



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Master of Marketing
deeltijd

Avans+

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Master of Marketing
deeltijd

Avans+

CROHO nr. 27WV-70141

Hobéon Certificering
25 april 2017

Auditpanel

Dr. J.W. Wierda
M.K. Farmer, MBA
Prof. Dr. E. Peelen
E. Kruip

Secretaris

H.R. van der Made

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	29
6.	AANBEVELINGEN	31
BIJLAGE I	Scoretabel	33
BIJLAGE II	Schema opleidingsprogramma	35
BIJLAGE III	Programma, werkwijze en beslisregels	37
BIJLAGE IV	Lijst geraadpleegde documenten	41
BIJLAGE V	Overzicht auditpanel	43

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Avans Hogeschool B.V.
status instelling	Rechtspersoon voor Hoger Onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master of Management
registratienummer croho	27WV-70141
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master of Marketing (MM)
aantal studiepunten	62EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locaties	Meerdere leslocaties in Nederland
variant	Deeltijd
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	22 februari 2017
Contactpersoon opleiding	Esther van Atteveld EvanAtteveld@avansplus.nl

Basisgegevens **hbo-opleiding Master of Marketing**, deeltijd¹

bron: Kritische Reflectie Master of Marketing

peildatum: december 2016

instroom (aantal)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
▪ deeltijd	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	16	11
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar ²	2009	2010	2011	2012	2013	2014
▪ deeltijd					3	0
uit de hoofdfase ³				2008	2009	2010
▪ deeltijd				0%	0%	0%
rendement (percentage) ⁴				2007	2008	2009
▪ deeltijd					5	2
docenten (aantal + fte)*			aantal		Fte	
▪ deeltijd				Freelancers		
opleidingsniveau docenten (percentage) ⁵			Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd				-	80%	20%
docent-student ratio ⁶						
▪ deeltijd				Ligt tussen 1 : 11 en 1 : 16		
contacturen (aantal) ⁷			1 ^e jaar	2 ^e jaar	3 ^e jaar	4 ^e jaar
▪ deeltijd				75	75	26

* Het aantal FTE is voor Avans+ niet van toepassing. Avans+ zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsovereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel).

-
- 1 Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.
 - 2 Het aandeel van het totaal aantal masterstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.
 - 3 Het aandeel van de masterstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.
 - 4 Het aandeel van de masterstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het masterdiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.
 - 5 Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).
 - 6 Avans+ hanteert hier de norm zoals vastgelegd binnen de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding en zoals in 2015 geaccordeerd door de NVAO: de gerealiseerde gemiddelde groepsgroottes van alle situaties waarin sprake is van contacturen tussen studenten en (freelance) professionals.
 - 7 Het aantal klokuren aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

De Master of Marketing van Avans+ is aan te merken als een masterprogramma dat is opgebouwd en ontwikkeld rond het strategisch kunnen denken en adviseren over marketing, en het kunnen implementeren van de resultaten ervan. De opleiding is tezamen met twee andere masteropleidingen beoordeeld binnen het cluster 'Hbo-Master Marketing'.

Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

Het panel heeft geconstateerd dat de door de opleiding opgestelde set eindkwalificaties voor wat betreft de inhoud is georiënteerd op het domein van de Master of Marketing en dat de beoogde eindkwalificaties het niveau reflecteren dat door de Dublin Descriptoren voor Masters wordt geïndiceerd. De opleiding heeft een vergelijking met binnen- en buitenlandse pendanten van de opleiding gemaakt en haar eindkwalificaties door het relevante werkveld laten valideren. De set beoogde eindkwalificaties is op zichzelf onderscheidend ten opzichte van vergelijkbare Masters en kent zowel een passende focus op onderzoek als internationalisering.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' dan ook als **'goed'**.

Onderwerp 2. Programma

Bestudering van de verschillende modules van het programma leert dat de Master of Marketing zich expliciet richt op de ontwikkeling van beroepsvaardigheden; de wisselwerking tussen de werkcontext van de student en de inhoud van de deeltijdse opleiding is sterk. Een aanzienlijk deel van de docenten is bovendien werkzaam in de beroepspraktijk en presenteert in de bijeenkomsten aansprekende praktijkvoorbeelden. Een onderzoekleerlijn voorziet erin dat de student onderzoekvaardigheden ontwikkelt op het niveau van een professionele Master.

Uit een door de opleiding opgestelde matrix en de modulebeschrijvingen blijkt dat de inhoud van het opleidingsprogramma dekkend is voor de beoogde eindkwalificaties. Het programma kent verschillende elementen die de inhoudelijke samenhang bevorderen, zoals een leerlijn onderzoek en een reflectieve leerlijn Persoonlijk Leiderschap. Studenten ervaren het programma als samenhangend.

Een precieze bestudering van de inhoud van de modules leert het panel dat de focus binnen het programma iets te sterk ligt op 'branding' en er soms nog sprake is van te grote niveauverschillen tussen afzonderlijke onderwijseenheden. Ook constateert het panel hier en daar overlap tussen modules en dat het actualiteitsgehalte tussen modules wisselt. Het panel is van oordeel dat de opleiding deze onvolkomenheden op korte termijn dient te repareren.

De inrichting en structuur van het programma vindt het panel logisch en voor studenten transparant, het didactisch concept passend voor de meer ervaren, werkende student. De werkvormen zijn gevarieerd en faciliteren het leren binnen zowel de colleges als op de werkplek van de student. Studenten ervaren het programma als stevig, maar niet als ondoenlijk; voor de recente ophoging van de nominale studieduur naar 2,5 jaar heeft de opleiding draagvlak gecreëerd bij de studenten en mogelijke studiebelemmeringen weggenomen. Voor studenten met een functiebeperking heeft Avans+ beleid ontwikkeld.

Het panel vindt de door de opleiding opgestelde toelatingseisen adequaat en ondersteunt de intentie om deze stringent te handhaven. Ten tijde van de audit had de opleiding – begrijpelijkerwijs – nog geen dossiers ter inzage waaruit de strikte toepassing van de toelatingseisen zou kunnen blijken.

Het panel beoordeelt binnen het onderwerp 'Programma' de Standaarden 2. Oriëntatie en 4. Vormgeving als **'goed'** en de Standaarden 3. Inhoud en 5. Aansluiting met een **'voldoende'**.

Onderwerp 3. Personeel

Avans+, en daarmee de opleiding, contracteert docenten op basis van heldere – en voor de opleiding passende – criteria. Tijdens de audit ontmoet het panel een gedreven, betrokken, team van docenten dat zowel didactisch als vakinhoudelijk aan de maat is en sterk geworteld is in de beroepspraktijk. De opleiding investeert in de onderwijskundige professionalisering, en met name de toetsdeskundigheid, van haar docenten; zij borgt de kwaliteit van haar docenten mede op basis van uitkomsten van studentenevaluaties en zet zich actief in om de cohesie in het docententeam verder te versterken.

Het panel komt op Standaard 6 tot het oordeel **'goed'**.

Onderwerp 4. Voorzieningen

Het panel constateert dat de opleiding beschikt over huisvesting waarin het onderwijsleer-concept van de Master of Marketing op een passende wijze kan worden uitgevoerd; de materiële voorzieningen van de opleiding voldoen ruimschoots aan de eisen die er binnen het hoger beroepsonderwijs aan worden gesteld. Het panel waardeert de inzet van de opleiding om de interactie langs digitale weg tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten beter te faciliteren.

De studiebegeleiding heeft de opleiding in alle fasen van het programma op orde. Het panel waardeert de inspanning die de opleiding verricht om de uitfaserende studenten te begeleiden. Studenten vinden dat zij tijdig en gedegen geïnformeerd worden over de inhoud van de studie en hun studievoortgang. In een enkel geval hapert de informatievoorziening ten aanzien van een project, maar – zo is het panel gebleken – de opleiding intervenueert hierin adequaat.

Op zowel Standaard 7 als Standaard 8 komt het panel tot het oordeel **'goed'**.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

Het panel stelt vast dat het kwaliteitssysteem van Avans+ ook voor de Master of Marketing effectief werkt. De opleiding benut aantoonbaar de opbrengst uit evaluaties voor de verbetering van de opleiding. Alle belanghebbenden zijn betrokken bij de interne kwaliteitszorg en de opleiding communiceert transparant over hetgeen er nog moet gebeuren en heeft dit goed in het vizier.

Het panel beoordeelt Standaard 9 als **'goed'**.

Onderwerp 6. Toetsing

De opleiding heeft een gedegen uitgewerkt systeem van toetsen en beoordelen dat zowel de validiteit, betrouwbaarheid als – voor studenten – de transparantie van de toetsing en examinering borgt. De opleiding investeert in de toetsdeskundigheid van examinatoren en de leden van de examencommissie. De afstudeerfase is helder beschreven; een *go/no go* voor vormvereisten is aan te bevelen en het aantal beoordelingscriteria voor het thesisrapport behoeft overdenking. Het panel vindt de examencommissie kwalitatief aan de maat; zij handelt zowel proactief als reactief en gaat op zorgvuldige wijze om met uitfaserende studenten; een helder vastgelegde borgingsagenda ontbreekt, evenals het wettelijk verplichte jaarverslag; de opleiding dient dit te repareren.

Het panel beoordeelt Standaard 10 als **'voldoende'**.

Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding het vereiste basisniveau realiseert. Zij is zich bewust van de door te voeren verbeteringen en heeft deze in het herziene afstudeerprogramma al gedeeltelijk verwerkt. Met de lector en onderzoekdocent als spil, heeft de opleiding de beschikking over de juiste actoren om het eindniveau verder te versterken.

