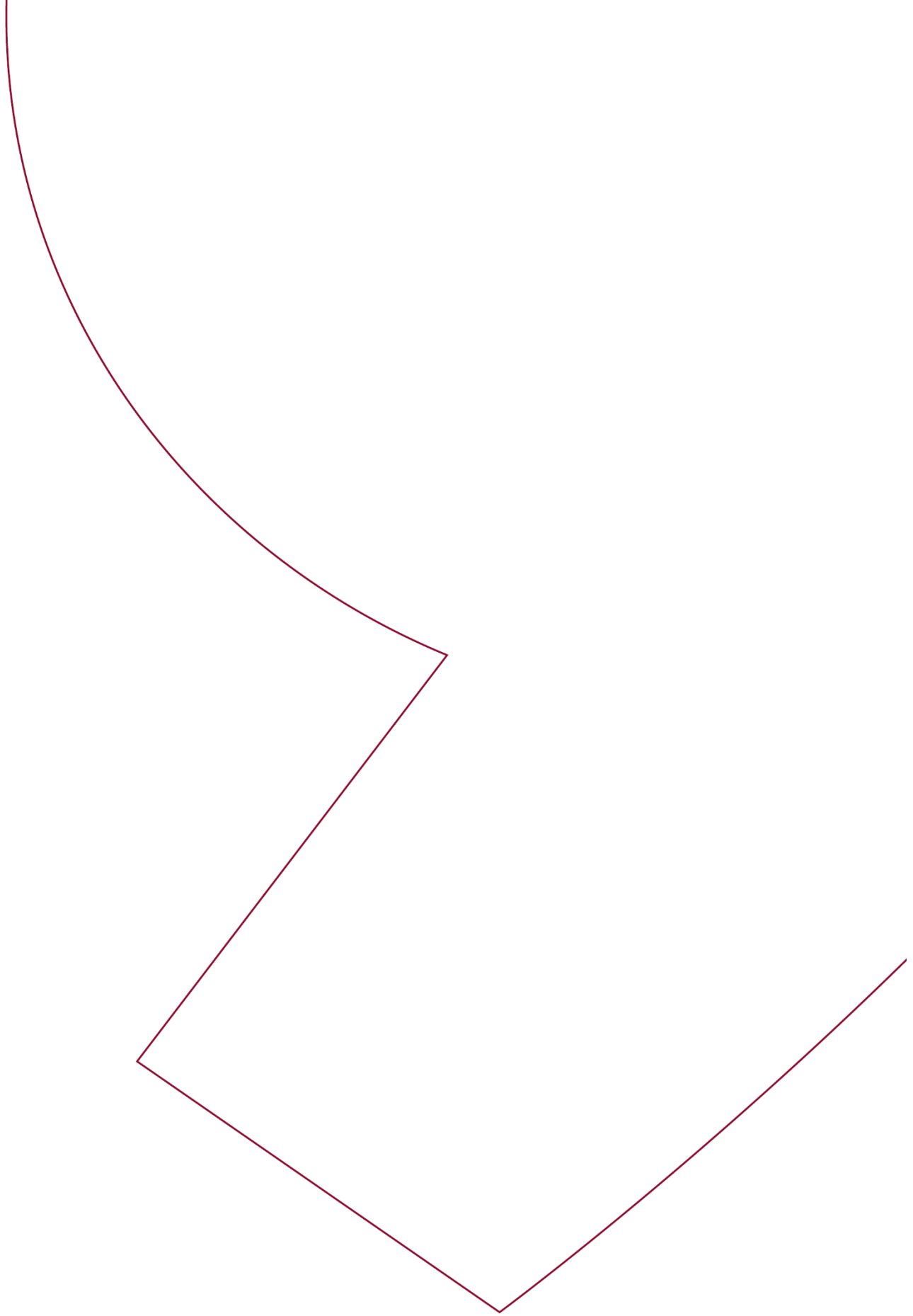


## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**Associate degree-opleiding**  
**Bedrijfskunde**  
deeltijd/duaal

**Hogeschool NCOI**  
**Salta Professional Education**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**Associate degree-opleiding**  
**Bedrijfskunde**  
deeltijd/duaal

**Hogeschool NCOI**  
**Salta Professional Education**

Isat nr. 80074  
Brin nr. 29PZ

Hobéon Certificering & Accreditatie

**Datum**

**16 april 2024**

**Auditpanel**

R.J.M. van der Hoorn MBA CMC

Ir. M. van Ooijen RC

T. Spanjaard MSc.

F. van Noort

**Secretaris**

D.P.M. de Koning MSc.

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>42</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	43
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	44
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	47
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	48

## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Bedrijfskunde
registratienummer croho	Isat nr. 80074 Brin nr. 29PZ
domein/sector croho	Invullen
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Associate degree
graad en titel	Associate degree (Ad)
aantal studiepunten	120 studiepunten
afstudeerrichtingen	Geen
locatie	Utrecht
varianten	Deeltijd en duaal
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	11 januari 2024

## 2. SAMENVATTING

De Associate degree-opleiding Bedrijfskunde van Hogeschool NCOI (hierna: NCOI) is een brede opleiding met een praktijkgerichte aanpak, voor volwassenen met enige werkervaring. De opleiding beoogt studenten op te leiden tot bedrijfskundig medewerkers. De kern van de functie van de bedrijfskundig medewerker is het vertalen van tactische beleidsdoelstellingen naar de uitvoering. Hij monitort de voortgang en rapporteert aan de bedrijfskundige en het management. De bedrijfskundig medewerker houdt rekening met meerdere belangen en de verschillen in impact op groepen en individuele stakeholders en past hierbij effectieve communicatie toe. De bedrijfskundig medewerker hanteert een team- of interdisciplinaire focus op operationeel niveau.

Bedrijfskundigen op Ad-niveau kunnen in diverse sectoren werken, van het mkb tot grote bedrijven en non-profitorganisaties, en spelen een cruciale rol in het bevorderen van de bedrijfsefficiëntie en groei. De meest voorkomende functies zijn: assistent-manager, projectcoördinator, logistiek coördinator, data-analist/marktonderzoeker en medewerker bedrijfsbureau.

### Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

*Standaard 1 (Beoogde leerresultaten) Voldoet.*

Het panel stelt vast dat de Ad-opleiding Bedrijfskunde beschikt over een actueel beroepsprofiel en een daarvan afgeleid opleidingsprofiel. Deze zijn beide opgesteld en worden actueel gehouden in afstemming met de ingestelde werkveldcommissie. De samenhang tussen het beroepsprofiel en de beoogde leerresultaten is helder. De beoogde leerresultaten sluiten aan op de Dublin Descriptoren (Short Cycle) en op niveau 5 (Ad-niveau) van het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF). De onderwijsvisie van de opleiding is toegespitst op de doelgroep van werkende professionals. Ditzelfde geldt voor de visie op internationalisering. De visie op praktijkgericht onderzoek sluit, wat het panel betreft, aan bij de praktijkgerichte oriëntatie van een Ad-opleiding en komt ook naar voren in de uitwerking van de leerresultaten in beheersingsindicatoren.

### Onderwerp 2. Programma

*Standaard 2 (Programma-oriëntatie) Voldoet.*

Het auditpanel stelt vast dat de Ad-opleiding Bedrijfskunde tijdens de modules aandacht besteedt aan de ontwikkeling van opleidingsspecifieke kennis en vaardigheden. Studenten voeren opdrachten uit in de beroepspraktijk, leren van de praktijkervaring van hun docenten en werken tijdens hun studie aan de ontwikkeling van beroepsproducten. Dit biedt studenten ruimschoots de gelegenheid om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen tot het gewenste niveau. Aan de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen bij studenten wordt binnen de opleiding voldoende aandacht besteed, al zag het panel hier niet altijd bewijs van bij het afstuderen. De opleiding geeft per september 2023 de begeleiding van studenten ter voorbereiding op het afstuderen anders vorm en maakt hierbij bijvoorbeeld meer ruimte voor het formuleren van een actueel vraagstuk. Het panel is positief over deze opzet.

*Standaard 3 (Programma-inhoud) Voldoet.*

De inhoud van het programma is passend en dekt de beoogde leerresultaten af. Het beroeps- en opleidingsprofiel is vertaald naar een breed programma met een modulaire opzet, waarin de student zich verdiept in onderwerpen zoals marketingmanagement, procesmanagement, management en organisatie, bedrijfseconomie en effectieve communicatie. Het panel kan zich voorstellen dat er in de opleiding explicieter aandacht komt voor duurzaamheid en *social responsibility*. Internationalisering is, passend bij het concept van 'internationalisation@home', uitgewerkt en aanwezig in het programma.

*Standaard 4 (Programma-leeromgeving) Voldoet.*

Het panel weegt mee dat het curriculum van de Ad-opleiding Bedrijfskunde een duidelijke modulaire structuur kent. Het gehanteerde didactische concept, waarin de werkplek van de student centraal staat en het met elkaar delen van ervaringen een belangrijke rol speelt, sluit aan op de onderwijsvisie van de instelling én bij de volwassen doelgroep. De studenten vinden de uitwisseling van ervaringen met docenten en medestudenten heel interessant en leerzaam en waarderen de mogelijkheden tot temporisering in het programma.

*Standaard 5 (Programma – instroom) Voldoet.*

In zijn overwegingen neemt het panel mee dat de opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en zij deze duidelijk heeft vastgelegd in haar OER. Zij stelt adequate aanvullende eisen aan de werkplek, zodat de student zijn werkplek als leeromgeving kan gebruiken voor het uitvoeren van opdrachten voor zijn studie. Ook weegt het panel mee dat de opleiding aansluit op de kwalificaties van de instromende studenten. Het panel adviseert om de zorgvuldige uitvoering van de intakegesprekken goed te monitoren.

### **Onderwerp 3. Personeel**

*Standaard 6 (Personeel) Voldoet.*

Docenten beschikken over de juiste vakinhoudelijke kennis om de modules te verzorgen. Ze staan met één been in de beroepspraktijk, waardoor theorie en praktijk zich in de lessen met elkaar verweven. Studenten zijn over het algemeen positief over de docenten. Het panel vindt het goed dat de opleiding alle afstudeerbegeleiders en -beoordelaars in de komende periode intensief meeneemt in het nieuwe proces van afstuderen.

### **Onderwerp 4. Voorzieningen**

*Standaard 7 (Voorzieningen) Voldoet.*

Het panel ziet dat de opleidingsvoorzieningen in orde zijn en studenten in staat stellen om op een adequate manier de opleiding te volgen. Het panel is te spreken over het digitale platform e-Connect. Studenten zijn nog niet altijd even enthousiast over de Virtual Classroom. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding vinger aan de pols houdt en de VC doorontwikkelt met daarbij de behoeften van de NCOI-student op het netvlies.

*Standaard 8 (begeleiding) Voldoet.*

De studiebegeleiding en informatievoorziening zijn afgestemd op de werkende volwassen student die zelf verantwoordelijk is voor zijn leerproces. De begeleiding van studenten is tijdens de modules toereikend. Wel ervaren studenten verschillen in de kwaliteit van de portfoliobegeleiding. Het auditpanel wil de opleiding adviseren om de afspraken rondom de portfoliobegeleiding goed te monitoren en de bandbreedte tussen portfoliobegeleiders niet te groot te laten worden. Het instellen van een 'Team portfolio' vindt het panel in deze vertrouwenwekkend. Het panel is verder positief over de ingezette verandering in de afstudeerbegeleiding. Het panel heeft in dit kader specifiek aandacht gevraagd voor begeleiding bij het kiezen van een onderwerp op het juiste niveau en een passende vraagstelling. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding haar informatievoorziening voldoende adequaat heeft vormgegeven. Studenten hebben toegang tot alle benodigde informatie en zijn hier over het algemeen tevreden over. De kanttekeningen die studenten maakten over de slechtere bereikbaarheid van NCOI zijn opgepakt. Hierdoor zijn communicatie en bereikbaarheid verbeterd.

### **Onderwerp 5. Kwaliteitszorg**

*Standaard 9 (kwaliteitszorg) Voldoet.*

De opleiding beschikt over een werkend kwaliteitszorgsysteem. Belangrijke stakeholders - zoals studenten, docenten en werkveldpartners – zijn betrokken bij de evaluatie en verbetering van

het onderwijs. De inbreng van deze stakeholders wordt serieus genomen door de opleiding en resulteert in doorgevoerde verbetermaatregelen. Waar het panel nog ruimte voor verbetering ziet, is het inhoud geven aan en opvolgen van een aantal aandachtspunten die de opleiding signaleert.

## **Onderwerp 6. Toetsing**

*Standaard 10 (Toetsing) Voldoet ten dele.*

De opleiding beschikt over een toetssysteem dat garandeert dat de leerdoelen/leeruitkomsten worden afgetoetst. De toetsing is valide, betrouwbaar en voldoende transparant. De gehanteerde toetsvormen sluiten aan bij de bijbehorende module en passen bij werkende studenten. De beoordelingen van de moduletoetsing worden gedegen uitgevoerd. Studenten zijn over het algemeen positief over de feedback die ze ontvangen; zowel over de feedback die ze van docenten tijdens de les krijgen als over de feedback die ze krijgen bij de moduleopdrachten. De feedback geeft hen voldoende handvatten om vooruit te gaan. De recent geïntroduceerde wijze van afstuderen met beroepsproducten is passend bij de aard van de opleiding.

