



# Hogeschool Windesheim

## Ad Management

### Beperkte opleidingsbeoordeling

009A2023.02

# Samenvatting

In oktober 2023 is de bestaande hbo-opleiding Ad Management van Hogeschool Windesheim bezocht door een visitatiepanel van NQA. Hogeschool Windesheim biedt de voltijdse en deeltijdvariant van deze opleiding aan in Almere en Zwolle. De opleiding is praktijkgericht en sluit goed aan op het werkveld. Deze Ad-opleiding leidt denkende doeners op die van waarde zijn voor het beroepenveld. De docenten zijn gedreven en zetten zich in voor elke individuele student, zodat studenten hun potentieel ontdekken en in gaan zetten. Dit maatwerk is een sterk punt van de opleiding omdat op deze manier studenten het beste uit zichzelf te halen en hun potentie inzetten bij het verbeteren van processen binnen organisaties. Het panel oordeelt daarom **positief** over de kwaliteit van de opleiding in zijn geheel.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten sluiten aan op het Ad-niveau NLQF 5 en op het landelijk domeinprofiel Ad Business Administration. Binnen dit brede domein kiest de opleiding voor een accent op Organizational Behavior. De kernthema's en competenties van het domeinprofiel komen herkenbaar terug in de leeruitkomsten van het programma. Per locatie zijn er enige verschillen in de leeruitkomsten die worden geharmoniseerd. Dit proces is gaande en houdt rekening met de organisatie en invulling van het programma die per locatie verschilt. Het werkveld is op beide locaties actief betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling van het programma. Het ligt voor de hand dat de opleiding in lijn met het harmoniseren van leeruitkomsten toe gaat werken naar één overkoepelende werkveldadviescommissie voor beide locaties.

## Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het programma richt zich op de individuele student en laat hen ontdekken wat hun interesses en talenten zijn. Typerend voor het programma is het begrip flow manager. De studenten werken in het programma voortdurend aan het verbeteren en optimaliseren van processen van organisaties. Ze voeren opdrachten uit in een duidelijk opgezet programma dat hen praktijkgericht opleidt. De studenten zijn tevreden over het programma op beide locaties en voor beide varianten. Ze zijn met name positief over de individuele aandacht en over de persoonlijke en professionele ontwikkeling. De docenten zijn betrokken, onderwijskundig goed opgeleid en de didactiek sluit goed aan op het opleiden van de denkende doener. De docenten van beide locaties werken in toenemende mate samen en maken weloverwogen keuzes bij het invoeren van het hogeschool brede onderwijsraamwerk. Het onderwijs sluit daardoor op beide locaties goed aan bij de studenten en het werkveld.

## Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De toetsing sluit aan op de hogeschoolbrede kaders en op het toetsbeleid van de organisatorische eenheid per locatie. Aanvullend is recent toetsbeleid geformuleerd voor de opleiding in Zwolle. De toetsen die zijn ingezien tonen aan dat de inhoud van Ad Management herkenbaar is in de toetsing. Het toetsen wordt degelijk uitgevoerd, sluit duidelijk aan bij de onderwijsactiviteiten en is praktijkgericht. Groepsgewijze en individuele beoordelingen wisselen elkaar af en zijn goed in balans, alhoewel voltijdse studenten ervaren dat het toetsen van groepswork de overhand heeft.

De toetskwaliteit is goed geborgd en de toetsvaardigheden zijn bij de docenten goed ontwikkeld. Een actieve toetscommissie geeft een positieve impuls aan de kwaliteit van toetsing. Het voornemen om meer variatie aan te brengen in de vorm van de beroeps- en toetsproducten wordt ondersteund. Met name in de deeltijdopleiding worden schriftelijke beroepsproducten getoetst. De leeruitkomsten en rubrics sluiten niet altijd helemaal op elkaar aan. Een betere aansluiting kan leiden tot meer inzicht in de aan te tonen leeruitkomsten.

#### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Uit de vijftien bestudeerde afstudeerdossiers blijkt dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De afstudeerdossiers bestaan uit productverslagen en procesverslagen die met het afrondende assessment samen een compleet beeld geven van het eindniveau. De onderwerpen sluiten aan bij het opleidingsdomein en het gekozen uitstroomprofiel. De methode die door studenten wordt gehanteerd om een proces te verbeteren wordt in verschillende mate onderbouwd en dat geldt ook voor het implementeren van de verbetering. Het onderbouwen van de methode en het implementeren verdienen daarom extra aandacht van de opleiding. De opleiding krijgt daarnaast het advies om naar een gelijke opzet van afstuderen toe te werken voor beide locaties en varianten. Het werkveld is positief over de resultaten van de projecten en over de afgestudeerden. De resultaten zijn bruikbaar en direct toe te passen en de afgestudeerden combineren een praktische instelling met een oplossingsgerichte houding die voor het werkveld waardevol is. Daarnaast zijn afgestudeerden die doorgaan met een aansluitende bacheloropleiding ook succesvol. Dit laat zien dat de opleiding haar doelstelling realiseert om flow managers op te leiden die processen binnen organisaties beter laten verlopen en die in staat zijn om zichzelf verder professioneel te ontwikkelen.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>Schets van de opleiding / Karakteristiek</b>	<b>8</b>
Basisgegevens opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	8
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>9</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>10</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>13</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>17</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>20</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>22</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>23</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>24</b>
1. Bezoekprogramma	25
2. Bestudeerde documenten	26
3. Ad Management voltijdse variant Zwolle en Almere	28
4. Ad Management deeltijdvariant Zwolle	29

# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-opleiding Ad Management van Hogeschool Windesheim. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Hogeschool Windesheim en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2023 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 12 oktober 2023. Het visitatiepanel bestond uit:

<i>Naam</i>	<i>Rol</i>	<i>Korte functieomschrijving</i>
J.J. Berendsen-de Kruijf, MScBA	Voorzitter	Manager Finance & Control, Hogeschool Utrecht,
Drs. H.M. Moesker	Lid	Programmamanager en projectleider, Hanzehogeschool Groningen,
Drs. A.J.P. Teuwen	Lid	Docent, opleidingscoördinator en waarnemend directeur, Avans Hogeschool, 's-Hertogenbosch en Breda,
N. Peters	Studentlid	Student Ad Event Management, Avans Ad Academie.

De heer ir. A.B.C. Hoitink, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

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

## *Werkwijze panel en procesverloop*

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en locaties, zoals dat is aangegeven in bijlage 2.