Het panel beoordeelt Standaard 11 als **'voldoende'**.

Algemene conclusie:

Het panel heeft een opleiding aangetroffen die in de achterliggende periode zichtbare ontwikkelslagen heeft gemaakt, maar waarvan de vernieuwing nog niet geheel is voltooid.

Het panel formuleert voor de opleiding verschillende aanbevelingen. Voor dit moment is wellicht de belangrijkste aanbeveling dat de opleiding de nu voorliggende inhoud van de modules screent op overlap, overaccentuering van bepaalde onderwerpen, op niveauverschillen en op het actualiteitsgehalte van de aangeboden stof.

Op grond van de beslisregels van de NVAO, met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 1, 2, 4, 6 t/m 9 en een 'voldoende' voor de Standaarden 3, 5, 10 en 11, komt het panel voor de opleiding als geheel tot het oordeel '**voldoende**'.

Het panel adviseert de NVAO de opleiding Master of Marketing van Avans+ opnieuw te accrediteren voor een termijn van 6 jaar.

Den Haag, 25 april 2017



Dr. J.W. Wierda,
voorzitter



H.R. van der Made,
secretaris

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-opleiding Master of Marketing van Avans+, die op 22 februari 2017 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijshoud in één (sub)cluster gevisiteerd. De clusterwijze beoordeling - *ook wel clustervisitatie genoemd* - heeft als doel de scherpte en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. De onderhavige masteropleiding van Avans+ valt samen met een tweetal verwante opleidingen van andere onderwijsinstellingen in het cluster *Marketing*. De visitaties van deze opleidingen moeten in de periode voor 1 mei 2017 plaatsvinden. Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)⁸.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de integrale bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel dat de audit uitvoerde, ten aanzien van de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden. Deze standaarden zijn gegroepeerd naar de zeven onderwerpen: 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

De onderwijsinstelling

Avans+ is de private volle dochter van de bekostigde Avans Hogeschool. De instelling richt zich op het verzorgen van praktijkgericht onderwijs. Dat doet zij onder meer door het aanbieden van Post-HBO- en masteropleidingen op het gebied van techniek, ICT, management, finance en zorg & welzijn, maar ook via individuele ontwikkeltrajecten en organisatieontwikkelings-trajecten. De hoofdvestiging van Avans+ is in Breda; de instelling verzorgt daarnaast haar onderwijs op verschillende locaties in het land. Bij de instelling studeren in 2017 ca. 3500 studenten.

Karakteristiek van de opleiding

De Master of Marketing verkreeg in 2010 via een Toets Nieuwe Opleiding haar initiële accreditatie. Aanvankelijk werd de Master of Marketing in opdracht van Avans+ uitgevoerd door de Deeltijdacademie van Avans Hogeschool. Sinds september 2013 wordt de opleiding geheel in eigen beheer door Avans+ uitgevoerd. De Master of Marketing is aan te merken als een master die opgebouwd en ontwikkeld is rond een thema, namelijk het strategisch denken en adviseren over marketing en het implementeren van de resultaten daarvan. Dit aspect komt ook aan bod in andere opleidingen, maar daarvan vormt het een onderdeel en is het daarbij niet het leidende principe.

Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding

Tijdens het studiejaar 2012 – 2013 heeft de opleiding een externe review laten uitvoeren van de tot dan toe opgeleverde masterthesissen. De uitkomsten van deze review leidden tot ingrijpende aanpassingen, onder meer in het onderdeel Methoden en Technieken van Onderzoek. Dit vernieuwde onderdeel is sinds 2013 door studenten gevolgd.

In augustus 2015 heeft bij de opleiding een interne audit plaatsgevonden, die een aantal onvolkomenheden in het programma aan het licht bracht. De hierop ontwikkelde verbeteracties zijn voor een deel in het lopende najaarscohort 2015 geïmplementeerd. De bedoeling was om in het studiejaar 2016-2017 de verbeteringen over de volle breedte van de opleiding door te voeren, maar de opleiding kende in het najaar 2016 geen instroom.

Dit betekent dat het auditpanel de (gedeeltelijk) geïmplementeerde vernieuwingen in het oude curriculum en de uitvoering ervan in het onderwijs wel heeft kunnen beoordelen, maar nog niet

⁸ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

de impact van de volledige herziening in ogenschouw kon nemen. Een deel van de beoordeling is dan ook gebaseerd op door de opleiding geleverde documentatie en de aangetoonde kwaliteit van het personeel dat verantwoordelijk is voor de onderwijsuitvoering. De opleiding verwacht in het najaar 2017 nieuwe instroom.

Tegen de achtergrond van de door de opleiding doorgevoerde verbeteringen heeft het panel tijdens de documentstudie en de audit in het bijzonder aandacht geschonken aan:

- De betrokkenheid van het werkveld bij het ontwerp en de actualisatie van eindkwalificaties en programma;
- De opzet en kwaliteit van de onderzoekleerlijn (MTO);
- De doorgevoerde inhoudelijke wijzigingen in het curriculum;
- De kwaliteitszorgcyclus, de daarin gehanteerde instrumenten en de doorwerking van de opbrengsten uit evaluaties;
- Het functioneren van de examencommissie en de inrichting van het systeem van toetsen en beoordelen;
- De kwaliteit van het gerealiseerde niveau.

De beoordeling van deze aspecten heeft het panel opgenomen bij de betreffende standaarden.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

Totstandkoming profiel

De opleiding heeft in 2014-2015 haar opleidingsprofiel herzien. Dit profiel bouwt voort op het eerdere profiel en sluit aan op het landelijke beroeps- en competentieprofiel van de Bachelor Commerciële Economie.

Als onderdeel van het herzieningsproces heeft de opleiding zich vergeleken met profielen van overeenkomstige opleidingen op Masterniveau, waaronder die van de opleidingen die met de Master Marketing van Avans+ deel uitmaken van het accreditatiecluster. Avans+ beoogt met de opleiding een niche markt te bedienen, een specifieke doelgroep die acteert op het strategische managementniveau en behoefte heeft aan een multidisciplinair programma dat bestaat uit elementen van de MBA en de kern omvat uit NIMA-B en NIMA-C.

Naast het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap en het verdiepen van het onderzoekend vermogen, krijgt de student een breed palet aan managementdisciplines gepresenteerd, zoals supply chain management, financieel management, leidinggeven en project- en innovatiemanagement.

Inhoud en oriëntatie

Op basis van het opgestelde beroepsprofiel van de Master of Marketing, komt de opleiding tot de hierna vermelde zes eindkwalificaties voor haar programma; deze eindkwalificaties vormen een directe vertaling van de in het beroepsprofiel beschreven taken, werkzaamheden en competenties.

De afgestudeerde Master of Marketing van Avans+:

1. analyseert data, verkregen door middel van (zelf uitgevoerd) klant-/marktonderzoek, past de resultaten toe bij de strategische besluitvorming binnen de organisatie en gebruikt deze om te bepalen welke producten/diensten, met bijbehorend kwaliteitsniveau, geïntroduceerd worden;
2. vertaalt de laatste ontwikkelingen en trends in de (internationale) markt, door het presenteren van een marketingvisie, –strategie en –beleid in de vorm van innovatieve marketingimplicaties binnen en buiten de organisatie, zodat helder is op welke wijze de productintroductie en/of dienstverlening dient plaats te vinden;
3. adviseert op adequate wijze het management van de organisatie, neemt deel aan de besluitvorming en formuleert noodzakelijke randvoorwaarden om het marketingplan uit te voeren ten behoeve van de juiste organisatiepropositie en het te behalen concurrentievoordeel;
4. informeert en verbindt de verschillende afdelingen die een bijdrage leveren aan de totstandkoming van het product/de dienst, waardoor de doorvertaling ten behoeve van de implementatie en een tijdige oplevering van het product of de dienst plaatsvindt;

5. vertaalt het gemaakte marketingplan naar concrete acties en praktische oplossingen en geeft leiding aan het marketing team, waarbij resultaatgerichtheid en flexibiliteit zorgen voor optimale realisatie van het marketingplan;
6. professionaliseert zichzelf en anderen door het organiseren van feedback, het actief delen van nieuwe kennis en *best practices* en het kritisch reflecteren op het persoonlijk en beroepsmatig handelen, zodat de eigen ontwikkeling en die van stakeholders binnen en buiten de organisatie voortdurend wordt gefaciliteerd en gestimuleerd.

Het panel vindt de set eindkwalificaties inhoudelijk goed afgestemd op de rol van een Master of Marketing.

Niveau

Het panel concludeert op basis van de wijze waarop de set beoogde eindkwalificaties is verwoord, dat impliciet een afstemming heeft plaatsgevonden met het Masterniveau, zoals dit is vastgelegd in het 'European Qualification Framework'. Ook ziet het panel dat de opleiding bij het formuleren van haar eindkwalificaties de Dublin Descriptoren als referentie voor het niveau heeft gehanteerd; zowel de (toepassing van) kennis en inzichten, als oordeelsvorming, communicatie en leervaardigheden maken expliciet, en op het niveau dat van een Masterstudent mag worden verwacht, deel uit van de door de opleiding beoogde eindkwalificaties.

Met de kanttekening dat de opleiding om redenen van transparantie de nu meer impliciet uitgevoerde koppeling met niveau-indicatoren ook op schrift inzichtelijk zou moeten maken, stelt het panel vast dat de zes eindkwalificaties van de opleiding op het juiste niveau, namelijk dat van de Master, zijn gedefinieerd.