De examencommissie heeft zicht op ontwikkelingen in de toetsing binnen de Ad-opleiding Bedrijfskunde. De commissie stuurt op de naleving van de vastgestelde processen en analyseert na afname van een toets de resultaten. De examencommissie leeft de wettelijke taken na en heeft goed op haar netvlies wat de aandachtspunten zijn. Een van deze aandachtspunten betreft de kwaliteit van de beoordelingen bij het afstuderen. De navolgbaarheid van het eindcijfer behoeft verbetering. Daarnaast zag het panel inconsistenties tussen het narratief (het 'taalveld' van de examinerator) en de uiteindelijke waardering/het aantal punten. Gelet op het feit dat het regelmatig voorkomt dat de kwaliteit van de onderbouwing van de beoordeling door de examineratoren ondermaats is – zo geeft de examencommissie aan – en deze problematiek al langer speelt, komt het panel voor standaard 10 tot het oordeel 'voldoet ten dele'.

## **Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten**

*Standaard 11 (Gerealiseerde leerresultaten) Voldoet ten dele.*

Het panel stelt vast dat alumni en het werkveld over het algemeen tevreden zijn over de kennis en kunde van de afgestudeerden van de Ad Bedrijfskunde. Tegelijkertijd komt het auditpanel tot de conclusie dat in de selectie van vijftien afstudeerdossiers er meerdere zijn die het panel als onvoldoende beoordeelt. Met name het leerresultaat 'Integraal handelen' komt niet voldoende tot uiting in de verantwoordingsrapporten. Het ontbreekt in de als onvoldoende beoordeelde scripties aan een (voldoende) verantwoording van gemaakte stappen, keuzes en uitkomsten. Ook vond het panel in een aantal gevallen het vraagstuk niet passen bij het Ad-niveau.

Op basis van de bevindingen is het panel er niet van overtuigd dat alle studenten de beoogde leerresultaten op Ad-niveau realiseren. Met de invoering van het beroepsproduct heeft de opleiding een goede weg ingeslagen, maar er zijn verbeteringen nodig om volledig aan de standaard te voldoen. Dit maakt dat het auditpanel voor standaard 11 uitkomt op een 'voldoet ten dele'. Het panel is positief over de in gang gezette ontwikkelingen. We noemen de nieuwe opzet van de afstudeerbegeleiding. Het panel ziet dan ook mogelijkheden om binnen twee jaar verbetering te realiseren in het (aantonen van het) eindniveau.

### **Algemene conclusie:**

Het panel heeft de Associate degree Bedrijfskunde van NCOI beoordeeld en komt tot het oordeel 'positief onder voorwaarden'. De standaarden 1 t/m 9 beoordeelt het panel als 'voldoet'. Voor standaard 10 en 11 komt het panel tot 'voldoet ten dele'. De belangrijkste en noodzakelijke verbeteringen die de opleiding binnen twee jaar moet realiseren/aantonen, zijn:



Voorwaarden bij standaard 10:

1. *Kwaliteitsborging beoordelingen*: verhoog de kwaliteit van de beoordelingen. Zet hierbij in op de navolgbaarheid van de beoordeling in combinatie met kwalitatief goede feedback. Monitor strak de verbeteracties.

Voorwaarden bij standaard 11:

2. *Inbedding en borging van het onderzoekend vermogen*. Leg in het programma én in de afstudeerbegeleiding meer nadruk op het belang van het verantwoorden van de verschillende stappen in het proces, gemaakte keuzes en conclusies en aanbevelingen. Maak dit ook zichtbaar in de eindwerken ten einde de navolgbaarheid te vergroten. Besteed bij de afstudeerbegeleiding ook aandacht aan het kiezen van een onderwerp op het juiste niveau en een passende vraagstelling.
3. *Herbeoordeling afstudeerdossiers*. Leg binnen twee jaar een nieuwe selectie van afstudeerdossiers voor aan een auditpanel. Wees hierbij helder richting het auditpanel wat de verhouding is tussen het portfolio, het beroepsproduct en het eventuele verantwoordingsdocument.

Het panel is van oordeel dat aan de hand van deze verbeteringen herstel binnen twee jaar aannemelijk is op standaard 10 en 11 van het NVAO-beoordelingskader.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 15 april 2024.

### 3. INLEIDING

Voor u ligt het rapport van de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de Ad-opleiding Bedrijfskunde van Hogeschool NCOI. Hogeschool NCOI is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit 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 beoordelingskader<sup>1</sup> van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO) gebruikt.

#### Karakteristiek van de opleiding

NCOI biedt de Associate degree Bedrijfskunde aan sinds 2018. Zij beoogt studenten op te leiden tot bedrijfskundig medewerker. Studenten leren om te functioneren met een externe focus, waarbij ze rekening houden met klantperspectieven, organisatorische wendbaarheid en omgevingsbewustzijn. De opleiding biedt een brede kennisbasis en praktische vaardigheden die nodig zijn voor managementvraagstukken. Daarnaast biedt de opleiding inzicht in gedragsbeïnvloeding, effectief management van bedrijfsprocessen en professionele ontwikkeling. De focus ligt op het verwerven van specifieke vaardigheden, zoals projectmanagement, effectieve communicatie en kritisch denken, wat essentieel is voor het afstuderen als startbekwaam bedrijfskundige op Associate degree-niveau.

De opleiding, die in het Nederlands wordt verzorgd, is als volgt opgebouwd<sup>2</sup>:

Afstuderen	Leerresultaat	Leerlijn	Leeruitkomst	Module	Validering	Toetsvorm	Fase	EC
Portfolio	Veranderen in organisaties	vakinhoud	Operationeel marketingplan formuleren	Marketingmanagement	ja	MO	1	8
		vakinhoud	Bedrijfseconomisch onderbouwen	Bedrijfseconomische aspecten	ja	DE	1	8
		vakinhoud	Typeren van gedrag	Gedrag in organisaties	ja	MO	2	8
	Effectief verbinden	vaardigheden	Projectmatig werken	Projectmanagementvaardigheden	Ja	MO	1	8
		vaardigheden	Effectief verbinden	Effectief communiceren en beïnvloeden	ja	ME	2	8
	Professionaliseren (generiek)	vaardigheden	Professionaliseren 1	Propedeuseportfolio	nee	PF	1	6
			Profileren (specialisatie Operationeel inkoper, Projectmanager, Kwaliteitsmedewerker of (Junior) Business analyst)	afh van keuze student	ja		2	24
Afstuderen met portfolio			Portfolio fase 2	nee	PF	2	6	
Beroepsproduct	Bedrijfskundig operationaliseren	vakinhoud	Inrichten van de organisatie	Management en organisatie	ja	DE	1	8
		vakinhoud	Managen van processen	Procesmanagement	ja	DE	1	8
		vakinhoud	Managen van bedrijfsprocessen	Management van bedrijfsprocessen	ja	DE	2	8
	Integraal handelen (generiek)	vaardigheden	Handelen conform de beroepsmethode 1	Integrale opdracht fase 1	nee	EO	1	6
			Oplossingsgericht werken	Professioneel en oplossingsgericht werken	ja	MO	1	8
			Handelen conform de beroepsmethode 2	Afstudeeropdracht	nee	EO	2	6

120

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

<sup>2</sup> MO = moduleopdracht; DE = digitaal examen; ME = mondeling examen; PF = portfolio; EO = eindopdracht.

## **Instelling**

Binnen Salta Professional Education is een aantal ontwikkelingen gaande in het studiejaar 2023-2024. Hieronder lichten we de ontwikkelingen toe die relevant zijn voor de Ad Bedrijfskunde.

### *HBO OP MAAT*

De participatie in het experiment leeruitkomsten heeft Salta Professional Education gestimuleerd om te investeren in verdere mogelijkheden voor personalisatie van leerwegen van de student passend bij de missie om een leven lang ontwikkelen voor iedereen mogelijk te maken. Dit heeft geleid tot het onderwijsconcept HBO OP MAAT. Dit biedt studenten flexibele leerwegen: studeren in eigen tempo, variatie in onderwijsvormen en validatie van eerdere leerervaringen. Voor iedere Associate degree- en Hbo Bacheloropleiding is een opleidingsspecifieke set van leerresultaten ontwikkeld die een concretisering inhoudt van het profiel van een beginnend beroepsbeoefenaar van de opleiding. De leerresultaten bestaan uit eenheden van samenhangende leeruitkomsten die beschrijven wat de studenten als uitkomst van hun leerweg moeten aantonen. De studenten kiezen per leeruitkomst hoe ze deze willen aantonen. Dat kan bij HBO OP MAAT via valideren of door het volgen van onderwijs. Op basis van eerste bevindingen heeft Salta Professional Education HBO OP MAAT en de processen, zowel organisatorisch als inhoudelijk, verder ontwikkeld. Vooralsnog is het aantal studenten, stand september 2023, dat gebruik maakt van validering beperkt.

### *Onderzoekend vermogen*

In het studiejaar 2019-2020 heeft Salta Professional Education de wijze van afstuderen voor de hbo-opleidingen herzien. Studenten studeren sindsdien af met een beroepsproduct als antwoord op een vraagstuk uit de beroepspraktijk. In het studiejaar 2022-2023 is Salta Professional Education verder gegaan met de lector Onderzoekend vermogen en de projectgroep 'Afstuderen'. De beroepsproducten en verantwoordingsrapportages die de studenten bij hun afstuderen opleveren, moeten voldoen aan de eisen rondom onderzoek en die in de praktijkcontext gangbaar zijn. De studenten kiezen een werkwijze voor de aanpak van een vraagstuk en verantwoorden de keuze voor hun werkwijze aan de hand van theoretische en praktische overwegingen.

Naar aanleiding van de evaluatie over het invoeren van de wijze van afstuderen is er een pilot gestart met zes opleidingen voor een doorontwikkeling, de Ad Bedrijfskunde neemt niet deel aan de pilot. In maart 2022 zijn de eerste plannen van aanpak geëvalueerd, zijn er inmiddels van iedere opleiding meerdere studenten afgestudeerd. De uitkomsten van een pilot rondom het afstuderen en het onderzoekend vermogen tonen aan dat professionals veel ervaring hebben met hun eigen principes, die meestal gebaseerd zijn op klassieke onderzoeksmethodes, en daar vaak aan vasthouden. Waar Salta Professional Education hierbij in essentie naar toe wil, is nog niet bij alle betrokkenen voldoende duidelijk. In het voorjaar van 2023 bezocht het projectteam 'Afstuderen' een aantal lessen van de module 'Planmatig werken en organiseren'. Het projectteam organiseert een kennissessie met docenten van de module 'Planmatig werken en organiseren'. Gebleken is dat verschillende fasen van de opleiding te sterk gericht zijn op het ontwikkelen van deelvaardigheden van onderzoekend vermogen. Inmiddels neemt de organisatie maatregelen op dit punt. Zo is er sprake van een verdere ontwikkeling van de leerlijn Integratie op dit punt, waarbij de opleidingen de onderzoekscomponent op een meer geïntegreerde wijze (en dus niet als een deelvaardigheid) aanbieden. Salta Professional Education werkt aan een beleidsplan Onderzoekend vermogen als vervolg op en verdere uitwerking van de *Position Paper*.

## Bijzonderheden audit

### Algemeen

Hobéon voert in de periode 2023-2024<sup>3</sup> 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

In 2018 heeft de NVAO een Toets Nieuwe Opleiding uitgevoerd bij de Ad-opleiding Bedrijfskunde. Het panel kon zich nog geen volledig beeld vormen, omdat de specialisatiemodules van het programma nog niet waren uitgewerkt. Na herbeoordeling was het panel van mening dat de opleiding kon worden geaccrediteerd. In onderstaande tabel zijn de aanbevelingen weergegeven van het TNO-panel inclusief de acties die de opleiding heeft ondernomen.

Aanbevelingen	Actie opleiding
Werk een expliciete, consistente en onderbouwde visie op internationalisering uit in afstemming met de verwachtingen van het werkveld.	De opleiding heeft haar visie op internationalisering – en in het bijzonder de betekenis voor het beroep op Ad-niveau – adequaat uitgewerkt in haar beroeps- en opleidingsprofiel.
Besteed meer expliciete aandacht aan soft skills in het programma.	In de leerlijn vaardigheden is er expliciet aandacht voor communicatieve vaardigheden, effectief samenwerken, projectmanagementvaardigheden en professioneel en oplossingsgericht werken.
Overweeg kritisch of modules van 8 en 12 ECTS voldoende passend zijn bij de studentenpopulatie en of de specifieke doelgroep van de opleiding niet meer gebaat is bij kleinere onderwijsenheden.	Er zijn geen modules meer van 12 EC. Alle modules zijn 8 EC. Voor het werken aan het (propedeuse)portfolio, de integrale opdracht fase 1 en het afstuderen staat 6 EC.  Om de leeruitkomst 'Profileren' aan te tonen kan de student ervoor kiezen om een keuzeprogramma (24 EC) te volgen. De student kan deze leeruitkomst ook aantonen aan de hand van een portfolio met bewijsstukken.
Houd rekening met een ander soort studentenpopulatie dan van de bacheloropleiding Bedrijfskunde en ontwikkel hier beleid op; overweeg in dat kader om in meer en/of andere begeleiding te voorzien voor Ad-studenten.	De portfolio- en afstudeerbegeleiding is specifiek gericht op Ad-studenten.
Betrek docenten bij de invulling van de specialisatievakken, zodat ze meer vertrouwd raken met de eigenheid van het Ad-niveau.	Dit heeft NCOI opgepakt door het organiseren van vakoverleggen met de docenten waarbij dit onderwerp van gesprek is geweest.
Besteed meer aandacht aan ondersteuning bij de ontwikkeling van studievaardigheden.	Studenten hebben toegang tot het aanbod van voorheen Online Academy en nu Skillstown waar zij kunnen werken aan studievaardigheden.
Borg de onafhankelijkheid van de werkveldcommissie.	Alle leden van de werkveldcommissie hebben geen andere rol bij Salta dan de rol van werkveldcommissie-lid waarmee de onafhankelijkheid geborgd is.

