

## Besluit

**Besluit strekkende tot het verlengen van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 11 mei 2009 zoals bedoeld in artikel 5a.12a van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) van de opleiding hbo-bachelor Commerciële Economie van de NHL Hogeschool tot en met 27 november 2016**

	<b>Gegevens</b>	
<b>datum</b>	28 november 2014	Naam instelling : NHL Hogeschool
<b>onderwerp</b>	Definitief besluit	Naam opleiding : hbo-bachelor Commerciële Economie (240 ECTS)
Verlengen geldigheidsduur	hbo-bachelor	Datum aanvraag : 09 januari 2014
	Commerciële Economie van de NHL Hogeschool (002645)	Varianten opleiding : voltijd, deeltijd
<b>uw kenmerk</b>		Locatie opleiding : Leeuwarden
		Datum goedkeuren panel : 26 maart 2013
		Datum locatiebezoeken : 29 en 30 mei 2013
		Datum visitatierapport : december 2013

	<b>Aanvullende informatie</b>
<b>ons kenmerk</b>	NVAO20143901/ND
<b>bijlagen</b>	3
	De NVAO heeft bij brief van 1 april 2014 aan de instelling gevraagd om een door de visitatiecommissie goedgekeurd herstelplan in te dienen. Op 24 juni 2014 heeft de NVAO dat herstelplan ontvangen.

### **Beoordelingskaders**

Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523);  
Artikel 5a.12a van de WHW (Stb. 2010, 293);  
Accreditatiebesluit WHW (Stb. 2011, 536).

### **Advies van het visitatiepanel**

Samenvatting bevindingen en overwegingen panel.

Het visitatiepanel beoordeelt de hbo-bachelor opleiding Commerciële Economie aan NHL Hogeschool als onvoldoende.

### *Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding Commerciële Economie aan NHL Hogeschool is gebaseerd op het beroeps- en competentieprofiel zoals vastgesteld door het Landelijk Overleg Opleidingen Commerciële Economie in 2012. Dit profiel bevat in totaal elf competenties, een competentie meer dan het oorspronkelijk landelijk vastgestelde profiel van 2008, te weten de competentie marketingcommunicatie. Voor voltijdstudenten is het nieuwe profiel met ingang van 2012-2013 ingevoerd, voor deeltijdstudenten vindt de implementatie van het nieuwe profiel in 2013-2014 plaats.

### **Inlichtingen**

Jetse Siebenga  
+31 (0)70 312 23 95  
j.siebenga@nvao.net

Parkstraat 28 | 2514 JK | Postbus 85498 | 2508 CD Den Haag  
P.O. Box 85498 | 2508 CD The Hague | The Netherlands  
T + 31 (0)70 312 2300 | F + 31 (0)70 312 2301  
info@nvao.net | www.nvao.net

Pagina 2 van 20 De competenties zijn omschreven op drie niveaus: niveau 1 (foundation), niveau 2 (advanced) en niveau 3 (bachelor). Landelijk is afgesproken om de competenties marktonderzoek, bedrijfs- en omgevingsanalyse, marketingstrategie en beleidsontwikkeling en marketingplanning en uitvoering op niveau 3 af te toetsen. De opleiding CE toetst verder nog de sociale en communicatieve competentie en zelfsturende competentie op niveau 3 af. Verder dienen studenten afhankelijk van hun minorkeuze nog extra minimaal twee competenties op niveau 3 aan te tonen. Het panel constateert de eindkwalificaties van deze opleiding relevant zijn voor het opleidingsdocument en aansluiten bij het bachelorniveau. Het panel beoordeelt standaard 1 als voldoende.

#### *Programma*

Het panel constateert dat de kennis en vaardigheden die de opleiding biedt, op een passende manier aansluiten op de wijze van werken in het toekomstige beroepenveld van de CE-studenten. De praktijkgerichte werkwijze van deze opleiding draagt daar aan bij. Vanaf de propedeutische fase worden studenten aan de hand van praktijkopdrachten voorbereid op hun toekomstige werkveld.

De opleiding hanteert de Body of Knowledge and Skills (BoKS) uit 2008, die is gekoppeld aan het oorspronkelijke competentieprofiel en is vastgelegd door het Landelijk Overleg Opleidingen Commerciële Economie. Een nieuwe BoKS is in ontwikkeling. Het panel constateert dat de vakliteratuur waar studenten mee in aanraking komen toereikend is, maar weinig vernieuwend.

De opleiding biedt studenten de laatste jaren steeds meer mogelijkheden onderzoeksvaardigheden op te bouwen. Het panel beoordeelt standaard 2 met voldoende. De opleiding heeft de competenties op een overzichtelijke en doordachte wijze in het onderwijsprogramma vertaald. Het programma is opgebouwd in vier leerlijnen. In de integrale leerlijn zijn de competenties vertaald in concrete praktijkgerichte projecten op verschillende competentieniveaus. De andere leerlijnen sluiten daarop aan. In de conceptuele leerlijn biedt de opleiding studenten kennis aan die past bij de projecten in de integrale leerlijn.

In de vaardighedenlijn leren studenten aan de hand van trainingen hun handelingsrepertoire uitbreiden, passend bij het project waar zij aan werken. Een doorgaande lijn vormt de studieloopbaanbegeleiding, waarbij studenten hun competentieontwikkeling bijhouden in een digitaal portfolio. Het panel heeft veel waardering voor de samenhang die de opleiding in haar onderwijsprogramma heeft aangebracht, door het praktijkgerichte werken te combineren met het aanleren van kennis en vaardigheden. Studenten blijken de opbouw en de inhoud van het programma goed te waarderen. Het panel beoordeelt de standaard 3 als goed. De opleiding is opgebouwd op basis van het leerlijnenconcept van NHL Hogeschool en is gericht op het ontwikkelen van competenties. De opleiding werkt vooral praktijkgericht om de relatie tussen opleiding en het werken in het bedrijfsleven te waarborgen. Het panel heeft veel waardering voor de consequente vertaling van de competenties in de verschillende leerlijnen van het programma. De werkvormen zijn divers en geven blijk van een sterke vertaling van het didactisch concept in de concrete activiteiten. Het panel constateert dat dankzij de doordachte vormgeving van het programma studenten goed in staat zijn om systematisch en stapsgewijs de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het panel beoordeelt standaard 4 als goed.