Onderzoek

De focus op onderzoek binnen de MM is geëxpliciteerd in de eindkwalificatie 1 (...*analyseert data, verkregen door zelf uitgevoerd markt-/klantonderzoek en past de resultaten toe bij de strategische besluitvorming binnen de organisatie...*). Deze eindkwalificatie reflecteert nadrukkelijk de vaardigheid van de afgestudeerde Master of Marketing om vanuit de marketing multidisciplinair te kunnen denken en een eigen innovatieve en strategische visie te ontwikkelen op complexe situaties. Daarbij geldt als voorwaarde dat de student deze complexe situaties (methodologisch) verantwoord moet kunnen onderzoeken en erover moet kunnen rapporteren. Het panel vindt het onderzoekend vermogen van de Master of Marketing in de beoogde eindkwalificaties helder verwoord.

Internationale focus

Avans+ heeft zich bij de ontwikkeling van het beroeps- en opleidingsprofiel verdiept in vergelijkbare opleidingen in het buitenland. De opleiding stelt zich nog het meest te herkennen in de opleiding van het Chartered Institute of Marketing (CIM) in het Verenigd Koninkrijk, omdat dit instituut zich, net als Avans+, richt op strategische marketingprofessionals en multidisciplinariteit bij het functioneren in de praktijk, en het adviseren op senior management niveau. Een op schrift gestelde vergelijking tussen de Master in Marketing en de door Avans+ bestudeerde opleidingen heeft het panel niet aangetroffen. Hoewel, ook naar het oordeel van de vakdeskundige panelleden de Master in Marketing nationaal en internationaal een niet veel voorkomende opleiding is, en zij daardoor enige uniciteit heeft, beveelt het panel de opleiding aan om de gemaakte vergelijking – in het kader van een transparant en solide validatieproces – ook schriftelijk inzichtelijk te maken.

De formulering van de beoogde eindkwalificaties in ogenschouw genomen, stelt het panel vast dat de opleiding de internationale focus die zij van haar afgestudeerden verlangt met name verwoordt in de eindkwalificatie 2 (...*vertaalt de laatste ontwikkelingen en trends in de (internationale) markt,...*). Het panel is hier positief over.

Profilering

De opleiding is in zekere zin een MBA-achtig programma met een geprofileerd en multidisciplinair karakter. Dit wordt gevormd door een mix van NIMA-B en NIMA-C-componenten in combinatie met een breed palet aan managementdisciplines en door het ontwikkelen van competenties op het gebied van Persoonlijk Leiderschap. Zoals gezegd, kent het programma in het Nederlandse onderwijslandschap van professional Masters geen tot weinig pendanten, hetgeen op zichzelf al zorgt voor een onderscheidend profiel. Het panel merkt op dat de verschillende gesprekspartners tijdens de audit nog een uiteenlopend beeld hebben van de doelgroep die men met de opleiding wil bedienen. Meer afstemming hierover vindt het panel wenselijk.

Validering

Voor het maken van keuzes in het beroeps- en opleidingsprofiel, het onderhoud van het profiel, de voortdurende afstemming met en op de beroepspraktijk, en de bepaling van het marktpotentieel voor de MM, werkt Avans⁺ met een Werkveld Advies Raad (WAR). Deze werkveldadviesraad bestaat uit vier leden en is recent, in november 2016 geïnstalleerd en ten tijde van de audit twee keer bijeengewees. Uit het gesprek dat het panel met drie van de vier WAR-leden heeft gevoerd, blijkt dat zij beschikken over de juiste achtergronden om het Masterprogramma op zijn merites te beoordelen en bij de uitvoering ervan een actuele en stevige inbreng te kunnen hebben. Wel zag het panel de Adviesraad nog versterkt met strategische marketeers uit het bedrijfsleven, omdat de advieswereld nu licht is oververtegenwoordigd.

Avans⁺ heeft voorafgaand aan de bespreking en vaststelling van het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel in haar WAR een kwalitatief werkveldonderzoek uitgevoerd onder tien representatieve beroepsbeoefenaren. Zowel uit de schriftelijke weergave van de door de opleiding met hen gevoerde gesprekken en de notulen van de WAR-bijeenkomsten die het panel heeft ingezien, alsook uit het auditgesprek blijkt dat het werkveld op een adequate wijze betrokken is geweest bij de totstandkoming van de beoogde eindkwalificaties, dat hun bijdragen erin zijn verwerkt en zij het opleidingsprofiel ondersteunen.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat de door de opleiding opgestelde set eindkwalificaties:

- voor wat betreft inhoud goed georiënteerd is op het domein van de Master of Marketing;
- het niveau reflecteert dat door de Dublin Descriptoren voor Masters wordt geïndiceerd;
- in vergelijking met binnen- en buitenlandse pendanten van de opleiding tot stand is gekomen;
- door het relevante werkveld is gevalideerd;
- zowel een passende focus op onderzoek als internationalisering bevat;
- een onderscheidende profilering kent,

komt het panel voor Standaard 1 tot het oordeel **'goed'**.

4.2. Programma

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

Bevindingen

De structuur van de Master of Marketing is opgenomen onder Standaard 4 en schematisch in de bijlage II bij dit rapport.

Studenten die in de opleiding instromen zijn als professionals werkzaam. Dit zorgt voor een natuurlijke wisselwerking tussen het programma en de eigen beroepspraktijk. Studenten vertellen tijdens de audit dat zij de praktijkgerichtheid van de opleiding en de mogelijkheid tot onderlinge uitwisseling tussen de studenten en met de docenten als zeer waardevol beschouwen. Een belangrijk aspect hiervan is de noodzakelijke relatie van het docentenkorps met de beroepspraktijk. Uit de cv's die het panel heeft ingezien blijkt deze relatie ook aanwezig te zijn; het auditgesprek dat het panel met enkele docenten tijdens de audit voerde completeert dit beeld: een aanzienlijk deel van de docenten is naast zijn docentschap actief in het werkveld en in staat om zijn onderwijs te verdiepen met aansprekende en actuele casuïstiek.

Voor het welslagen van het programma is het van belang dat de student beschikt over een werkplek waarin hij opdrachten op het juiste niveau kan uitvoeren en het zogenoemde 'werkplekieren' optimaal kan benutten voor de eigen professionele ontwikkeling. De opleiding screent dan ook tevoren de werkplek op relevantie voor de opleiding en vraagt van de werkgever garanties voor de professionele ontwikkelcondities van de student. Bij Standaard 5 wordt op de entree-eisen voor het programma nader ingegaan.

Bij bestudering van de inhoud van het curriculum, geëxpliciteerd in de beschrijvingen van modules en masterclasses, ziet het panel inhoudelijk eveneens een sterke oriëntatie op de beroepspraktijk. Dit geldt niet alleen voor de gebruikte literatuur, die het panel actueel vindt maar waarvan het aandeel anderstalige literatuur nog kan worden versterkt, maar ook uit de inhoud en vormgeving van de onderwijseenheden.

Zo wordt elke module afgesloten met een aan de praktijk ontleend beroepsproduct, terwijl ieder cluster van modules, de Masterclass, wordt afgerond met een integratief businessproject. Het panel heeft hiervan een aantal voorbeelden ingezien die de opleiding in het herontworpen programma inzet. Het panel vindt deze opdrachten inhoudelijk passend, stevig gericht op de ontwikkeling van beroepsvaardigheden en van een goed niveau.

Ook door het organiseren van evenementen en gastlessen komen de studenten van de opleiding met verschillende professionals uit het werkveld in contact.

Onderzoek

De studenten verrichten zowel voor hun beroepsproducten als voor de businessprojects onderzoek. Dit doen zij binnen het eigen bedrijf of bij dat van één van de collega-deelnemers. In sommige gevallen werken zij aan een extern aangeleverde businesscase. Het programma kent een integrale leerlijn Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO). Als onderdeel hiervan zijn voor elke Masterclass methodologische doelstellingen opgenomen, die de opleiding toetst en beoordeelt als onderdeel van de op te leveren beroepsproducten en businessprojects. Binnen het programmaonderdeel Persoonlijk Leiderschap (PL) onderzoekt de deelnemer zichzelf als professional, reflecteert hij op zijn performance en werkt hij in de praktijk aan gerichte verbetering en uitbreiding van zijn gedragsrepertoire. Het panel vindt inhoud en inrichting van de onderzoekscomponent zodanig vormgegeven dat de student hierdoor zijn onderzoeksvaardigheden vergroot.

Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat:

- het programma van de Master of Marketing zich expliciet richt op de ontwikkeling van beroepsvaardigheden;
- het ontwikkelen van onderzoekvaardigheden op het niveau van een professionele Master op adequate wijze in het programma is geïntegreerd.

Op grond van deze bevindingen beoordeelt het panel Standaard 2 als **'goed'**.

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

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma .

Bevindingen

Het panel vond de inhoudelijke uitwerking van de vernieuwde programmaonderdelen iets minder uitgekristalliseerd dan het op basis van de tevoren verstrekte informatie had verwacht. Op zichzelf vindt het panel geen onderdelen ontbreken.

Relatie eindkwalificaties en programma

Bij de herziening van de opleiding zijn de eindkwalificaties geactualiseerd en vertaald naar masterclasses, modules en programmaonderdelen; deze zijn op hun beurt voorzien van op de beoogde eindkwalificaties aangesloten leerdoelen, competenties, toetsen/beroepsproducten en beheersingsniveaus. De opleiding heeft het panel een matrix geleverd waarin deze informatie is samengebracht. Uit deze matrix blijkt dat het programma de door de opleiding beoogde eindkwalificaties afdekt.