<sup>3</sup> In de studie jaren 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022 en 2022-2023 voerde Hobéon generieke audits uit bij NCOI Groep of, vanaf 2022, bij Salta Professional Education.

Expliciteer de (holistische) visie op toetsing in het toetsplan en verbeter (blijvend) de toepassing ervan.	NCOI hanteert analytisch beoordelen bij haar digitale examens. De overige beoordelingsmomenten zijn holistisch. Holistisch beoordelen wordt onder meer ingezet bij de moduleopdrachten die de studenten in de eigen beroepspraktijk maken. De beoordelingscriteria zijn volgens het driestappenplan verwerkt in de eisen waaraan het op te leveren product moet voldoen en in de exameninformatie. De examinatoren vormen op basis van hun eigen deskundigheid, de exameninformatie en de handreiking beoordelingscriteria een oordeel en geven een navolgbare onderbouwing van dat oordeel. Om de toepassing te verbeteren zet NCOI o.a. kalibreersessies in, zodat examinatoren op één lijn zitten. Leden van de examencommissie hebben de leiding bij de kalibreersessies rond eindwerken. Het kernteam heeft de leiding bij het kalibreren op moduleniveau.
---	---

In 2021 heeft een tussentijdse beoordeling plaatsgevonden op standaard 10 en 11. Het panel dat deze beoordeling uitvoerde, had de volgende aanbevelingen.

Aanbevelingen	Actie opleiding
Het auditpanel pleit voor een eigenstandig Associate degree-niveau voor deze opleiding en laat je daarbij niet teveel leiden door de bachelorvariant.	NCOI heeft dit advies opgevolgd door onder andere kritisch naar de opbouw van de opleiding te kijken en of de leeruitkomsten (gekoppeld aan modules) in de juiste fase zitten. Daarnaast is de afstudeeropdracht aangepast om beter aan te sluiten bij het Ad-niveau.
Overweeg om meer gebruik te maken van rubrics bij het beoordelen van studentproducten, waaronder het portfolio.	De opleiding heeft ervoor gekozen om niet met rubrics te werken. Zoals in bovenstaande tabel is aangegeven, hanteert NCOI – m.u.v. bij digitale examens – een holistische beoordeling aan de hand van een beperkt aantal beoordelingscriteria. Deze criteria zijn verwerkt in de eisen waaraan het op te leveren product moet voldoen en in de exameninformatie.
Wissel in het kader van het project White Label informatie uit over toetsen, beoordelen en het gerealiseerd niveau.	Het project White Label is gestopt.
Zorg ervoor dat examinatoren over een BKE beschikken. Overweeg dit voor andere medewerkers, bijvoorbeeld voor docenten/toetsconstructeurs.	Salta Professional Education stelt een Basiskwalificatie Examinering (BKE) verplicht voor examinatoren op eindniveau.
Overweeg om je aan te sluiten bij het landelijk overleg opleidingen Associate degree in het domein Business Administration.	De opleiding onderzocht ten tijde van de audit de mogelijkheden voor deelname.

## 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 contextgebonden.

#### Bevindingen

##### **Beroepsprofiel en beoogde leerresultaten**

De opleiding heeft een eigen beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld. Zij heeft hierbij aansluiting gezocht bij het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor Bedrijfskunde 'Passie voor verbinden en duurzaam verbeteren' (2018). De opleiding heeft, in lijn met het generiek gehanteerde ontwikkelmodel van NCOI (zie grijze kader), het profiel van de Ad'er Bedrijfskunde gedefinieerd door de maatschappelijke context en recente trends en ontwikkelingen in beeld te brengen, het werkveld te beschrijven, de verschillende functies van een Ad'er Bedrijfskunde in kaart te brengen en zijn kerntaken vast te stellen. De kerntaken geven de essentie weer van wat een bedrijfskundige professional op Ad-niveau doet en zijn samenhangende beroepsactiviteiten die de kern van het beroep vormen (zie kader hieronder).

NCOI heeft vier kerntaken geïdentificeerd voor de Ad-afstudeerden: (i) bedrijfsprocessen optimaliseren, (ii) implementeren van beleid en procedures, (iii) projectcoördinatie en (iv) effectief communiceren met stakeholders. Ad-afgestudeerden zijn werkzaam op verschillende afdelingen, zoals marketing, financiën of operations. Ze beheren de dagelijkse activiteiten en implementeren het beleid en procedures. Ad-afgestudeerden kunnen betrokken zijn bij projectmanagement, waarbij ze projecten coördineren, taken toewijzen en zorgen voor een succesvolle uitvoering binnen de gestelde tijdlijnen en budgetten. De Ad-bedrijfskundige kan de behoefte aan informatie van zijn stakeholders specificeren. Op basis van een interpretatie van beschikbare informatie communiceert hij eenduidig over wat, hoe, wanneer en door wie iets dient te gebeuren en bespreekt de voortgang met hen. De bedrijfskundig medewerker rapporteert efficiënt aan collega's en management. Hij kan hoofd- en bijzaken onderscheiden en actief aanvullende informatie leveren op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden.

Uit de in het profiel van de professional benoemde kerntaken zijn vijf leerresultaten afgeleid waaraan een afgestudeerde dient te voldoen, te weten:

1. Veranderen in organisaties;
2. Effectief verbinden;
3. Professionaliseren;
4. Bedrijfskundig operationaliseren;
5. Integraal handelen.

Ieder leerresultaat is beschreven in beheersingsindicatoren op twee verschillende niveaus, waarbij niveau 2 het eindniveau van de opleiding aangeeft. Het panel bestempelt dit als passende leerresultaten voor de Ad-opleiding Bedrijfskunde.

De leerresultaten sluiten wat niveau en oriëntatie betreft aan op de Dublin Descriptoren (Short Cycle) en het Nederlandse kwalificatieraamwerk (NLQF-niveau 5), zo geeft de opleiding aan. Tijdens de tussentijdse beoordeling in 2021 gaf het toenmalige panel de opleiding het advies om een eigenstandig Associate degree-niveau voor de opleiding te beschrijven en zich daarbij niet te veel te laten leiden door de bacheloropleiding Bedrijfskunde (zie ook 'Inleiding'). Op basis van de documentatie concludeert het panel dat de leerresultaten het Ad-niveau weerspiegelen. In de uitwerking – in leeruitkomsten en beheersingsindicatoren – is de opleiding op bepaalde punten nog zoekende wat een student op Ad-niveau nu wel of niet zou moeten kunnen (zie voor meer toelichting standaard 10).

### **Visie op onderwijs**

Het panel ziet dat Hogeschool NCOI zich met haar opleidingen specifiek richt op werkende professionals die zich verder willen scholen. Zij houdt hierin haar onderwijsvisie en leertheoretisch kader rekening mee. De didactische uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de inrichting en het programma van de Ad Bedrijfskunde zijn afgeleid van de specifieke principes van het leren van volwassenen zoals Knowles (1990) die beschrijft. De zes didactische principes zijn beschreven in het Beleidsplan Hoger Onderwijs en houden verband met (i) inzicht in het belang van wat je leert, (ii) ruimte voor zelfsturing, (iii) benutten van eerdere ervaringen, (iv) de relevantie van hetgeen je leert, (v) oriëntatie op en toepasbaarheid in de praktijk, en (vi) de intrinsieke motivatie om te leren. Het panel acht dit relevante uitgangspunten om een programma mee op te bouwen dat aansluit bij de wensen en eisen van volwassen en werkende studenten.

### **Visie op praktijkgericht onderzoek**

De visie op praktijkgericht onderzoek is organisatiebreed van toepassing. Deze is opgesteld in 2017 in samenwerking met de Academic Board. Het uitgangspunt is dat onderzoekend vermogen in dienst staat van het beroepsmatige handelen. Onderzoekend vermogen omvat voor de Ad Bedrijfskunde vier elementen: (i) momenten in het praktijkproces kunnen waarnemen en verwoorden wanneer kennis ontbreekt, (ii) op basis van relevantie en context onderbouwd kunnen beslissen hoe om te gaan met deze ontbrekende kennis, (iii) op een systematische, methodische manier een kennisvraag kunnen beantwoorden met een bij de

context passende grondigheid en (iv) het resultaat bruikbaar maken in de concrete praktijksituatie. Deze visie op onderzoek sluit, wat het panel betreft, aan bij de praktijkgerichte oriëntatie van een Ad-opleiding en komt ook naar voren in de uitwerking van de leerresultaten in beheersingsindicatoren. Ter illustratie twee beheersingsindicatoren op niveau 2:

Leerresultaat:	Integraal handelen
Beheersingsindicator:	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ De student brengt aan de hand van een beroepseigen analyse-instrument een licht complex vraagstuk in de beroepspraktijk in kaart.</li><li>▶ De student laat de integratie van kennis, vaardigheden en onderzoekend vermogen zien in een licht complex vraagstuk in de beroepspraktijk.</li></ul>

### **Visie op internationalisering**

NCOI hanteert het uitgangspunt van 'internationalisation@home', omdat dit het beste aansluit bij haar doelgroep bestaande uit werkende professionals. Dit betekent dat de opleiding internationale en interculturele aspecten in het curriculum integreert in plaats van dat studenten naar het buitenland gaan om internationale kennis en interculturele vaardigheden te verwerven. Het panel volgt de onderbouwing van de opleiding om te kiezen voor 'internationalisation@home'.

Voor de Ad-bedrijfskundige betekent de internationalisering dat hij werkt in organisaties die in toenemende mate over landsgrenzen heen werken. In zijn professionele handelen kan hij effectief verbinden tussen diverse mensen, uiteenlopende overtuigingen en cultureel bepaalde tradities. Hij is zich bewust van de internationale ontwikkelingen in zowel de economie als de samenleving en dat deze invloed hebben op zijn werkomgeving. Hij kan zijn bevindingen vertalen naar zijn eigen werkomgeving door zijn waarneming en inzichten te gebruiken om verbetervoorstellen voor de uitvoering van de organisatie te doen.

### **Validatie en onderhoud leerresultaten**

Uit de door de opleiding verstrekte documentatie én de gesprekken tijdens de audit blijkt dat werkveldvertegenwoordigers, bijvoorbeeld via de werkveldcommissie, betrokken worden bij de doorontwikkeling van de opleiding. Twee keer per jaar vindt overleg met de werkveldcommissie plaats. Zij adviseert de opleiding over relevante trends en ontwikkelingen en dominante thema's binnen het werkveld en valideert het profiel van de professional, het opleidingsprofiel en de leerresultaten. Voor aankomend jaar staat het doorontwikkelen van het leerresultaat 'Effectief verbinden' op de agenda (zie ook standaard 2).

### **Weging en Oordeel**

Het panel stelt vast dat de Ad-opleiding Bedrijfskunde beschikt over een actueel beroepsprofiel en een daarvan afgeleid opleidingsprofiel. Deze zijn beide opgesteld en worden actueel gehouden in afstemming met de ingestelde werkveldcommissie. De samenhang tussen het beroepsprofiel en de beoogde leerresultaten is helder. De beoogde leerresultaten sluiten aan op de Dublin Descriptoren (Short Cycle) en op niveau 5 (Ad-niveau) van het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF). De onderwijsvisie van de opleiding is toegespitst op de doelgroep van werkende professionals. Ditzelfde geldt voor de visie op internationalisering. De visie op praktijkgericht onderzoek sluit, wat het panel betreft, aan bij de praktijkgerichte oriëntatie van een Ad-opleiding en komt ook naar voren in de uitwerking van de leerresultaten in beheersingsindicatoren. Alles afwegend beoordeelt het panel 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**

##### **Aansluiting (ontwikkelingen in de) beroepspraktijk**

De opleiding legt op een adequate manier de verbinding met de praktijk, zo heeft het auditpanel vastgesteld. De wisselwerking van het programma met de praktijk komt allereerst tot stand, omdat de student de leerstof uit de diverse modules telkens verbindt met de eigen (ervaringen op de) werkplek. De inhoud van de praktijkopdrachten die hij gedurende zijn studie uitvoert, zijn doorgaans direct gerelateerd aan vraagstukken uit de eigen werkomgeving of zijn hieraan ontleend. *“Je kunt de theorie toepassen in de praktijk én je kunt vraagstukken van de praktijk kwijt in de lessen en opdrachten”*, aldus een van de studenten met wie het auditpanel sprak. Daar komt bij dat de docenten die NCOI inzet vrijwel allen een actuele en stevige relatie met de beroepspraktijk onderhouden (zie ook standaard 6 'Personeel'). Zij kunnen door hun praktijkervaring veel realistische voorbeelden in hun lessen verwerken en casussen inbrengen die ontleend zijn aan actuele praktijksituaties. Ook de wisselwerking tussen de studenten onderling wordt als zeer waardevol ervaren. Ze ervaren leerzame discussies en een gevoel van saamhorigheid. Studenten geven in het auditgesprek aan dat zij via elkaars verhalen een kijkje kunnen nemen in de organisatie van de andere studenten. *“Dat opent mijn ogen; daar heb ik veel van geleerd”*, zo gaf een van de studenten aan.