De instroom van het programma is adequaat georganiseerd. Dat geldt zowel voor de voltijdstudenten uit de vo-opleidingen en de mbo-opleidingen als voor de deeltijdstudenten. De opleiding biedt mogelijkheden om deficiënties bijvoorbeeld op het gebied van Nederlands en Engels op te vangen.

Pagina 3 van 20 Daarnaast stimuleert de opleiding studenten die daarvoor gemotiveerd zijn, om deel te nemen aan het excellentieprogramma. Het panel heeft diverse studenten gesproken die met veel enthousiasme aan het excellentieprogramma deelnemen. Het panel beoordeelt standaard 5 als voldoende.

De opleiding Commerciële Economie kent een intensief, maar wel studeerbaar programma. Het werken aan de projecten vraagt van studenten veel tijd en inzet. Uit navraag blijkt dat studenten gemiddeld circa 30 uur besteden aan de opleiding. Studenten zijn goed op de hoogte van wat van hen verwacht wordt. Docenten geven een passende begeleiding aan studenten bij de projecten en bereiden hen goed voor op de assessments. Het panel beoordeelt standaard 6 als voldoende.

De opleiding voldoet met de 240 EC aan de wettelijke eisen. Het panel beoordeelt standaard 7 als voldoende.

#### *Personeel*

De opleiding baseert haar personeelsbeleid op het Meerjarenpersoneelsbeleidsplan van ECMA, het NHL-instituut, waar Commerciële Economie deel van uit maakt. De opleiding heeft een eigen scholingsplan en een eigen meerjarenpersoneelsplan opgesteld. De afstemming tussen de gewenste profilering van de opleiding en het daaruit voortvloeiende personeelsbeleid, blijft daarin wat onderbelicht. Jaarlijks voert de opleidingsmanager plannings-, voortgangs-, en beoordelingsgesprekken met docenten en medewerkers. Daarmee zijn de basis elementen voor een adequaat personeelsbeleid gewaarborgd. Het panel beoordeelt standaard 8 als voldoende.

De opleiding Commerciële Economie beschikt over een enthousiast en kundig docententeam. Veel docenten zijn afkomstig uit het bedrijfsleven of zijn nog steeds actief in het werkveld. De opleiding stimuleert docenten om in contact te blijven met de beroepspraktijk. Daarnaast verplicht de opleiding docenten zich pedagogisch didactisch te bewaken, door een cursus te volgen bij de Professionaliseringsacademie van de NHL. De opleiding voert een actief beleid om het aantal op masterniveau geschoolde docenten te vergroten. Haar aanstellingsbeleid en haar scholingsbeleid zijn daarop gericht. Het panel beoordeelt standaard 9 als voldoende.

In totaal werken 21 docenten bij de opleiding Commerciële Economie. De docentstudentratio is 1:27,5 en voldoet daarmee aan de norm, die gesteld is op maximaal 1:30. Docenten geven aan in het medewerkerstevredenheidsonderzoek en tijdens de gesprekken met het panel de werkdruk als hoog te ervaren. De invoering van het nieuwe competentiegerichte curriculum in 2011, de wisselingen in het personeel en management en de afwezigheid van een tweetal zieke docenten dragen bij aan de werkdruk. De omvang van het docententeam is relatief beperkt en daardoor kwetsbaar voor onverwachte veranderingen zoals ziekteverzuim. Het enthousiasme en de goede samenwerking in het docententeam houden de werkdruk acceptabel. Het panel beoordeelt standaard 10 als voldoende.

#### *Voorzieningen*

De opleiding Commerciële Economie is gevestigd in het in 2010 vernieuwde gebouw van NHL Hogeschool in Leeuwarden. Het panel is onder de indruk van de kwaliteiten van dit nieuwe gebouw. Wel constateert het panel met de opleiding dat het docententeam met een tekort aan werkplekken kampt, dat met ingang van het nieuwe studiejaar door de beschikking van een extra ruimte wordt opgeheven.

Pagina 4 van 20 De inrichting en de indeling van de docent- en studentwerkplekken van de opleiding vergemakkelijken een goed contact tussen studenten en docenten. Het panel beoordeelt standaard 11 als voldoende.

Karakteristiek aan de opleiding Commerciële Economie is de kleinschaligheid. Studenten geven aan de persoonlijke benadering zeer op prijs te stellen. De studieloopbaanbegeleiding vervult daar een belangrijke rol in. Vanaf het eerste jaar krijgt iedere student een vaste studieloopbaanbegeleider toegewezen, die de student gedurende de rest van de studie begeleidt. Het panel constateert dat de informele contacten tussen docenten en studenten en de formele loopbaanbegeleiding goed zijn georganiseerd. De persoonlijke benadering van studenten is een onderscheidend element van deze opleiding. Het panel beoordeelt standaard 12 als goed.

#### *Kwaliteitszorg*

De opleiding houdt diverse evaluaties om de kwaliteit van het onderwijs te borgen. Veel evaluaties zijn informeel van aard en vinden plaats in gesprekken tussen docenten en studenten.

Daarnaast vinden er ook schriftelijke evaluaties plaats met eigen ontworpen formulieren. In 2012 heeft de opleiding de meetinstrument 'HBO-spiegel' aangeschaft. De eerste metingen met dit instrument zijn inmiddels achter de rug. De uitkomsten daarvan waren ten tijde van de visitatie nog niet voorhanden.

Het panel constateert dat de opleiding voldoende oog heeft voor de kwaliteit van het onderwijsprogramma. Het panel beoordeelt standaard 13 als voldoende. De afgelopen jaren heeft de opleiding diverse verbetermaatregelen getroffen. De belangrijkste daarvan was de invoering van het competentiegerichte curriculum in 2011.

Daarnaast constateert het panel dat de opleiding de laatste jaren verbetermaatregelen vorm geeft op basis van evaluaties. Een consequente vertaling daarvan in jaarverslagen, jaarplannen en andere formeel vastgelegde documentatie heeft het panel niet aangetroffen. De opleiding geeft zelf aan in haar Kritische Reflectie dit punt te willen verbeteren. Het panel beoordeelt standaard 14 als voldoende.

De opleiding betreft met overleggen en andere vormen van communicatie studenten, docenten en het werkveld bij haar onderwijs. Het werkveld geeft aan dat het meer en meer invloed krijgt op de inhoud van het programma en geeft daar ook voorbeelden van. Het panel heeft daar waardering voor. Het panel stelt vast dat de opleiding nog geen vastgelegd formeel alumni-beleid kent. Verder constateert het panel dat de notulen van de opleidingscommissie niet via intranet verspreid worden. Het panel beoordeelt standaard 15 als voldoende.