Inhoudelijke samenhang

Het panel vindt het programma inhoudelijk samenhangend, in die zin dat de verschillende modules binnen eenzelfde Masterclass thematisch zijn geordend en tezamen goed aansluiten op het door de student uit te voeren businessproject. Zo staan in de Masterclass 1 strategische marketing en control centraal, richt Masterclass 2 zich op strategische marketing en management, gaat het in de Masterclass 3 vooral over marketinginnovatie en design, en staat de vierde masterclass geheel in het teken van de masterthesis, c.q. het afstudeeronderzoek.

Verder zijn belangrijke componenten van inhoudelijke samenhang: (i) de relatie tussen de inhoud van de opleiding en de op de werkplek van de student uit te voeren praktijkopdrachten, (ii) de leerlijn Persoonlijk Leiderschap (PL), (iii) de onderzoekleerlijn (MTO, Methoden en Technieken van Onderzoek) en (iv) de verschillende onderdelen met een internationale oriëntatie.

Het panel heeft als onderdeel van de audit een aantal van de door studenten uitgevoerde praktijkopdrachten ingezien en tevens enkele nieuw opgestelde opdrachten beoordeeld; het panel vindt deze van een goed niveau; zij verlangen van de studenten dat zij de behandelde stof uit de opleiding in de eigen praktijk toepassen met – al naar gelang het programma vordert – een in complexiteit toenemende probleemstelling.

In de leerlijn Persoonlijk Leiderschap komen in de achtereenvolgende Masterclasses aan de orde het begrijpen, het verdiepen en het specificeren van persoonlijk leiderschap. In telkens drie bijeenkomsten per Masterclass versterkt de student zijn professionele handelen en onderbouwt hij dit in een logboek, een persoonlijke *quick scan* en een persoonlijk leerplan met bewijsstukken/beroepsproducten die zijn competentiegroei illustreren.

Ten aanzien van de onderzoekleerlijn heeft het panel – daarbij ondersteund door de resultaten van de businessprojects bij de verschillende masterclasses – vastgesteld dat de voorbereiding van de studenten op het verrichten van methodologisch verantwoord onderzoek recent sterk is verbeterd. De lector, die onlangs is aangesteld, is naast de inhoudelijke vormgeving van de opleiding medeverantwoordelijk voor de borging van het eindniveau. Zijn inbreng in inhoud en vormgeving van het onderdeel MTO is stevig. Zo stuurt hij nadrukkelijk op het gebruik van de juiste bronnen bij de desk research en zet hij studenten aan om voorafgaand aan de colleges de opgegeven literatuur te bestuderen.

Bij het onderzoek dat de student verricht in het kader van zijn businessprojects ter afsluiting van iedere masterclass, en voor de masterthesis is hij verplicht zich ook internationaal te oriënteren. Dit gebeurt bijvoorbeeld expliciet in module 1 van Masterclass 2 (sales- en communicatiemanagement en internationale marketing). Daarnaast geldt dat in bijna alle andere modules en masterclasses het internationale perspectief aanwezig is; dit blijkt niet alleen uit de voorgeschreven literatuur, maar ook uit de praktijkvoorbeelden en internationale casuïstiek die docenten presenteren. Studenten bevestigen dit tijdens de audit. Wat de bespreking van internationale casuïstiek – afgezien van de vanzelfsprekende globale context van het marketingdomein – vanzelfsprekend maakt, is dat zowel sommige studenten als een deel van de docenten van de opleiding werkzaam zijn in internationaal opererende bedrijven. Tot slot, heeft de opleiding in haar WAR ook een lid opgenomen dat internationale marketingvraagstukken als specifiek aandachtspunt heeft.

Studenten stelden tijdens de audit het programma als een op elkaar afgestemd geheel van modules te ervaren met een duidelijke opbouw.

Bij de inhoudelijke bestudering van de (nieuw ontworpen) modules constateert het panel dat in het programma als geheel de focus iets te sterk ligt op 'branding' en er soms nog sprake is van te grote niveauverschillen tussen de afzonderlijke modules. Ook constateert het panel hier en daar overlap tussen modules. Voorts constateert het verschil in het actualiteitsgehalte van modules, waarbij soms recente marketing-ontwikkelingen ontbreken. Het panel vindt dat de opleiding deze onvolkomenheden op korte termijn dient te repareren.

Weging en Oordeel

Het panel neemt in overweging dat:

- de inhoud van het opleidingsprogramma dekkend is voor de beoogde eindkwalificaties;
- het programma verschillende elementen kent van inhoudelijke samenhang, die door studenten ook als zodanig wordt ervaren;
- het recent nieuw ontworpen programma nog een aantal onvolkomenheden bevat dat de opleiding op korte termijn dient te remediëren,

beoordeelt het Standaard 3 als '**voldoende**'.

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

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

Bevindingen

Inrichting van het programma

Het programma van de Master of Marketing beslaat in totaal 2,5 jaar, kent een studiebelasting van 62EC en wordt in deeltijd gevolgd. Het traject bestaat uit vier masterclasses, die elk zijn opgebouwd uit vakinhoudelijke modules. Het programma kent daarnaast twee doorlopende leerlijnen, te weten Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO) en Persoonlijk Leiderschap (PL). Deze onderdelen zijn als zodanig herkenbaar, maar ook geïntegreerd in de vakinhoudelijke modules. De vier masterclasses hebben elk een specifieke thematische focus, zoals beschreven onder Standaard 2.

Studenten volgen het programma in een verplichte volgorde om de doorlopende leerlijnen MTO en PL te kunnen realiseren. Per leerjaar is een vast startmoment in het najaar (september) voorzien met de mogelijkheid om ook een startmoment in het vroege voorjaar (februari) te creëren.

De eerste drie Masterclasses hebben een nominale doorlooptijd van acht maanden en kennen een studielast van respectievelijk 16, 17 en 17EC. Deze masterclasses worden steeds afgesloten met een businessproject, waarin de student de inhoud uit de modules integreert in een beroepsproduct. Zo stelt de student bijvoorbeeld aan het einde van de derde Masterclass een advies op over een door te voeren verandering binnen de eigen organisatie; hij moet daarbij het verandervraagstuk in kaart brengen, relateren aan wetenschappelijke theorieën en de hierop gebaseerde modellen toepassen.

Het afsluitende onderdeel Masterthesis heeft een nominale doorlooptijd van zes maanden en kent een studielast van 12EC. Het volledige programma van de Master of Marketing is in schema opgenomen in de Bijlage II bij dit rapport.

Het panel vindt de inrichting van het programma logisch en voor studenten transparant vormgegeven.

Didactisch concept en werkvormen

Avans+ hanteert voor zijn professional Masters, waaraan volwassen studenten met enkele jaren werkervaring deelnemen, een didactisch model dat is gebaseerd op sociaal-constructivistische leerprincipes, waarbij het verwerven van kennis en vaardigheden niet zozeer het gevolg is van een directe overdracht van kennis door de docent, maar eerder het resultaat van de denk- en handelingsactiviteiten van de student. Hij dient nieuwe informatie en vaardigheden actief te verbinden aan wat hij al weet en kan. Sociale processen tussen de studenten onderling, tussen de docenten en studenten, en binnen de eigen werkcontext spelen daarbij een belangrijke rol.

Het leren vindt enerzijds plaats binnen de opleiding in de vorm van tweewekelijks contactonderwijs en anderzijds in de vorm van werkplekleren. Onder dit laatste vat de opleiding het vervaardigen van beroepsproducten en het uitvoeren van businessprojects.

Binnen het programma hanteert de opleiding de volgende werkvormen: (werk)colleges, werk- en studiegroepen, projectonderwijs, individuele opdrachten, digitale ondersteuning via Blackboard, individuele coaching, werkplekleren en zelfreflectie.

De studenten met wie het panel sprak, toonden zich zeer tevreden over de wijze waarop Avans+ het onderwijs binnen de Master of Marketing uitvoert. Zij vinden de gekozen werkvormen faciliterend voor de onderlinge uitwisseling. Het panel beaamt dit.

Studeerbaarheid

De studenten met wie het panel sprak, ervaren de studie als zwaar, maar niet als ondoenlijk. Tijdens de audit is aan de orde geweest dat de studieduur bij de herijking van het programma is verlengd van 1,5 naar 2,5 jaar. Zittende studenten zijn geconfronteerd met deze studieverlenging, maar hebben haar – zo blijkt – geaccepteerd, omdat men de ratio erachter begrijpt en de opleiding de wijziging helder heeft gecommuniceerd. Een oud-studente vertelde nu juist voor het programma gekozen te hebben vanwege de overzichtelijke studieduur en dat zij – na verlenging van het programma – het uiteindelijk heeft volbracht door zich nog uitsluitend op de studie te focussen.

Het panel vindt dat de tussentijdse verlenging van het programma op inhoudelijke gronden goed is te begrijpen, het voor zittende studenten geen schoonheidsprijs verdient, maar dat de opleiding de overgang voor de studenten op een correcte wijze heeft gecommuniceerd en vormgegeven.

Functiebeperking

Indien een aspirant-student een functiebeperking heeft, is dit onderwerp van gesprek bij de intake. In haar OER vermeldt de opleiding dat de functiebeperking dient te worden onderbouwd met een erkende medische verklaring om een toets op aangepaste wijze af te kunnen leggen. Daarbij zijn in de OER waarborgen opgenomen met betrekking tot de handhaving van inhoudelijke eisen en niveau- en toetstechnische eisen. Voor studenten met een fysieke handicap zijn de onderwijslocaties goed toegankelijk. Het panel stelt vast dat de opleiding genoegzaam aandacht heeft voor studenten met een functiebeperking.