##### **Ontwikkeling beroepsvaardigheden**

Het panel stelt vast dat het programma het mogelijk maakt voor studenten om passende beroepsvaardigheden te ontwikkelen. De opleiding maakt onderscheid tussen:

- beroepsvaardigheden die direct betrekking hebben op de vakinhoudelijke kennis in het beroep, zoals het analyseren van bedrijfsgegevens, het opstellen van een operationeel marketingplan of het managen van processen en;
- generieke beroepsvaardigheden zoals samenwerken en communiceren.

Het curriculum van de opleiding is vormgegeven aan de hand van een blauwdruk waarin vier leerlijnen zijn gespecificeerd: vakinhoud, vaardigheden, professionalisering en integratie. De eerstgenoemde vaardigheden zijn in het programma geïntegreerd in de vakinhoudelijke lijn; de meer generieke vaardigheden worden aangeboden in de leerlijn vaardigheden. In het kader hieronder worden voorbeelden gegeven van hoe de student aan de verschillende vaardigheden werkt in het programma.

#### *Vakinhoudelijke leerlijn*

In de module Marketingmanagement (leeruitkomst Operationeel marketingplan formuleren) staat het ontwerpen van een operationeel marketingplan centraal. Hierbij identificeert de student de marketinguitdagingen voor specifieke marktsegmenten en werkt marketingmix-instrumenten uit. Hij analyseert het koopgedrag van afnemers, voert zowel interne als externe inventarisaties uit en gebruikt deze bevindingen als basis voor het ontwerp van het operationeel marketingplan. De student is in staat om een vertaling te maken van het marketingbeleid naar dit plan en beschrijft de uitvoering ervan.

#### *Leerlijn vaardigheden*

- In fase 2 is er in de module Effectief communiceren en beïnvloeden (leeruitkomst Effectief verbinden) aandacht voor gespreks- en beïnvloedingsvaardigheden. De student kan effectief communiceren met stakeholders en/of teams binnen een organisatorische eenheid. Hierbij past hij verschillende communicatieve en beïnvloedingsvaardigheden toe. De student bouwt functionele (niet-hiërarchische) samenwerkingsrelaties op en verbindt teamleden op zo'n manier dat ze gezamenlijke team- en organisatiedoelen behalen. De student is in staat om beïnvloedingsvaardigheden met betrekking tot beïnvloedingsstrategieën toe te passen en te verantwoorden.

### **Ontwikkeling onderzoeksvaardigheden**

In de leerlijn integratie wordt de ontwikkeling van onderzoekend vermogen van de student gestimuleerd en past hij de opgedane kennis en vaardigheden integraal toe. In fase 1 ligt de focus op het in kaart brengen van de bestaande situatie van het vraagstuk. Daarnaast toont de student in deze fase kritische denkvaardigheden aan door op systematische wijze en onafhankelijk van anderen informatie te verzamelen, deze te interpreteren en op grond daarvan tot gefundeerde conclusies/argumentatie te komen ter onderbouwing en formulering van een standpunt. De student past informatievaardigheden en kritische denkvaardigheden toe bij het selecteren van bronnen en het beoordelen van deze bronnen op relevantie en betrouwbaarheid.

Onderzoekend vermogen is de basis van het handelen als bedrijfskundige. Daarom ontwikkelt de student dit, zo geeft de opleiding aan, in meerdere leeruitkomsten. Zo benoemt de student bijvoorbeeld binnen de leeruitkomst 'Inrichten van de organisatie' de sterktes en zwaktes van de eigen organisatie aan de hand van de bouwstenen van de organisatie en legt hij de relatie tussen arbeidsindeling, verantwoordelijkheden en organisatiestructuur. In de module 'Professioneel en oplossingsgericht werken' toont de student aan over kritische denkvaardigheden te beschikken door op systematische wijze tot de onderbouwing en formulering van een standpunt te komen.

Met ingang van februari 2020 studeren studenten af met een beroepsproduct in plaats van een scriptie. Met het anders vormgeven van het afstuderen per september 2023 krijgen studenten ook meer begeleiding. Ter voorbereiding op hun afstudeeropdracht krijgen studenten twee begeleidingslessen. In het eerste les staat het formuleren van een vraag centraal. Na deze eerste les hebben studenten de tijd om op zoek te gaan naar een vraagstuk binnen de eigen praktijk. Daar krijgen ze feedback op in de tweede les. Deze lessen worden gegeven door een docent die tevens de afstudeerbegeleider is. Het auditpanel vindt dit een goede zaak, temeer omdat het onderzoekend vermogen van studenten nog weinig terugkomt in de bestudeerde afstudeeropdrachten (zie ook standaard 11).

### **Weging en Oordeel**

Het auditpanel stelt vast dat de Ad-opleiding Bedrijfskunde tijdens de modules aandacht besteedt aan de ontwikkeling van opleidingsspecifieke kennis en vaardigheden. Studenten voeren opdrachten uit in de beroepspraktijk, leren van de praktijkervaring van hun docenten en werken tijdens hun studie aan de ontwikkeling van beroepsproducten. Dit biedt studenten ruimschoots de gelegenheid om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen tot het gewenste niveau. Aan de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen bij studenten wordt binnen de opleiding voldoende aandacht besteed, al zag het panel hier niet altijd bewijs van bij het afstuderen. De opleiding geeft per september 2023 de begeleiding van studenten ter voorbereiding op het afstuderen anders vorm en maakt hierbij bijvoorbeeld meer ruimte voor het formuleren van een actueel vraagstuk. Het panel is positief over deze opzet. Op basis van deze bevindingen komt het panel voor standaard 2 tot het oordeel '**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**

Inhoudelijk is het onderwijs ingedeeld in modules, waarin de voor de Ad Bedrijfskunde relevante thema's worden behandeld. Het panel stelt vast dat de inhoud van het programma studenten de mogelijkheid biedt om de beoogde leerresultaten te bereiken. Met elkaar dekken de modules de vijf leerresultaten af. Uit de gevoerde gesprekken en de bestudeerde documentatie concludeert het panel dat de opleiding de beoogde leerresultaten heeft vertaald naar de diverse onderdelen van het curriculum. De vijf beoogde leerresultaten zijn gespecificeerd in beheersingsindicatoren. De beheersingsindicatoren beschrijven beroepsrelevant gedrag en geven sturing aan de vertaling van de beoogde leerresultaten naar de inhoud van het programma.

*Inhoud en opbouw van het programma*

Zoals uit het programmaoverzicht in de inleiding blijkt, heeft de opleiding de leerresultaten vertaald naar samenhangende leeruitkomsten die beschrijven wat een student moet aantonen om uiteindelijk de leerresultaten van de opleiding te behalen. Aan iedere leeruitkomst is vervolgens een module gekoppeld. Het panel heeft de beschrijvingen van de modules bekeken en stelt vast dat deze adequate inhouden kennen die passen bij een Ad-opleiding Bedrijfskunde.

De opleiding bestaat uit twee fasen. Deze fasen zijn opgebouwd uit verschillende modules waarin de benodigde kennis en vaardigheden worden aangeboden en getoetst.

- In fase 1 maken studenten kennis met verschillende organisatie- en managementmodellen. Deze helpen hen de samenhang tussen verschillende afdelingen beter te begrijpen. Ook leren studenten kostenanalyses en financiële overzichten interpreteren. De mix aan kennis die studenten opdoen, zorgt ervoor dat ze onderbouwde bedrijfsbeslissingen kunnen nemen. Ze gaan verder aan de slag met het opstellen van verbeterpunten en het doorvoeren van veranderingen. Ook wordt er gewerkt aan vaardigheden op het gebied van projectmanagement.
- Fase 2 is een verdiepende fase. Studenten optimaliseren bedrijfsprocessen en gaan aan de slag met hun communicatieve vaardigheden. Daarnaast volgen zij een keuzemodule waarmee ze zelf een deel van de opleiding invullen. Studenten kunnen zich ontwikkelen richting operationeel inkoper, kwaliteitsmedewerker, projectmanager of (junior) business analyst.

Iedere fase omvat een praktijkprogramma in de vorm van een portfolio. Daarnaast omvat iedere fase een onderwijseenheid waarin wordt gewerkt aan het geïntegreerd toepassen van vakinhoudelijke kennis en vaardigheden met behulp van onderzoekend vermogen. De student sluit de opleiding af met een afstudeeropdracht in de vorm van een beroepsproduct.

Het auditpanel heeft tijdens de audit gesproken over actuele thema's als duurzaamheid. In het eigen beroepsprofiel benoemt de opleiding een thema als *'social responsibility'* en geeft zij aan dat organisaties steeds meer aandacht hebben voor duurzaamheid in milieu en maatschappij en voor governance in hun bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering (maatschappelijk verantwoord ondernemen). In de verschillende modules zag het panel dit thema niet zozeer meer terug. Studenten beamen in het auditgesprek dat de aandacht in de opleiding voor duurzaamheid niet groot is. Zij krijgen hiervan vooral kennis mee vanuit hun eigen praktijk. Het auditpanel snapt dat het niet haalbaar is om alle trends en ontwikkelingen een plek te geven in het curriculum, maar kan zich voorstellen dat bepaalde aspecten wel explicieter benoemd worden in de lessen. Zo refereerde het panel aan de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)<sup>4</sup> die vanaf 2024 is ingevoerd. Dit is voor bedrijfskundig medewerkers relevant om te weten.

#### *Internationalisering*

Het panel beoordeelt de internationale oriëntatie binnen het programma als toereikend. De opleiding geeft uitvoering aan 'internationalisation@home' via de vakinhoud. Een voorbeeld hiervan is de module 'Marketingmanagement' (leeruitkomst Operationeel marketingplan formuleren). Op basis van marktsegmentatie bepaalt de student of er sprake is van crossculturele samenstelling van de doelgroep. Daarnaast wordt er een interne en externe internationale inventarisatie uitgevoerd om conclusies te vormen over het ontwerp van het operationeel marketingplan. In de module 'Gedrag in organisaties' (leeruitkomst Typeren van gedrag) wordt er gekeken naar cultuur met betrekking tot het gedrag bij organisatieverandering en de steeds dynamischer wordende omgeving (markt en klanten, maar ook de arbeidsmarkt en de maatschappelijke omgeving). Daarnaast worden er internationaal bekende principes en modellen toegepast zoals Scrum, Agile, Lean en Six Sigma.

#### *Tevredenheid studenten*

De studenten zijn in het studentenhoofdstuk over het algemeen positief over het programma en de opbouw van de opleiding. Ze vinden de inhoud van het programma interessant en van het juiste niveau. Ook de studenten die het auditpanel heeft gesproken, zijn positief over de inhoud van het programma. De modules hebben hun veel inzichten gegeven, bijvoorbeeld over theoretische modellen die ze kunnen toepassen. *"Ik herken nu de theorie achter datgene wat ik in de praktijk wellicht op automatisme doe"*, zo geeft een van de studenten aan. Het aantal modellen dat studenten krijgen aangereikt, vinden ze soms aan de hoge kant. *"Je krijgt er dan tien in je lesstof, terwijl je er maar één hoeft toe te passen"*.

#### **Weging en Oordeel**

De inhoud van het programma is passend en dekt de beoogde leerresultaten af. Het beroeps- en opleidingsprofiel is vertaald naar een breed programma met een modulaire opzet, waarin de student zich verdiept in onderwerpen zoals marketingmanagement, procesmanagement, management en organisatie, bedrijfseconomie en effectieve communicatie. Het panel kan zich voorstellen dat er in de opleiding explicieter aandacht komt voor duurzaamheid en *social responsibility*. Internationalisering is, passend bij het concept van 'internationalisation@home', uitgewerkt en aanwezig in het programma. Het panel concludeert dat de opleiding op standaard 3 de basiskwaliteit realiseert en het komt voor deze standaard dan ook tot het oordeel **'voldoet'**.

---

<sup>4</sup> De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een richtlijn waarin staat dat steeds meer bedrijven vanaf 2024 verplicht worden te rapporteren over hun impact op de mens en op het klimaat.

#### **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 studiecoach 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 studiecoach 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 studiecoach 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

### Didactisch concept

Het panel is van oordeel dat de opleiding een didactisch model hanteert dat zorgvuldig is toegesneden op de doelgroep en effectief werkt. Zoals in het grijze kader is aangegeven, maakt de opleiding gebruik van drie leersituaties: leren door interactie, leren in de (beroeps)context en leren van experts. Kenmerk van het didactisch concept is de verbondenheid tussen deze drie leersituaties, die in samenhang de transfer van kennis ondersteunen.

- Leren door interactie: studenten leren met en van elkaar en van de docent. Daarbij is het niet van belang in welke context deze interactie plaatsvindt, maar dat het onderwijs de interactie faciliteert.
- Leren in de (beroeps)context: kennis krijgt betekenis wanneer vakinhoud of vaardigheden in een specifieke context toegepast kunnen worden.
- Leren van experts: studenten leren zowel formeel als informeel van experts in het vakgebied door het lezen van literatuur, begeleiding door experts en uitwisseling van informatie en ervaringen met experts.

In de vormgeving van het Ad-programma herkent het panel deze leersituaties. Zoals in standaard 2 reeds is aangegeven, ontwikkelen studenten hun vaardigheden op de werkplek door de praktijkopdrachten die ze moeten uitvoeren. Theorie komt aan de orde in de lessen en studenten wisselen met hun medestudenten en met docenten kennis en ervaringen uit. Met name dit laatste, de discussies met klasgenoten en docenten in de les, wordt door de studenten zeer gewaardeerd en als leerzaam ervaren.

