaar 2022-2023 is valideren binnen HBO OP MAAT mogelijk voor alle duale studenten binnen Associate degree- en HBO Bacheloropleidingen. De studietoestel bespreekt in de intake met nieuwe studenten of valideren mogelijk is. Voor zittende studenten is deze optie ook beschikbaar. Zij kunnen eveneens aanspraak maken op een intake met de studietoestel om de mogelijkheden te inventariseren.

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.

In alle opleidingen staat de koppeling tussen de theorie en de beroepspraktijk centraal. Studenten leren van en met elkaar; ze wisselen (praktijk)ervaringen uit en koppelen deze aan de theorie. Er is altijd aandacht voor de diversiteit van de studenten en voor de casuïstiek gerelateerd aan de persoonlijke en/of professionele ervaring van de student. Door de samenstelling van groepen is interdisciplinaire uitwisseling van kennis en ervaring en samenwerking ingebed in opleidingen. Ook is er steeds meer aandacht voor gepersonaliseerd leren. Zo kunnen studenten hun eigen leerroute samenstellen, waarbij ze per leeruitkomst kunnen kiezen tussen valideren en het volgen van onderwijs. Daarnaast kunnen persoonlijke keuzes en ambities in de leeruitkomst Profileren en de keuzeprogramma's in de opleiding worden ingebracht.

Vormgeving

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 beroepsmethoden 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.

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 studietoestel per leeruitkomst de keuze hoe hij deze wil aantonen:

- *Experiment leeruitkomsten:* via werkplekleren, het volgen van onderwijs of via valideren.
- *HBO OP MAAT:* via het volgen van onderwijs of via valideren.

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.

Bevindingen

Vormgeving curriculum

De MBA is ontworpen om studenten te helpen hun managementkennis en -vaardigheden te vergroten en om hun carriëredoelen te bereiken binnen de bedrijfscontext waar zij werkzaam zijn. 'Impact', 'realisatie', 'op een hoger niveau komen' vormen de kernbegrippen van deze MBA. De opleiding is gericht op het toepassen van verworven theorie in de beroepspraktijk waardoor studenten direct meerwaarde creëren bij het werken in de beroepspraktijk. Studenten bevestigen dit tijdens de audit: de wisselwerking tussen curriculum en beroepspraktijk garandeert dat zij de leerstof direct kunnen verbinden met eigen (ervaringen op de) stage-/werkplek.

Het bovenstaande impliceert dat de MBA haar onderwijs veelal opbouwt rondom casuïstiek uit de beroepspraktijk, ingebracht door docenten en studenten. Ervaringen uit de beroepspraktijk vormen daarmee een belangrijk onderdeel van het curriculum. Aandacht voor variaties in opdrachten en leeractiviteiten acht de opleiding van belang.

Een aanzienlijk deel van het curriculum voert de student uit in de beroepspraktijk: deeltijd studenten op hun stageplek, duale studenten op hun werkplek. Het vakgebied leent zich hier uitstekend voor, zo stelt het auditpanel vast. Daar komt bij dat docenten die de MBA inzet in het licht van professionele oriëntatie, zonder uitzondering, uit de beroepspraktijk afkomstig zijn, zoals het auditpanel vaststelde na bestudering van de cv's en tijdens het gesprek met hen. Zij kunnen door hun praktijkervaring realistische voorbeelden in hun lessen verwerken en daarbij relevante casussen inbrengen. Het auditpanel vindt de interactie met de praktijk een sterk punt van de opleiding.

Verder voeren de studenten praktijkopdrachten uit binnen hun eigen beroepspraktijk. Voor de masterclasses, die zij afsluiten met een opdracht, geldt dat zij ook deze opdrachten uitvoeren binnen de eigen werkcontext en daarbij de leerstof direct kunnen relateren aan hun eigen specifieke beroepssituatie. Tot slot krijgen studenten gedurende de opleiding voldoende mogelijkheden om te leren van (vak)deskundige experts en professionals.

Didactisch model

In het didactisch model van de MBA zijn drie leersituaties gedefinieerd. Het gaat hierbij om:

- leren door interactie: studenten leren met elkaar en van elkaar. Tijdens dit leerproces worden ze ondersteund door de docent. Het is hierbij belangrijk dat de opleiding de interactie initieert.
- leren in de (beroeps)context: kennis krijgt betekenis als vakinhoud of vaardigheden in de beroepscontext toegepast kan worden.
- leren van experts: studenten leren van experts in het vakgebied, zowel formeel als informeel, door het lezen van literatuur en het uitwisselen van informatie en ervaringen met experts.

De MBA stimuleert docenten om coachend les te geven en om de 'professionele dialoog' met studenten te stimuleren. De docent krijgt hierbij de mogelijkheid om praktijkervaringen van de student in te kaderen en dit te verbinden met theorie. Deze werkwijze levert meer leerwinst op voor studenten, zo geven zij aan, en draagt bij aan hun ontwikkeling tot een volwaardige professional.

Evaluaties onder studenten laten zien dat zij veel waarde hechten aan de praktijkgerichtheid van de MBA. In feite vormt dit voor hen een belangrijk argument om juist voor deze opleiding bij deze opleider te kiezen.

Eigen leerproces student

Wat betreft de vormgeving van het eigen leerproces door de student is het auditpanel het volgende gebleken. De MBA zet versterkt in op gepersonaliseerd leren zodat de student de regie neemt over de eigen leerweg. Zij stimuleert zelfregulering door studenten te informeren over het leerproces, de leerinhoud en het bieden van adequate feedback. De opleiding biedt de student gelegenheid om de eigen professionaliteit te ontwikkelen en wat hij leert op de opleiding in de beroepspraktijk toe te passen. Studenten vinden de studentgecentreerdheid van deze opleiding erg belangrijk.

Al met al, zo stelt het auditpanel vast, zorgt de wisselwerking tussen theorie en praktijk ervoor dat studenten de juiste kennis en vaardigheden leren om zich te ontwikkelen tot een MBA'er op masterniveau. De wijze waarop het onderwijs is ingericht sluit aan bij de werkende, volwassen student die zelf verantwoordelijk is voor zijn leerproces én al beschikt over relevante beroepservaring.

Studenten beoordelen het curriculum en het studiemateriaal in studiejaar 2022-2023 gemiddeld met een 7,6. Zij zijn tevreden over de studeerbaarheid van het curriculum, zo blijkt uit evaluaties en uit het gesprek dat het auditpanel met hen voerde.

Weging en Oordeel

Kenmerkend voor de MBA is de hoge mate aan praktijkgerichtheid en studentgecentreerdheid. Het curriculum is zodanig vormgegeven dat, waar mogelijk, de beroepspraktijk en de daarin voorkomende beroepssituaties en handelingen consequent als uitgangspunt voor het onderwijs dienen. De opleiding heeft oog voor de variëteit in opdrachten en leeractiviteiten; activerende werkvormen nemen daarbij een prominente plaats in.

Het auditpanel beoordeelt standaard 4 als 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 2023-2024*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.

Salta Professional Education maakt gebruik van een toelatingsprocedure waarbij studenten via een online toelatingstool een toelatingsdossier invullen dat bestaat uit persoonsgegevens, opleidingsgegevens, werkplekgegevens en arbeidsverleden. 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. De toelatingscommissie die onafhankelijk opereert van het (opleidings)management beoordeelt dit dossier aan de hand van een beslisboom.

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

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 de opleidingen een intake met een studietoelichtingscoach plaats. De student bespreekt samen met een studietoelichtingscoach de mogelijkheden voor valideren. Studenten zijn positief over het intakegesprek dat zij met de studietoelichtingscoach voeren bij de aanvang van hun studie.