Weging en Oordeel

Het panel neemt voor zijn oordeel het volgende in overweging:

- De inrichting en structuur van het programma is logisch en voor studenten transparant;
- Het didactisch concept sluit aan op de meer ervaren, werkende student;
- De variatie aan werkvormen is goed gekozen en faciliteert het leren binnen zowel de colleges als op de werkplek van de student;
- Studenten ervaren het programma als stevig, maar niet als ondoenlijk; voor de recente verlenging van de nominale studieduur heeft de opleiding draagvlak gecreëerd bij de studenten en mogelijke studiebelemmeringen weggenomen;
- De opleiding heeft beleid voor studenten met een functiebeperking.

Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 4 als **'goed'**.

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 eindkwalificaties.

Bevindingen

Toelatingseisen

De opleiding hanteert de volgende toelatingseisen:

- een afgeronde bacheloropleiding marketing management, commerciële economie of vergelijkbaar in combinatie met tenminste 2 jaar aantoonbare werkervaring in een functie passend binnen het beroepenveld van de MM. De student levert hiertoe als bewijsstukken de gewaarmerkte kopieën van diploma's en/of certificaten en bovendien een actueel en uitgebreid CV, aangevuld met verklaringen van werkgevers/collega's en/of referenties. Bovendien wordt een competentie- en werkervaringsscan afgenomen, waarop de student een positief resultaat dient te scoren; of een afgeronde bacheloropleiding in een niet-bedrijfskundige richting in combinatie met tenminste 5 jaar aantoonbare werkervaring in een functie passend binnen het beroepenveld van de MM. Ook hiertoe levert de student gewaarmerkte kopieën van diploma's en/of certificaten en een actueel en uitgebreid CV, aangevuld met verklaringen van werkgevers/collega's en/of referenties;
- in alle gevallen dient de student aan te tonen dat zijn werkomgeving geschikt is om praktijkopdrachten uit te voeren. Het bedrijf/de organisatie waar de student werkt overlegt hiertoe een werkgeversverklaring;
- de student doorloopt een intakeprocedure waarin met name de motivatie en attitude van de aspirant-student worden beoordeeld en zo nodig de werkplek van de student op geschiktheid wordt gecontroleerd. De student dient de intakeprocedure met een positief toelatingsadvies af te ronden.

Waar in vorige edities van het programma de instroomeisen niet altijd strikt werden gehanteerd – waardoor niveaoverschillen tussen studenten soms te groot bleken, of studenten een voor de opleiding atypische achtergrond en werkcontext hadden, en sommige studenten met moeite binnen de nominale studieduur de beoogde eindkwalificaties konden behalen – heeft de opleiding voor het nieuwe cohort september 2017 bepaald dat de selectie aan de poort op stringente wijze plaatsvindt; een maatregel die het panel ondersteunt.

Had de opleiding in september 2016 geen instroom, voor september 2017 verwacht de opleiding dat minimaal 12 studenten zullen instromen. De revisie van eindkwalificaties en programma heeft er, volgens het management, ook toe geleid dat de doelgroep voor de opleiding beter in beeld is en er nu een opschaling plaatsvindt naar werknemers van grotere bedrijven (MKB+) die hun marketing en hun positie in de wereld beginnen te ontwikkelen. Daarnaast is ca. 30% van de instromende studenten zelfstandig ondernemer, hetgeen specifieke eisen stelt aan hun werkplekieren. De opleiding, zo bleek, heeft hiervoor aandacht.

De intakeprocedure wordt per student gedocumenteerd in een dossier, waarvan op het moment van de audit om begrijpelijke redenen nog geen concrete voorbeelden voorhanden waren.

Weging en Oordeel

Het panel vindt de door de opleiding opgestelde toelatingseisen adequaat en ondersteunt de intentie om deze stringent te handhaven. Ten tijde van de audit had de opleiding – logischerwijs – nog geen dossiers ter inzage waaruit de strikte toepassing van de toelatingseisen zou kunnen blijken. Op grond van (i) een degelijke formalisering van de instroomeisen, maar (ii) de nog ontbrekende evidentie ervan beoordeelt het panel Standaard 5 als **'voldoende'**.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang er van is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Toelichting NVAO: De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo-opleiding.

Bevindingen

Kwaliteit(sborging) en omvang personeel

De opleiding werkt uitsluitend met freelance docenten, die organisatorisch worden aangestuurd door een projectleider in vaste dienst en die inhoudelijk worden gevoed door een lector. Voor laatstgenoemde vindt het panel de directe betrokkenheid bij de opleiding in relatie tot de omvang van zijn contract (30 uur per jaar) een uitdaging. Avans+ beschikt voor iedere opleiding over een poule van professionals, die zij contracteert op basis van de benodigde expertise en taakomvang.

Uitgangspunt is dat docenten relevante praktijkervaring hebben in het domein waarin zij doceren. Van docenten verlangt de opleiding dat zij tijdens de colleges veelvuldig uit eigen ervaring kunnen putten met aansprekende casuïstiek. Studenten bevestigen tijdens de audit met concrete voorbeelden dat hun docenten dit ook daadwerkelijk doen.

Elke docent wordt na afloop van iedere module door de studenten via Blackboard geëvalueerd. De projectleider verzamelt en beoordeelt de resultaten; indien een docent in evaluaties structureel lager scoort dan een 3,5 op een vijfpuntschaal, wordt deze niet meer ingezet. Uit de meest recent gehouden evaluaties blijkt dat de werkwijze van de docenten gemiddeld met een 4.0 (op een vijfpuntschaal) wordt beoordeeld.

Tijdens de audit spreekt het panel met een gecommiteerd en vakinhoudelijk deskundig docententeam; zij vormen de kern van de verschillende Masterclasses en staan geregeld met elkaar in contact; uit de notulen van hun bijeenkomsten blijkt een stevige inhoudelijke betrokkenheid.

De opleiding, zo is het panel gebleken, zet nadrukkelijk in op de verdere borging van de cohesie binnen het docententeam; ook het kernteam, bestaande uit opleidingsmanagement, opleidingscoördinator, lector en kerndocenten, wordt versterkt. De opleiding heeft in de vaste staf een onderwijskundig expert opgenomen, die – daarnaar gevraagd – als grootste uitdaging voor de uitvoering van het programma formuleert het meenemen van de docenten in een aantal onderwijskundige uitgangspunten. Het panel constateert uit het gesprek met de docenten tijdens de audit dat hij hierin lijkt te slagen.

Deskundigheidsbevordering

Avans+ verwacht van al zijn docenten dat zij zelf hun kennis en vaardigheden in het betreffende domein op peil houden. Bij hun contractering is dit onderdeel van het gesprek. Avans+, en dus de opleiding, heeft recent geïnvesteerd in een nadere onderwijskundige scholing van de docenten. Niet alleen is er sprake van onderwijskundige borging door een expert (zie hierboven), maar ook is de opleiding recent gestart met het aanbieden van een BKE-traject voor alle docenten die tentamens en examens opstellen en beoordelen. Voor de leden van de examencommissie heeft de opleiding een SKE-traject in voorbereiding. Het panel vindt dat de opleiding op het punt van deskundigheidsbevordering een reële inspanning verricht.

Weging en Oordeel

Het panel betreft in zijn oordeel dat de opleiding:

- docenten contracteert op basis van heldere – en voor de opleiding passende – criteria;
- beschikt over een gedreven, betrokken, team van docenten die zowel didactisch als vakinhoudelijk aan de maat zijn en geworteld in de praktijk;
- de kwaliteit van haar docenten mede borgt op basis van uitkomsten van studentenevaluaties;
- zich actief inzet om de cohesie in het docententeam verder te versterken;
- investeert in de onderwijskundige professionalisering, met name de toetsdeskundigheid, van haar docenten,

en komt op grond hiervan voor standaard 6 tot het oordeel **'goed'**.

4.4. Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Huisvesting

De opleiding wordt primair verzorgd op de Bredase hoofdvestiging van Avans+. Deze locatie is voorzien van leslokalen waarin verschillende werkvormen kunnen worden ingezet. Afhankelijk van het aantal aanmeldingen kan het programma ook op andere locaties worden uitgevoerd. De opleiding ziet erop toe dat ook deze opleidingslocaties over ruime leslokalen beschikken waarin het opleidingsconcept adequaat kan worden uitgevoerd. Het panel vindt de huisvesting van de opleiding aan de maat.

Materiële voorzieningen

De lokalen zijn alle voorzien van beamers en flip-overs. Binnen de opleidingslocaties kunnen studenten via Wifi gebruikmaken van het internet. De opleiding beschikt over een eenvoudige digitale leeromgeving in de vorm van Blackboard, waar de student alle informatie over de opleiding kan terugvinden. Ten tijde van de audit wordt de digitale leeromgeving versterkt. De opleiding maakt gebruik van het Kennis- en Open Leercentrum Xplora van Avans Hogescholen; dit systeem biedt studenten onder meer de mogelijkheid om verschillende databanken en bronnen te benaderen. De opleiding wil met de versterking van haar digitale leeromgeving o.a. meer digitale discussiemogelijkheden faciliteren tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten.

Weging en Oordeel

Het panel:

- constateert dat de opleiding beschikt over huisvesting waarin het onderwijsleerconcept van de Master of Marketing op een passende wijze kan worden uitgevoerd;
- stelt vast dat de materiële voorzieningen van de opleiding ruimschoots voldoen aan de eisen die er binnen het hoger beroepsonderwijs aan worden gesteld;
- waardeert de inzet van de opleiding om de interactie langs digitale weg tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten beter te faciliteren.