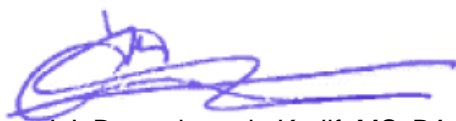
Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA, het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Het ontwikkelgesprek vond op een later moment plaats. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezokedag om (inloopspreekuur). Van deze gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 9 januari 2024

Panelvoorzitter



J.J. Berendsen-de Kruijf, MScBA

Auditor



Ir. A.B.C. Hoitink

## Schets van de opleiding/ Karakteristiek

Kenmerkend voor de opleiding Ad Management van hogeschool Windesheim is de sterke groei in het aantal studenten. De hogeschool biedt de opleiding op twee locaties aan in een voltijdse en een deeltijdvariant. Acht jaar geleden is de opleiding gestart in Almere en drie jaar daarna volgde de start in Zwolle. Op het moment van dit visitatiebezoek heeft deze opleiding in totaal ongeveer 450 studenten; 100 in Almere en 350 in Zwolle. De groei in de afgelopen jaren vond met name plaats in Zwolle. De opleiding biedt sinds 2019 de deeltijdvariant in Zwolle aan. Deze deeltijdvariant wordt sinds kort ook in Almere aangeboden; een eerste groep van 13 studenten is in september 2023 in Almere gestart met hun deeltijdopleiding.

Ad Management heeft een inhoudelijk brede oriëntatie op management. Bij de start van de opleiding was deze oriëntatie in eerste instantie specifiek op Officemanagement gericht. Na enkele jaren bleek in het landelijk overleg dat de oriëntatie breder was. Dit leidde in 2021 tot de landelijke naamswijziging naar Ad Management. Op advies van de NVAO is vervolgens landelijk afgesproken dat de opleidingen uitstroomprofielen gaan gebruiken om studenten de mogelijkheid te bieden zich te specialiseren in een bepaald functieprofiel en het werkveld beter zicht te geven op wat van een AD'er Management kan worden verwacht. De opleiding heeft de uitstroomprofielen in 2022 ingevoerd. In eerste instantie bij de deeltijdvariant en een jaar later bij de voltijdse variant.

Een belangrijke inhoudelijke ontwikkeling van het programma is het harmoniseren van de programma's op de twee locaties. In Almere is de opleiding gepositioneerd in de groep Management (naast de opleidingen HRM en Bedrijfskunde) en in Zwolle behoort de opleiding tot het domein Business, Media en Recht. Bij de invulling van het programma werkt de opleiding samen met de groep Management in Almere en met het BMR-domein in Zwolle. Daardoor zijn er enige verschillen in de organisatie en invulling van het onderwijs. Het harmonisatieproces houdt onder andere in dat er een nieuw onderwijsraamwerk wordt ingevoerd. In Zwolle is dit raamwerk inmiddels ingevoerd, in Almere is het raamwerk ingevoerd voor het eerste studiejaar. Het streven is dat deze harmonisatie zal leiden tot gelijke leeruitkomsten voor beide locaties en voor beide opleidingsvarianten.

### Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Ad Management
ISAT-code CROHO	80113
Oriëntatie en niveau opleiding	Hbo
Niveau opleiding	Associate Degree
Graad	Associate Degree
Aantal studiepunten	120
Opleidingsvariant(en)	Deeltijd en voltijd
Opleidingslocatie(s)	Almere en Zwolle
Onderwijstaal	Nederlands

### Terugblik vorige visitatie

De opleiding is bij de vorige visitatie samen met de bacheloropleiding Bedrijfskunde beoordeeld. Het panel heeft 2018 geen aanbevelingen gegeven voor de opleiding Ad Officemanagement die destijds alleen in Almere werd aangeboden.



# Beoordeling NVAO-standaarden

# Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

## Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beoogde leerresultaten zijn passend qua niveau en oriëntatie. Ze sluiten aan op het Ad-niveau NLQF 5 en op het landelijk domeinprofiel Ad Business Administration. De kernthema's en competenties van dit profiel zijn herkenbaar in de leeruitkomsten van de opleiding. Het panel ondersteunt het harmoniseren van de leeruitkomsten volgens de visie van de hogeschool. Dit proces is gaande en het panel heeft er begrip voor dat er bij de harmonisering rekening wordt gehouden met de bestaande verschillen tussen de twee locaties. Het panel merkt op dat het HRM vakgebied relatief veel aandacht krijgt en vindt dit in lijn met de beoogde nadruk op organizational behavior. De opleiding betreft actief het werkveld op beide locaties bij de inhoudelijke ontwikkeling van het programma. Omwille van de harmonisering van de leeruitkomsten adviseert het panel de opleiding om naar één overkoepelende werkveldadviescommissie toe te werken.

## Onderbouwing

### *Beroepsbeeld en profilering*

Het panel stelt vast dat de opleiding Ad Management studenten opleidt tot professionals die brugfuncties vervullen tussen verschillende lagen binnen een organisatie en ook tussen organisaties. Vooral projectmanagement en procesverbetering maken deel uit van de vaardigheden die studenten zich op deze opleiding eigen maken. In zowel de voltijdse als de deeltijdvariant wordt extra aandacht geschonken aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap.

De opleiding onderscheidt vier functionele uitstroomprofielen (voor de voltijdse (vt) of deeltijd (dt) variant:

- Project- en Eventmanagement (vt/dt)
- Recruitment (vt)
- HR-services (dt)
- Officemanagement (vt/dt)