Vorig studiejaar is de Quickscan door de afdeling Studietoelichting in combinatie met een intake-assessment met een studietoelichtingscoach, vervangen door een intakegesprek met een studietoelichtingscoach. Ook is een nieuwe module (HBO OP MAAT) aan de opleiding toegevoegd waarin de student uitgebreid wordt geïnformeerd over de mogelijkheden van valideren. Een projectteam, bestaande uit medewerkers van de afdelingen Operations en Opleidingsmanagement, monitort de ervaringen nauwgezet en voert waar nodig aanpassingen door.

Recente ontwikkelingen rondom instroom

De tien opleidingen die deelnemen aan het Experiment Leeruitkomsten beschikken over een eigen module (Intake Flexibilisering) waarin de student informatie vindt over de verschillende leerroutes (volgen van onderwijs, valideren en werkplekleren). Op de website en bij open dagen is aandacht voor HBO OP MAAT. Salta Professional Education ambiert een grote instroom in HBO OP MAAT. Vorig studiejaar zijn drie sleutels (Motivatie, Documentatie en Waardering) ontwikkeld waarmee de intakegegevens van studenten kunnen worden geanalyseerd. Het afgelopen studiejaar zijn de instroomdata van september 2022 van één Associate degree- en elf Bacheloropleidingen aan de hand van deze drie sleutels door de lector valideren en werkplekleren en het team Onderwijsprojecten geanalyseerd. De belangrijkste conclusie is dat er nog veel onbenut potentieel is voor valideren, zeker onder duale studenten. Uit onderzoek bleek ook dat het bij bepaalde opleidingen wenselijk is om ook deeltijdstudenten de mogelijkheid te geven om te valideren.

In de verdere ontwikkeling van de opleidingen van Salta Professional Education is meer aandacht voor het inrichten van de eerste fase van een opleiding. In deze fase ligt de nadruk op een brede oriëntatie op de kern van het beroep. Het programma voor de eerste fase is een mix tussen vakinhoudelijke modules (vergaar van kennis en inzicht) en modules gericht op vaardigheden, die direct herkenbaar zijn vanuit het beroep waartoe wordt opgeleid. In de latere fases van de opleiding neemt de complexiteit van de vakinhoud en vaardigheden toe en wordt er meer analytisch en probleemoplossend vermogen van de student gevraagd.

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 bestaat uit een video en diverse kennisclips. Deze geven een overzicht van de opleiding. De kennisclips, die verschillende thema's omvatten, zoals begeleiding, werkplekleren, examens, afstuderen en *e-Connect*, bieden de student inhoudelijk meer achtergrondinformatie per thema.

Bevindingen

Uit het gesprek dat het auditpanel voerde met MBA-studenten blijkt dat hun beslissing om een MBA te volgen in sterke mate afhangt van individuele doelen, persoonlijke situaties en carrière-ambities. Zij geven aan verschillende redenen te hebben voor het volgen van de MBA:

- carrièremogelijkheden: Een MBA-diploma kan de deur openen naar nieuwe en betere carrièremogelijkheden.
- kennisuitbreiding: Het MBA-programma van NCOI is breed opgezet en bevat een scala aan organisatiekennis en businessvaardigheden.
- ondernemerschap: Studenten die voor zichzelf willen beginnen of al gestart zijn met een onderneming willen hun kennis in business development, strategisch management en businessvaardigheden verder ontwikkelen.
- geloofwaardigheid: Een MBA-graad kan de geloofwaardigheid van een professional vergroten. Het kan dienen als bewijs van bekwaamheid in het vakgebied.

Verreweg de meeste MBA-studenten hebben een Hbo-bacheloropleiding afgerond. Zij werken veelal in een voor de opleiding relevante werkomgeving en op een functie die past bij deze MBA-opleiding, zoals business operations manager, human resource manager of marketingmanager. De opleiding sluit hier met haar Masterclasses op aan en daarbij op de kwalificaties van de instromende groep studenten.

Hoewel studenten dus in de regel al beschikken over zowel een passende vooropleiding als relevante werkomgeving, is er toch sprake van een aanzienlijk uitvalpercentage in het eerste studiejaar. Uit door de opleiding uitgevoerd onderzoek blijkt dat verschillende factoren bijdragen aan de uitvalpercentages in de eerste fase van de opleiding, waaronder persoonlijke omstandigheden, de balans tussen werk, privé, studie en financiële overwegingen. Evenals het auditpanel is de opleiding van mening een ondersteunend kader te moeten bieden aan studenten. Inmiddels heeft de opleiding haar studiebegeleiders opgedragen zich in te zetten om studenten te ondersteunen bij hun studie. Dit gebeurt door hen gerichtere ondersteuning te bieden tijdens de eerste fase van de opleiding of door studenten te faciliteren bij de planning van hun leerroute. Het faciliteren van flexibele opleidingsprogramma's kan studenten helpen om de combinatie van werk, privé en studie beter beheersbaar te maken. Daarnaast zal de praktijkgerichtere insteek van de nieuwe blauwdruk en de masterclasses naar verwachting een bijdrage leveren aan de integratie van opleiding en werk.

Weging en Oordeel

Studenten die de MBA instromen, beschikken in de regel over een afgeronde opleiding in het hoger onderwijs en zijn veelal werkzaam in het beroepenveld. De opleiding heeft zicht op de beweegredenen van studenten om deze MBA te volgen en sluit hier met haar Masterclasses op aan. Om het aantal studenten dat voortijdig de opleiding verlaat terug te brengen, zet de MBA in op gerichtere ondersteuning alsmede op een nog praktijkgerichtere insteek zodat de opleiding nog beter aansluit op de werkomgeving van studenten. Het auditpanel vindt het belangrijk dat de MBA zich blijft inspannen om het aantal uitvallers te beperken.

Het auditpanel beoordeelt standaard 5 als 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 2023-2024

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, validering 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 studiecoach en assessor, met ieder een specifiek profiel. De tien opleidingen die aan het experiment deelnemen, werken al met deze profielen.

- Studiecoach: vakinhoudelijke freelance professional die in de 10 opleidingen in het experiment 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 valideringsassessment leeruitkomsten valideert langs vastgestelde criteria en onderbouwd een uitspraak doet of een leeruitkomst aangetoond is.
- Examinator flexibilisering: freelance professional die in de 10 opleidingen van het experiment het portfolio van studenten beoordeelt bij de keuze voor werkplekleren (toetsvorm portfolio individuele leerroute) langs vastgestelde beoordelingscriteria.

Deskundigheidsbevordering

Salta Professional Education kiest in de ontwikkeling, uitvoering en waarborging van het onderwijs voor een samenwerkingsvorm tussen interne medewerkers en freelance professionals. Docenten tonen, ondanks de freelancerelatie, een grote betrokkenheid en worden door Salta Professional Education betrokken bij de (vernieuwingen in de) opleidingen. Het overgrote deel van de freelance professionals is al lange tijd bij Salta Professional Education actief. Salta Professional Education kiest bewust voor interactie met zijn freelance professionals via verschillende bijeenkomsten en structurele informatievoorziening. 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. Het programma hiervoor is sinds oktober 2021 beschikbaar. Ook examencommissieleden volgen dit programma.