#### *Toetsing en beoogde eindkwalificaties*

De opleiding hanteert een mix van toetsvormen, waarmee studenten de ontwikkeling van hun competenties kunnen aantonen. Het gaat daarbij om assessments, kennistoetsen, productbeoordelingen en de beoordeling van het digitaal portfolio. Het panel vindt de mix van toetsvormen passend bij het onderwijsprogramma. De kwaliteit van toetsing is formeel geborgd in de richtlijnen van het ECMA-beleid. Wel constateert het panel dat de invulling van dit beleid nog niet altijd even consequent is doorgevoerd. Zo ontbreken er nogal eens toetsmatrijzen, waardoor de beoordeling aan transparantie inboet. De beoordeling van de eindwerkstukken is sinds 2013 sterk gewijzigd en in de ogen van het panel verbeterd. Het panel is van mening dat de huidige beoordelingsformulieren voor afstudeeraanvraag, plan van aanpak en afstudeerrapport plus de afronding van competenties 9 en 10 voldoende en zorgvuldig worden ingezet en toegepast. Het panel heeft in mei 2013 19 eindwerkstukken

Pagina 5 van 20 beoordeeld. Bij zes van deze eindwerkstukken kon het panel de voldoende beoordeling niet onderschrijven. Met name de onderzoeksopzet van deze eindwerkstukken waren naar mening van het panel onvoldoende uitgewerkt. De opleiding was met ingang van 2012-2013 begonnen om met name de onderzoeksvaardigheden van studenten sterker aan te zetten. Ook heeft de opleiding de wijze van beoordeling aangepast. Op het moment van de visitatie waren de effecten daarvan op de eindwerkstukken nog niet zichtbaar. In december 2013 heeft het panel een aantal recente werkstukken bestudeerd, waarin die effecten wel zichtbaar zouden kunnen zijn.

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding hard gewerkt heeft aan een verbetering. De kwaliteit van de onderzoeksopzet is toegenomen, zowel in de afstudeeraanvraag, als in het plan van aanpak en het afstudeerrapport.

Wel zijn er nog verbeteringen mogelijk. Het onderzoek en de praktische uitwerking in bevindingen en aanbevelingen sluiten niet altijd goed op elkaar aan. Het panel adviseert de opleiding nauwgezet naar de onderzoeksopzet - (centrale) onderzoeksvraag en deelvragen- te bekijken, dan wel meer aandacht te besteden aan de praktische uitwerking. Het panel beoordeelt standaard 16 op basis van de richtlijnen van de NVAO als onvoldoende.

#### **Herstelplan**

In het herstelplan beschrijft de opleiding verschillende maatregelen die moeten leiden tot verbeterde resultaten:

1. Het invoeren van de onderzoeksleerlijn en het borgen van de kwaliteit ervan.
2. Het instellen van een afstudeercommissie die een rol vervult bij het beoordelen van plannen van aanpak voor de afstudeerwerken.
3. Een consequente scheiding tussen begeleiding en beoordeling
4. Het verbeteren van de afstudeerhandleiding.
5. Het verbeteren van de onderzoeksvaardigheden van docenten.

#### **Advies van het panel over het herstelplan**

Het panel vindt de genoemde maatregelen in het herstelplan toereikend en meent dat het toekennen van een herstelperiode van twee jaar gerechtvaardigd is. Het panel opteert voor een herstelperiode van twee jaar ondanks dat veel herstelmaatregelen al geïmplementeerd zijn en in de eindwerken van 2013-2014 al effect zichtbaar is. De reden hiervoor is dat de opleiding relatief lage studentaantallen heeft. Om het effect daadwerkelijk te kunnen meten, is een herstelperiode van 2 jaar wenselijk.

#### **Conclusie NVAO**

Op basis van het herstelplan en het positieve advies van de commissie daarover besluit de NVAO tot toepassing van het bepaalde in artikel 5a.12a van de WHW (herstelperiode). Naar het oordeel van de NVAO is met het herstelplan en het positieve oordeel van het panel daarover voldoende aannemelijk gemaakt dat de opleiding binnen de termijn van twee jaar alsnog aan het kader zal voldoen. De NVAO onderschrijft het advies van het panel in reactie op het herstelplan.

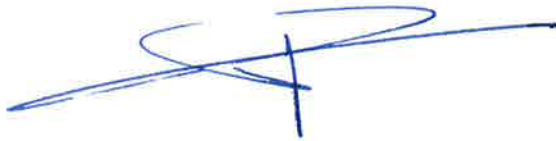
Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van de NHL Hogeschool te Leeuwarden in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 25 augustus 2014 naar voren te brengen. Van deze gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

De NVAO besluit tot verlenging van de geldigheidsduur van het accreditatiebesluit van 11 mei 2009 voor de opleiding hbo-bachelor Commerciële Economie (240 ECTS; variant: voltijd, deeltijd; locatie: Leeuwarden) van NHL Hogeschool te Leeuwarden tot en met 27 november 2016.

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.12a, vierde lid, van de WHW dient het instellingsbestuur een aanvraag om een besluit tot vaststelling dat de opleiding alsnog aan het toepasselijke kader voldoet, uiterlijk in te dienen op 28 november 2015.

Den Haag, 28 november 2014

De NVAO  
Voor deze:



R.P. Zevenbergen  
(bestuurder)

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Onderwerp	Standaard	Beoordeling door het panel
<b>1. Beoogde eindkwalificaties</b>	De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	<b>Voldoende</b>
<b>2. Programma</b>	De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.	<b>Voldoende</b>
	De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	<b>Goed</b>
	De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	<b>Goed</b>
	Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.	<b>Voldoende</b>
	Het programma is sludeerbaar.	<b>Voldoende</b>
	De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.	<b>Voldoende</b>
<b>3. Personeel</b>	De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.	<b>Voldoende</b>
	Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.	<b>Voldoende</b>
	De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.	<b>Voldoende</b>
<b>4. Voorzieningen</b>	De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.	<b>Voldoende</b>
	De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.	<b>Goed</b>
<b>5. Kwaliteitszorg</b>	De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.	<b>Voldoende</b>
	De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.	<b>Voldoende</b>
	Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	<b>Voldoende</b>
<b>6. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	<b>Onvoldoende</b>
<b>Eindoordeel</b>		<b>Onvoldoende</b>

**Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar.**

Cohort	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Uitval vt	47%	44%	58%	34%	37%	33%	
Uitval dt	60%	20%	0%	50%	0%	67%	

**Tabel 2: Uitval uit de bachelor.**

Cohort	2006	2007	2008	2009
Uitval vt	19%	11%		
Uitval dt	75%	38%		

**Tabel 3: Rendement.**

Cohort	2006	2007	2008
Rendement vt	73%	67%	
Rendement dt	25%	63%	

**Tabel 4: Docentkwaliteit.**

Graad	Ma	PhD
Percentage	66%	5%

**Tabel 5: Student-docentratio.**

Ratio	28:1
-------	------

**Tabel 6: Contacturen.**

Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen vt	16	16	9	9
Contacturen dt	11	7	7	5



Pagina 9 van 20 **Bijlage 3: panelsamenstelling**

- J.P.D. Riegen RM (voorzitter), Docent/projectmanager aan de Hogeschool van Amsterdam;
- M.M. van Fruchten RM (domeindeskundige), instituutsdirecteur International Business & Communication Hogeschool van Arnhem en Nijmegen;
- drs. P. Fernig (domeindeskundige), teamleider onderwijs en onderzoek, Hogeschool Inholland;
- E.E.H. Boijmans (student-lid), student Commercieel Management aan Hogeschool Zuyd.

Het panel werd ondersteund door mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, secretaris (gecertificeerd).



## **Opleiding Commerciële Economie**



## **Herstelplan opleiding Commerciële Economie**

Leeuwarden, voorjaar 2014

Harjan Jalvingh

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
1. Inleiding .....	3
2. Achtergrond herstelplan .....	3
3. Verbeteringen tot aan mei 2013 .....	4
4. Verbeteringen tussen mei en december 2013 .....	4
4.1. Instellen Afstudeercommissie .....	5
4.2. Afstudeervoorstel / voorlopige goedkeuring probleemstelling .....	5
4.3. Plan van Aanpak / beoordeling door afstudeercommissie .....	5
4.4. Scheiding begeleiding en beoordeling .....	6
4.5. Beoordeling rapport .....	6
4.6. Presentatie / verdediging .....	6
4.7. Verbetering afstudeerhandleiding .....	6
4.8. Onderzoeksvaardigheden studenten .....	7
4.9. Onderzoeksvaardigheden docenten .....	7
4.10. Herbeoordeling NQA in december 2013 .....	7
5. Verbeteringen vanaf januari 2014 .....	8
5.1. Afstudeerhandleiding .....	8
5.2. Rol afstudeercommissie .....	8
5.3. Onderzoeksleerlijn .....	8
5.4. Onderzoeksvaardigheden docenten .....	8
6. Overige verbeteringen vanaf januari 2014 .....	9
6.1. Personeel .....	9
6.2. Kwaliteitsborging .....	9
6.3. Systeem van toetsing .....	10
7. Tot slot .....	10

## 1. Inleiding

In mei 2013 is de NHL bachelor opleiding Commerciële Economie door een NQA-panel gevisiteerd volgens het NVAO-kader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling. Het eindoordeel van het panel was onvoldoende, omdat standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties met een onvoldoende beoordeeld werd.

In het rapport geeft het panel aan dat de opleiding voldoende potentie bezit om op redelijke termijn te voldoen aan de vereiste kwaliteitseisen. De NVAO heeft NHL Hogeschool in april 2014 uitgenodigd een herstelplan in te dienen.

De opleiding heeft direct na afloop van de visitatie aanvullende maatregelen genomen gericht op zowel de borging van onderzoeksvaardigheden in het programma als op een kwaliteitsverbetering met betrekking tot de onderzoeksvaardigheden en verwerking in de (afstudeer)producten.

Het voorliggende herstelplan gaat specifiek in op de maatregelen die de opleiding heeft genomen, en nog gaat nemen, gericht op standaard 16. Daarnaast worden in het herstelplan de maatregelen beschreven die de opleiding aanvullend daaraan heeft genomen, o.a. op standaard 2 en 9.

## 2. Achtergrond herstelplan

De NVAO heeft in haar schrijven van 1 april 2014 (kenmerk NVAO/20141123/SL) aangegeven dat het herstelplan toereikend moet zijn om de door het panel geconstateerde tekortkomingen die tot het oordeel onvoldoende hebben geleid te herstellen. Op basis van het paneladvies dient de opleiding in het herstelplan in ieder geval in te gaan op verbeteringen van de volgende tekortkomingen:

- Borging van de onderzoeksvaardigheden in het programma
- Continuering van de ingezette kwaliteitsverbetering met betrekking tot de onderzoeksvaardigheden en verwerking in de (afstudeer)producten

Het voorliggende herstelplan gaat in op deze punten. De aanbevelingen van het panel met betrekking tot: ECMA-onderzoeksleerlijn Implementeren, personeelsplan en mastergeschoolde docenten, verder borgen van kwaliteitszorg door eigen doelstellingen, vastleggen van resultaten van en verbeteracties komen tevens aan bod in dit herstelplan.

Het afstudeertraject bij de opleiding Commerciële Economie heeft in 2012-2013 en aan het begin van het studiejaar 2013-2014 een aantal wijzigingen ondergaan. De beoordeling is verbeterd, in systematiek en transparantie. Onderzoek heeft zowel in het onderwijsprogramma als in het afstudeertraject meer aandacht gekregen. De effecten van deze wijzigingen waren vanwege de recente implementatiedatum nog niet zichtbaar in de negentien afstudeerwerken die het panel in mei 2013 ter beoordeling heeft bestudeerd. Bij deze afstudeerwerken heeft het panel niet in alle gevallen de voldoende beoordeling van de opleiding kunnen onderschrijven. Met name de onderzoeksmatige kant van enkele afstudeerwerken was matig tot onvoldoende uitgevoerd. Met het aantal als onvoldoende beoordeelde eindwerkstukken is de tien procentnorm van de NVAO overschreden en is daarmee een voldoende beoordeling van deze standaard niet meer mogelijk.