### Leeromgevingen

De opleiding biedt studenten de mogelijkheid te kiezen uit drie 'leeromgevingen', passend bij hun persoonlijke situatie. Allereerst wordt de opleiding aangeboden via klassikaal onderwijs op de diverse locaties in het land. De tweede optie, die is ontstaan tijdens de coronalockdowns, is het volgen van het onderwijs via de Virtual Classroom (VC). Hierbij treffen de docent en de studenten elkaar online in een virtueel klaslokaal. En de derde optie is om de opleiding volledig via e-learning te volgen. Dit betekent dat het contact met de docent via e-Connect of via e-mail verloopt en de student vooral veel zelfstandig studeert. Het contact met medestudenten verloopt in dat geval via de berichtenknop of opdrachten in de online leeromgeving. Door de drie leeromgevingen die de opleiding aanbiedt – klassikaal onderwijs, Virtual Classroom of e-learning – kunnen studenten zelf de mate van 'leren door interactie' kiezen.

De modulaire opbouw van het programma en de logistieke inrichting van NCOI bieden de student de ruimte om de opleiding te vertragen of te versnellen als de situatie daarom vraagt. Studenten geven in het studentenhoofdstuk aan dat zij deze flexibiliteit in het programma waarderen. Ze vinden het fijn dat ze de mogelijkheid hebben om hun eigen planning te maken en beschrijven NCOI als behulpzaam en coulant bij het verlenen van uitstel. Deze flexibiliteit sluit goed aan bij het profiel van de student op wie NCOI zich richt: een student die naast zijn studie ook een professionele carrière, gezin en sociaal leven heeft.

### Weging en Oordeel

Het panel weegt mee dat het curriculum van de Ad-opleiding Bedrijfskunde een duidelijke modulaire structuur kent. Het gehanteerde didactische concept, waarin de werkplek van de student centraal staat en het met elkaar delen van ervaringen een belangrijke rol speelt, sluit aan op de onderwijsvisie van de instelling én bij de volwassen doelgroep. De studenten vinden de uitwisseling van ervaringen met docenten en medestudenten heel interessant en leerzaam

en waarden de mogelijkheden tot temporisering in het programma. Het panel komt tot de conclusie dat de vormgeving van het programma studenten in voldoende mate in staat stelt om de beoogde leerresultaten te bereiken en komt dan ook voor standaard 4 tot het oordeel **'voldoet'**.

**Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.**

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde leerresultaten.

**Bevindingen generieke audit 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 toelatingss dossier 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 ambieert 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 (vergaren 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**

### **Toelatingseisen**

In de Onderwijs- en Examenregeling is duidelijk vastgelegd wat de toelatingseisen zijn voor de Ad-opleiding Bedrijfskunde. Studenten kunnen aan deze Associate degree Bedrijfskunde deelnemen met een diploma HAVO, VWO of MBO-niveau 4. Professionals met veel werkervaring die de opleiding graag willen volgen, maar die niet in het bezit zijn van het vereiste diploma, kunnen instromen op basis van de 21+ regeling van NCOI.

NCOI biedt de opleiding aan in deeltijd- en duale variant. De opleiding stelt aanvullende eisen aan de werkplek van de student en aan diens begeleider op de werkplek. Voor een duale student geldt bijvoorbeeld dat hij op zijn werkplek in staat moet worden gesteld om onderstaande werkzaamheden te verrichten:

- implementeren op operationeel niveau;
- KPI's realiseren;
- bedrijfsprocessen optimaliseren;
- beleid uitvoeren;
- meewerken in projecten.

Een deeltijdstudent is zelf verantwoordelijk voor het vinden van een passende werkomgeving die aan de eisen voldoet.

In het informatiedossier dat het panel voorafgaand aan de visitatie ontving, zaten ook twee toelatingsdossiers; één van een duale en één van een deeltijdstudent. De toelatingsdossiers bevatten informatie over de door de student gevolgde opleidingen en trainingen, evenals over zijn arbeidsverleden. Duale studenten stellen samen met NCOI en met hun werkgever op de werkplek een tripartiete onderwijs-arbeidsovereenkomst op. Hierin staat onder andere dat de werkgever de werkzaamheden van de werknemer-student zo inricht dat hij in staat is bij de uitoefening van zijn werkzaamheden de beoogde leerresultaten te realiseren.

De studenten met wie het panel sprak, zijn tevreden over de aansluiting van de opleiding op hun kennis en ervaring. De opleiding voldoet aan hun verwachtingen en de opdrachten die ze moeten maken zijn goed uitvoerbaar op hun werkplek. Over de communicatie vooraf waren ze minder tevreden. Deze was niet helemaal duidelijk. Zoals in standaard 8 is te lezen, is de opleiding inmiddels verbeteracties gestart ten aanzien van de informatievoorziening vooraf en tijdens de studie.

### **Weging en Oordeel**

In zijn overwegingen neemt het panel mee dat de opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en zij deze duidelijk heeft vastgelegd in haar OER. Zij stelt adequate aanvullende eisen aan de werkplek, zodat de student zijn werkplek als leeromgeving kan gebruiken voor het uitvoeren van opdrachten voor zijn studie. Ook weegt het panel mee dat de opleiding aansluit op de kwalificaties van de instromende studenten. Het panel adviseert om de zorgvuldige uitvoering van de intakegesprekken goed te monitoren. Het panel concludeert dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit, resulterend in het oordeel **'voldoet'** voor standaard 5.

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

- Studietoetscoach: 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 studietoetscoach 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**

De opleiding werkt met een kernteam dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het onderwijs. Het docententeam is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering. Bij de opleiding zijn 32 freelance professionals betrokken<sup>5</sup>. De meeste docenten geven les in zowel de Ad-opleiding Bedrijfskunde als de bacheloropleidingen Bedrijfskunde en/of Management. Deze groep professionals is voldoende gekwalificeerd, zo constateert het panel. Het merendeel van de professionals is in het bezit van een masterdiploma en één van hen is bezig met een promotietraject. Uit de cv's maakt het panel op dat docenten zijn opgeleid in vakgebieden die relevant zijn voor de Ad-opleiding Bedrijfskunde. Zij studeerden onder andere Bedrijfskunde, Business Administration, Verandermanagement, Economie en Management en Organisatie. Het panel heeft verder vastgesteld dat het merendeel van de docenten relevante praktijkervaring heeft en veelal nog met één been in de beroepspraktijk staat. De groep docenten met wie het panel heeft gesproken, maakte op het panel een professionele en deskundige indruk.

Voor het valideren – het leerwegonafhankelijk waarderen van eerdere (leer)prestaties van de student – zijn de studiecoach en de assessor van belang. Voor de Ad-opleiding Bedrijfskunde waren er ten tijde van de audit twee actieve studiecoaches/assessoren (zie grijze kader). Zij zijn nauw betrokken bij de opleiding en hebben ruime ervaring in het werkveld. Vanaf september 2022 hebben 27 studenten een intakegesprek gehad met een studiecoach. Daarvan zijn acht studenten toegelaten tot een valideringsassessment.

<sup>5</sup> Hierbij zijn de freelance professionals die de keuzeprogramma's geven niet meegeteld.

Studenten zijn over het algemeen tevreden over de vakinhoudelijke en didactische kwaliteiten van hun docenten. Uit de evaluaties van 2022-2023 blijkt dat de gemiddelde tevredenheid van de studenten over hun docent een 8,2 is. Uit het studentenhoofdstuk blijkt dat studenten de docenten waarderen om de goede inhoudelijke kennis en de ruime ervaring in de praktijk die zij delen met de studenten tijdens de lessen. Ze beschrijven de docenten als *“proactief, praktijkgericht en behulpzaam”*. Studenten geven aan dat de docenten erin slagen discussies te stimuleren, inzichten te bieden en het begrip van de literatuur te vergroten bij studenten. De studenten die het auditpanel sprak, bevestigen bovenstaand beeld. Zij vinden de docenten kundig en waarderen met name de praktische kennis over het vak dat zij geven: *“Ze komen met verhalen, inzichten en anekdotes die de lesstof tot leven brengen”*.

Vanuit NCOI worden er jaarlijkse opstart- en vakoverleggen en kalibreersessies georganiseerd om de docenten bij de opleiding te betrekken en om ervoor te zorgen dat de professionals goed geïnformeerd zijn. NCOI verlangt van docenten dat zij zelf hun vakinhoudelijke kennis en vaardigheden actueel houden. Merkt de opleiding dat dit niet gebeurt of laten de door studenten ingevulde lesevaluatie zien dat de beoordeling van een docent te wensen over laat, dan kan NCOI besluiten om – na een gesprek en verbeterkans - die docent niet meer in te zetten. NCOI biedt de freelance professionals wel (tegen betaling) onderwijskundige scholing aan. Dit betreft bijvoorbeeld de training voor Basiskwalificatie Examinering (BKE) en didactische scholing (bv. lesgeven in Virtual Classroom). Ook de ‘onboarding’ van nieuwe docenten heeft de opleiding goed georganiseerd, zo stelt het panel vast.

Het panel heeft kennis genomen van het feit dat NCOI de afgelopen periode een kwaliteitsslag heeft gemaakt in het docentenbestand. Ten tijde van de audit werden er informatiesessies en workshops gepland voor de lesdocenten, afstudeerbegeleiders en beoordelaars, zodat zij goed zijn voorbereid op de nieuwe blauwdruk van de opleiding en het nieuwe afstuderen met een beroepsproduct. NCOI heeft t.b.v. het nieuwe afstuderen de eisen aan de pool van freelance professionals die het afstuderen begeleiden en beoordelen aangescherpt. In dit proces heeft de opleiding ook afscheid durven nemen van mensen.

### **Weging en Oordeel**

Docenten beschikken over de juiste vakinhoudelijke kennis om de modules te verzorgen. Ze staan met één been in de beroepspraktijk, waardoor theorie en praktijk zich in de lessen met elkaar verweven. Studenten zijn over het algemeen positief over de docenten. Het panel vindt het goed dat de opleiding alle afstudeerbegeleiders en -beoordelaars in de komende periode intensief meeneemt in het nieuwe proces van afstuderen. Het panel komt op basis van bovenstaande bevindingen dan ook tot het oordeel **‘voldoet’** voor standaard 6.

## 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 benodigheden 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 klassikale lessen vinden plaats op de locaties van Business Centre Nederland (BCN) of vergelijkbare locaties in Nederland. Deze locaties zijn voorzien van de (technische) benodigheden om het onderwijs binnen de opleiding goed tot uitvoer te brengen, zoals een beamer, WiFi, en ook een whiteboard en flip-over zijn aanwezig. Andere opleidingsspecifieke

voorzieningen zijn voor het onderwijs in de Ad-opleiding Bedrijfskunde niet nodig. Uit studentevaluaties blijkt dat ook de studenten tevreden zijn over de locaties en voorzieningen. Zij beoordeelden deze in de evaluatie van het studiejaar 2022-2023 met gemiddeld een 8,5. Ook in het studentenhoofdstuk laten studenten zich positief uit over de locaties waar de lessen plaatsvinden. De locaties zijn goed te bereiken, zo geven ze aan. Ook geven de studenten aan dat ze de sfeer en de ambiance van de meeste locaties prettig vinden.

### **(Digitale) voorzieningen**

Door de lockdown tijdens de coronapandemie is NCOI gaan werken met de Virtual Classroom. Waar dit tijdens corona nog de vervanger was van fysiek onderwijs, kunnen studenten er nu zelf voor kiezen om één of meerdere modules te volgen via de Virtual Classroom (bijvoorbeeld om de reistijd te beperken). Uit de evaluaties van Virtual Classroom (VC) en de gesprekken met studenten (opleidingsvertegenwoordiging) blijkt de meningen over lessen in Virtual Classroom verschillen, waarbij sommige studenten vinden dat de interactie online ook goed verloopt, terwijl anderen juist een gebrek aan interactie ervaren. De meerderheid van de studenten geeft aan dat ze klassikaal onderwijs prefereren boven VC. In de komende studie jaren ligt de nadruk op de verdere ontwikkeling van VC in relatie tot wat passend is voor de student van NCOI.

Naast de Virtual Classroom beschikt de opleiding over een digitale leeromgeving waar alle informatie voor studenten en docenten te vinden is. Op deze digitale leeromgeving, e-Connect genaamd, kunnen studenten terecht voor informatie over de modules die ze volgen, van leerdoelen tot de toetsvorm. De studenten met wie het panel sprak, typeren e-Connect als duidelijk en gebruiksvriendelijk. Ze weten waar en wanneer de lessen gepland zijn en kunnen makkelijk contact opnemen met hun docenten, medestudenten en studiebegeleider. De lessen in de modules worden overzichtelijk weergegeven, waardoor het duidelijk is hoe de studenten zich kunnen voorbereiden op de lessen en op het examen. Het panel mocht zelf ook een blik werpen op e-Connect en kan zich in de typering van studenten vinden.

De verplichte literatuur wordt aan studenten ter beschikking gesteld. Voor aanvullende literatuur kunnen zij een pas aanvragen bij een universiteitsbibliotheek. NCOI vergoedt de kosten van deze bibliotheekpas.