Vanaf december 2022 hebben de eerste valideringsassessments binnen HBO OP MAAT plaatsgevonden. Assessoren vinden hun rol en de informatievoorziening rondom valideren over het algemeen duidelijk. Het inwerkprogramma, dat plaatsvindt onder leiding van een onderwijsmanager en de lector valideren en werkplekleren, bereidt de assessoren goed voor op hun rol. In dit inwerkprogramma is aandacht voor valideren, *good practices*, de assessmentprocedure, CGI als assessmentmethode en het stellen van criteriumgerichte vragen. Tijdens een kalibreersessie in april 2023 hebben assessoren uitvoerig gesproken over de criteria en de aanpak van het criteriumgericht interview en zijn tips en ervaringen gedeeld.

Studiecoaches

De studenten zijn tevreden over hun studiecoaches vanwege hun toegankelijkheid en hun inhoudelijke kennis van de opleiding. Het inwerkprogramma voor de studiecoach biedt een goede basis voor de invulling van deze rol. Uit evaluaties en gesprekken met studiecoaches blijkt dat studiecoaches over het algemeen positieve ervaringen hebben met hun rol. Ze vinden het leuk omdat ze echt het verschil kunnen maken voor studenten. De online leeromgeving geeft de studiecoaches heldere informatie waarmee ze de studenten goed kunnen ondersteunen. Via nieuwsbrieven worden studiecoaches aanvullend geïnformeerd over praktische informatie en doorgevoerde wijzigingen.

Het inwerkprogramma voor studiecoaches en assessoren is op basis van de ervaringen met ingang van juni 2023 aangescherpt. Daardoor is nog meer ruimte gekomen voor praktische oefening, zowel van het voeren van een CGI-gesprek als van de verslaglegging van het valideringsassessment. De gerichte informatievoorziening over HBO OP MAAT onder alle freelance professionals in startbijeenkomsten, nieuwsbrieven en vakoverleggen heeft ertoe geleid dat het concept HBO OP MAAT breder bekend is geworden.

Masterclasses

De kernteams van de verschillende opleidingen zijn nauw betrokken bij de invoering van de nieuwe Masterblauwdruk. Deze is tevens besproken met de diverse stakeholders, zoals de Academic Board en de curriculum-, werkveld en examencommissie. Vanaf voorjaar 2023 zijn informatiesessies voor alle freelance professionals georganiseerd. Hierin is de nieuwe opzet van de opleidingen en de Masterclasses besproken. Tijdens het docentevent, dat voor begin september 2023 gepland staat, worden workshops georganiseerd die gericht zijn op het centraal stellen van de praktijk in de Masterclasses.

Afstudeerbegeleiders zijn betrokken bij de herinrichten van het afstudeerproces. Tijdens de startbijeenkomsten per opleiding wordt opleidingsspecifiek aandacht besteed aan inhoudelijke programmawijzigingen.

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.

Bevindingen

Een belangrijke eis die de MBA stelt aan haar docenten is dat deze werkzaam zijn in de beroepspraktijk en beschikken over ruime praktijkervaring. Daarmee kunnen docenten de theorie direct koppelen aan de praktijksituatie van studenten. MBA-studenten laten weten in ruime mate tevreden te zijn over de docenten. Zo beoordeelden zij in het studiejaar 2022-2023 docenten gemiddeld met een 8,5. Uit de studentenevaluaties blijkt dat studenten hun docenten met name waarderen om hun vakinhoudelijke kennis en hun kennis van de beroepspraktijk. Het auditpanel heeft met MBA-docenten gesproken en onderschrijft het studentenoordeel en kwalificeert hen als 'gedreven' en die studenten als consultant en bedrijfsmatig begeleidt. De omvang van het docententeam is ruim voldoende. Wel wil het auditpanel de opleiding meegeven om na te denken over verjonging van het kernteam.

De MBA beoordeelt alle docenten die bij de opleiding betrokken zijn. Zo beoordeelt zij hen op hun professionele achtergrond, passende opleiding en didactische vaardigheden. Daarnaast dienen docenten op de hoogte te blijven van de actuele ontwikkelingen binnen het MBA-vakgebied. Met de invoering van de nieuwe blauwdruk zijn de profielen verder aangescherpt omdat de praktijksituatie van de student vanaf september 2023 nóg meer nadruk krijgt. Ten tijde van de audit, september 2023, screende de MBA haar docenten opnieuw om na te gaan of zij aan het aangepaste profiel voldoen. Is dit niet het geval, dan zet de opleiding deze docenten niet meer in.

Het docententeam heeft goede inzichten over hoe het curriculum op consistente wijze studentgericht is te ontwikkelen met het oog op het behalen van de beoogde leerresultaten en kan in een proactieve rol bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het curriculum.

Gedurende het afgelopen studiejaar heeft de MBA verschillende bijeenkomsten/werksessie georganiseerd met kernteam en werkveld. Ook hebben er, onder leiding van de lector *Onderzoekend vermogen*, werksessies en workshops plaatsgevonden rondom het afstuderen. Voor het huidige studiejaar heeft de MBA informatiesessie en workshops ingepland voor de lesdocenten, afstudeerbegeleiders en beoordelaars, zodat zij goed zijn voorbereid op (1) de nieuwe blauwdruk van de MBA en (2) het nieuwe afstuderen. Ook organiseert de MBA verschillende initiatieven om de docenten nog nauwer bij de opleiding te betrekken en ervoor te

zorgen dat zij goed geïnformeerd zijn. Tijdens de audit bleek dat docenten dit in hoge mate waarderen. Was het in het verleden nog wel eens zo dat er beslissingen over de hoofden van docenten werden genomen, thans betreft de MBA hen al in een vroege fase bij nieuwe ontwikkelingen zoals bij de nieuwe blauwdruk. Concrete voorbeelden hiervan zijn:

- informatiebijeenkomsten waarbij de opleiding docenten informeert over belangrijke updates, nieuwe richtlijnen, curriculumwijzigingen en andere relevante informatie. Opstartbijeenkomsten: deze bijeenkomsten worden georganiseerd aan het begin het studiejaar om de docenten te informeren over de belangrijkste ontwikkelingen binnen de opleiding.
- vakgroepoverleggen: deze bijeenkomsten zijn specifiek gericht op de MBA-opleiding en bieden de docenten de gelegenheid te discussiëren over de curriculumontwikkeling. Zo wisselen opleiding en docenten uit.
- kalibreersessies: deze sessies zijn bedoeld om de kwaliteit van de beoordelingen op het eindniveau te waarborgen.
- docentevent: Jaarlijks terugkerend event met informatieve workshops en kennissessies met relevante onderwerpen over onderwijsontwikkeling.

Weging en Oordeel

Het docententeam van de opleiding is op sterkte. De kwalificaties van de docenten zijn zonder meer toereikend om het onderwijs te verzorgen. Hun relatie met de beroepspraktijk is stevig. Studenten zijn tevreden over hun docenten, zowel wat betreft hun vakinhoudelijke kennis, hun kennis van de beroepspraktijk als wat hun didactische vaardigheden betreft. De opleiding begeleidt docenten bij de uitvoering van hun opdracht en professionalisering met informatiebijeenkomsten, vakgroepoverleg en kalibreersessies.

Het auditpanel beoordeelt standaard 6 als 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 2023-2024

Huisvesting

Salta Professional Education legt het beleid van huisvesting en onderwijsvoorzieningen vast in het beleidsplan voorzieningen.

De lessen worden verzorgd op locaties van Business Centre Nederland (BCN) of vergelijkbare externe locaties in Nederland of via de Virtual Classroom (VC). BCN-locaties zijn uitgerust met alle *state-of-the-art* techniek en cateringmogelijkheden en daarnaast is ieder leslokaal voorzien van alle benodigdheden voor de les. Alle locaties zijn toegankelijk voor studenten met een functiebeperking (beleidsplan functiebeperking). Voor de digitale examens maakt Salta Professional Education gebruik van de Test Centers van Lamark, die door het gehele land gevestigd zijn.