Het panel sloot in mei 2013 echter niet uit dat de nieuwe eindwerkstukken een betere uitkomst zouden vertonen dan de werkstukken die het panel onder ogen heeft gehad. Het panel kwam tot die overweging op basis van de vernieuwde afstudeerhandleiding, de versterkte aandacht voor de onderzoeksvaardigheden, de nieuwe beoordelingssystematiek en het gewijzigde

beoordelingsformulier. In december 2013 heeft het panel alsnog vier eindwerkstukken en een aantal afstudeervoorstellen en plannen van aanpak kunnen bestuderen.

Op basis van deze nieuwe eindwerkstukken en plannen van aanpak heeft het panel geconstateerd dat het niveau van deze eindwerkstukken verbeterd is met name daar waar het gaat om de kwaliteit van het onderzoek. Het panel vindt het raadzaam om een aantal verbeteringen verder aan te scherpen, zoals het vertalen van de onderzoeksvraag in relevante deelvragen en de praktische uitwerking van het onderzoek in bevindingen en de aanbevelingen en vooral de financiële uitwerking daarvan.

Om de lezer goed zicht te geven op hetgeen verbeterd is en hetgeen nog verbeterd gaat worden, wordt het verbetertraject in dit herstelplan opgesplitst in 3 fasen: (1) voor mei 2013, (2) tussen mei en december 2013 en (3) vanaf januari 2014.

### **3. Verbeteringen tot aan mei 2013**

In juni 2011 heeft het instituut ECMA geconstateerd dat het onderzoek binnen zijn opleidingen verbetering behoeft. Hiervoor is een project gestart met de onderzoeksdocenten van de afdelingen. Dit project heeft tussen september 2011 en juli 2012 geresulteerd in een nieuwe standaard onderzoekslijn binnen ECMA voor jaar 1 en het afstuderen.

Per september 2012 is een aantal wijzigingen doorgevoerd met betrekking tot onderzoek binnen het curriculum van de opleiding Commerciële Economie. De onderzoekslinerlijn van ECMA is geïmplementeerd in jaar 1. Het afstudeertraject heeft voor het studiejaar 2012-2013 een aantal wijzigingen ondergaan. De beoordeling is verbeterd, in systematiek en transparantie. Per competentie zijn duidelijke beoordelingscriteria opgesteld, met uitdrukkelijk aandacht voor de competentie marktonderzoek.

Onderzoek heeft zowel in het onderwijsprogramma als in het afstudeertraject meer aandacht gekregen. Deze wijzigingen waren vanwege de recente implementatiedatum nog niet doorgevoerd in de negentien afstudeerwerken die het panel in mei 2013 ter beoordeling heeft bestudeerd.

Met alle docenten die niet in het bezit zijn van een master, is een gesprek gevoerd om te bepalen of een mastergraad haalbaar is. Begeleiding van afstudeertrajecten is alleen mogelijk, wanneer een begeleider in het bezit is van een mastergraad, of deze nagenoeg gehaald heeft.

### **4. Verbeteringen tussen mei en december 2013**

Na de visitatie, en in het begin van het studiejaar 2013-2014, heeft de opleiding wijzigingen aangebracht in het afstuderen, zoals hierna beschreven in paragraaf 4.1 tot 4.9. Deze verbeteringen hebben betrekking op: het instellen van een afstudeercommissie, de procedure afstuderen, de beoordeling van het rapport en presentatie, de afstudeerhandleiding en onderzoeksvaardigheden van studenten en docenten. Deze verbeteringen zijn vanaf juni 2013 doorgevoerd. Daarnaast is in juni 2013 een nieuwe afstudeercoördinator aangesteld, mede om het verbeteringsproces in goede banen te leiden. Onderstaand worden de voor het curriculum van 2013-2014 doorgevoerde verbeteringen toegelicht.

#### 4.1. Instellen Afstudeercommissie

De opleiding heeft vanaf juni 2013 een afstudeercommissie ingesteld. Deze commissie speelt op verschillende momenten in het afstudeertraject een rol en bestaat uit een docent Marktonderzoek, een docent Marketing en een docent met als specialisatie Sales. De afstudeercommissie heeft regulerend overleg. Tevens deelt zij haar kennis en manier van beoordelen d.m.v. reguliere interviews met de betrokken docentbegeleiders en examinatoren betrokken bij het afstuderen. De afstudeercommissie is aangesteld door de examencommissie en vervult haar rol dus namens de examencommissie.

De afstudeercommissie speelt in de volgende gevallen een rol:

- Het beoordelen van het Plan van Aanpak, nadat dit is goedgekeurd (en ondertekend) door de bedrijfsbegeleider en de docentbegeleider. Na goedkeuring door de commissie kan met het daadwerkelijke afstudeerproject gestart worden.
- Het beoordelen van het afstudeerrapport (als 3e examiner) indien:
  - i. Het rapport beoordeeld is met een eindcijfer tussen de 5,5 en 6,0
  - ii. Het rapport beoordeeld is met een eindcijfer van 8,5 of hoger
  - iii. Het oordeel van de 1e en 2e examiner met 1 punt of meer verschilt
- Indien er twijfel bestaat over het proces van afstuderen en de bijdrage van de student aan het afstudeerrapport.
- Borging van de kwaliteit van de afstudeerprocedure d.m.v. steekproefsgewijs controleren van afstudeerrapporten.
- Moderatie met examinatoren over plan van aanpak en het afstuderen (lerende organisatie) zowel als 3<sup>e</sup> examiner als onderdeel van kwaliteitszorg.

#### 4.2. Afstudeervoorstel / voorlopige goedkeuring probleemstelling

Het goedkeuren van het afstudeervoorstel is geformaliseerd. Door middel van een formulier 'Beoordeling Afstudeervoorstel' beoordeelt de afstudeercoördinator of het afstudeervoorstel, met daarin het onderwerp van onderzoek en een voorlopige probleemstelling, voldoende basis biedt om op af te studeren. De afstudeercoördinator vult dit formulier iedere keer na ontvangst van een afstudeervoorstel in, en gebruikt dit als documentatie voor feedback richting de student. Wanneer het afstudeervoorstel is goedgekeurd door de afstudeercoördinator, wordt een vakdocent als docentbegeleider toegewezen aan de student. Deze vakdocent ontvangt naast het afstudeervoorstel van student eveneens de overdracht van alle voorgaande documentatie tussen student en afstudeercoördinator.