Op grond van deze overwegingen komt het panel op Standaard 7 tot het oordeel **'goed'**.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.
--

Bevindingen

Studiebegeleiding

Uitgangspunt van Avans+ is dat iedere student verantwoordelijk is voor het eigen leerproces. Het panel vindt dit passend voor de doelgroep die doorgaans een hoge intrinsieke motivatie heeft en ook binnen de eigen werkcontext al als zelfstandig professional wordt benaderd.

De docent van ieder programmaonderdeel begeleidt de student vakinhoudelijk. Bij de praktijkopdrachten (beroepsproducten en businessprojects) wordt de werkbegeleider betrokken. De begeleiding in de leerlijn Persoonlijk Leiderschap (PL) gebeurt enerzijds via de werk- en intervisiegroep, waarin studenten reflecteren op de eigen ontwikkeling en die van medestudenten en – vaak digitaal, per email of per telefoon – door de PL-docentbegeleider.

Het kleinschalige karakter van de opleiding maakt het mogelijk deelnemers intensief en persoonlijk te begeleiden bij hun ontwikkeling, zoals ook blijkt uit het gesprek dat het panel met de studenten voerde.

Het panel heeft tijdens de audit stilgestaan bij de wijze waarop Avans+ (i) de transitie van Avans Hogescholen naar Avans+ en (ii) de wijziging van de studieduur naar 2,5 jaar heeft begeleid. De cohorten 2013-2015 en 2014-2016 hebben een 'reparatieprogramma MTO' doorlopen, waardoor studievertraging is ontstaan. Bovendien bleek bij de overgang van de exploitatie van Avans Hogeschool naar Avans+ dat bij een aanzienlijk deel van de studenten vertraging was ontstaan in de toetsing.

Gebleken is dat Avans+ bij iedere student de mate van achterstand is nagegaan, hoe ieder afstudeerscenario er zou moeten uitzien en welke begeleiding daarbij noodzakelijk is. De projectleider is hierin sturend en in een aantal gevallen ondersteunt de lector studenten extra bij hun afstudeeronderzoek. De opleiding beoogt de cohorten 2013 en 2014 uiterlijk 31 mei 2017 te laten afstuderen. Gelet op de huidige stand van zaken vindt het panel dit realistisch. De studenten met wie het panel sprak, oordeelden met begrip over de handelwijze van de opleiding: 'Het viel even tegen, maar het is goed opgelost'. Eenzelfde beeld spreekt uit de studentenevaluaties.

Informatievoorziening

Voorafgaand aan inschrijving krijgt de aspirant-student informatie over de opleiding via de website, brochuremateriaal en in het intakegesprek. Na inschrijving vindt de student op Blackboard informatie over de opleiding, zoals de studiegids, roosters, plannings en het onderwijs- en examenreglement. Studenten kunnen ook hun eigen studievoortgang nauwlettend volgen via Blackboard. De opleiding informeert de studenten tijdens de eerste weken van de opleiding over het belang en de vindplaats van de documenten. De studenten zijn tevreden over de vakinhoudelijke informatie die de opleiding via Blackboard verstrekt, maar tekenen daarbij aan dat de informatievoorziening rondom de tweede opdracht te wensen overliet. De opleiding erkent dit en heeft de foute informatie direct herzien.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat de opleiding:

- de begeleiding in alle fasen van het programma op orde heeft;
- veel en adequaat aandacht besteedt aan uitfaserende studenten;
- studenten tijdig en gedegen informeert over de inhoud van de studie en de studievoortgang;
- adequaat intervenueert indien de informatievoorziening onvolkomenheden kent,

komt het panel op Standaard 8 tot het oordeel '**goed**'.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

De opleiding heeft in 2015 haar kwaliteitszorgsysteem ingrijpend herzien, onder meer op basis van een interne audit. De wijziging betrof met name de intensivering van evaluaties onder studenten en docenten, en de structurele betrokkenheid van zowel de Werkveld Advies Raad (WAR) als de Examencommissie bij de kwaliteitsverbetering van de opleiding.

Avans+ heeft het kwaliteitszorgsysteem vastgelegd in haar Kwaliteitshandboek. Hieruit blijkt dat een opleiding informatie over de geleverde kwaliteit verzamelt via studentenevaluaties, docentenevaluaties, evaluaties van begeleiders, afstudeerevaluaties, evaluatiebesprekingen van zowel de opleidingscommissie als de examencommissie. Het panel heeft evaluaties van ieder van deze gremia ingezien en beoordeelt ze als passend en relevant. De inhoud van de evaluaties heeft – naast een aantal eigen indicatoren van Avans+ - betrekking op alle zes onderwerpen uit het NVAO-kader.

Tijdens de audit heeft het panel kunnen vaststellen dat de interne kwaliteitszorg van de opleiding wordt uitgevoerd via de PDCA-cyclus. De revisies die de opleiding betrekkelijk recent in het programma heeft doorgevoerd zijn acties die direct voortkomen uit interne evaluaties en intern uitgevoerde audits. Dit blijkt uit de Kritische Reflectie van de opleiding en uit de gevoerde auditgesprekken, waarin het management concrete voorbeelden kon geven. Het panel constateerde voorts dat de WAR-leden een kwalitatief stevige input leveren, die – zo bevestigde ook de aanwezige WAR-leden – de opleiding ter harte neemt en vertaalt in wijzigingen in de beoogde eindkwalificaties, dan wel de programma-inhoud.

Ook de Examencommissie vervult haar rol in de kwaliteitszorg rondom toetsen en beoordelen. Zij oordeelt bijvoorbeeld kritisch over het tot nu toe gerealiseerde niveau (zie ook Standaard 11) en doet concrete suggesties ter verbetering.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat:

- het kwaliteitssysteem van Avans+ ook voor de Master of Marketing effectief werkt;
- de opleiding de opbrengst uit evaluaties aantoonbaar benut ter verbetering van de opleiding;
- alle belanghebbenden zijn betrokken bij de interne kwaliteitszorg;
- de opleiding transparant communiceert over hetgeen er nog moet gebeuren en dit goed in beeld heeft.

Op grond van deze overwegingen kwalificeert het panel Standaard 9 als **'goed'**.

4.6. Toetsing

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

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Bevindingen

Toetssysteem

Voor het toetssysteem van Avans+, en dus ook voor dat van de opleiding Master of Marketing, zijn twee documenten kaderstellend: het toetskader, dat toeziet op de constructie, uitvoering en beoordeling van toetsen en de OER, de Onderwijs- en Examenregeling.

Het panel stelt vast dat Avans+ een toetskader heeft opgesteld waarin zij haar visie op het toetsen en beoordelen, gekoppeld aan de wijze waarop haar doelgroep doorgaans leert, uiteenzet en de toetsorganisatie, het toetsprogramma alsook de toetsingsinstrumenten fundeert en beschrijft. Het toetskader heeft niet uitsluitend betrekking op de Master of Marketing, maar op alle bachelor- en masteropleidingen van de instelling en bevat meetbare kwaliteitscriteria. Het document beschrijft ook op welke wijze Avans+ borgt dat de toetsen die zij afneemt valide, betrouwbaar en – voor de studenten – transparant zijn.

Zo zijn de leerdoelen van de modules afgeleid van de eindkwalificaties van de opleiding en geassocieerd naar – met name ‘het hogere orde denken’ uit – de Taxonomie van Bloom. De leerdoelen en de didactische werkvormen binnen de module bepalen vervolgens de inhoud en vorm van de toets(en) en de toetscriteria. Het panel vindt de wijze waarop de opleiding de leerdoelen van de verschillende curriculumonderdelen in een matrix koppelt aan de beoogde eindkwalificaties inzichtelijk en inhoudelijk adequaat. Ook de gekozen toetsvormen vindt het panel passend voor de inhoud van de verschillende modules. Het niveau van de recent nieuw ontworpen toetsen, waarvan er tijdens de audit enkele in concept ter inzage lagen, beoordeelt het panel als passend voor een masteropleiding. Het panel vindt dat de opleiding hierdoor zorgt voor valide toetsen.

De opleiding toetst formatief en summatief; naast de toetsing door middel van op te leveren beroepsproducten, beoordeelt de opleiding de student ook op het proces van totstandkoming van het product en zijn eigen ontwikkelproces. Met name in de eindfase van de studie verhoogt de opleiding de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid door bij de beoordeling van de thesis het vier-ogenprincipe toe te passen.

Het panel merkt ten aanzien van de beoordelingssystematiek voor de afstudeerthesis (zie hierna) op dat de beoordelingsformulieren zoveel beoordelingscriteria bevatten, dat een consistente en transparante beoordeling er niet door wordt bevorderd. Het panel vindt dat de opleiding nog eens kritisch moet bezien of het aantal criteria niet kan worden teruggebracht tot een beperkt – maar wel wezenlijk – aantal rubrieken. Deze rubrieken zouden tot stand kunnen komen door met examinatoren de beoordelingen van het afstuderen te kalibreren.

Studenten bevestigen tijdens de audit dat zij voorafgaand aan een toets weten waarop zij worden beoordeeld. Het panel constateert dan ook dat toetsvorm(en) en –inhoud helder beschreven staan in de afzonderlijke modulewijzers, waartoe de studenten via Blackboard toegang hebben.

Examencommissie

Als onderdeel van de audit sprak het panel met een drietal leden van de examencommissie. Het gesprek maakt duidelijk dat de positie van de examencommissie de afgelopen twee jaar is versterkt: de leden van de commissie zijn zowel in proactieve als reactieve zin betrokken bij de kwaliteit van het ‘toetsgebouw’. Zo wijst zij de examinatoren aan en beoordeelt zij vooraf de kwaliteit van de toetsen aan de hand van de opgestelde toetsmatrijzen en de toetsmatrix.