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 Validering, 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 onderwijsseenheid beschikbaar. Naast de diverse leermiddelen en onderwijsvoorzieningen die beschreven zijn in het Beleidsplan Voorzieningen kunnen medewerkers en freelance professionals gebruikmaken van een uitgebreide bibliotheek. Voor studenten is deze bibliotheek niet vrij toegankelijk en daarom vergoedt Salta Professional Education een jaarlidmaatschap van de Koninklijke Bibliotheek of een andere (universiteits)bibliotheek. Daarmee zijn online en offline bronnen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de student in een breder perspectief voor iedereen beschikbaar.

Bevindingen

De MBA houdt de kwaliteit van de voorzieningen in de gaten door middel van studentevaluaties. Deze kunnen aanleiding vormen voor verbeteringen. Evaluaties onder studenten laten zien dat zij tevreden zijn over de leslocaties. In de regel zijn dit BCN-gebouwen in eigendom van de Salta-Group die verspreid liggen over het land.

De bereikbaarheid van de locaties is goed evenals de cateringfaciliteiten. Veruit de meeste studenten geven de voorkeur aan klassikaal onderwijs boven de lessen in de Virtual Classroom. Tijdens de coronapandemie zo'n twee jaar geleden, heeft veel onderwijs via deze Virtual Classrooms plaatsgevonden. Om de docenten hierin te faciliteren heeft Hogeschool NCOI online bijeenkomsten en diverse train-de-trainersessies georganiseerd om hen wegwijs te maken in het gebruik van de Virtual-Classroom omgeving. Inmiddels is de Virtual Classroom wel een vaste onderwijsvorm naast klassikaal onderwijs en *e-learning*. Studenten geven aan het contact met medestudenten tijdens de klassikale lessen te waarderen. Een deel van de studenten kiest er voor om lessen via de *Virtual Classroom* te volgen om zo tijd te sparen en om meer flexibiliteit in hun planning te creëren. Wel kan de opleiding haar docenten meer instrueren meer *tools* bieden rondom het adequaat gebruik van de *Virtual Classroom*.

De informatievoorziening voor studenten verloopt vrijwel geheel via de digitale leeromgeving *e-Connect*. Hier vinden studenten de informatie die zij nodig hebben om lessen voor te kunnen bereiden en praktische informatie over de leslocatie. Studenten ontvangen literatuur uiterlijk twee weken vóór aanvang van een Masterclass naar de student. Daarnaast vergoedt NCOI een abonnement van een universiteitsbibliotheek of de Koninklijke Bibliotheek.

De MBA opleiding ziet de potentie van *blended* onderwijsvormen en wil de toegevoegde waarde ervan verder uitbouwen, om te komen tot een combinatie van fysieke en *online* onderwijsactiviteiten.

Weging en Oordeel

Het auditpanel stelt vast dat de opleidingsvoorzieningen in orde zijn en studenten in staat stellen om op een adequate manier de opleiding te volgen. Het auditpanel is te spreken over het digitale platform *e-Connect*. Met de *Virtual Classroom* biedt de MBA een passend alternatief voor fysiek onderwijs. Instrueer docenten nog meer rondom het adequaat gebruik van de *Virtual Classroom*. Al met al concludeert het panel dat de huisvesting en de materiële voorzieningen toereikend zijn.

Het auditpanel beoordeelt standaard 7 als 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 2023-2024

Studiebegeleiding

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

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.

De student kan bij de studieadviseur terecht voor vragen over studievoortgang, studiekeuze, studieadvies, studievertraging of een tijdelijke onderbreking van de opleiding. De studieadviseur monitort de studievoortgang van zijn studenten en heeft hierover contact met de student. De studieadviseurs werken voor één specifiek domein en kennen daardoor de specifieke kenmerken van de opleiding(en). De student kan de studieadviseur benaderen via een *online* chatfunctie, via de telefoon en per e-mail.

De praktijkbegeleider ondersteunt, begeleidt en stimuleert het leerproces van de student vanuit de werk-/stageplek. De praktijkbegeleider ontvangt via Salta Professional Education informatie over de begeleiding en de opleiding. Gedurende de opleiding is het monitoren en vastleggen van de ontwikkeling van de student in de werk-/stageomgeving een van de belangrijkste taken van de praktijkbegeleider. De praktijkbegeleider is aanwezig tijdens de werk-/stagebezoeken van de portfoliobegeleider om de voortgang te bespreken. De praktijkbegeleider is het eerste aanspreekpunt van de student voor vragen rondom de werk-/stageplek. Praktijkbegeleiders hebben regelmatig stage-/voortgangsgesprekken met studenten. Aandachtspunten die zijn genoemd, zijn de informatie over de voorwaarden waaraan een geschikte stage-/werkplek moet voldoen, een startgesprek tussen student, portfoliobegeleider en praktijkbegeleider bij de start van de stage/ opleiding (duale student) en voorbeelden van bewijsstukken voor het portfolio om de student gericht te kunnen begeleiden. De informatievoorziening voor praktijkbegeleiders is op basis hiervan bij een aantal opleidingen aangescherpt en verwerkt in een gids voor praktijkbegeleiders.

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.

Het Stage Instituut begeleidt studenten bij het zoeken naar een stageplaats.

Salta Professional Education onderzoekt stelselmatig de kwaliteit van de studiebegeleiding en neemt verschillende verbeteracties. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de ontvangen studiebegeleiding.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging om voldoende en goed personeel aan te trekken. Om ervoor te zorgen dat dit niet ten koste gaat van de kwaliteit van de studiebegeleiding ligt de focus niet alleen op de werving, maar ook op het behoud van goed personeel. In het vorige studiejaar is aandacht besteed aan de coaching van (nieuwe) studieadviseurs. Ook zijn in het software ondersteuningsprogramma (ERP) standaardtaken aangemaakt die de monitoring van studenten nadrukkelijker bijhouden en daarmee de studiebegeleiding verder bevorderen.

Experiment leeruitkomsten

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.

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. Het programma Klantwaardig heeft geleid tot meer klantgericht denken en handelen binnen Salta Professional Education. Ook heeft het afdelingen de ruimte geboden om aan de slag te gaan met alles wat klantwaardiger mag en kan.

Bevindingen

Studenten geven aan tevreden te zijn over de begeleiding en wijzen in dit verband op de korte lijnen tussen hen en docenten. De afgelopen jaren heeft MBA een verbeteringslag gemaakt in de begeleiding. Zo is deze verder geïntensiveerd. Het auditpanel is tevreden hierover; studenten geven aan tevreden te zijn over de begeleiding op de opleiding en op hun stage-/werkplek.

Binnen Hogeschool NCOI is thans de afdeling Studiebegeleiding (zie hierna) verantwoordelijk voor het bieden van ondersteuning aan de studenten. Deze begeleiding is individueel, zodat de MBA rekening kan houden met de specifieke behoefte van de student. Concreet krijgen studenten hulp bij de studieplanning en de studievoortgang, maar ook voor meer praktische vragen kunnen zij bij hun studieadviseur terecht.

Voor meer inhoudelijke vragen kunnen de studenten tijdens de lessen terecht bij de docent en bij het afstuderen bij de afstudeerbegeleider. Het afstuderen is vanaf dit studiejaar, 2023-2024, gewijzigd waardoor studenten meer en gerichtere begeleiding krijgen. In de blauwdruk is opgenomen dat de lessen voor afstuderen pas starten in het laatste half jaar van de opleiding. Ook is het aantal lessen op dit terrein uitgebreid en is de begeleiding in de online leeromgeving is specifieker gemaakt.