### **Weging en Oordeel**

Het panel ziet dat de opleidingsvoorzieningen in orde zijn en studenten in staat stellen om op een adequate manier de opleiding te volgen. Het panel is te spreken over het digitale platform e-Connect. Studenten zijn nog niet altijd even enthousiast over de Virtual Classroom. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding vinger aan de pols houdt en de VC door ontwikkelt met daarbij de behoeften van de NCOI-student op het netvlies. Al met al concludeert het panel dat de huisvesting en de materiële voorzieningen zoals zij nu beschikbaar zijn, toereikend zijn en voldoen aan de basiskwaliteit. Het panel beoordeelt standaard 7 dan ook 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

### Studiebegeleiding

De afdeling studiebegeleiding is verantwoordelijk voor het bieden van ondersteuning aan de studenten. Deze begeleiding bestaat uit individuele begeleiding waarbij gekeken wordt naar de specifieke behoefte van de student. Zo kan er hulp geboden worden bij het plannen van de studie en de studievoortgang, maar ook voor praktische vragen en persoonlijke uitdagingen kunnen de studenten bij hun studiebegeleider terecht. Voor de inhoudelijke vragen kunnen studenten terecht bij de docent tijdens de lessen en tijdens het afstuderen bij de afstudeerbegeleider. Daarnaast krijgt iedere student een portfoliobegeleider toegewezen en is er op de werkplek begeleiding van een werkplekbegeleider.

Ten aanzien van de portfoliobegeleiding zien studenten nog ruimte voor ontwikkeling. Uit een alumni-enquête en ook uit de notulen van de opleidingsvertegenwoordiging blijkt dat studenten de kwaliteit van de portfoliobegeleiding vinden variëren. De ene begeleider biedt veel ondersteuning, terwijl de andere minder bereikbaar is en minder extra begeleiding biedt. Een van de studenten met wie het auditpanel sprak, gaf aan dat hij moeilijk contact kreeg met zijn portfoliobegeleider. Het auditpanel wil de opleiding adviseren om de afspraken rondom de portfoliobegeleiding goed te monitoren en de bandbreedte tussen portfoliobegeleiders niet te groot te laten worden.

Zoals aangegeven bij standaard 2, is de begeleiding bij het afstuderen sinds september 2023 anders vormgegeven. Het panel is positief over de ingezette verandering. Bij standaard 11 heeft het panel aangegeven dat het van belang is om in de afstudeerbegeleiding meer nadruk te leggen op het belang van het verantwoorden van de verschillende stappen in het proces, gemaakte keuzes en conclusies en aanbevelingen. Ook vraagt het panel aandacht voor begeleiding bij het kiezen van een onderwerp op het juiste niveau en een passende vraagstelling. De docenten geven in het auditgesprek aan dat het voor studenten best lastig is om een geschikt vraagstuk te formuleren. Ten opzichte van bachelorstudenten vinden Ad-studenten het lastiger om te kijken naar 'de vraag achter de vraag'; oftewel: 'waar gaat het nu echt om?' De afstudeerbegeleiding is klassikaal en een van de afstudeerbegeleiders gaf in het auditgesprek aan dat de begeleider afhankelijk is van de informatie die de student geeft. Als een student de les voorbereidt en een mogelijk vraagstuk inbrengt, dan kan de begeleider daar feedback op geven. Het auditpanel vindt dat de begeleider zich een beter beeld zou kunnen vormen van de situatie en probleemstelling bij de afstudeeropdrachtgever, zodat aansluiting van het plan van aanpak op de opdracht is geborgd.

### Informatievoorziening

De informatievoorziening voor studenten verloopt vrijwel geheel via de digitale leeromgeving e-Connect (zie ook standaard 7). De opleiding stelt via e-Connect alle verplichte literatuur beschikbaar aan de studenten. Ook de studiegidsen, lesroosters, informatie over toetsen, cijferoverzicht en officiële stukken zoals het Onderwijs- en Examenreglement zijn te vinden op e-Connect. De studenten zijn over het algemeen tevreden over de informatievoorziening.

In het studentenhoofdstuk geven studenten aan over het algemeen tevreden te zijn over de informatievoorziening van NCOI. Studenten hebben positieve opmerkingen gemaakt, waarbij ze aangeven dat de verstrekte informatie op tijd en duidelijk was. Ze hebben opgemerkt dat de online-informatie van de modules op e-Connect op tijd beschikbaar was, evenals de voorgeschreven literatuur. Minder tevreden waren studenten over de informatievoorziening van specifieke modules, zoals de module 'Portfolio fase 1'. De studenten gaven aan dat sommige opdrachten niet duidelijk geformuleerd zijn en dat de leeromgeving op e-Connect voor deze module laat beschikbaar werd gesteld.



De opleiding heeft onderzoek gedaan naar de lage evaluatiecijfers van de portfolio fase 1 en 2 en hier is het volgende uit gekomen:

- De leeromgevingen zijn regelmatig laat beschikbaar gesteld op e-Connect.
- De informatie in de leeromgeving was niet altijd eenduidig. Een voorbeeld hiervan is dat er op twee verschillende plaatsen informatie staat.
- Studenten in fase 1 geven aan dat ze het portfoliotraject lastig vinden, omdat ze in andere modules naar een strak beschreven examen toewerken, maar aan het portfoliotraject meer hun eigen invulling mogen aangeven.
- De studenten hebben verschillende bronnen voor hulp en begeleiding, zoals hun portfoliobegeleider, lesdocent en studiebegeleider, en studenten geven aan dat het niet altijd duidelijk is bij wie zo moeten zijn voor welk vraagstuk.

NCOI heeft als verbetermaatregel een 'Team portfolio' opgericht om de informatievoorziening van de module 'Portfolio fase 1' te verbeteren. Voor startmoment september 2023 zijn de exameneisen van de portfolio's meer gestroomlijnd en vereenvoudigd. Ook zijn de leeromgevingen van de portfolio's op tijd online gezet voor de studenten. De informatie die nu op verschillende plaatsen in de online leeromgeving staat, wordt met de komst van het nieuw ontwikkelde systeem Falcon centraal in één online omgeving, waar de informatie terug te vinden is voor de student.

Studenten gaven in het auditgesprek aan dat de bereikbaarheid in met name de eerste helft van 2023 niet goed was. De afgelopen jaren zijn NCOI-breed diverse maatregelen in gang gezet om de communicatie te verbeteren. Een initiatief om de klanttevredenheid te verbeteren was het NCOI-brede project 'Klantwaardig'. Dit project was erop gericht om de dienstverlening aan studenten op diverse gebieden te verbeteren, zoals communicatie, afstuderen, bereikbaarheid en begeleiding. Tijdens dit project is er gewerkt aan de verbetering van de klanttevredenheid. Met ingang van 1 juli 2023 is de afdeling Studiebegeleiding gedecentraliseerd. Dit betekent dat de studenten alleen nog te woord worden gestaan door studiebegeleiders die gekoppeld zijn aan het label NCOI. Voorheen konden de studiebegeleiders studenten spreken van verschillende labels waaronder Hogeschool Scheidegger, Hogeschool ISBW en Hogeschool Markus Verbeek Preahep. Door de decentralisatie kunnen de studiebegeleiders zich beter specialiseren in het label en daarmee de specifieke opleidingen zoals de Associate degree Bedrijfskunde. De studenten gaven in het auditgesprek aan dat de bereikbaarheid inmiddels verbeterd is ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast merken zij op dat de communicatie met de individuele docenten top is. *"Als je in je moduleopdracht een vraag hebt of vastloopt, dan krijg je wel snel een reactie van je docent."*

### **Weging en Oordeel**

De studiebegeleiding en informatievoorziening zijn afgestemd op de werkende volwassen student die zelf verantwoordelijk is voor zijn leerproces. De begeleiding van studenten is tijdens de modules toereikend. Wel ervaren studenten verschillen in de kwaliteit van de portfoliobegeleiding. Het auditpanel wil de opleiding adviseren om de afspraken rondom de portfoliobegeleiding goed te monitoren en de bandbreedte tussen portfoliobegeleiders niet te groot te laten worden. Het instellen van een 'Team portfolio' vindt het panel in deze vertrouwenwekkend. Het panel is verder positief over de ingezette verandering in de afstudeerbegeleiding. Het panel heeft in dit kader specifiek aandacht gevraagd voor begeleiding bij het kiezen van een onderwerp op het juiste niveau en een passende vraagstelling. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding haar informatievoorziening voldoende adequaat heeft vormgegeven. Studenten hebben toegang tot alle benodigde informatie en zijn hier over het algemeen tevreden over. De kanttekeningen die studenten maakten over de slechtere bereikbaarheid van NCOI zijn opgepakt. Hierdoor zijn communicatie en bereikbaarheid verbeterd. Het panel 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 waarderen de dienstverlening > 7,5 (op een tienpuntschaal);
- studenten waarderen de docent > 8,0;
- studenten waarderen de leslocaties > 7,5;
- studenten waarderen het studiemateriaal > 7,5.

##### *Verbetercycli*

De 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 onderwijsseenheid					
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

NCOI benadert de organisatie, de ontwikkeling en de uitvoering van hoger onderwijs op een procesmatige manier. Het instituut beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt. Het management, in het bijzonder de manager Hoger Onderwijs, stuurt hier sterk op. Doel is om te komen tot een voorspelbare en meetbare uitkomst van handelingen van alle bij de opleiding betrokken partijen. Behalve studenten en docenten zijn dit de examencommissie, de Academic Board, de werkveldcommissie, de alumni, het kernteam en de curriculumcommissie.

Het auditpanel stelt vast dat alle relevante partijen bij de kwaliteitszorg van de Ad-opleiding Bedrijfskunde betrokken zijn, dat zij onderwerpen evalueren die ertoe doen en dat de kwaliteitsevaluaties per gremium voldoende frequent gebeuren. De uitkomsten van evaluaties van studenten en de werkveldcommissie worden door het kernteam opgepakt. Waar het panel nog ruimte voor verbetering ziet, is het inhoud geven aan en opvolgen van een aantal aandachtspunten die de opleiding signaleert. Zo is de opleiding zoekende in het duidelijk naar voren laten komen van het verschil tussen de Ad en de bachelor (bijvoorbeeld in de afstudeerfase).

### **Weging en Oordeel**

De opleiding beschikt over een werkend kwaliteitszorgsysteem. Belangrijke stakeholders - zoals studenten, docenten en werkveldpartners – zijn betrokken bij de evaluatie en verbetering van het onderwijs. De inbreng van deze stakeholders wordt serieus genomen door de opleiding en resulteert in doorgevoerde verbetermaatregelen. Waar het panel nog ruimte voor verbetering ziet, is het inhoud geven aan en opvolgen van een aantal aandachtspunten die de opleiding signaleert. Het panel concludeert dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit op het gebied van kwaliteitszorg en komt voor standaard 9 dan ook tot het oordeel '**voldoet**'.

## 4.6. Toetsing

### Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De examencommissie oefent haar wettelijke bevoegdheid uit. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

#### Bevindingen generieke audit 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 zicht op validering, toetsing en examinering. De examencommissie wijst op basis van een vastgesteld profiel examinatoren aan. Het uitgangspunt is dat de examencommissie op basis van data-analyse actie onderneemt richting het kernteam, examinatoren en/of studenten.

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

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

#### *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 leerwegaafhankelijk 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 standaardsituaties. 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-methodiek. 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

### Systeem van toetsen en beoordelen

NCOI heeft de visie op toetsing en de uitgangspunten van het toetsbeleid vastgelegd in het beleidsplan Hoger Onderwijs. De twee functies die NCOI toekent aan toetsing zijn het bevorderen van het leerproces en het geven van informatie over de voortgang van de student in de opleiding. Het bevorderen van het leerproces moet vorm krijgen door feedback en feedforward te geven aan studenten bij het maken van een toets. Informatie over de voortgang komt uit de cijfers die studenten krijgen toegekend voor de summatieve toetsen.

Het panel stelt vast dat de totstandkoming van de toetsen volgens een vaste procedure verloopt. In de opleidingsspecifieke Onderwijs- en examenregeling ligt de validering, toetsing en examinering van de opleiding vast. De gemaakte keuzes voor inhoud en toetsing zijn opgenomen in het concept van de module en de toetsmatrijs.

### Toetsen

Het panel heeft voorafgaand aan het locatiebezoek diverse gemaakte en beoordeelde toetsen van modules uit fase 1 en fase 2 bekeken. Het panel constateert dat de toetsen van een passend niveau zijn en relevant zijn voor de beroepspraktijk van de Ad Bedrijfskunde. Bij de digitale examens met open vragen zag het panel een richtinggevend antwoordmodel. De opleiding hanteert diverse toetsvormen, te weten moduleopdrachten, digitale examens, een mondeling examen, portfoliotoetsing en de eindopdracht. Hieronder wordt een toelichting gegeven op een aantal van deze toetsvormen.

Toetsvorm	Toelichting – voorbeeld module
Digitaal examen	De module 'Bedrijfseconomische aspecten' wordt getoetst met een digitaal examen waarin de leerdoelen worden getoetst met open vragen. Deze toetsvorm sluit het beste aan bij het toetsen van de kennis m.b.t. financiële overzichten, het interpreteren van financiële informatie en financiële ratio's en het toepassen van financiële analyses van een organisatie. Op basis van de analyse gaan studenten een businesscase opstellen.
Moduleopdracht	In de module 'Marketingmanagement' maken studenten een schriftelijke opdracht waarin zij de positionering en het marketingbeleid van een organisatie aan de hand van de theorie van de module beschrijven. Studenten leveren een operationeel marketingplan voor een product-marktcombinatie (PMC) van je eigen organisatie (of een organisatie naar keuze) in.
Mondeling examen	In de module 'Effectief communiceren en beïnvloeden' worden de leerdoelen getoetst met een mondeling examen in de vorm van een rollenspel, zodat de student kan laten zien dat hij met behulp van gesprekstechnieken en beïnvloedingsvaardigheden een effectief gesprek kan voeren, waarbij hij aansluit op de communicatiestijl en de situatie van de gesprekspartner.