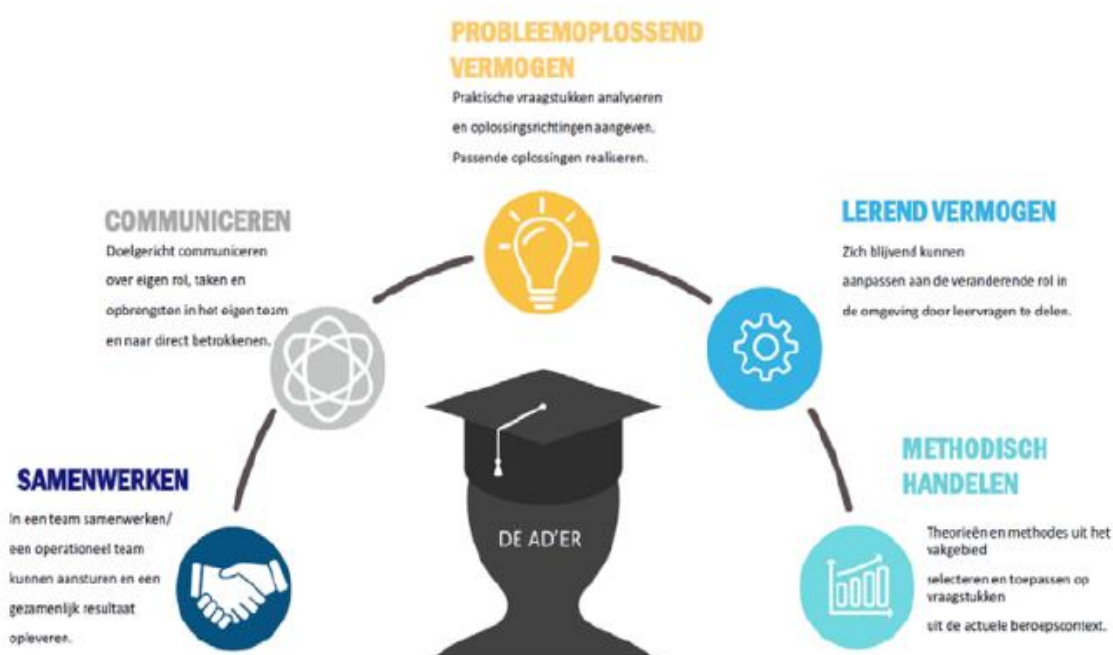
Het panel ondersteunt de keuze voor deze uitstroomprofielen en stelt vast dat de opleiding een goede afweging maakt tussen de stam van de opleiding en het uitstroomprofiel. Voor alle uitstroomprofielen geldt dat de opleiding studenten stimuleert om met een proactieve houding processen in de werkomgeving te optimaliseren. De opleiding geeft dit vorm in het concept van de FLOW-manager. Studenten zijn Flexibel, Leergierig, kunnen Optimaliseren en zijn Waarderend. Eigenlijk zorgt een Ad Management student ervoor 'dat het lekker gaat lopen' in de organisatie waarin zij werken. Omdat een deel van de studenten uit de zorg afkomstig is heeft de opleiding ook een contextueel uitstroomprofiel ontwikkeld; Management voor Zorg en Welzijn. Het panel vindt dit uitstroomprofiel waardevol en stelt vast dat dit unieke profiel goed is aangesloten op de behoefte van het werkveld.

### Beoogde leerresultaten

De opleiding hanteert de vijf vaardigheden en leerresultaten zoals beschreven in het landelijk domeinprofiel Ad Business Management (Landelijk domeinprofiel Associate degree opleiding Business Administration, 2019):

- Methodisch handelen
- Lerend vermogen
- Probleemoplossend vermogen
- Communiceren
- Samenwerken

Figuur 1 beschrijving niveau vijf Associate degree<sup>10</sup>



Figuur 1: Beschrijving niveau vijf Associate degree (Bron: Zelfevaluatie Ad Management Hogeschool Windesheim).

De beoogde leerresultaten zijn geformuleerd op niveau NLQF 5 en op beide locaties is de opleiding begonnen met het implementeren van leeruitkomsten. Het panel vindt de leeruitkomsten passend, praktijkgericht en herkenbaar afgeleid van het landelijk profiel Ad Business Administration. Het Ad-niveau is zichtbaar in de leeruitkomsten en er is een gedeeld beeld over wat dit niveau inhoudt. In eerste instantie is het landelijk opleidingsprofiel vertaald naar vier overkoepelende leeruitkomsten. Iedere overkoepelende leeruitkomst is daarna uitgewerkt in een leeruitkomst per eenheid van examinering. Windesheim-breed beleid geeft aan dat vanaf 2025 alle varianten van een opleiding onder één Croho-nummer identieke leeruitkomsten hanteren. Daarbinnen blijft er ruimte voor lokale kleur, didactiek en invulling van de opleiding. Het panel ondersteunt deze harmonisatie die aantoonbaar in gang is gezet door de teams van beide locaties.

Landelijk bevatten alle Ad Business Administration opleidingen naast de vaardigheden negen vakgebieden die op drie niveaus (beginner/basis, gevorderd en competent) aangeboden kunnen

worden. Het landelijk profiel geeft aan dat het vak Operations Management door iedere Ad Management opleiding op gevorderd niveau als kernvak moet worden aangeboden. Aanvullend kiest elke opleiding een tweede kernvak op gevorderd niveau. De Ad Management van Hogeschool Windesheim heeft gekozen voor het kernvak Organizational Behavior/Gedrag in Organisaties.

### **Duurzaamheid en internationalisering**

De opleiding geeft aan dat de doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid en internationalisering verweven zijn in het gehele aanbod. Aanvullend is er een keuzevak dat verduurzamen van processen en circulaire economie centraal stelt. Internationalisering is vooral gericht op taal en cultuur. Het panel ondersteunt de doelstellingen van de opleiding, maar vindt duurzaamheid en internationalisering nu nog niet zichtbaar genoeg in de opleiding. De opleiding geeft aan dat zij de ambitie heeft om duurzaamheid en internationalisering duidelijker en explicieter te maken in het onderwijs. Een duurzaamheidsleerlijn is daarom in ontwikkeling.

### **Afstemming met het beroepenveld**

Het panel ziet dat de opleiding op beide locaties intensief samenwerkt en afstemt met het regionale werkveld. De werkveldadviescommissies komen op beide locaties regelmatig bijeen. Het panel vindt het positief dat het opstellen van de overlegagenda wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Naast de koers van de opleiding denken beide commissies actief mee over de invulling van het programma, zoals bijvoorbeeld het belang van het archiveren binnen organisatieprocessen. De opleiding geeft aan dat er historische redenen zijn voor het werken met twee commissies. Er zijn regionale verschillen wat betreft studenten, bedrijven en gebruiken. In Almere is er meer diversiteit in de achtergrond van studenten dan in Zwolle. Ook zijn er verschillen tussen bedrijfsculturen, zo krijgt het co-makership meer nadruk in Almere dan in Zwolle. Het panel is van mening dat, gezien het harmonisatieproces dat gaat leiden tot gelijke leeruitkomsten, het passend is dat de opleiding toe gaat werken naar één gezamenlijke werkveldadviescommissie.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het programma richt zich op de individuele student en laat hen ontdekken wat hun interesses en talenten zijn. Het begrip flow manager sluit volgens het panel hierbij goed aan. De studenten werken in het programma voortdurend aan het verbeteren en optimaliseren van processen van organisaties. Ze voeren opdrachten uit in een duidelijk opgezet programma dat hen praktijkgericht opleidt. De studenten zijn tevreden over het programma op beide locaties en voor beide varianten. Ze zijn met name positief over de individuele aandacht en over de persoonlijke en professionele ontwikkeling. De docenten zijn betrokken, onderwijskundig goed opgeleid en de didactiek sluit goed aan op het opleiden van de denkende doener. De docenten van beide locaties werken zorgvuldig samen en maken weloverwogen keuzes bij het invoeren van het hogeschool brede onderwijsraamwerk. Het onderwijs sluit daardoor goed aan bij de studenten en het werkveld van beide locaties en bij beide opleidingsvarianten.