Studenten geven aan tevreden te zijn over de informatievoorziening. Om de klanttevredenheid verder te verbeteren, is het project 'Klantwaardig' gestart. Doel hiervan is om de dienstverlening aan studenten te verbeteren op terreinen zoals communicatie, afstuderen, bereikbaarheid en begeleiding. Recent is de afdeling *Studiebegeleiding* gedecentraliseerd en staat daarmee dichterbij studenten. De eerste signalen zijn positief: studenten geven aan dat zij de afdeling *Studiebegeleiding* eenvoudiger kunnen bereiken en sneller een antwoord krijgen op hun vragen.

Weging en Oordeel

De begeleiding van studenten is in orde; studenten zijn tevreden over hun begeleiding, zowel op de opleiding als op hun werk-/stageplek. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding haar informatievoorziening op orde heeft.

Het auditpanel beoordeelt standaard 8 als 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 2023-2024

Kwaliteitsmanagementsysteem

In het beleidsplan Kwaliteit heeft Salta Professional Education een visie op kwaliteitszorg beschreven. Deze visie is uitgewerkt in een kwaliteitsmanagementsysteem. Op basis van de input van de stakeholders en informatie uit het kwaliteitsmanagementsysteem worden de opleidingen ieder jaar geëvalueerd door de interdisciplinair samengestelde curriculumcommissie (zie hierna). Salta Professional Education kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) voor al haar geaccrediteerde hbo-opleidingen. Het KMS omvat alle elementen om (onderdelen van) de opleiding periodiek te evalueren volgens de verderop in dit kader genoemde cycli. In het beleidsplan Kwaliteit heeft Salta Professional Education haar visie op kwaliteitszorg omschreven. Het kwaliteitsmanagementsysteem omvat alle elementen om (onderdelen van) de opleiding periodiek te evalueren in een accreditatie- en jaarcyclus. Aan de hand van deze in elkaar grijpende PDCA-cycli waarborgt Salta Professional Education de kwaliteit en de betrokkenheid van alle relevante stakeholders bij de opleiding. De uitkomsten van evaluaties en overleggen vormen de basis voor verbeteringen in het onderwijs. Deze worden besproken in de curriculumcommissie en verantwoord richting stakeholders. Periodieke feedback stelt Salta Professional Education in staat om gedurende het studiejaar een vinger aan de pols te houden en zo nodig tijdig in te grijpen.

Salta Professional Education heeft verschillende certificeringen:

- NEN-ISO-9001:2015 (kwaliteitsmanagementsysteem)
- ISO 27001:2017 (informatiebeveiligingsmanagementsysteem)
- CEDEO (klanttevredenheid)
- NRTO (training- en opleidingsbureaus)

Salta Professional Education stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2023-2024 hanteert zij bij evaluaties de volgende normen:

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

Verbetercycli

De onderwijsmanager en -ontwikkelaar stellen een opleidingsverslag op met de periodieke evaluatie van de opleiding op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Analyse van het opleidingsverslag leidt tot bespreekpunten voor de curriculumcommissie. De curriculumcommissie komt jaarlijks bijeen om de ontwikkelingen in de opleiding te bespreken en de kwaliteit van een opleiding tegen het licht te houden. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens maakt de curriculumcommissie keuzes voor het curriculum. De gemaakte keuzes en voorgestelde plannen worden besproken en vastgesteld in de interne curriculumcommissie per domein en vastgelegd in een definitief opleidingsplan. Het kernteam van de opleiding ziet vervolgens toe op de uitvoering ervan. Studenten krijgen jaarlijks een *update* over de kwaliteit van de betreffende opleiding.

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	Jaarlijks					
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 (bij Masteropleidingen)	2x	2x	2x	2x	2x	2x
Curriculumcommissie	1x	1x	1x	1x	2x	1x
Audit intern (midterm review)			1x			
Audit extern						1x

Kwaliteit blijft voor Salta Professional Education een proces waarbij sprake is van een voortdurende dialoog tussen belanghebbenden. Kwantitatieve data verrijken deze discussie. Salta Professional Education is op zoek naar meer mogelijkheden om van data kennis te maken, die de besluitvorming ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs kan ondersteunen. Salta Professional Education zet steeds vaker business intelligence in als een ontwikkelgericht feedbackinstrument (dashboard), waarin aan de hand van bijvoorbeeld slagingspercentages en rendementcijfers een algemeen beeld gevormd kan worden van de kwaliteit van het geaccrediteerde hoger onderwijs. Afgelopen studiejaar is een dashboard ingericht dat per opleiding een overzicht van de rendementcijfers, evaluatie- en slagingspercentages per module en de bezwaren biedt. De gemiddelde cijfers voor de integratieleerlijn en het afstuderen zijn hierin eveneens zichtbaar. De kwantitatieve gegevens uit het opleidingsverslag zijn met behulp van dit dashboard in een oogopslag zichtbaar. Momenteel wordt gewerkt aan een uitbreiding van het dashboard met gegevens rondom de intakegesprekken en het valideren.

Bevindingen

De MBA beschikt over een uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt. Het management stuurt hier sterk op. Studenten, docenten, examencommissie, *Academic Board*, werkveldcommissie, alumni, onderwijsmanager en de curriculumcommissie maken deel uit van dit kwaliteitszorgsysteem.

Door het systematisch doorlopen van de PDCA-cyclus zorgt de opleiding ervoor dat periodieke feedback de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Evaluaties van de studenten zijn onderdeel van de PDCA-cyclus. De opleiding krijgt evaluatiegegevens door middel van digitaal ingevulde enquêtes tijdens en na afloop van alle gevolgde modules en via de jaarlijkse opleidingsvertegenwoordiging. Zoals bij een aantal standaarden in deze rapportage beschreven, kunnen studentevaluaties de aanleiding vormen voor verder onderzoek en voor kleine of grotere aanpassingen. De opleiding gebruikt enquêtes en bijeenkomsten met studenten vooral om feedback op de opleidingskwaliteit.

Doordat de MBA de PDCA-cyclus systematisch doorloopt, zorgt zij ervoor dat effectieve en efficiënte periodieke feedback de realisatie van de leerresultaten ondersteunt. In de afgelopen jaren zijn op dit punt aanpassingen geïnitieerd op basis van externe en interne beoordelingen en de periodieke analyse van kwalitatieve en kwantitatieve evaluaties.

Een belangrijk onderdeel van de PDCA-cyclus vormen studentevaluaties. Langs deze weg krijgt de opleiding informatie over een breed scala aan opleidingsrelevante gegevens. Zo bleek bijvoorbeeld uit studentenquêtes en de opleidingsvertegenwoordiging dat studenten de studielast als hoog ervaren. De MBA heeft dit aspect meegenomen bij de ontwikkeling van het nieuwe curriculum dat in september 2023 van start is gegaan. Ook kwam uit enquêtes naar voren dat de 'Masterclass Financieel Management' minder geschikt was voor studenten met een non-profitachtergrond, omdat deze Masterclass vooral gericht was op de meer

bedrijfskundige kant van financiën. Op basis van deze feedback heeft de opleiding de Masterclass geschikter gemaakt voor studenten met een non-profitachtergrond.

Het auditpanel merkt op dat de opleiding nog meer aandacht kan besteden aan het verhaal achter de cijfers? Waarom scoort iets goed, of minder goed, waar in een curriculum liggen de verbeterpunten?