Studenten geven in het auditgesprek aan dat ze weten wat er van hen wordt verwacht. Ze kunnen alle informatie over de toetsing vinden op e-Connect. De beoordelingscriteria zijn opgenomen in de download 'Beoordelingscriteria en handreiking beoordeling' onder de exameninformatie. Studenten zijn over het algemeen positief over de feedback die ze ontvangen; zowel over de feedback die ze van docenten tijdens de les krijgen als over de feedback die ze krijgen bij de moduleopdrachten. De feedback geeft hen voldoende handvatten

om vooruit te gaan. Een van de studenten merkte op dat er soms inconsistenties zijn in de beoordelingen. Zo kreeg de student bij de module 'Projectmanagementvaardigheden' de feedback dat er te veel naar literatuur verwezen was, terwijl er bij eerdere opdrachten was aangegeven dat dit juist belangrijk was. Inzage van de schriftelijke examens is mogelijk, zo geven studenten aan, maar daarvoor moet de student zich aanmelden. Het Examenbureau is verantwoordelijk voor de organisatie van de inzagemomenten die plaatsvinden in Utrecht.

### **Afstuderen**

In februari 2020 heeft NCOI het afstuderen hervormd. Het eindniveau wordt aangetoond met een afstudeeropdracht (beroepsproduct met een verantwoordingsrapport) en een portfolio. Het panel vond de kwaliteit van de beoordelingen bij het afstuderen onvoldoende.

De navolgbaarheid van het eindcijfer behoeft verbetering. Het panel zag een te grote variatie tussen de omvang en de diepgang van de feedback (én de feedforward). Daarnaast zag het panel inconsistenties tussen het narratief (het "taalveld" van de examinerator) en de uiteindelijke waardering/het aantal punten. Dit is iets dat de opleiding zelf ook al heeft geconstateerd. De opleiding heeft inmiddels al een aantal examinatoren op de monitorlijst gezet en heeft aangegeven dat zij steviger zal inzetten op kalibreren.

Het panel dat de tussentijdse beoordeling uitvoerde, adviseerde de opleiding om, zoals eerder aangegeven, een eigenstandig Associate degree-niveau te beschrijven en zich daarbij niet te veel te laten leiden door de bacheloropleiding. De opleiding heeft dit opgepakt en heeft onder meer de afstudeeropdracht aangepast om beter aan te sluiten bij het Ad-niveau. In dit proces heeft de opleiding gekeken naar de beoordelingscriteria bij het afstuderen. Het auditpanel vindt dat de opleiding in haar zoektocht naar wat van een Ad'er mag worden verwacht (en wat niet) wellicht iets te veel naar de andere kant van het spectrum is verschoven. Zo moesten studenten voorheen bij het aanpakken van hun vraagstuk twee oplossingsstrategieën schetsen. Dit deelcriterium is vanaf september 2023 geschrapt. De student moet wel, zo geeft de opleiding aan, kritisch blijven op het vraagstuk dat hij krijgt aangedragen van de werkgever. Het panel wil de opleiding adviseren om duidelijkheid te scheppen over wat zij verstaat onder NLQF niveau 5 en hierbij vooral ook gebruik te maken van de landelijke documentatie die beschikbaar is over niveau 5 (zie ook aanbevelingen).

### **Borging**

De Ad-opleiding Bedrijfskunde behoort onder de domeinexamencommissie van het domein Bedrijfskunde. Uit de cv's van de leden van de commissie maakt het panel op dat zij met elkaar voldoende kennis en ervaring hebben met regelgeving, toetsen en beoordelen. Het viel het panel op dat de examencommissie sterk stuurt op de naleving van de afgesproken processen. Zij borgt zowel vooraf als achteraf de kwaliteit van het toetsen en beoordelen. Vooraf moeten er bijvoorbeeld toetsmatrijzen beschikbaar zijn en worden de examinatoren aangewezen door de examencommissie op basis van het daarvoor opgestelde profiel (o.a. in bezit van BKE). Verder kijkt ze onder andere mee naar de toetsvormen en is ze betrokken bij de kalibreersessies met examinatoren over het eindniveau. Achteraf analyseert de examencommissie de cijfermatige uitkomsten van de toetsing, evenals de evaluaties van studenten over de toetsing. Verder behandelt de examencommissie onder meer vrijstellingsverzoeken en bezwaren.

Examencommissieleden hebben diverse examens bestudeerd en van advies voorzien. Zo is voor de module 'Management en organisatie' geadviseerd om de opdracht aan te scherpen, zodat de studenten de kaders waarbinnen zij de opdracht moeten uitwerken beter in beeld hebben. Ook voor de module 'Management van bedrijfsprocessen' zijn suggesties aangedragen om de opdracht te verduidelijken. Tijdens de examencommissievergaderingen koppelt de opleiding vervolgens terug wat er met de adviezen gedaan is.

Uit het gesprek met de examencommissie en uit de notulen van haar vergaderingen blijkt verder dat zij de ontwikkelingen binnen de opleiding op het gebied van toetsing volgt. Zo heeft een van de leden van de examencommissie een cursus rond ChatGTP gevolgd en haar bevindingen gedeeld in een van de overleggen. Uit de notulen van diverse overleggen en uit het jaarverslag van de examencommissie blijkt dat zij de door het panel genoemde



aandachtspunten reeds op haar netvlies heeft. In haar jaarverslag heeft de examencommissie bijvoorbeeld al geconstateerd dat in diverse gevallen de navolgbaarheid van het eindcijfer verbetering behoeft. De desbetreffende examinatoren zijn hierop gewezen. Zoals hierboven is aangegeven, worden zij op een zogeheten monitorlijst gezet en worden hun beoordelingen gecontroleerd. Mocht er geen verbetering optreden, dan kan de examencommissie besluiten om hen niet meer in te zetten. Ook wordt er strenger gestuurd op de aanwezigheid van examinatoren bij de kalibreersessies en wordt er een workshop beoordelingen gegeven bij de startbijeenkomst van de docenten.

### **Weging en Oordeel**

De opleiding beschikt over een toetsstelsel dat garandeert dat de leerdoelen/leeruitkomsten worden afgetoetst. De toetsing is valide, betrouwbaar en voldoende transparant. De gehanteerde toetsvormen sluiten aan bij de bijbehorende module en passen bij werkende studenten. De beoordelingen van de moduletoetsing worden gedegen uitgevoerd. Studenten zijn over het algemeen positief over de feedback die ze ontvangen; zowel over de feedback die ze van docenten tijdens de les krijgen als over de feedback die ze krijgen bij de moduleopdrachten. De feedback geeft hen voldoende handvatten om vooruit te gaan. De recent geïntroduceerde wijze van afstuderen met beroepsproducten is passend bij de aard van de opleiding.

De examencommissie heeft zicht op ontwikkelingen in de toetsing binnen de Ad-opleiding Bedrijfskunde. De commissie stuurt op de naleving van de vastgestelde processen en analyseert na afname van een toets de resultaten. De examencommissie leeft de wettelijke taken na en heeft goed op haar netvlies wat de aandachtspunten zijn. Een van deze aandachtspunten betreft de kwaliteit van de beoordelingen bij het afstuderen. De navolgbaarheid van het eindcijfer behoeft verbetering. Daarnaast zag het panel inconsistenties tussen het narratief (het 'taalveld' van de examiner) en de uiteindelijke waardering/het aantal punten. Gelet op het feit dat het regelmatig voorkomt dat de kwaliteit van de onderbouwing van de beoordeling door de examinatoren ondermaats is – zo geeft de examencommissie aan – en deze problematiek al langer speelt, komt het panel voor standaard 10 tot het oordeel '**voldoet ten dele**'.

De voorwaarden die het panel hierbij stelt, luiden als volgt:

1. Het panel hoort graag van de opleiding hoe zij concreet de kwaliteit van de beoordelingen wil verhogen en hoe (door wie en wanneer) deze verbeteracties gemonitord gaan worden. Zoals is aangegeven, heeft de opleiding de eerste acties reeds ondernomen om de kwaliteit van de beoordelingen te verhogen. Het panel vindt dit vertrouwenwekkend.

## 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

#### Afstudeerdossiers

In voorbereiding op de audit bekeek het panel een selectie van vijftien afstudeerdossiers van afgestudeerden<sup>6</sup>. De afstudeerdossiers die het panel bekeek, bestonden uit:

1. een afstudeeropdracht waarin de student de leerresultaten 'Bedrijfskundig operationaliseren' en 'Integraal handelen' aantoont. De student levert twee producten op:
  - a) een beroepsproduct: een plan van aanpak om een operationeel probleem dat aansluit bij de door de student gekozen specialisatie op te lossen<sup>7</sup>. De vorm voor dit beroepsproduct is gebruikelijk binnen de specifieke beroepscontext van de student, bijvoorbeeld een PowerPointpresentatie, flowchart of een beknopte managementnotitie.
  - b) een verantwoordingsrapport waarin de student gemaakte stappen, gebruikte data, keuzes en uitkomsten vastlegt en onderbouwt.
2. een portfolio waarin de student de leerresultaten 'Veranderen in organisaties', 'Effectief verbinden' en 'Professionaliseren' aantoont. Het portfolio bevat een verantwoording van professionele ontwikkeling tot het beroep en de persoonlijke professionele ontwikkeling van de student, aangevuld met bewijsstukken waarmee de student zijn eindniveau vanuit de praktijk aantoont.

Het auditpanel zag in de portfolio's afdoende bewijs dat aan de beoogde leerresultaten is voldaan. Er is wel verschil in de manier waarop de studenten de reflectie op de bewijsstukken insteken. Dit wisselt per student van heel doelgericht tot heel breed. Het panel vindt dat het merendeel van de studenten in hun afstudeeropdrachten praktijkproblemen/vraagstukken onderzoeken die relevant zijn voor de organisatie waar zij werken. Met de invoering van de beroepsproducten heeft de opleiding een goede weg ingeslagen, zo vindt het panel.

<sup>6</sup> Het ging om vijftien dossiers van duale studenten.

<sup>7</sup> Het is geen onderdeel van de afstudeeropdracht om de oplossing volledig te realiseren, aldus de opleiding.

Een aantal bevindingen:

- Een prettig leesbaar en met heldere visualisaties onderbouwd verantwoordingsverslag over een relevant onderwerp met de nadruk op praktische toepassing door een simpele en gestructureerde uitwerking. Door het beperkte gebruik van verder relevante bronnen zijn de inzichten beperkt, maar het werk is wel voldoende voor een startend beroepsbeoefenaar op Ad-niveau.
- Het beroepsproduct bevat een goede analyse van de situatie en bevat eveneens goede oplossingsrichtingen om te komen tot veranderingen om de gewenste nieuwe situatie te kunnen realiseren.
- De student heeft meerdere aspecten van het vraagstuk diepgaand uitgewerkt en laat ook een breed perspectief op dit bedrijfskundig proces zien.
- De student toont een goed en op onderdelen uitstekend onderzoekend vermogen, ondersteund door sterke visualisaties in de tekst en bijlagen. Diagnose en resultaten onderzoek ook traceerbaar en helder toegelicht. De diagnose van huidige en gewenste situatie en de gap is goed uitgevoerd. Studente past relevante theorieën en modellen goed tot uitstekend toe.

Over twee afstudeeropdrachten twijfelde het panel. Na bespreking van de werken oordeelde het panel dat het beroepsproduct en de verantwoording (net aan) voldoende waren. Drie van de afstudeeropdrachten beoordeelde het panel echter als onvoldoende. De opleiding stelt in haar exameninformatie dat studenten het door hen gekozen vraagstuk moeten onderbouwen aan de hand van literatuur, theorieën en/of modellen of onderzoeksresultaten van anderen. Ook moeten ze de gemaakte keuzes/stappen in het proces duidelijk onderbouwen. In de werken die het panel als onvoldoende beoordeelde, zit daar de ruimte voor verbetering. Het panel zag in een van de werken bijvoorbeeld weinig onderbouwing en bewijsmateriaal en het gebruik van literatuur was te beperkt. Het uitwerken twee oplossingsalternatieven en het gekozen alternatief waren niet passend voor het vraagstuk. Ten slotte zag het panel in dit werk veel taal- en typefouten. In een ander werk zag het panel niet de analyse (diagnose) van het vraagstuk terug en ontbrak de kritische houding van de student (bijvoorbeeld aangaande oorzaak-gevolg en de samenhang). Ook hier ontbrak de onderbouwing van keuzes. Op basis van het bovenstaande is het panel er niet van overtuigd dat *alle* afgestudeerden de beoogde leerresultaten realiseren. Het gaat dan met name om het aantonen van het leerresultaat 'Integraal handelen' (definitie: "De student handelt conform een beroepseigen methode en met toepassing van onderzoekend vermogen om tot oplossingen te komen voor vraagstukken in de beroepspraktijk").