### Onderbouwing

#### *De opzet van het onderwijsprogramma*

De opzet van het onderwijsprogramma is duidelijk. Ad Management heeft een tweejarig programma met vier onderwijssemesters. Het programma start met een oriëntatie op het beroepenveld en behandelt de vakgebieden voor het kunnen managen van projecten en processen van bedrijfskundige aard. Het overkoepelende thema van het eerste semester is de interne en externe organisatieanalyse. In dit semester begint ook het kennismaken met de functionele uitstroomprofielen: Recruitment, Project- en Eventmanagement, Officemanagement en HR-services. Dit krijgt een vervolg in het tweede semester evenals het verdiepen van de vakgebieden. Aan het begin van het tweede jaar kiezen studenten het uitstroomprofiel. De studenten van de deeltijdvariant in Zwolle kunnen aanvullend kiezen voor het uitstroomprofiel Management voor Zorg en Welzijn. Dit is een uitstroomprofiel dat de opleiding in samenwerking met de Ad-opleiding Social Work aanbiedt. Binnen het uitstroomprofiel gaan studenten vervolgens aan de slag met procesmanagement en ronden zij de opleiding af met een stage en een afstudeeropdracht. Figuur 2 geeft een overzicht van deze algemene structuur.

Jaar 1	Interne en externe organisatie	Verdiepen en uitstroom verkennen
Jaar 2	Procesmanagement en Uitstroomprofiel	Stage/Afstuderen

*Figuur 2: Algemene structuur onderwijsprogramma Ad Management Hogeschool Windesheim (bron Zelfevaluatie 2023)*

Het panel is positief over het onderwijsraamwerk van Hogeschool Windesheim dat bestaat uit Eenheden van Examinering (EvE) van minimaal 5 EC. Iedere EvE komt overeen met een leeruitkomst die behoort tot het overkoepelende thema van een semester. Het panel is van mening dat EvE's van deze omvang leiden tot de gewenste integratie van vakgebieden en dat de relatie met de leeruitkomsten duidelijker wordt. Per locatie zijn er enige verschillen. In Zwolle is het voltijdse en deeltijdprogramma ingericht volgens dit onderwijsraamwerk. In Almere is het onderwijsraamwerk voor het eerste jaar ingevoerd, in het komende studiejaar volgt het tweede jaar.

Per locatie zijn er ook enige verschillen bij het invullen van het onderwijsraamwerk omdat het programma uit generieke en opleidingsspecifieke EvE's bestaat. De generieke EvE's deelt de opleiding in Zwolle met opleidingen van het Domein Business Media en Recht. In Almere deelt de opleiding niet de gehele generieke EvE's met de opleidingen van Management. Wel is er afstemming zodat switchen en doorstroom mogelijk is. Het panel heeft hiervoor begrip en ondersteunt deze werkwijze omdat op deze manier effectief wordt samengewerkt met opleidingen van het domein of groep. Bijlage 3 geeft een overzicht van het voltijdse programma op beide locaties. Uit de documentatie en de gevoerde gesprekken leidt het panel af dat de generieke EvE's didactisch goed zijn afgestemd op het leerproces van de Ad-opleiding. Het panel stelt ook naar tevredenheid vast dat in de uitvoering rekening wordt gehouden met de verschillen die er zijn tussen randstadlocatie Almere en de regionale locatie Zwolle. De studenten blijken in Almere doorgaans wat ouder te zijn en nemen andere levenservaringen mee dan de studenten uit Zwolle.

De opzet van het deeltijdprogramma is afgestemd op de werkende student. Wekelijks komen studenten een dag naar de hogeschool. Het overzicht in bijlage 4 laat zien dat het programma uit EvE's bestaat van vijf of tien EC. Per semester kiezen studenten een keuzevak van 5 EC afhankelijk van het gekozen uitstroomprofiel of de intentie om door te studeren in een aansluitende bacheloropleiding. In Almere is het deeltijdprogramma net gestart en is het programma afgeleid van het voltijdse programma. Het panel ondersteunt deze keuze, gezien het relatief kleine aantal studenten op deze locatie.

Het panel leidt uit de gevoerde gesprekken met docenten en studenten af dat het harmonisatieproces in goed overleg en weloverwogen wordt uitgevoerd. De opleiding legt de regie van dit proces bij de docententeams van beide locaties. Daardoor bestaan er nog enige verschillen maar werkt de opleiding gericht naar gelijke leeruitkomsten per september 2025. Het panel ondersteunt deze werkwijze die rekening houdt met lokale omstandigheden en moedigt de opleiding aan om het harmonisatieproces ook qua organisatie door te zetten, zodat over locaties heen het programma op een vergelijkbare manier wordt uitgevoerd.

#### *Inhoud van het onderwijsprogramma*

De inhoud van het programma op beide locaties en voor beide varianten sluit goed aan op de beoogde leerresultaten. De inhoudelijke samenhang tussen EvE's en de competenties met kernvakgebieden van het landelijke profiel is in een competentiematrix aangegeven. In het eerste jaar wordt het beginnersniveau bereikt en in het tweede jaar het gevorderde niveau. De inhoud is duidelijk uitgewerkt in leeruitkomsten. Elke EvE heeft een leerresultaat met de bijbehorende wijze van vaststellen. Wat het panel betreft is dit een duidelijke basis voor het inhoudelijk invullen van het programma. Het panel is het eens met het beoogde operationeel-tactische eindniveau van de

opleiding. Het programma is gericht op het kunnen toepassen van modellen, methoden en technieken. Het panel vindt het terecht dat de opleiding de strategische vraagstukken en het onderzoeken van modellen en methoden ziet als elementen van een bacheloropleiding.

#### *Vormgeving van het programma*

Het panel ziet dat het programma goed rekening houdt met de praktijkgerichte instelling van Ad-studenten. Vanaf de start werken studenten aan vraagstukken uit de praktijk. Dit maakt het onderwijs levensecht en sluit aan bij het ontwikkelen van het lerend vermogen in de praktijk. De structuur van het programma is duidelijk en het onderwijs is opgedeeld in overzichtelijke onderdelen. De inhoudelijke begeleiding van de vraagstukken sluit goed aan bij de opdrachten waaraan studenten werken en vindt plaats in groepen van gemiddeld vijftien studenten. Volgens het panel biedt de deeltijdvariant voor studenten de gewenste flexibiliteit. Studenten zijn hierover tevreden en ervaren meer dan voldoende flexibiliteit, zoals het op meerdere momenten van de week kunnen volgen van het onderwijs.