De input afkomstig van diverse gremia en evaluaties komt jaarlijks samen in de curriculumcommissievergadering. De laatste curriculumcommissievergadering heeft plaatsgevonden op 11 april 2023. Geconstateerd is toen dat de actiepunten uit het plan van aanpak van de MBA zijn opgepakt en afgerond:

- de focusdoelgroep van de MBA-studenten is verschoven naar het middle-management.
- eindkwalificaties zijn omgezet naar leerresultaten.
- de studielast is verminderd in de blauwdruk van de MBA in 2023-2024.

Weging en Oordeel

De kwaliteitszorg van de opleiding voldoet. Het systeem van evaluaties dat zij heeft ingericht functioneert, waardoor de MBA bij alle betrokken partijen stelselmatig kwalitatieve informatie ophaalt over alle aspecten van het curriculum en hetgeen hiermee samenhangt.. De uitkomsten van de evaluaties leiden aantoonbaar tot analyse en passende verbetermaatregelen.

Het auditpanel beoordeelt standaard 9 als 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 2023-2024

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 en (2) het geven van informatie over de voortgang van de student.

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) en in handleidingen en instructies ten aanzien van toetsing en examinering. Betrouwbaarheid, validiteit en transparantie zijn hierbij belangrijk. De visie op validering en de uitgangspunten liggen vast in het beleidsplan Hoger Onderwijs en zijn geconcretiseerd in de Onderwijs- en examenregeling (OER) en in handleidingen en instructies rondom validering.

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 eerder 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 zich 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.

Kalibreren

Leden van de examencommissies hebben diverse kalibreersessies voorgezeten, met name rondom de eindwerken en plannen van aanpak. Het algehele beeld is dat deze sessies nuttig en noodzakelijk zijn. Het directe contact tussen de examinatoren en de examencommissie leidt tot wederzijds respect en vertrouwen. De handleiding kalibreren biedt houvast, maar kan in kalibreersessies nauwgezetter worden gevolgd. Een geconstateerd verbeterpunt is het daadwerkelijk bepalen van indicaties en contra-indicaties en deze vastleggen/verspreiden, zodat alle afstudeerbegeleiders en -beoordelaars hiermee gaan werken. Er is sprake van een ontwikkeltraject, omdat het beoordelen van beroepsproducten voor alle betrokkenen nieuw is. Het loslaten van de eisen aan de scriptie en het wennen aan (de criteria voor) het afstuderen met een beroepsproduct en een verantwoordingsrapport is een proces dat tijd kost, ook in dit studiejaar 2023-2024.

Basiskwalificatie Examinering

Salta Professional Education stelt een Basiskwalificatie Examinering (BKE) verplicht voor examinatoren op eindniveau. Het programma om een BKE te behalen is sinds 2021 beschikbaar. Onderwerpen als toetskwaliteit, onderwijs en toetsing in de praktijk, examenvormen, eindwerken, het afnemen, beoordelen en onderbouwen van examens en leerwegonafhankelijk toetsen komen hierin aan bod. Op deze wijze vindt bewaking plaats van de te beoordelen examens. Het geven van motiverende constructieve feedback en de verslaglegging daarvan, maakt deel uit van het BKE-programma. Afsluiting van het programma gebeurt op basis van een portfolio, bestaande uit uitgewerkte opdrachten uit het BKE-programma, een beoordeeld examen en een reflectieopdracht. Het portfolio wordt beoordeeld door examinatoren die de examencommissie aanwijst en die in het bezit zijn van een BKE- en SKE-certificering. Naast de BKE-maatregel neemt de examencommissie steekproeven (incidenteel en structureel) op de beoordelingen. Hierbij haakt zij het Team Kwaliteit en Examinering actief aan, dat beoordeelt of de beoordelingen transparant en navolgbaar zijn en voldoende feedback voor verbetering bevatten.

Aanvullende functies

Examinatoren zijn 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. 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.

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. 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.

Afstemming over de beoordelingen vindt periodiek plaats, onder verantwoordelijkheid van de examencommissie, om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid continu te verbeteren.

Toetsing Masterclasses en afstuderen master

Met de wijziging van de blauwdruk is de eindopdracht van de Masterclass aangepast. Leeruitkomsten staan centraal in de toetsing. Studenten tonen in de eindopdracht de leeruitkomst aan. Hiervoor levert de student bewijslast aan in de vorm van ontwikkelde producten uit de praktijk en schrijft hierbij een verantwoording met behulp van de STARRT-methode. De exameninformatie is hierop aangepast. Het laatste half jaar van de Masteropleiding omvat het afstuderen. De studenten gaan aan de slag met een praktijkvraagstuk. Ze ontwikkelen een beroepsproduct dat passend is voor het vraagstuk en tonen hiermee hun beroepsbekwaamheid (leerresultaten van de opleiding) aan. Ook leveren de studenten een verantwoordingsrapport op.

In overleg met de examencommissie zijn de beoordelingscriteria voor het afstuderen herzien. Een aanpassing die hierin ook is verwerkt, is dat de mondelinge verdediging invloed heeft op het eindcijfer van de student.

Bevindingen

Aan iedere leeruitkomst is een examen gekoppeld dat de student ter afronding van een Masterclass maakt. Studenten tonen met de eindopdracht aan dat zij een leeruitkomst beheersen. Dat kán aan de hand van een beroepsproduct. Dit ontwikkelen de studenten tijdens een Masterclass, in een voor hen relevante context. Studenten 'vullen' het beroepsproduct, voorzien van een verantwoordingsverslag. Hierbij nemen zij de lezer mee in hun leermomenten, handelingen en keuzes bij de totstandkoming van het beroepsproduct. Een volgens het auditpanel adequate insteek. Studenten onderbouwen het verantwoordingsverslag vanuit, onder andere, de literatuur en wetgeving. De volgens het auditpanel op masterniveau vormgegeven toetsen ondersteunen studenten bij het leerproces. De wijze waarop de opleiding toetst, beoordeelt het auditpanel als adequaat. De toetsen zijn passend voor het niveau en de doelgroep waarvoor zij bedoeld zijn. Validiteit en betrouwbaarheid zijn gegarandeerd. De kwaliteit ervan voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten.

De examencommissie functioneert onafhankelijk van het management van de MBA en voldoet aan de specifieke eisen die de instelling stelt en de wettelijke eisen. Zij bestudeert examens alsmede de beoordelingen van de examinatoren. Zo zijn in 2022- 2023 de beoordelingen van zeven examinatoren bestudeerd. Drie van hen ontvingen feedback met de boodschap de beoordelingen te verbeteren. Deze was te beperkt, onvoldoende inzichtelijk en/of navolgbaar. De overige vier examinatoren ontvingen positieve feedback. In 2022- 2023 is verder feedback geleverd op de Masterclass 'Management, Organisatie en Verandering': de exameninformatie kon concreter omdat duurzaamheid en digitalisering niet terugkwamen in de opdracht. Inmiddels is dit aangepakt. Ook heeft het advies van de examencommissie om onderzoekend vermogen als eindkwalificatie meegewogen bij het opstellen van de nieuwe leerresultaten vanaf het huidige studiejaar.

Om de kwaliteit van de beoordelingen te waarborgen, neemt de examencommissie zowel incidenteel als structureel maatregelen zoals het verplicht stellen van een Basis Kwalificatie Examinering (BKE) voor examinatoren die het eindniveau beoordelen vanaf studiejaar 2023-2024. Van de twaalf afstudeerbegeleiders en -beoordelaars zijn er negen die over een afgeronde BKE beschikken. Met de overige drie afstudeerbegeleiders voerde de opleiding ten tijde van de audit nog gesprekken over hun ambitie om alsnog een BKE te behalen. Ook wil de opleiding de *pool* afstudeerbegeleiders verder uitbreiden. De examencommissie neemt steekproeven (incidenteel en structureel) op de beoordelingen, en beoordeelt of beoordelingen transparant en navolgbaar zijn en deze voldoende feedback voor verbetering bevatten.