Het panel wil ook nog een opmerking maken over het vraagstuk dat studenten oppakken. In één van de als onvoldoende beoordeelde werken vond het panel het onderwerp niet geschikt voor een opdracht op Ad-niveau. In een ander werk zag het panel een probleem in de formulering van het probleem. De student hinkte in de opdracht op twee gedachten (klanttevredenheid en productieproces). Het startpunt van de student was hiermee niet ideaal en de student raakte hierdoor de weg kwijt. Het auditpanel vindt dat hier in de afstudeerbegeleiding bijgestuurd had kunnen worden (zie ook standaard 8).

### **Functioneren in de praktijk**

Uit de alumni-enquête is naar voren gekomen dat de studenten tevreden zijn over het niveau van de opleiding. Alle ondervraagde studenten vermelden dat ze momenteel werkzaam zijn op het niveau waarvoor ze zijn opgeleid. Verder gaven ze aan dat ze tevreden zijn over de aansluiting van de opleiding op de arbeidsmarkt en hun huidige baan. Vertegenwoordigers vanuit de werkveldcommissie hebben ook naar een aantal afstudeerdossiers gekeken. Zij vonden dat de gekozen vraagstukken passen bij de kern van het beroep en dat ze weergeven wat van een startende bedrijfskundige op Ad-niveau op de arbeidsmarkt verwacht mag worden. Een voorbeeld hiervan is het beroepsproduct: "*Foutmarge verminderen in logistieke processen door hoofdoorzaken te analyseren en te komen tot concrete oplossingen.*" Een van de werkveldvertegenwoordigers gaf aan dat "*zeker in de logistiek het verbeteren van het primaire proces waardevol [is]. Verminderen van fouten leidt tot hogere efficiency en klanttevredenheid. Beroepsproduct is door de analyse relevant voor de opdrachtgever*".

## Weging en oordeel

Het panel stelt vast dat alumni en het werkveld over het algemeen tevreden zijn over de kennis en kunde van de afgestudeerden van de Ad Bedrijfskunde. Tegelijkertijd komt het auditpanel tot de conclusie dat in de selectie van vijftien afstudeerdossiers er meerdere zijn die het panel als onvoldoende beoordeelt. Met name het leerresultaat 'Integraal handelen' komt niet voldoende tot uiting in de verantwoordingsrapporten. Het ontbreekt in de als onvoldoende beoordeelde scripties aan een (voldoende) verantwoording van gemaakte stappen, keuzes en uitkomsten. Ook vond het panel in een aantal gevallen het vraagstuk niet passen bij het Ad-niveau.

Op basis van de bevindingen is het panel er niet van overtuigd dat alle studenten de beoogde leerresultaten op Ad-niveau realiseren. Met de invoering van het beroepsproduct heeft de opleiding een goede weg ingeslagen, maar er zijn verbeteringen nodig om volledig aan de standaard te voldoen. Dit maakt dat het auditpanel voor standaard 11 uitkomt op een '**voldoet ten dele**'. Het panel is positief over de in gang gezette ontwikkelingen. We noemen de nieuwe opzet van de afstudeerbegeleiding. Het panel ziet dan ook mogelijkheden om binnen twee jaar verbetering te realiseren in het (aantonen van het) eindniveau.

De voorwaarden die het panel hierbij stelt, luiden als volgt:

1. *Inbedding en borging van het onderzoekend vermogen.* Leg in het programma én in de afstudeerbegeleiding meer nadruk op het belang van het verantwoorden van de verschillende stappen in het proces, gemaakte keuzes en conclusies en aanbevelingen. Maak dit ook zichtbaar in de eindwerken ten einde de navolgbaarheid te vergroten. Besteed bij de afstudeerbegeleiding ook aandacht aan het kiezen van een onderwerp op het juiste niveau en een passende vraagstelling.
2. *Herbeoordeling afstudeerdossiers.* Leg binnen twee jaar een nieuwe selectie van afstudeerdossiers voor aan een auditpanel. Wees hierbij helder richting het auditpanel wat de verhouding is tussen het portfolio, het beroepsproduct en het eventuele verantwoordingsdocument.

## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft de Ad-opleiding Bedrijfskunde van NCOI beoordeeld en komt tot het oordeel **'positief onder voorwaarden'**. De standaarden 1 t/m 9 beoordeelt het panel als 'voldoet'. Voor standaard 10 en 11 komt het panel tot 'voldoet ten dele'.

De opleiding legt met de geformuleerde beoogde leerresultaten een brede bedrijfskundige basis. De modules sluiten hierop aan en kennen een actuele inhoud. Het docententeam is goed gekwalificeerd en studenten zijn over het algemeen enthousiast over de lessen die zij verzorgen. Omdat het panel (i) de kwaliteit van de beoordelingen bij het afstuderen onvoldoende vond en (ii) er niet van is overtuigd dat alle studenten het beoogde eindniveau ook daadwerkelijk aantonen in hun afstudeeropdracht, komt het panel op standaard 10 en 11 tot het oordeel 'voldoet ten dele'. De belangrijkste en noodzakelijke verbeteringen die de opleiding binnen twee jaar moet realiseren/aantonen (voorwaarden) zijn geformuleerd bij de betreffende standaarden.

## 6. AANBEVELINGEN

In het rapport is een aantal voorwaarden en diverse ontwikkelpunten benoemd. De voorwaarden laat het panel hier buiten beschouwing; deze zijn reeds in hoofdstuk 5 opgenomen. In dit hoofdstuk beperkt het panel zich tot de overige ontwikkelpunten.

- Heb aandacht voor duurzaamheid in de lessen. Benoem bijvoorbeeld de invoering van de *Corporate Sustainability Reporting Directive*. In het eigen beroepsprofiel benoemt de opleiding een thema als *'social responsibility'* en geeft zij aan dat organisaties steeds meer aandacht hebben voor duurzaamheid in milieu en maatschappij en voor governance in hun bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering (maatschappelijk verantwoord ondernemen).
- Het panel adviseert om de zorgvuldige uitvoering van de intakegesprekken goed te monitoren.
- Het auditpanel wil de opleiding adviseren om de afspraken rondom de portfoliobegeleiding goed te monitoren en de bandbreedte tussen portfoliobegeleiders niet te groot te laten worden.
- Het panel wil de opleiding adviseren om duidelijkheid te scheppen over wat zij verstaat onder NLQF niveau 5 en hierbij vooral ook gebruik te maken van de landelijke documentatie die beschikbaar is over niveau 5.

## BIJLAGE I      Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen</b> <b>Hogeschool NCOI</b> <b>Ad-opleiding Bedrijfskunde</b> <b>deeltijd / dual</b>		
	deeltijd	dual
	<b>Oordeel</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde leerresultaten</b>		
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	Voldoet	Voldoet
<b>Programma</b>		
Standaard 2. Oriëntatie programma	Voldoet	Voldoet
Standaard 3. Inhoud programma	Voldoet	Voldoet
Standaard 4. Vormgeving programma	Voldoet	Voldoet
Standaard 5. Aansluiting programma	Voldoet	Voldoet
<b>Personeel</b>		
Standaard 6. Kwalificaties personeel	Voldoet	Voldoet
<b>Voorzieningen</b>		
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	Voldoet	Voldoet
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	Voldoet	Voldoet
<b>Kwaliteitszorg</b>		
Standaard 9. Periodiek evalueren	Voldoet	Voldoet
<b>Toetsing</b>		
Standaard 10. Toetsing	Voldoet ten dele	Voldoet ten dele
<b>Gerealiseerde leerresultaten</b>		
Standaard 11. Leerresultaten	Voldoet ten dele	Voldoet ten dele
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>Positief onder voorwaarden</b>	<b>Positief onder voorwaarden</b>

## BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. t.b.v. Ad-opleiding Bedrijfskunde, Hogeschool NCOI, donderdag 21 september 2023

Tijd	Programmaonderdeel	Gesprekspartners
08.15 – 09.00	Intern overleg panel	
09.00 – 09.30	Gesprek directie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur Opleidingsmanagement Hoger Onderwijs</li> <li>▪ Manager Kwaliteitszorg Onderwijs</li> </ul>
09.30 – 09.45	Intern overleg panel	
09.45 – 11.00	Gesprek kernteam, docenten, ontwikkelaars, beoordelaars en afstudeerbegeleiders	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onderwijsmanager en lid kernteam</li> <li>▪ Docent, examiner, ontwikkelaar, afstudeerbeoordelaar, lid kernteam</li> <li>▪ Docent, examiner, ontwikkelaar</li> <li>▪ Portfoliobegeleider, studiecoach en assessor</li> <li>▪ Kerndocent, afstudeerbeoordelaar</li> </ul>
11.00 – 11.45	Open spreekuur en bestudering documenten door panel	
11.45 – 12.30	Gesprek werkveld en alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lid werkveldcommissie</li> <li>▪ Lid werkveldcommissie</li> <li>▪ Lid werkveldcommissie</li> </ul>
12.30 – 13.30	Werklunch met overleg panel	
13.30 – 14.15	Gesprek examencommissie en borging	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manager Kwaliteitszorg Onderwijs en voorzitter centrale examencommissie</li> <li>▪ Lid examencommissie domein Bedrijfskunde</li> <li>▪ Lid examencommissie domein Bedrijfskunde</li> <li>▪ Kwaliteitsmanager toetsing en examinering</li> <li>▪ Kwaliteitsmanager toetsing (toehoorder)</li> </ul>
14.15 – 14.30	Pauze/intern overleg panel	
14.30 – 15.15	Gesprek studenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Student 1 (aanvang maart '22, fase 2, deeltijd)</li> <li>▪ Student 2 (aanvang maart 22, fase 1, duaal)</li> <li>▪ Student 3 (aanvang maart 23, fase 2, duaal)</li> <li>▪ Student 4 (aanvang maart '22, fase 2, duaal)</li> </ul>
15.15 – 15.30	Korte pauze panel	
15.30 – 16.30	Intern overleg panel	
16.30 – 17.00	Terugkoppeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur Opleidingsmanagement Hoger Onderwijs</li> <li>▪ Manager Kwaliteitszorg Onderwijs</li> </ul>

*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 nadere 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 toetsystematiek. De generieke audit leidt uitsluitend tot een aantal generieke bevindingen. Zij treedt niet in de plaats van een deel van de opleidingsspecifieke audits, maar vormt er een aanvulling op (o.a. extra analyserend 'voorwerk'). Het auditpanel van de generieke audit treedt evenmin in de bevoegdheden van de opleidingsspecifieke audits om tot oordelen te komen. De reikwijdte van de generieke audit is vastgesteld op alle opleidingsbeoordelingen die het daarop volgende studiejaar worden uitgevoerd<sup>8</sup>.*

##### **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 opleidings-specifiek 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 de Ad-opleiding Bedrijfskunde (deeltijd en duaal) is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2018. Hierin 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 de opleiding verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de opleiding.

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'.

<sup>8</sup> 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 verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld. Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel. Het auditteam ontving geen reacties.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een standaard 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2018'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding. Het eindoordeel over de opleiding luidt: 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

#### *Uitgebreide opleidingsbeoordeling*

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief indien alle standaarden 'voldoet' scoren.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief onder voorwaarden indien alle standaarden indien standaard 1 voldoet en maximaal op vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel het opleggen van voorwaarden adviseert (zie aanvullende beslisregels voorwaarden).

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval negatief indien:

- een of meer standaarden 'voldoet niet' scoort/scoren;
- standaard 1 'voldoet ten dele' scoort;
- een tot vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel niet adviseert om voorwaarden op te leggen;
- zes of meer standaarden 'voldoet ten dele' scoren.

### **BIJLAGE III    Lijst geraadpleegde documenten**

- Zelfevaluatie rapport opleiding Ad Bedrijfskunde, Hogeschool NCOI
- 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) 2023-2024
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van alle recent afgestudeerden
- Beleidsdocumenten: Beleidsplan Hoger Onderwijs 2021-2024, Praktijkgericht onderzoek binnen Salta Professional Education, Beleidsplan Kwaliteit, Beleidsplan voorzieningen, Beleidsplan toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking, Beleidsplan (freelance) professionals
- Jaarverslagen examencommissie en notulen van overleggen examencommissie
- Studiemateriaal + toetsmatrijs van modules in fase 1 en fase 2
- Notulen overleggen Academic Board, Werkveldcommissie, Kernteam, Vakoverleggen met freelance professionals, Opleidingsvertegenwoordiging
- Toelatingsdossier van duaal en deeltijd student
- Evaluatieformulieren van modules
- Toetsopgaven + 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. Om redenen van privacy zijn de namen van de afgestudeerden, hun studentnummers evenals de titels van de eindwerken hier weggelaten maar uiteraard wel bekend bij de secretaris van het auditteam, en daar eventueel op te vragen.

## BIJLAGE IV    Panelsamenstelling

Op 28 augustus 2023 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Ad Bedrijfskunde van NCOI Hogeschool, onder het nummer PA-1527.

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

De secretaris van het auditpanel beschikt over nadere informatie over de samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet.

In onderstaande tabel volgen korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit adviesrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
R.J.M. van der Hoorn MBA CMC	Bedrijfseconoom, ondernemer en adviseur
Ir. M. van Ooijen RC	Registercontroller en principal consultant bij Fagro Consultancy B.V. en kerndocent Business Control bij Zuyd Hogeschool
T. Spanjaard MSc.	Managing partner bij Voor-sprong talent & ontwikkeling en academiemanager bij de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
F. van Noort	Student Ad Management bij Avans Hogeschool

D.P.M. de Koning MSc.	Gecertificeerd 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](mailto:info@hobeon.nl)  
[www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)