#### *Begeleiding*

De begeleiding richt zich op de student als individu en op het ontdekken van de talenten van een student. Docenten hanteren hierbij het concept van didactisch coachen, waarbij ze zich in de begeleiding naast de student plaatsen in plaats van vóór of tegenover de student. Bij de begeleiding maken docenten effectief gebruik van praktische werkmethodes zoals scrum technieken en lean werken. Studenten en afgestudeerden geven aan dat de gebruikte modellen en werkmethodes hen helpen om op een andere manier te kijken naar organisatieprocessen. De deeltijdstudenten waarderen in de begeleiding met name de Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling die als een rode draad door het programma loopt (zie bijlage 4). Dit wordt als zeer waardevol ervaren en zou nog tot meer waarde kunnen leiden als het deeltijdprogramma meer mogelijkheden aan studenten biedt om elkaar op de eigen werkplek te bezoeken.

#### *Onderzoeksvaardigheden*

De opleiding richt zich op het ontwikkelen van een actiegerichte onderzoekende houding. Voor Ad-studenten houdt dit in dat zij zelfstandig een leervraag kunnen stellen, deze kunnen delen met anderen, tot actie overgaan en daarna kunnen evalueren en reflecteren. Het panel ziet dat dit in het programma tot uiting komt in de kennis over onderzoek en in de waarde die onderzoek heeft voor de leervraag. Daarnaast is er aandacht voor het ontwikkelen van inzicht in betrouwbaarheid van informatie. Door de praktijkgerichte opdrachten ontwikkelen studenten gedurende het programma de vaardigheden om vraagstukken uit de beroepspraktijk te onderkennen, te analyseren en op methodische wijze op te lossen.

#### *Duurzaamheid en internationalisering.*

De opleiding geeft aan dat zij ambities heeft om duurzaamheid en internationalisering duidelijker en explicieter te maken in het onderwijs. Een aantal leerlijnen, waaronder een duurzaamheidsleerlijn, zijn in ontwikkeling en worden stapsgewijs ingevoerd. De ambitie is om deze leerlijnen toe te passen in verschillende contexten. Een studiereis naar Denemarken, waar al veel ervaring is op dit gebied, die nu al wordt aangeboden maakt daar onderdeel van uit. Het panel juicht deze initiatieven toe. Gezien de ambitie om bij te dragen aan een duurzame en inclusieve samenleving beveelt het panel aan om een leerlijn voor duurzaamheid uit werken.

### *Docententeams*

Het panel ziet dat de docenten van beide locaties met veel toewijding en enthousiasme het programma aanbieden. Ze hebben oog voor de individuele student en zijn in staat om hen goed te begeleiden in hun ontwikkeling. In beide docententeams is de benodigde deskundigheid aanwezig, zoals in Bedrijfskunde, Communicatie, HRM, Organisatiekunde, Management en Rechtsgeleerdheid. Het team in Almere is met acht docenten wat kleiner dan in Zwolle waar twintig docenten aan de opleiding zijn verbonden. Dit maakt de bezetting in Almere wat kwetsbaarder als er iemand tijdelijk uitvalt. De teams geven aan dat voor specifieke deskundigheid in dat geval het team van Zwolle bijspringt. Het panel is onder de indruk van de professionele scholing in beide teams. Op een enkele net begonnen docent na beschikken alle docenten over de basisbekwaamheid in didactische vaardigheden en over de basiskwalificatie examinering. Aanvullend zijn er meerdere docenten geschoold in didactisch coachen en in opleidingsspecifieke methodes zoals scrum@school. Regelmatig vindt er via MS-teams overleg plaats tussen de docenten van beide teams.



## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt voor de toetsing over algemene kaders en duidelijke richtlijnen. Het is positief dat voor de opleiding in Zwolle een opleidings specifiek toetsbeleid is uitgewerkt. De bestudeerde toetsen laten zien dat de inhoud van Ad Management herkenbaar in de toetsing terugkomt. De uitvoering is degelijk en voldoet aan de algemene richtlijnen van de Hogeschool. De praktijkgerichte vorm van toetsen sluit goed aan bij de onderwijsactiviteiten. Het groepsgewijs en individueel beoordelen is volgens het toetsprogramma in balans. Studenten hebben echter de beleving dat toetsen van groepsproducten de overhand heeft.

De opleiding is goed in het zorgen voor en het borgen van de toetskwaliteit. Naast de examencommissie die adequaat haar taak vervult, is er een actieve toetscommissie die een positieve impuls geeft aan de toetskwaliteit. Het panel ondersteunt de ideeën van de opleiding om meer te variëren in de vorm van de beroeps- en toetsproducten die met name in de deeltijdopleiding schriftelijke producten betreft. Wat het panel betreft is verdere ontwikkeling mogelijk in het verbinden van de beoordeling met de leeruitkomsten. Door de rubrics meer te koppelen aan leeruitkomsten kan het leereffect voor studenten nog verder toenemen.

### Onderbouwing

#### *Het toetssysteem*

Het toetssysteem van de opleiding sluit aan op de hogeschoolbrede uitgangspunten en op de handreiking voor het toetsen. Aanvullend is per locatie het toetsbeleid verder uitgewerkt. In Almere is dit voor de groep managementopleidingen en in Zwolle is het toetsbeleid specifiek voor de opleiding uitgewerkt. De opleiding streeft naar een toetsprogramma met een samenhangende en gebalanceerde mix van toetsvormen die relevant en voldoende divers zijn. Daarnaast streeft de opleiding naar een goede balans tussen groeps- en individuele beoordelingen.

#### *Toetsuitvoering*

De uitvoering van de toetsing is zorgvuldig en sluit aan bij het toetsbeleid. Uit gesprekken met docenten en studenten van de voltijdsopleiding blijkt dat de balans tussen groeps- en individuele toetsen verschillend wordt ervaren. Docenten vinden de balans goed en geven aan dat een toetsing van een groepsproduct altijd aangevuld wordt met een individuele beoordeling. Bij studenten bestaat deels ook de beleving dat er met name sprake is van toetsen van groepsproducten. Het panel adviseert om aan dit ervaren verschil aandacht te schenken. In de deeltijdopleiding zijn alle toetsen individueel en betreffen met name het beoordelen van beroepsproducten. Vaak zijn dit schriftelijke producten. Het panel ondersteunt het voornemen van de deeltijdopleiding om hierin meer variatie aan te brengen door bijvoorbeeld presentaties of video's te beoordelen. Het panel merkt op dat in de voltijdsopleiding al af en toe wordt geëxperimenteerd, zoals een video als alternatief voor een portfolio met schriftelijke producten. Hierdoor doet de toetsing recht aan de verschillende leerstijlen van studenten.