Voor het afstuderen binnen de nieuwe Masterblauwdruk geldt het volgende. Vanaf het huidige studiejaar studeren studenten af met één afstudeeropdracht. Zij tonen hiermee hun beroepsbekwaamheid op masterniveau aan, zoals beschreven in de leerresultaten. Studenten leveren hiervoor een prestatie in de praktijk, veelal het oplossen van een vraagstuk. Dit bestaat uit een nog onbekende, dan wel niet-transparante situatie die een nieuwe of strategische benadering vereist en waar de oplossing interprofessioneel handelen vereist is. Hierbij kan gedacht worden aan:

- een adviesrapport voor het aanpassen van de organisatiestructuur om te voldoen aan de strategische doelstelling om klantgericht te werken,
- een implementatieonderzoek voor het vergroten van zelfsturing in teams en het ontwikkelen van een werkwijze om innovatievermogen te vergroten binnen een groeiende organisatie.

Met de aanpak van het vraagstuk laat de student zien dat hij in interactie met anderen kennis, ideeën en analyses uitwisselt en voor een complex vraagstuk strategische, tactische en creatieve oplossingen levert die impact (doorwerking) hebben op de praktijksituatie. Hij verantwoordt zijn methodische werkwijze, de keuzes die hij maakt en de inzet van praktijkgericht onderzoek, bevindingen en resultaten. Tijdens de afsluitende mondelinge verdediging vraagt de opleiding aan de student te laten zien op welke wijze de resultaten doorwerken in de praktijk en te reflecteren op de mogelijke transfer van de ontwikkelde kennis naar andere praktijksituaties.

Het auditpanel is te spreken over de reguliere PDCA-cyclus die het mogelijk maakt steekproeven rondom toetsing uit te voeren, waarbij de examencommissie examenproducten screent.

Weging en Oordeel

Het auditpanel stelt vast dat de MBA een systeem van toetsen en beoordelen hanteert dat instellingsbreed geldt en conform de wettelijke eisen is vormgegeven. De wijze waarop de opleiding toetst, beoordeelt het auditpanel als adequaat. Zij zijn passend voor het niveau en de doelgroep waarvoor zij bedoeld zijn. De MBA toetst op gedegen wijze waarbij validiteit en betrouwbaarheid geborgd zijn. Het auditpanel is van oordeel dat de toetsen wat inhoud en niveau betreft het masterniveau representeren en ondersteunen studenten bij hun leerproces. De examencommissie 'zit' goed in haar rol en bestaat uit ter deskundige leden die hun wettelijke taken op adequate/serieuze wijze uitvoeren met een streng oog voor het afstudeerniveau. En 'zit goed op de bal' waar het de nieuwe vorm van afstuderen betreft en is zich bewust van de uitdagingen die deze met zich meebrengt.

Het auditpanel beoordeelt standaard 10 als 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 alumnibeleid. Het beleid richt zich op het in de toekomst benaderen van de alumni voor permanente educatie, het volgen van een opleiding of het optreden als ambassadeur. Onderdeel van het alumnibeleid is de jaarlijkse alumni-enquête en een alumni-event. Salta Professional Education evalueert de activiteiten voor de verdere ontwikkeling van het alumnibeleid.

Bevindingen

Een paar cijfers: sinds 2016 zijn er 595 studenten afgestudeerd aan deze MBA, waarvan 494 met een scriptie en 99 met een beroepsproduct en een afstudeeropdracht. In de periode februari 2020-september 2023 studeerden studenten af met twee producten, een beroepsproduct en een afstudeeropdracht. In het beroepsproduct toonden studenten de eindkwalificaties 'Executiekraft tonen', 'Ontwikkelen van relaties' en 'Ontwikkelen van organisaties' aan. In de afstudeeropdracht toonden zij aan de eindkwalificaties 'Bedrijfskundig analyseren', 'Integreren en Adviseren' te beheersen.

Inmiddels, september 2023, is dit teruggebracht tot één afstudeeropdracht en is de overstap gemaakt van eindkwalificaties naar leerresultaten. Omdat leerresultaten specifiek en praktijkgericht zijn geformuleerd dan eindkwalificaties, zijn deze naar verwachting herkenbaarder voor de student in zijn beroepssituatie en geven hiermee beter richting aan het kaderen van het vraagstuk dat centraal staat.

Vanaf september 2023 verdedigen afstudeerders hun werk zodra de begeleider als de onafhankelijke beoordelaar de afstudeeropdracht als verdedigbaar beoordelen. Afhankelijk van de prestatie van de student tijdens de verdediging, bepalen de examinatoren het definitieve eindcijfer

Studenten kiezen bij een beroepsproduct uit een breed scala aan onderwerpen, passend voor het brede beroepsprofiel en de rol die de MBA'er vervult in een organisatie. Een selectie van de afstudeeropdrachten is de afgelopen jaren door leden van de werkveldcommissie, het kernteam, de *academic board* en de examencommissie tegen het licht gehouden. Het auditpanel vat hierna verkort het oordeel van de examencommissie samen over de afstudeeropdrachten. In ieder geval tonen zij aan dat de onderwerpen voldoende mogelijkheden bieden om onderzoekend vermogen aan te tonen. Over het algemeen, zo stelt de examencommissie vast, is het onderzoekend vermogen op niveau, met uitzondering van enkele eindwerken waar het voor de student lastig was om focus aan te brengen. Studenten laten volgens de examencommissie zien dat zij de eindkwalificaties voldoende beheersen. In de screening is kwaliteitsverschil in de beoordelingen geconstateerd. De hoeveelheid feedback die beoordelaars geven, verschilt: soms heel uitgebreid een volgende keer summier. Ook zijn de cijfers niet altijd voldoende herleidbaar uit de feedback bij de beoordeling, zo stelt de examencommissie vast.

Oordeel auditpanel

Het auditpanel heeft voorafgaand aan de audit 15 afstudeerwerken bestudeerd en beoordeeld en stelt daarbij vast dat deze het masterniveau voldoende representeren. Wel is er sprake van een wisselend niveau: van net voldoende tot en met goed. Enkele quotes uit de panelbeoordelingen: *'probleemanalyse: symptoom en achterliggende oorzaken worden gedefinieerd, alhoewel niet altijd expliciet benoemd'*, *'Bevat empirisch onderzoek; goede respons (45 van de 51), eerst vragenlijst, daarna focusgroep'*, *'Hoe ga je het implementeren? Stopt bij strategische alternatieven'*, *'Goede probleemanalyse, mooi vraagstuk'*, *'twee strategische alternatieven; zijn complementair. Onterecht om te kiezen uit één van de twee'*. Het auditpanel kan zich verder vinden in de door de opleiding gegeven beoordelingen. Bij een enkel afstudeerwerk is sprake van een afwijking van één punt, zonder dat er sprake is van een door het auditpanel gegeven onvoldoende. Het auditpanel stelt verder vast dat het hierbij van belang is waarom studenten tot een bepaalde conclusie komen. Dit aspect kunnen studenten nog duidelijker in hun afstudeerproduct beschrijven. Wel beveelt de commissie aan (hetgeen de opleiding ook al oppakt) in de beroepsproducten meer aandacht te besteden aan de implementatie van de strategie. Waarbij het implementatieproces, in wisselwerking met de literatuur, weer nieuwe inzichten oplevert. Dit zou het masterniveau verder versterken en het curriculum nog interessanter maken.