Uit notulen van haar vergaderingen blijkt dat de examencommissie actief de toetsen becommentarieert en kwaliteitseisen stelt. Ook achteraf krijgt de examencommissie de behaalde resultaten en screent zij deze op eventuele deviaties. Alle leden van de examencommissie hebben – net als een groot aantal docenten – het afgelopen jaar hun BKE-kwalificatie behaald. Avans+ heeft voor de examencommissies binnen de instelling een SKE-training in voorbereiding.

Avans+ kent een adviescommissie Toetsing en Examinering (ATE), waaraan alle voorzitters van examencommissies deelnemen. In dit platform wordt het generieke toetsbeleid van de organisatie afgestemd.

Het panel heeft tijdens de audit een examencommissie gezien die inhoudelijk en toets-technisch deskundig is en zeer betrokken. Ook kent zij haar positie en vervult zij haar rol – in relatie tot zowel het management, de docenten als de studenten – op gedegen wijze. Een meer planmatige aanpak met een heldere borgingsagenda is aan te bevelen.

Het panel heeft met de examencommissie indringend gesproken over zijn bevindingen met betrekking tot de eindwerken van de meest recente afgestudeerden. Zij onderkent dat de opleiding in de achterliggende jaren het instroomniveau niet altijd zorgvuldig heeft geborgd. Dit resulteert er nu in dat sommige studenten enigszins 'off-topic' afstuderen. De examencommissie accepteert dit onder de strikte conditie dat de student voor wat betreft de uitvoering van zijn onderzoek Masterniveau laat zien. Het panel kan deze redenering voor de uitfaserende cohorten billijken tegen de achtergrond dat de opleiding bij de nieuwe instroom in september 2017 de instroomeisen onvoorwaardelijk toepast. In dezen vindt het panel het vertrouwenwekkend dat ook de examencommissie een rol heeft bij de instroom: zodra het opleidingsmanagement wil afwijken van de instroomeisen dient dit – met redenen omkleed – te worden voorgelegd aan de examencommissie.

Het panel heeft er waardering voor dat de examencommissie bij de overgang van oud naar nieuw (verlenging studie van 1,5 naar 2,5 jaar) toeziet op een zorgvuldig begeleide uitfasering van het zittende cohort. Deze studenten hebben van de examencommissie formeel een half jaar uitstel gekregen voor het afstuderen.

Ten tijde van de audit had de examencommissie nog geen jaarverslag over 2016 opgesteld. Het panel vindt dat de examencommissie – alleen al op grond van haar wettelijke verplichting – dit alsnog moet doen. De examencommissie heeft hiermee ingestemd.

Afstudeerfase

De opleiding heeft een Handleiding Afstudeerfase opgesteld als feitelijke beschrijving van de vierde Masterclass uit het programma. De student kan niet eerder aan zijn afstuderen beginnen nadat hij de eerste drie Masterclasses met een voldoende heeft afgerond en aan alle eisen van de doorlopende leerlijn Persoonlijk Leiderschap heeft voldaan.

De student studeert af op een thesis, waarin hij een onderwerp met een behoorlijke complexiteit vanuit het perspectief van het strategisch marketing management op integratieve en multidisciplinaire wijze benadert. Het onderzoek dient kennis aan het marketingdomein toe te voegen en de resultaten ervan moeten breder toepasbaar te zijn dan enkel binnen de eigen organisatie.

De student levert een thesisrapport op en een reflectieverslag over de eigen professionele ontwikkeling. Beide dient hij met minimaal een voldoende af te ronden, voordat hij het thesisrapport kan presenteren en verdedigen. Het cijfer voor het thesisrapport maakt 70% van het eindcijfer uit; de cijfers voor respectievelijk de reflectie en de presentatie/verdediging bepalen ieder voor 15% het eindcijfer.

Het panel is positief over het afstudeerdocument: het traject is helder beschreven en gefaseerd. Ook is er sprake van *go/no go*-momenten: bij de keuze voor het onderwerp en bij het indienen van het Plan van Aanpak. Hoewel vormvereisten een beoordelingscriterium zijn bij de beoordeling van het thesisrapport, beveelt het panel de opleiding aan om ook hiervoor een *go/no go* in te stellen: dat wil zeggen dat uitsluitend thesisrapporten beoordeelbaar zijn, die aan alle vormvereisten (taal, bronvermelding, opmaak, etc.) voldoen.

Weging en Oordeel

Het panel overweegt bij deze standaard het volgende:

- de opleiding beschikt op papier over een gedegen uitgewerkt systeem van toetsen en beoordelen dat zowel de validiteit, betrouwbaarheid als – voor studenten – de transparantie van de toetsing en examinering borgt;
- de opleiding investeert in de toetsdeskundigheid van examinatoren en de leden van de examencommissie;
- de opleiding heeft de afstudeerfase helder beschreven; een *go/no go* voor vormvereisten is aan te bevelen en het aantal beoordelingscriteria voor het thesisrapport behoeft overdenking;
- de examencommissie is kwalitatief aan de maat, handelt zowel proactief als reactief en gaat op zorgvuldige wijze om met uitfaserende studenten; een helder vastgelegde borgingsagenda ontbreekt, evenals het wettelijk verplichte jaarverslag.

Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 10 als **'voldoende'**.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Gerealiseerd niveau

Het panel had voorafgaand aan de audit de beschikking over acht eindwerkstukken (mastertheses) ter beoordeling van het gerealiseerde niveau van de opleiding; zes van deze afstudeerwerkstukken waren volledig onder het oude curriculum tot stand gekomen (instroom 2013). De groep studenten die in 2014 is ingestroomd heeft een aangepast programma op het gebied van Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO) doorlopen. Uit deze groep waren ten tijde van de audit slechts twee eindwerkstukken voor beoordeling beschikbaar.

Oordeel auditpanel

Het panel beoordeelde in alle gevallen de werkstukken met een voldoende. In enkele gevallen had de opleiding de werkstukken aanzienlijk hoger beoordeeld dan het panel; het omgekeerde deed zich ook voor. Ook liep de beoordeling tussen examinatoren nogal eens uiteen. Dit pleit ervoor dat de examinatoren de beoordelingscriteria onderling zorgvuldiger kalibreren.

Bij een tweetal eindwerken was het onderwerp van de thesis 'off-topic'. De opleiding is zich hiervan bewust (zie Standaard 10) en stuurt hier nu nadrukkelijk op. De onderzoeken waarop de thesissen waren gebaseerd waren op een gedegen wijze uitgevoerd en van Masterniveau.

In de bestudeerde eindwerken signaleert het panel voorts de volgende punten ter verbetering:

- De kwaliteit van de probleemanalyse/probleemformulering laat soms te wensen over; veel vraagstukken worden gedefinieerd als een 'positioneringsvraagstuk', terwijl andere invalshoeken mogelijk zijn. Het panel vindt dat de opleiding de probleemanalyse als een afzonderlijk beoordelingsaspect op het beoordelingsformulier moet opnemen;
- In sommige eindwerken ontbreekt de door de opleiding beoogde integrerende denkwijze en blijft de gehanteerde theorie te veel 'los zand';
- Het gebruik van internationale bronnen is beperkt en dient de opleiding meer te entameren.

Daarnaast zag het panel in enkele eindwerken goed uitgewerkte financiële paragrafen en vond het de door de studenten geleverde reflecties van een behoorlijk niveau. Het panel constateerde overigens geen uitzonderlijk grote verschillen tussen de eerder opgeleverde eindwerken en de meest recente.

Uit de discussie over de eindwerken met verschillende deelnemers aan de audit heeft het panel opgemaakt dat met name de lector, de onderzoekdocent en de examencommissie goed zicht hebben op de door het panel gesignaleerde verbeterpunten. Het panel heeft er dan ook vertrouwen in dat de intensivering van de betrokkenheid van de lector en de onderzoekdocent bij het afstuderen, alsook de nieuw ingevoerde go/no go checks tot een kwaliteitsverbetering in de borging van het eindniveau zullen leiden.

Oordeel werkveld en alumni

De huidige WAR-leden met wie het panel sprak kon zich over de studenten uit het nieuwe curriculum (want nog geen afgestudeerden) geen oordeel vormen. De alumnus met wie het auditpanel sprak, bevestigde de meerwaarde die de opleiding voor haar functioneren heeft gehad: 'Ik kan een vraagstuk vanuit meerdere kanten benaderen, meer abstraheren, en ik ga systematischer te werk'.

Weging en Oordeel

Overwegend dat de opleiding:

- het vereiste basisniveau realiseert;
- zich bewust is van de door te voeren verbeteringen en deze in het herziene afstudeerprogramma al gedeeltelijk heeft verwerkt;
- met de lector en onderzoekdocent de beschikking heeft over de juiste actoren om het eindniveau verder te versterken,

komt het panel op Standaard 11 tot het oordeel '**voldoende**'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

In algemene zin heeft het panel tijdens het beoordelingsproces een opleiding aangetroffen die in de achterliggende periode zichtbare ontwikkelslagen heeft gemaakt. Op het moment van de audit is de vernieuwing – mede doordat er in september 2016 geen instroom heeft plaatsgevonden – nog niet voltooid. De opleiding kent een krachtige combinatie van projectleider (programmamanager), lector (inhoudelijk leider), docententeam, werkveldadviesraad en examencommissie. Zij zijn allen in positie en gedreven om de kwaliteit van het opleidingsprogramma te versterken en te borgen. Het panel vindt het belangrijk dat de opleiding de MTO-lijn in het programma heeft versterkt en dat zij de nieuw in te stromen studenten stringenter dan nu het geval is, begeleidt en beoordeelt bij het afstuderen. Waardering heeft het panel voor de wijze waarop de opleiding de uitfaserende studenten op individueel niveau faciliteert bij de afronding van het programma.