Het panel heeft diverse toetsen ingezien van beide locaties en opleidingsvarianten en leidt daaruit af dat de toetsvormen in de voltijdopleiding goed aansluiten bij de onderwijsactiviteiten en dat ze bestaan uit een combinatie van individuele en groepsbeoordelingen. Bij de toets van het project Beroepsoriëntatie wordt een individueel portfolio gecombineerd met een groepsproject. De individuele beoordeling telt hierbij voor veertig procent en de groepsbeoordeling voor zestig procent mee. De toets van de vergelijkbare module Werkveld-oriëntatie bestaat uit een schriftelijke toets en een portfolio beoordeling. Studenten voeren twaalf opdrachten uit, zoals een dag meelopen met een beroepsvertegenwoordiger, het maken van een netwerkanalyse het aanmaken van een LinkedIn profiel en stellen een portfolio samen dat wordt beoordeeld. In het tweede jaar zijn de toetsen ook een combinatie van individuele en groepsbeoordelingen. De toets van het project Lean procesanalyse in Almere bestaat uit een adviesrapport en een individueel essay. In Zwolle bestaat deze toets uit een theorietoets over lean management, en uit groepsproducten aangevuld met een individueel essay en een individueel reflectieverslag. In de deeltijdopleiding zijn de toetsen op individuele beroepsproducten. De module Persoonlijke Professionele Ontwikkeling wordt bijvoorbeeld afgerond door een gesprek aan de hand van een portfolio over de ontwikkeling die de student heeft doorgemaakt. Een ander voorbeeld is de toets van de tweedejaars module Kwaliteit en Continu Verbeteren. In deze module voeren studenten een project uit waarin het beschrijven en verbeteren van een operationeel proces centraal staat. Studenten pakken een knelpunt aan en werken dat uit in een implementatie- en evaluatieplan. Vervolgens presenteren zij een advies aan relevante stakeholders en schrijven ze een rapport over het project aan de hand waarvan ze worden beoordeeld.

Met betrekking tot het toetsen van het afstuderen is het panel van mening dat de beoordelingen in lijn zijn met de leeruitkomsten. Het panel merkt op dat er bij een deel van de toetsen de rubrics niet helemaal aansluit op de leeruitkomsten. Zo heeft een aantal criteria betrekking op het doen van onderzoek en is er geen directe relatie met de leeruitkomst die wordt beoordeeld. Het panel ervaart daarnaast aanzienlijke verschillen in de toetsvormen bij het afstuderen tussen de twee locaties. Het panel adviseert om de toetsing van het afstuderen over locaties heen te uniformeren. Het panel vindt dit passend voor het vaststellen van het eindniveau van een opleiding. Het panel verwacht dat deze toetsing efficiënter en effectiever kan worden ingericht en vindt harmonisatie gepast als locaties met dezelfde leeruitkomsten gaan werken.

#### *Borging kwaliteit toetsing en beoordeling*

Het panel stelt vast dat de borging van de toetskwaliteit adequaat is georganiseerd en goed wordt uitgevoerd. In Almere is een examencommissie ingesteld voor de opleidingen van de drie onderwijsgroepen Business, Management en Law & Finance. In Zwolle is dit voor de opleiding Bedrijfskunde en de opleiding Ad Management. Leden van deze examencommissies maken onderdeel uit van een gemeenschappelijke examencommissie voor Ad Management, die is verdeeld in een kamer per locatie. Generieke onderwerpen die de locatie overstijgen, zoals over het toetsen in relatie tot het harmoniseren van leeruitkomsten, worden in deze gemeenschappelijke examencommissie besproken. Locatie gebonden onderwerpen, zoals het borgen van de toetskwaliteit en de diplomazittingen, zijn aan de twee kamers gemandateerd, zodat deze werkzaamheden goed aansluiten op de opleidingslocaties. De goede aansluiting blijkt daarnaast uit de betrokkenheid van de examencommissie bij het kalibreren van de toetsing.

Het panel is onder de indruk van de toetscommissie, die een actieve rol heeft in het verbeteren van de toetskwaliteit. Het panel ziet dat deze commissie de docenten goed ondersteunt bij het

ontwikkelen van hun toetsvaardigheden. Het streven om meer alternatieven te bieden voor beroepsproducten wordt door het panel ondersteund. Het panel ziet dat met name in de voltijdsopleidingen de docenten al goed op weg zijn om meer variatie aan te brengen.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel heeft vijftien afstudeerdossiers bestudeerd en stelt vast dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De afstudeerdossiers bestaan uit productverslagen en procesverslagen, die samen met het afrondende assessment een compleet beeld geven. De afstudeeronderwerpen sluiten inhoudelijk gezien aan bij Ad Management en het gekozen uitstroomprofiel. De opdrachten betreffen verbeteringen van processen, waarbij het panel opmerkt dat er enig niveauverschil is in de onderbouwing van de methode die is gehanteerd. Ook het implementeren van de verbetering wordt met wisselende diepgang uitgewerkt. Het panel beveelt aan om bewust aandacht te schenken aan het onderbouwen van de methode en de implementatie. Het panel merkt daarnaast op dat de opzet van het afstuderen verschilt per locatie en variant en adviseert om naar één opzet toe te werken.

Werkgevers zijn positief over de resultaten van de opleiding. Afgestudeerden zijn praktisch ingesteld en beschikken over een oplossingsgerichte houding. De afgestudeerden die doorstuderen zijn in staat om een aansluitende bacheloropleiding binnen de nominale tijd af te ronden. Dit toont aan dat de opleiding in staat is om flow managers op te leiden die zichzelf verder kunnen ontwikkelen en in staat organisaties beter te laten draaien.

### Onderbouwing

#### *Het afstuderen*

Bij het afstuderen gaat het om een intern procesmatig vraagstuk van een opdrachtgever. Studenten laten zien dat zij over het onderzoekend vermogen beschikken om een oplossing aan te dragen die de opdrachtgever direct kan implementeren. Het afstuderen bestaat in Zwolle bij de voltijdopleiding uit een combinatie van een stage en een afstudeeropdracht. De studenten leveren een beroepsproduct op en reflecteren op de resultaten die zijn bereikt. Voor het beoordelen van het eindniveau maken studenten vier producten: een werkplan, de vraagdefinitie, het productverslag en een procesverslag. Het productverslag en het procesverslag worden elk afzonderlijk beoordeeld en tellen elk voor 50 % mee in het eindcijfer. Het afstuderen in de deeltijdopleiding in Zwolle bestaat uit drie beroepsproducten: een plan van aanpak, een onderzoek met een advies en een implementatie- met een evaluatieplan die afzonderlijk worden beoordeeld. Voor het afstuderen in de voltijdsopleiding in Almere zijn studenten in het laatste semester drie dagen per week aanwezig bij de organisatie van de opdrachtgever. Ze werken twee dagen mee en besteden een dag aan het onderzoek. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een portfolio, een eindpresentatie en een reflectieverslag.