Jaarlijks zet de MBA een enquête uit onder de alumni van het afgelopen jaar. De resultaten laten zien dat 55 procent van de afgestudeerden een andere functie heeft dan tijdens de opleiding, 91 procent van hen werkt op het niveau van de opleiding, de overige 9 procent op een hoger niveau dan waartoe ze zijn opgeleid. Alumni en werkveld geven aan dat de opleiding het juiste niveau heeft; 10 procent van de alumni is na afstuderen gestart met een vervolgopleiding. De ontwikkelpunten die alumni teruggeven aan de MBA zijn dat twee afstudeeropdrachten verwarrend is en dat het makkelijker moet zijn van afstudeerbegeleider te wisselen wanneer er geen 'klik' is of meningen te ver uiteen lopen. Ook is er de wens om meer Nederlandstalige literatuur te gebruiken. Naast de ontwikkelpunten zijn er ook sterke punten van de opleiding benoemd, zoals veel flexibiliteit in het rooster, de modulaire opbouw, de gemengde klassen, de connectie met het werkveld en kundige docenten.

Weging en Oordeel

Het auditpanel heeft vijftien afstudeerproducten voorafgaand aan de audit bestudeerd en beoordeeld en stelt daarbij vast dat deze het masterniveau representeren met een bandbreedte in de beoordeling van 'net voldoende' tot en met 'goed'. Het auditpanel kan zich vinden in de door de opleiding gegeven beoordelingen. Zowel alumni als werkveld zijn tevreden over de kwaliteit van deze MBA.

Het auditpanel beoordeelt standaard 11 als voldoet.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De MBA-opleiding van Hogeschool NCOI beschikt over een goed vormgegeven curriculum, verankerd in zowel nationale als internationale kaders. Het team docenten is in ruime mate toegerust door hun vakinhoudelijke kennis en hun kennis van de beroepspraktijk om de opleiding te verzorgen. De praktijkgerichtheid is hoog, de studentgecentreerdheid staat bij de MBA eveneens hoog in het vaandel. Daarmee leidt de hbo-masteropleiding MBA professionals op die hun weg in het werkveld goed weten te vinden. Voor alle standaarden voldoet de opleiding in de varianten deeltijd en duaal aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Beoordelingskader 2018 van de NVAO.

Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de hbo-masteropleiding MBA in de varianten deeltijd en duaal en adviseert de NVAO de accreditatie van deze opleiding te continueren.

6. AANBEVELINGEN

De opleiding kan studenten er nog meer toe aanzetten hen in hun studentproducten te laten motiveren hoe zij tot een bepaalde conclusie zijn gekomen.

De opleiding heeft ieder leerresultaat beschreven in beheersingsindicatoren. Wat het auditpanel betreft mag dit nog duidelijker dan dat dit thans het geval is op masterniveau.

De opleiding kan nog meer aandacht besteden aan inzicht, reflectie- en kritisch vermogen en oplossingsvaardigheden die studenten moeten implementeren binnen hun werkomgeving. Dit moet ook terugkomen in de studentproducten.

De opleiding kan de leden van de werkveldcommissie nog nauwer bij de opleiding betrekken en daarbij nieuwe ontwikkelingen uitgebreid en intensief bediscussiëren met het kernteam. Denk ook na over een verdere verjonging van het kernteam. De opleiding kan haar docenten op een nog meer proactieve wijze betrekken bij de continue ontwikkeling van het curriculum.

De opleiding kan monitoren of met de nieuwe opzet (blauwdruk), extra begeleiding, de studeerbaarheid van het programma wordt vergroot en / of de uitval terugloopt.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI Hbo-masteropleiding Master of Business Administration deeltijd / duaal	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde leerresultaten	
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	v
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	v
Standaard 3. Inhoud programma	v
Standaard 4. Vormgeving programma	v
Standaard 5. Aansluiting programma	v
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	v
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	v
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	v
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	v
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	v
Gerealiseerde leerresultaten	
Standaard 11. Leerresultaten	v
Algemeen eindoordeel	Positief

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-masteropleiding Master of Business Administration. 14 September 2023. Hogeschool NCOI.

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 <i>(Incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding)</i> <ul style="list-style-type: none">• directeur Onderwijs en Compliance• directeur opleidingsmanagement Hoger Onderwijs• manager Kwaliteitszorg Onderwijs
09.30 – 09.45 uur	Korte pauze panel (besloten)
09.45 – 11.00 uur	Sessie 2 – Gesprek kernteam, docenten, ontwikkelaars, beoordelaars en afstudeerbegeleiders <i>(Incl. toelichting op online leeromgeving (OLO) en e-Connect)</i> <ul style="list-style-type: none">• product innovatie en development manager• onderwijsmanager en lid kernteam• kerndocent en lid kernteam• lid kernteam, docent en ontwikkelaar• afstudeerbegeleider en -beoordelaar• docent en ontwikkelaar <i>Telefonisch bereikbaar op afgesproken tijd</i> <ul style="list-style-type: none">• lid werkveldcommissie
11.00 – 11.45 uur	Open spreekuur en bestudering documenten door panel
11.45 – 12.30 uur	Sessie 3 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumni <ul style="list-style-type: none">• lid werkveldcommissie• lid werkveldcommissie• lid werkveldcommissie
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 Academic Board• voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteitszorg Onderwijs• lid examencommissie domein bedrijfskunde• lid examencommissie domein bedrijfskunde• kwaliteitsmanager onderwijs
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. 21, fase 2, duaal• aanvang nov. 21, fase 2, duaal• aanvang sept. 21, fase 2, duaal
15.15 – 15.30 uur	Korte pauze met kort overleg panel (besloten)
15.30 – 15.45 uur	Eventueel extra gesprek directie en management

15.45 – 16.45 uur Intern overleg panel (besloten)

16.45 – 17.00 uur Terugkoppeling door panel naar directie en management

- directeur Onderwijs en Compliance
- directeur Opleidingsmanagement Hoger Onderwijs
- manager Kwaliteitszorg Onderwijs

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.

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

Omschrijving auditsystematiek

Salta Group auditsystematiek

Salta Professional Education 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 Professional Education 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 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 over de volle breedte gelden voor de verschillende rechtspersonen voor hoger onderwijs van Salta Professional Education en haar opleidingen. Hiertoe behoren 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 toetssystematiek. 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 uitgevoerd³.

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).

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijd/duale) opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2018. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van beide varianten.

³ Salta Professional Education informeert Hobéon indien zich majeure wijzigingen voordoen rondom de organisatie van haar opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

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

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

Het auditpanel heeft van vijftien studenten de eindwerken bestudeerd en beoordeeld.

BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Op 7 juli 2023 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding M. Master of Business Administration van Hogeschool NCOI onder het nummer PA-1560.

Naam visitatiegroep:	Hbo Master in Business Administration
----------------------	---------------------------------------

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
R.J.M. van der Hoorn MBA	Bedrijfseconoom en ondernemer, adviseur voor financieel economische vraagstukken, ontwikkelaar van nieuwe bedrijfsconcepten en op vraagstukken over kwaliteit.
Dr. R. Snippe	CEO Stocastic.World.
Prof. dr. E. Peelen	Owner Future of Business, consultancy. Professor content marketing Universiteit van Amsterdam, Academic director UVA Academy.
F. de Vries BA	In 2022 afgestudeerd International Business aan NHL Stenden Hogeschool.

Drs. GW.M.C.. Broers	Gecertificeerd NVAO 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