#### 4.3. Plan van Aanpak / beoordeling door afstudeercommissie

Nadat de afstudeercoördinator het afstudeervoorstel (voorlopige probleemstelling) heeft goedgekeurd, wordt de student toegewezen aan een vakdocent voor inhoudelijke begeleiding. Onder supervisie van de vakdocent verfijnt de student zijn/haar afstudeervoorstel in de vorm van een Plan van Aanpak. In dit Plan van Aanpak wordt o.a. aandacht gegeven aan:

- Juiste probleemanalyse
- Hoofdvraag en deelvragen, gekoppeld aan onderzoeksdoelstelling
- Vooronderzoek om tot afbakening van onderzoekspopulatie te komen
- Theoretisch kader
- Het aantal te raadplegen bronnen en de actualiteit ervan
- Onderzoeksverantwoording: methodiek per deelvraag en steekproef trekking

Dit Plan van Aanpak dient goedgekeurd te zijn door vakdocent en bedrijfsbegeleider alvorens het naar de afstudeercommissie gezonden wordt. De afstudeercommissie heeft tot taak om te verifiëren of het Plan van Aanpak aan de gestelde eisen voldoet. Wanneer de afstudeercommissie het Plan van

Aanpak goedkeurt, kan de student met het feitelijke afstuderen beginnen. Op deze wijze voldoet de opleiding aan borging van de tussentijdse stappen die de student maakt in het proces van afstuderen. Tevens is hier het 4-ogen principe van toepassing en heeft de afstudeercoördinator geen monopolierol meer.

#### **4.4. Scheiding begeleiding en beoordeling**

Vanaf juni 2013 is de scheiding tussen begeleiding en beoordeling strikt doorgevoerd. De begeleidende vakdocent speelt geen rol meer in het bepalen van het eindcijfer van het rapport. De twee examinatoren hebben tot het moment dat het afstudeerrapport is ingeleverd, geen enkele rol gespeeld in het afstudeertraject van de student. Dit vergroot de objectiviteit van de beoordeling en hiermee voldoet de opleiding aan het 4-ogen principe. Beide examinatoren beschikken over een masterdiploma.

- a. De eerste examinator komt uit het docententeam van de opleiding en is een vakinhoudelijke docent.
- b. De tweede examinator is een externe deskundige die ervaring heeft met het beoordelen van HBO-scripties. Dit kan een docent van een andere (marketing) opleiding zijn met een relevante achtergrond, of iemand uit het werkveld.

De examinatoren beoordelen het afstudeerrapport aan de hand van het formulier 'Beoordeling Afstudeerrapport' en komen onafhankelijk van elkaar tot een cijfer. Het eindcijfer op het afstudeerrapport is een gemiddelde van deze twee cijfers. Beide examinatoren dienen het afstudeerrapport met minimaal een 5,5 te beoordelen. Indien dit niet het geval is, krijgt de student een herkansing.

#### **4.5. Beoordeling rapport**

De afstudeerscriptie dient minimaal de volgende vier competenties met een voldoende op niveau 3 af te toetsen: DC 2 marktonderzoek, DC 3 interne- en externe analyse, DC 4 strategie en beleid en DC 5 uitvoering en financiële accountability. Er kan niet meer onderling gecompenseerd worden en zo moet elke scriptie voldoende (veld-) onderzoek omvatten. Op al deze competenties dient de score voldoende te zijn. Indien dit niet het geval is, wordt het rapport afgekeurd en volgt een herkansing.

De beoordelingssystematiek is opnieuw ontwikkeld, waarbij tevens explicieter aandacht besteed is aan het onderdeel reflectie. Het is voor de student duidelijk dat er uitgebreide reflectie gegeven moet worden op het uitgevoerde onderzoek en de persoonlijke leerdoelen.

#### **4.6. Presentatie / verdediging**

Vanaf juni 2013 vormt de presentatie en de daarop volgende verdediging een afzonderlijk beoordelingsmoment, met een afzonderlijk beoordelingsformulier waarin richtlijnen zijn opgenomen ten aanzien van de onderdelen die aan bod dienen te komen. Beiden worden geluidstechnisch opgenomen. Zowel presentatie als verdediging moeten met een voldoende beoordeeld worden. Hiermee is het onmogelijk dat de beoordeling van het rapport gecompenseerd kan worden met de presentatie en verdediging.

#### **4.7. Verbetering afstudeerhandleiding**

De aanpassingen hebben geleid tot een nieuwe afstudeerhandleiding. Deze handleiding omschrijft de eisen waaraan een afstudeeropdracht dient te voldoen en de procedure rondom het afstuderen, inclusief randvoorwaarden.

Een aanvullende belangrijke wijziging is dat studenten vanaf het moment van goedkeuring afstudeervoorstel één jaar de tijd hebben om af te studeren. Indien ze langer dan één jaar met hun

afstuderen bezig zijn, vervalt de goedkeuring van het afstudeerplan en dienen ze een andere opdracht te starten. Een aantal studenten nam ruim de tijd voor het afstuderen, o.a. door een hogere prioriteit te geven aan een baan. Het begeleiden van afstudeerders van diverse jaargangen vraagt een hoge inspanning en aandacht van de opleiding. Om kwaliteit van het proces en de inhoud te kunnen garanderen is besloten tot deze maatregel.

#### **4.8. Onderzoeksvaardigheden studenten**

Voor studenten die nog niet de gehele ECMA-onderzoekscyclus hebben kunnen volgen, zijn de volgende ondersteunende maatregelen / acties genomen vanaf juni 2013:

- Organiseren van masterclasses op het gebied van: schrijven plan van aanpak, onderzoeksverantwoording, theoretisch kader, bronnenonderzoek (mediatheektraining), marketing en financiële verantwoording.
- Organiseren van wekelijkse intervisiebijeenkomsten. De Groepssamenstelling is afhankelijk van de fase waarin de student zich bevindt met het afstuderen. Doelstelling is dat studenten van elkaar leren en dat het leerproces verder gestructureerd kan worden.
- Een aantal studenten kan niet fysiek aanwezig zijn bij deze bijeenkomsten. Voor hen worden digitale middelen (o.a. groeps gesprekken Skype) ingezet voor wekelijkse intervisie.
- Er is een document gepubliceerd met 'tips en aanwijzingen afstudeerrapport.' Hierin zijn formats opgenomen van afstudeerplannen en een plan van aanpak. Het niveau van diverse op te leveren producten is voor de studenten inzichtelijker gemaakt.

#### **4.9. Onderzoeksvaardigheden docenten**

Om een goede begeleiding van studenten te waarborgen is ook voor docenten een aantal zaken aangepast, te weten:

- Een docent die een student begeleidt of examineert bij het afstuderen, moet een cursus 'Onderzoeksvaardigheden voor docenten' (opgesteld vanuit het Instituut ECMA) volgen of hebben gevolgd. Deze cursus is gestart in juni 2013 voor leden van de afstudeercommissie.
- Maandelijks wordt een themaoverleg georganiseerd voor docenten betrokken bij het afstuderen. Inhoudelijke en procesmatige zaken worden besproken en er vindt intercollegiale toetsing plaats. Leden van de afstudeercommissie en examinatoren zijn hierbij aanwezig.
- Er zijn collega's aangenomen en/of ingehuurd met als specialisatie (markt-)onderzoek om het gehele onderzoeksprogramma binnen de opleiding uit te voeren.

#### **4.10. Herbeoordeling NQA in december 2013**

Zoals in hoofdstuk 2 aangegeven, heeft het panel in december 2013 alsnog vier eindwerkstukken en een aantal afstudeerplannen en plannen van aanpak kunnen bestuderen. Op basis van deze nieuwe eindwerkstukken en plannen van aanpak heeft het panel geconstateerd dat het niveau van deze eindwerkstukken verbeterd is met name daar waar het gaat om de kwaliteit van het onderzoek. Ondanks deze zichtbare verbetering vindt het panel het raadzaam om een aantal verbeteringen verder aan te scherpen, zoals het vertalen van de onderzoeksvraag in relevante deelvragen en de praktische uitwerking van het onderzoek in bevindingen en aanbevelingen en vooral de financiële uitwerking daarvan.



## 5. Verbeteringen vanaf januari 2014

### 5.1. Afstudeerhandleiding

De aanpassingen voor het studiejaar 2013-2014 hebben geleid tot een nieuwe afstudeerhandleiding. De aanbevelingen van het panel na de herbeoordeling in december 2013 zijn doorgevoerd in het Afstudeer voorbereidingstraject (AVT), de instructie naar de begeleiders, de beoordeling door de afstudeercommissie en examinatoren en analoog daaraan in de aanvullende informatie in de afstudeerhandleiding naar de studenten.

De opleiding voert ingaande het studiejaar 2014-2015 een aanvullende maatregel door. Het afstuderen wordt mogelijk in twee perioden, gelijk aan een semesterverdeling. Per semester zullen deadlines gesteld worden voor het inleveren van afstudeervoorstellen, plannen van aanpak, conceptrapporten en de uiteindelijke scriptie. Een duidelijke en meer tijdsgebonden planning van het afstudeerproces komt ten goede aan de kwaliteit van begeleiding en beoordeling. Ook zal dit de studeerbaarheid verhogen, omdat het afstudeerproces, de masterclasses, intervisies en begeleiding beter op elkaar aansluiten.

### 5.2. Rol afstudeercommissie

Het panel heeft aangegeven dat door de hoge eisen aan het plan van aanpak de doorlooptijd van het plan van aanpak lang is. De opleiding is voornemens, teneinde de studeerbaarheid te waarborgen, om deze eisen iets minder strikt te hanteren en studenten b.v. het oordeel 'voorwaardelijke goedkeuring' mee te geven. Deze beslissing wordt genomen, zodra de afstudeercommissie en examencommissie van mening zijn dat een dergelijk oordeel ook leidt tot een succesvol afronden van de afstudeerscriptie binnen gestelde termijn. Door de geleverde inspanning m.b.t. onderzoeksvaardigheden docenten, de opbouw van het curriculum met meer aandacht voor onderzoeksvaardigheden en het efficiënter inzetten van masterclasses en intervisies, is het totale niveau van onderzoek en begeleiding verhoogd. Het aantal feedbackmomenten van begeleider en/of afstudeercommissie kan hierdoor omlaag. Het totaal verhoogt de studeerbaarheid van het afstudeerproces.

### 5.3. Onderzoeksleerlijn

De onderzoeksleerlijn opgesteld vanuit het instituut ECMA is in het studiejaar 2013-2014 verder doorgevoerd in het 2<sup>e</sup> studiejaar. Uitvoering van de totale onderzoeksleerlijn wordt gemeten vanuit het platform kwaliteitszorg van ECMA en resultaten worden teruggekoppeld aan de projectgroep Onderzoeksleerlijn. Eventuele noodzakelijke aanpassingen worden vervolgens weer doorgevoerd. In het studiejaar 2014-2015 wordt de onderzoeksleerlijn verder geïmplementeerd in studiejaar 3. Daarmee is deze lijn volledig in het gehele curriculum, in alle studiejaar opgenomen.

### 5.4. Onderzoeksvaardigheden docenten

De ingezette route voor verbeteringen van onderzoeksvaardigheden voor docenten is gecontinueerd. In januari 2014 zijn inmiddels dertien docentbegeleiders die de cursus 'Onderzoeksvaardigheden voor docenten' hebben gevolgd. Docenten en studenten hebben een masterclass 'financiële verantwoording' aangeboden gekregen. Eén docent met een specialisatie financieel-economische verantwoording is aangesteld als vraagbaak voor afstudeerbegeleiders en studenten als het gaat om de financiële onderbouwing van de aanbevelingen. Vanaf 1 januari 2015 moet een afstudeerbegeleider of examinator de cursus onderzoeksvaardigheden voor docenten hebben gevolgd om betrokken te kunnen zijn bij het afstudeerproces.

## 6. Overige verbeteringen vanaf januari 2014

In hoofdstukken 3, 4 en 5 is ingegaan op het herstel van de tekortkomingen in het borgen van de onderzoeksvaardigheden in het programma en op de continuering van de ingezette kwaliteitsverbetering met betrekking tot de verwerking van de onderzoeksvaardigheden in de (afstudeer)producten. Daarnaast heeft het NQA-panel aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot het personeelsplan en mastergeschoolde docenten, verder borgen van kwaliteitszorg door eigen doelstellingen, vastleggen van resultaten van en verbeteracties.

### 6.1. Personeel

Op 1 juli 2014 telt de opleiding 23 medewerkers onderwijs personeel (OP). Het aantal mastergeschoolden is dan achttien. Er zijn twee OP bezig met hun laatste studiejaar voor een masteropleiding en één 1 OP start in september 2014 met een masteropleiding. De eis dat een docent betrokken bij het afstudeerproces een mastergraad bezit, blijft ongewijzigd. Het percentage mastergeschoolde docenten is op 1 juli 2015 naar verwachting 87%. Nieuwe docenten moeten in het bezit zijn van een mastertitel.

Leden van de afstudeercommissie en examinatoren hebben de cursus Onderzoeksleerlijn voor docenten met goed gevolg afgerond. Vanaf 1 januari 2015 geldt dat elke docent betrokken bij het afstudeerproces niet alleen in bezit moet zijn van een mastergraad, maar ook deze cursus met goed gevolg moet hebben afgerond.

Vanuit het professionaliseringsplan NHL worden alle opleidingsuren voor OP en OOP gelabeld. Voor het studiejaar 2014-2015 worden (opfris) cursussen ingepland op het gebied van toetsbekwaamheid, studieloopbaanbegeleiding en assessments voor alle OP.

### 6.2. Kwaliteitsborging

Continuïteit van het verbeteringsproces is een van de speerpunten binnen de opleiding. De wens om te blijven ontwikkelen is zeer groot, zo ook de wens om vooral goed en verantwoord het onderwijs in te richten en uit te voeren. De volgende verbeteringen zijn of worden in gang gezet:

Vanuit de besturingsfilosofie NHL is de lijn verantwoordelijk voor het goed doorlopen van de PDCA-cycli binnen het instituut en de opleidingen. Een afdelingshoofd legt regelmatig verantwoording af aan de instituutdirecteur over de voortgang. De kwaliteitszorgmedewerker van de afdeling krijgt in dit proces een belangrijkere taak en verantwoordelijkheid, met name met het uitvoeren van de Check en het controleren van de Act. De kwaliteitszorgmedewerker maakt onderdeel uit van het platform kwaliteitszorg van het instituut ECMA. Vanuit dit platform wordt de voortgang van de opleidingen binnen het instituut nauwlettend gevolgd.

Onderwijsbeoordelingen worden nauwlettend gevolgd en ook zelf geïnitieerd. De docent met als taak kwaliteitszorg speelt hierin een belangrijke rol. Het is belangrijk om meningen van studenten en docenten met betrekking tot het programma (of onderdelen hiervan) goed kenbaar te krijgen en vervolgens te bepalen tot welke verbeteracties dit zal moeten leiden. Evaluaties worden per lesperiode van tien weken uitgevoerd. Aanvullingen vanuit panelgesprekken met studenten en terugkoppelingen van docenten worden besproken met de opleidingscommissie en de werkveldadviescommissie en indien daartoe aanleiding is met de toetscommissie. Een samenvatting van de resultaten wordt gepubliceerd voor studenten en een verbeterplan voor de opleiding wordt opgesteld.

De opleiding volgt de Plan Do Check Act cycli zoals voorgeschreven door de NHL. Vanuit de diverse evaluaties zoals NSE, MTO, HBO-monitor, overige onderwijs-evaluaties, etc. wordt beleid geformuleerd in jaarplannen en verbeterplannen. Het afdelingshoofd rapporteert over de voortgang van de plannen op regelmatige basis aan de directeur van het instituut ECMA.

De opleiding heeft zich aangesloten bij een commissie vanuit het Landelijk Overleg Orgaan Commerce die zich richt op het verbeteren van het afstudeerproces. Op deze wijze wordt snel inzicht verkregen in de diverse uit te voeren benchmarks en de keuzes die daaruit kunnen volgen.

Alle coördinatoren van de opleiding vormen een apart overlegorgaan waarbij continue gekeken zal worden naar de doorlopende leerlijnen binnen het curriculum. Voorbereiding op en doorlopen van de afstudeerfase vormen hierbij een speerpunt.

### **6.3. Systeem van toetsing**

Hoewel volgens de visitatiecommissie de kwaliteit van de toetsing geborgd is in de richtlijnen van het ECMA-beleid, heeft het panel aangegeven dat de implementatie van het toetsbeleid nog aan kracht kan winnen door bijvoorbeeld het opstellen en hanteren van toetsmatrizen voor alle toetsen. Er ontbreken af en toe nog toetsmatrizen. Voor het studiejaar 2014-2015 wordt na het vaststellen van examinatoren per onderwijsmodule voor het gehele studiejaar een planning gemaakt wie verantwoordelijk is voor het aanleveren van welke toetsmatrizen, en wanneer. Deze afspraken worden meegenomen in de plan-en-beoordelingscyclus die met elke docent gemaakt wordt.

De examencommissie functioneert goed. De toetscommissie heeft een schema opgesteld zodat alle toetsen uiteindelijk beoordeeld worden. De meeste docenten stellen de terugkoppeling van de toetscommissie zeer op prijs.

De voorzitter van de examencommissie en de toetscommissie maakt onderdeel uit van het ECMA brede overleg van voorzitters. Ervaringen worden gedeeld en instituutbrede beslissingen worden genomen.

Zowel vanuit het LOO-commerce alsook vanuit Initiatieven van de afdeling Marketing Management worden nationale en internationale benchmarks verder uitgevoerd en verwerkt in een kwaliteitsverbetering van het curriculum en de wijze van toetsing en beoordeling.

## **7. Tot slot**

De visitatie van mei 2013 heeft een grote impact gehad op de opleiding en haar leden. De term 'applied sciences' kreeg een zeer duidelijk gezicht. Na een goede inhoudelijke en interne discussie is de opleiding een duidelijke koers gaan varen. Dit heeft de nodige energie, tijd en veranderingsgezindheid gevraagd van zowel docenten als ook van studenten die al in de eindfase van hun studie zaten. Door direct na de visitatie het afstudeerproces opnieuw vorm te geven heeft de opleiding in een kort tijdsbestek belangrijke en noodzakelijke aanpassingen kunnen doorvoeren in het afstudeerproces.

Diverse ontwikkelingen binnen de opleiding, het instituut en op landelijk niveau vallen samen in de koers die nu gevaren wordt. We zijn HBO en doen aan praktijkgericht onderzoek. Aan ons de taak om dit laten zien, kenbaar te maken en te verantwoorden.

Uit de visitatie bleek dat het curriculum goed is vormgegeven. Bestaande opdrachtgevers moeten nog even wennen aan de aangepaste koers dat er meer aandacht wordt besteed aan het proces van de onderzoeksverantwoording. Na enige toelichting wordt dit ook van harte toegejuicht.