#### *Producten van afgestudeerden*

Het panel heeft vijftien afstudeerdossiers met bijbehorende beoordelingen bestudeerd. Bij de selectie is rekening gehouden met het aantal studenten per locatie en per opleidingsvariant (zie bijlage 2). Het panel merkt op dat er flinke verschillen zijn in de opzet en werkwijze voor de twee

locaties en de voltijdse in vergelijking tot de deeltijdvariant. Zo is de studiebelasting van het afstudeertraject bij de voltijdse variant in Zwolle 30 EC, in Almere 22 EC en bij de deeltijdvariant in Zwolle 20 EC. Ook merkt het panel op dat in Almere de onderzoeksmethodiek meer volgens de onderzoeksliteratuur wordt uitgewerkt dan in Zwolle. Het panel geeft de opleiding het advies om de afstudeeropzet en werkwijze nog meer te harmoniseren dan tot nu toe is gedaan, zodat het aantonen van de gerealiseerde leerresultaten meer op dezelfde wijze plaats gaat vinden.

De bestudeerde afstudeerproducten laten zien dat het Ad-niveau wordt bereikt en dat de leerresultaten aansluiten bij het inhoudelijke profiel van Ad-Management. De opdrachten gaan over procesverbeteringen in de beroepspraktijk binnen het gekozen uitstroomprofiel. Het praktijkgerichte karakter van het afstuderen is herkenbaar in de afstudeerdossiers. Studenten doen bijvoorbeeld een onderzoek naar het efficiënter inrichten van het onboardingproces voor nieuwe medewerkers en leveren concrete producten op. Een ander voorbeeld is het verbeteren van de Human Resource cyclus zodat het thema werkgeluk onderdeel gaat uitmaken van deze cyclus. Het panel merkt op dat de productrapporten veel theorie bevatten. Het verantwoorden van de gekozen methode om het proces te verbeteren is echter beperkt uitgewerkt en verdient meer aandacht. Het panel beveelt daarom aan om de gekozen onderzoeksmethodiek beter te verantwoorden, zodat studenten laten zien dat zij een bewuste keuze maken voor een methode die past bij het procesmatige vraagstuk.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Inmiddels zijn er bijna 500 studenten afgestudeerd, die over het algemeen goed werk kunnen vinden in functies die aansluiten op de opleiding. Een aanzienlijke deel, ongeveer dertig procent, van de afgestudeerden gaat door met een aansluitende bacheloropleiding. Uit overzichten blijkt dat dat deze studenten goed in staat zijn om binnen de nominale tijd de opleiding af te ronden. Studenten zijn tevreden over de aansluiting op de arbeidsmarkt, regelmatig gaat het afstudeerproject over in een eerste aanstelling. Ook de deeltijdstudenten ervaren duidelijk dat ze gedurende de opleiding een wezenlijke ontwikkeling hebben doorgemaakt en dat zij binnen hun werkkring andere rollen gaan vervullen. Het werkveld zelf is positief over de afgestudeerden die praktijk- en oplossingsgericht werken en in staat zijn om processen in organisaties beter te laten verlopen.

## Eindoordeel over de opleiding

	Ad Management	
	deeltijd	voltijd
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-opleiding Ad Management van Hogeschool Windesheim als **positief**.

# Aanbevelingen

## Standaard 2

- Ontwikkel een leerlijn ten aanzien van duurzaamheid, gezien de ambitie van opleiding om onderwijs aan te bieden dat is gericht op een duurzame en inclusieve samenleving.

## Standaard 4

- Schenk bij de afstudeeropdracht aandacht aan het verantwoorden van de onderzoeksmethodiek om een proces te verbeteren en aan het implementeren van de verbetering.

## **Deel III**

### **Bijlagen**



## 1. Bezoekprogramma

Tijdstip	Thema	Deelnemers
08.15-08.30	Welkom	
08.30-09.00	Pitch opleiding, .	Opleidingsmanager Zwolle, Opleidingsmanager Almere, Directeur Kenniscentra en Opleidingen Zwolle, Hogeschoolhoofddocent Groep Management Almere, Alumnus Ad Management.
09.00-10.15	Materiaalbestudering en voorbereiding	Panel
10.15-11.00	Gesprek studenten	Voltijdse variant Almere, jaar 1, Voltijdse variant Almere, jaar 2 (3x), Voltijdse variant Zwolle, jaar 1 (2x), Voltijdse variant Zwolle, jaar 2, Deeltijdvariant Zwolle, jaar 2 (2x).
11.15-12.00	Werkveld, werkveldadvies commissie en alumni	Lid werkveldadviescommissie Zwolle, Lid werkveldadviescommissie Almere, Praktijkbegeleider Almere, Alumni deeltijdvariant Zwolle (2x), Alumnus voltijdse variant Zwolle, Alumnus voltijdse variant Almere.
12.00-12.45	Overleg + lunch	Panel
12.45-13.45	docenten en examinatoren	Docent Almere, Docent Almere en afstudeercoördinator, Docent Almere en coördinator deeltijdvariant, Docent Zwolle (3x), Docent Zwolle en coördinator deeltijdvariant.
13.45-14.00	Overleg/ pauze	Panel
14.00-14.45	Gesprek borging	Lid examencommissie Almere, Lid toetsingscommissie Almere, Voorzitter examencommissie en lid toetsingscommissie Zwolle, Lid examencommissie Zwolle, Voorzitter toetsingscommissie Zwolle, Lid toetsingscommissie Zwolle.
14.45-15.00	Overleg/pauze	Panel
15.00-15.30	Gesprek opleidingsmanagement, pending issues	Opleidingsmanager Zwolle, Opleidingsmanager Almere, Directeur Kenniscentra en Opleidingen Zwolle, Hogeschoolhoofddocent Groep Management Almere.
15.30-16.30	Beoordelingsoverleg panel	Panel
16.45-17.00	Terugkoppeling bevindingen	Alle betrokkenen opleiding

## 2. Bestudeerde documenten

### Bijlagen Zelfevaluatie rapport:

Identiteitsbewijs Ad Management,  
Organogram Ad Management locaties Almere en Zwolle,  
Landelijke Profilerings,  
Landelijk domeinprofiel Ad Business Administration (BA),  
Competentiematrix Ad Management Almere,  
Competentiematrix Ad Management Zwolle,  
Studiegidsen Ad Management Almere,  
Studiegidsen Ad Management voltijd Zwolle,  
Studiegidsen Ad Management deeltijd Zwolle,  
Strategische koers Windesheim,  
Evaluatiejaarplan Ad Management,  
Windesheim Uitgangspunten voor toetsing,  
Onderwijs- en Examenregeling (OER),  
Jaarverslag Examencommissie BDK-AdM 2021-2022,  
Jaarverslag Examencommissie BML&F Almere 2021-2022,  
Toetsbeleid – instellingsdeel,  
Examinatorenbeleid 2022-2023 Domein BMR en BMLF Almere,  
Handleiding afstudeerportfolio (2022-2023) Almere,  
Studiehandleiding afstuderen (2022-2023) Almere,  
Afstudeerhandleiding VT (2022-2023) Zwolle,  
Studiewijzer Afstuderen DT (2022-2023) Zwolle,  
Beoordelingsformulieren afstuderen DT (2022-2023) Zwolle,  
Cijfers doorstroom,  
Ad Management DT Doorgroei,  
Artikel beste pitch co-maker Windesheim,  
Podcast Ad Management (geluidsfragment),  
Transcript podcast Ad Management.

### Documentatie standaard 1

Competentiematrix 2022-2023 Almere,  
Competentiematrix 2022 -2023 Zwolle Voltijd en Deeltijd,  
Identiteitsbewijs Windesheim Ad Management,  
Landelijk Domeinprofiel Ad Business Administration (2020),  
Leeruitkomsten Ad Management deeltijd Zwolle,  
Leeruitkomsten Ad Management Voltijd en deeltijd 2023 – 2024 Almere,  
Leeruitkomsten Ad Management Zwolle Overzicht Eenheid van Examinering.

### Documentatie standaard 2:

Cv-overzicht docenten Almere,  
Cv-overzicht docenten Zwolle,  
Instellingsdeel OER,  
Instellingsdeel OER B en Ad opleidingen,

Literatuurlijst deeltijd,  
Literatuurlijst voltijd,  
Opleidingsdeel OER Ad Management Zwolle,  
Opleidingsdeel OER Ad Management Almere,  
Studiegids Ad Management deeltijd Zwolle,  
Studiegids Ad Management voltijd Zwolle,  
Studiegids Ad Management deeltijd Almere,  
Studiegids Ad Management voltijd Almere.

#### Documentatie standaard 3

Jaarverslag examencommissie Almere 20-21 en 21-22,  
Jaarverslag examencommissie Zwolle 20-21 en 21-22,  
Opleidingstoetsbeleid Ad Management Zwolle,  
Toetsbeleid BML Almere,  
Windesheim uitgangspunten Toetsing.

#### Documentatie standaard 4:

Afstudeerco-maker handleiding Almere 21-22 en 22-23,  
Studiehandleiding Afstuderen Almere 21-22 en 22-23,  
Handleiding afstuderen deeltijd, Zwolle 22-23,  
Handleiding stage en afstuderen voltijd, Zwolle 21-22 en 22-23.

Eindwerken per opleidingsvariant en locatie:

Opleidingsvariant	Locatie	Aantal eindwerken
Voltijd	Almere	5
Voltijd	Zwolle	6
Deeltijd	Zwolle	4

### 3. Ad Management voltijdse variant Zwolle en Almere

Voltijdse variant Zwolle				Voltijdse variant Almere					
Jr	EC	Semester	EC	Semester	Jr	EC	Semester	EC	Semester
1	5	exploring international business	5	uitvoeren van een externe organisatie analyse	1	5	Uitvoeren van een externe organisatieanalyse	5	Analyseren van de bedrijfsvoering en adviseren over ontwerp
	5	werken als recruiter	5	finance & Law		5	Uitvoeren van een interne organisatieanalyse	5	Verkennen van financiële en juridische aspecten
	5	werken als officemanager	5	bedrijfsvoering en advies		5	Professioneel communiceren 1	5	Internationaal samenwerken
	5	werken als eventmanager	5	uitvoeren van een interne organisatie analyse		5	Werken in officemanagement	5	Projectmatig werken in eventmanagement
	5	de organisatie duurzaam veranderen	5	orient. op werkv. & beroep en ontwik. prof.houding		5	Werken in recruitment	10	Proces met LEAN in kaart brengen en evalueren
	5	doelgericht handelen op basis van data-analyse	5	prof. communiceren in een zakelijke context		5	Oriënteren op het werkveld		
	30		30			30		30	
2	5	Prof. communiceren en samenwerken	30	afstudeerstage		2	Bedrijfskunde 2	22	Afstudeercomaker: Beroepsproduct
	5	Lean procesanalyse 1				2	Gevorderd Lean Management - LEAN Yellow Belt	2	Budgetteren
	5	Lean procesanalyse 2				22	individueel Stage	3	Human Resource Management 2
		<b>Officemanagement</b>					<b>Officemanagement</b>	2	Ethiek
	5	Human Resource Management						2	Dashboards en data
	5	Facilitaire inkoop en onderhandelen						2	Gevorderd Officemanagement
	5	Marketingcommunicatie							
		<b>Project- en Eventmanagement</b>							<b>Project- en Eventmanagement</b>
	5	Eventmarketing						2	Gevorderd Project Management
	10	projectmanagement							
		<b>Recruitment</b>							<b>Recruitment</b>
	5	Diversiteit en inclusie						2	St. Examens Uitzendbranche voorbereiding en uitvoering
	5	Commercieel handelen bij							
5	wet en regelgeving arbeidsmarkt								
	30		30			29		31	

#### 4. Ad Management deeltijdvariant Zwolle

jaar	EC	Semester	EC	Semester
1	5	Communicatieve vaardigheden 1	5	communicatieve vaardigheden 2
	5	externe analyse SWOT	5	Projectorganisatie inrichten
	5	Interne analyse	5	Een project leiden
	5	Marketinganalyse	5	Een project uitvoeren
	5	Persoonlijke professionele ontwikkeling 1	5	Persoonlijke professionele ontwikkeling 2
	5	keuzevak	5	keuzevak
	30		30	
2	5	Kwaliteit, cultuur en leiderschap	5	Implementeren en evalueren van een organisatieverandering
	5	Communicatieve vaardigheden 3	10	Onderzoeken en adviseren van een organisatie
	10	Continu verbeteren	5	Opzetten van een organisatieonderzoek
	5	Persoonlijke professionele ontwikkeling 3	5	Persoonlijke professionele ontwikkeling 4
	5	keuzevak	5	keuzevak
	30		30	

#### Keuzevakken:

- EC titel
- 5 Agile/Scrum
- 5 Coaching
- 5 Duurzame Inzetbaarheid
- 5 Financieel Management
- 5 Financieel Management voor Zorg en Welzijn
- 5 Human Resource Management
- 5 Inkoop en contractmanagement
- 5 Marketingcommunicatie
- 5 Omgaan met diversiteit en inclusie
- 5 Sociaal Recht
- 5 Sociale Innovatie