Op grond van de beslisregels van de NVAO, met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 1, 2, 4, 6 t/m 9 en een 'voldoende' voor de Standaarden 3, 5, 10 en 11, komt het panel voor de opleiding als geheel tot het oordeel '**voldoende**'.

Het panel adviseert de NVAO de opleiding Master of Marketing van Avans+ opnieuw te accrediteren voor een termijn van 6 jaar.

6. AANBEVELINGEN

Het panel formuleert hier zijn belangrijkste aanbevelingen aan de opleiding.

Onderwerp 1: beoogde eindkwalificaties

- Maak het niveau van de beoogde eindkwalificaties inzichtelijk door deze te koppelen aan niveau-indicatoren, leg de (inter)nationale verkenning met vergelijkbare opleidingen vast in een document en bewerkstellig dat er binnen de opleiding een eenduidig beeld ontstaat over de doelgroep van het programma.
- Breid de Werkveld Advies Raad uit met strategische marketeers uit het bedrijfsleven.

Onderwerp 2: programma

- Maak meer gebruik van anderstalige literatuur, screen de inhoud van de modules op overlap, overaccentuering van bepaalde onderwerpen zoals 'branding', het realiteitsgehalte van internationale opdrachten, niveauverschillen en het actualiteitsgehalte van de aangeboden stof.

Onderwerp 6: toetsen en beoordelen

- Zorg ervoor dat (i) de examencommissie een jaarverslag oplevert en (ii) een meer planmatige aanpak met een heldere borgingsagenda hanteert. Zie er voorts op toe dat (iii) de gedetailleerde beoordelingssystematiek voor de afstudeerthesis wordt herzien, onder meer op grond van kalibreersessies met examinatoren en er (iv) bij inlevering van het eindwerk een *go/no go* wordt overwogen voor vormvereisten.

Onderwerp 7: realisatie eindkwalificaties

- Zorg voor een nadrukkelijke sturing op (i) de kwaliteit van de probleemanalyse/ probleemformulering en maak hiervan een afzonderlijk beoordelingsaspect, (ii) de door de opleiding beoogde integrerende denkwijze en (iii) het gebruik van meer internationale bronnen.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Avans+ Hbo-opleiding Master of Marketing deeltijd	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	G
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Aansluiting programma	V
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	G
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	G
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II

Schema opleidingsprogramma

Masterclass I: Strategische marketing en control (16 EC)				
Modules	Strategisch Marketing Management en Klantbeleving (Business-project I)	Marketing Control (3 EC)	Supply Chain management (3 EC)	
Contacturen	27	12	12	
Zelfstudie		35	35	
Beroepsproduct		35	35	
Businessproject I (6 EC)	Contacturen			
	Zelfstudie			72
	Beroepsproduct			72
Leerlijnen	Methoden en Technieken van Onderzoek (2 EC)		Contacturen	9
	Zelfstudie			23,5
	Beroepsproduct			23,5
	Persoonlijk Leiderschap (2 EC)		Contacturen	9
	Zelfstudie			23,5
	Beroepsproduct			23,5
Masterclass II: Strategische marketing en management (17 EC)				
Modules	Sales- en communicatiemanagement en International marketing (Business-project II)	Leidinggeven en ethiek (3 EC)	Digital marketing (3 EC)	
Contacturen	27	12	12	
Zelfstudie		35	35	
Beroepsproduct		35	35	
Business-project II (6 EC)	Contacturen			
	Zelfstudie			72
	Beroepsproduct			72
Leerlijnen	Methoden en Technieken van Onderzoek (3 EC)		Contacturen	9
	Zelfstudie			37,5
	Beroepsproduct			37,5
	Persoonlijk Leiderschap (2 EC)		Contacturen	9
	Zelfstudie			23,5
	Beroepsproduct			23,5
Masterclass III: Marketing innovatie & design (17 EC)				
Modules	Innovatie en duurzame waardecreatie (Business-project III)	Verandermanagement (3 EC)	Projectmanagement (3 EC)	
Contacturen	18	15	15	
Zelfstudie		35	35	
Beroepsproduct		35	35	
Businessproject III (7 EC)	Contacturen			6
	Zelfstudie			86
	Beroepsproduct			86
Leerlijnen	Methoden en Technieken van Onderzoek (2 EC)		Contacturen	9
	Zelfstudie			23,5
	Beroepsproduct			23,5
	Persoonlijk Leiderschap (2 EC)		Contacturen	9
	Zelfstudie			23,5
	Beroepsproduct			23,5
Masterclass IV: Thesis (12 EC)				
Thesis	Contacturen alg.	20	Contacturen MTO	6
	Zelfstudie	100	Beroepsproduct/thesis	200

BIJLAGE III Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma

Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-opleiding Master of Marketing (MM) van Avans+

Locatie: Heerbaan 14-40, 4817 NL Breda

Datum: 22 februari 2017

Tijd	Gesprekspartners
08.30 – 08.45	Inloop & ontvangst auditteam
08.45 – 09.45	Vooroverleg auditpanel
09.45 – 10.15	<u>Vertegenwoordigers instellingsbestuur</u> en <u>Onderwijsinstituut</u> Drs. Coen Toebosch , algemeen directeur Avans+ Drs. Ludo de Bie , directeur Operations
10.15 – 10.20	Auditpanel
10.20 – 10.50	<u>Projectleider</u> en <u>Kwaliteitszorg</u> Drs. Esther van Atteveld , Projectleider Bedrijfskundige Masters Hr. Bart Stegwee , Onderwijskundige, afdeling HRD
10.50 – 11.00	Auditpanel
11.00– 11.45	<u>Docenten</u> Drs. Jessica Laurence Drs. S.L. (Stef) Mol RA Drs. Ing. Emiel Schiphorst MBA, SMP Dr. Hein Leemans Drs. I.(Iris) G.M. van Opstal MSc Drs. Arthur van Baalen (lector)
11.45 – 12.30	<u>Materiaal inzage</u> <u>Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen</u> <u>Open spreekuur studenten</u>
12.30 – 13.30	Lunch (intern overleg auditpanel)
13.30 – 14.15	<u>Examencommissie</u> Drs. Rob van Hattem , voorzitter Dhr. Anthony van Ganzewinkel MBA BMA RAB , lid EC Hr. Frank C. Thomas MBA , lid EC
14.15 – 14.25	Auditpanel (intern overleg/bestudering documentatie)
14.25 – 15.10	<u>Studenten</u> Hr. Frank Blok Mw. Anja Sparidaans, recent afgestudeerd
15.10 – 15.20	Pauze / Intern overleg auditpanel

Tijd	Gesprekspartners
15.20 – 16.05	Werkveld Advies Raad / Alumni Hr. Jan Alblas, Lid WAR Drs. Jeroen Kok, Lid WAR Drs. Puck van Doorn, lid WAR
16.05 – 16.15	Auditpanel
16.15 – 16.30	Voor wie het betreft
16.30 – 17.30	Auditpanel
17.30 – 17.45	Terugkoppeling: allen

Werkwijze

Auditproces

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijdse opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de deeltijdse variant.

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

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

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

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

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 onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

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.

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 'onvoldoende' indien standaard 1, 10 of 11 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE IV Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie
- 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 de volgende eindwerken bekeken ⁹:

Aantal	Initialen student
1	MA
2	HA
3	ME
4	MS
5	RG
6	YH
7	AS
8	KW

⁹ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de initialen van studenten weergegeven (Avans+ kent geen studentnummers). De volledige namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam. Ten tijde van de audit waren er in recente studiejaren binnen de opleiding acht studenten afgestudeerd. Het panel heeft al hun afstudeerwerken ingezien en beoordeeld.

BIJLAGE V Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	Hbo-master Marketing
----------------------	----------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die bij de beoordeling van de opleiding zijn ingezet.

Naam (inclusief titulatuur)	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie- / audit	Studentzaken
Dhr. Dr. J.W. (Wes) Wierda	Voorzitter	x	x	x	x	x	
Mw. M.K. (Mary) Farmer, MBA	Lid		x	x	x	x	
Dhr. Prof. Dr. (Ed) Peelen	Lid	x		x	x	x	
Mw. E. (Marijke) Kruij	Studentlid						x
Dhr. H.R. (Rob) van der Made	Secretaris			x		x	

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Dr. J.W. (Wes) Wierda	De heer Wierda is senior adviseur bij Hobéon. Hij maakt regelmatig deel uit van verschillende visitatiepanelen als domeindeskundige en treedt nu ook op als lead-auditor van auditpanelen in het kader van accreditaties hoger onderwijs.
Mw. M.K. (Mary) Farmer, MBA	Mevrouw Farmer was tot recent werkzaam als Director Online Programs aan een hoger onderwijsorganisatie in Zwitserland en als hoogleraar HRM en Intercultureel management eveneens in Zwitserland. Zij heeft expertise op het gebied van business en management studies, informatievoorziening en management, communicatie en handel.
Dhr. Prof. Dr. (Ed) Peelen	Partner en oprichter van ICSB Marketing and Strategy en Professor content marketing aan de Universiteit van Amsterdam
Mw. E. (Elles) Kruij	Student EURIB, Masteropleiding Design Management
Dhr. H.R. (Rob) van der Made	Is NVAO-getraind secretaris sinds september 2010

Op 30 januari 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-master of Marketing van Avans+, onder het nummer 005345.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste 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.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl