

# **Bachelor E-Commerce, Marketing en Sales Hogeschool TIO**

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling  
9 maart 2021*

## Colofon

### Instelling en opleiding

Hogeschool TIO

St. Jacobsstraat 400

3511 BT Utrecht

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: B E-Commerce Marketing Sales (nieuwe naam: Commerciële Economie & Ondernemerschap)

Locatie: Amsterdam, Utrecht, Eindhoven, Rotterdam en Hengelo

Variant: Voltijd

Croho-nummer: 30119

### Visitatiecommissie

Mirjam Leloux, voorzitter

Leo Broekhuizen, deskundige

Tom Flerackers, deskundige

Paul Ganzeboom, deskundige

Jeroen Steegmans, student-lid

Titia Busing, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui Nederland

Vlindersingel 220

3544 VM Utrecht

[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Inleiding .....	8
Beoogde leerresultaten .....	10
Programma.....	14
Personeel.....	21
Voorzieningen en begeleiding .....	24
Kwaliteitszorg .....	26
Toetsing .....	28
Gerealiseerde leerresultaten.....	32
Bijlagen .....	35
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	36
Bijlage 2 Bezoekprogramma .....	37
Bijlage 3 Bestudeerde documenten .....	38

## Samenvatting

Op 9 maart 2021 is de bacheloropleiding E-Commerce, Marketing en Sales (beoogde nieuwe naam Commerciële Economie & Ondernemerschap en vanaf nu ook zo benoemd in voorliggend rapport) van Hogeschool TIO gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**. De voltijdse vierjarige opleiding leidt studenten op tot ondernemende commerciële managers, die met een open mind kunnen excelleren in een brede, internationale context. De opleiding kent een driejarige en een vierjarige variant en wordt op twee locaties ook in het Engels aangeboden. In alle gevallen is de inhoud gelijk. Studenten van de driejarige variant voeren hun stages en afstuderen uit in de zomer, waardoor zij sneller door het programma kunnen.

### Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten c.q. programma leeruitkomsten zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd, voldoen aan internationale eisen en zijn onderschreven door het werkveld. De opleiding heeft het landelijke profiel vertaald in een eigen opleidingsprofiel en daarin eigen keuzes gemaakt, met een focus op e-commerce en sales. De opleiding heeft in een overzicht de relatie tussen de kerntaken en leeruitkomsten van het landelijke profiel met de eigen domeinen aangegeven. Vervolgens zijn in een ander overzicht de Tio domeinen en de bijbehorende leeruitkomsten gerelateerd aan de kerntaken van het landelijke profiel. Op basis daarvan constateert de commissie dat de programma leeruitkomsten gedekt worden in het programma. De keuze voor de nieuwe naam past bij de inhoud van de opleiding. De

De opleiding is goed afgestemd op de beroepspraktijk, waardoor snel ingespeeld kan worden op ontwikkelingen in het werkveld. Een groot deel van de docenten is werkzaam in de beroepspraktijk, de opleiding werkt actief samen met brancheorganisaties, de opleiding kent een betrokken werkveldcommissie en alumniraad en laat haar praktijkopdrachten valideren door het werkveld. De commissie ondersteunt het voornemen van de hogeschool om ook per opleiding bijeenkomsten van de werkveldcommissie te beleggen.

### Programma

De commissie oordeelt dat de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken en dat de opleiding aan de standaarden inzake het programma (standaard 2, 3, 4 en 5) **voldoet**. De oriëntatie, inhoud en vormgeving van de opleiding vormen een kleinschalige en

stimulerende leeromgeving waarbinnen studenten in staat gesteld worden de beoogde leerresultaten te bereiken. De opleiding heeft de relatie tussen de programmaonderdelen en de programmaleeruitkomsten expliciet gemaakt in een overzicht. De opleiding kent een sterke relatie met de beroepspraktijk. De stages, integrale projecten, gastcolleges en de inbreng van docenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk, dragen daar aan bij. De opleiding kent twee stages en ook het afstuderen vindt plaats in de beroepspraktijk. Daarnaast is er voldoende aandacht voor onderzoeksvaardigheden. De commissie constateert dat studenten ruime keuzemogelijkheden hebben, in met name stages, minor, afstuderen en een aantal keuzevakken. Het didactisch concept wordt gekenmerkt door kleinschalig, intensief en praktijkgericht onderwijs. Het is de commissie tijdens de visitatie duidelijk geworden dat de excellente ambitie van de opleiding vooral gericht is op het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs met kwalitatief hoogwaardige docenten aan kleine groepen van studenten. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen.

### Personeel

De opleiding is effectief in haar streven gekwalificeerde, deskundige en betrokken docenten aan te trekken. De commissie is daarvan onder de indruk en heeft tijdens de visitatie deskundige, gemotiveerde en betrokken docenten ontmoet, met relevante ervaring in de internationale beroepspraktijk. De kwaliteit en betrokkenheid van de docenten dragen volgens de commissie in hoge mate bij aan de kwaliteit van de opleiding. De opleiding kan hierin als voorbeeld dienen voor andere opleidingen.

Er zijn veel mogelijkheden voor docenten om te werken aan hun eigen professionalisering en

docenten wonen structureel lessen van elkaar bij. De opleiding stelt, voor docenten in de Engelstalige variant, specifieke eisen aan de beheersing van de Engelse taal. De commissie waardeert de aandacht van de opleiding voor de begeleiding van nieuwe docenten. De omvang van het docententeam is toereikend voor de uitvoering van het programma. De docenten slagen er goed in de didactische uitgangspunten van de hogeschool te realiseren. Cultuur-overdracht door docenten speelt daarin een belangrijke rol. Studenten waarderen het persoonlijke contact met en de praktijkkennis en -ervaring van hun docenten.

### Voorzieningen

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan standaard 7 en 8 **voldoet**. De opleiding beschikt over toereikende ICT-voorzieningen en relevante praktische faciliteiten voor de realisatie van het programma. De opleiding besteedt veel aandacht aan de (studieloopbaan) begeleiding van haar studenten. Deze is afgestemd op de verschillende fasen in de opleiding en de toenemende zelfstandigheid van de student. De kleinschaligheid van de opleiding en de toegankelijkheid van docenten en studietoelators dragen daar aan bij. Er is maatwerk mogelijk voor bijvoorbeeld studenten die ziek zijn of topsport bedrijven. De studietoelator vervult een essentiële rol in de begeleiding en blijft gedurende de hele opleiding het eerste aanspreekpunt voor studenten.

### Kwaliteitszorg

De opleiding beschikt over een uitgebreid en efficiënt kwaliteitszorgsysteem dat gebaseerd is op toetsbare doelstellingen. De tevredenheid van studenten is een belangrijk criterium voor de hogeschool. De opleiding maakt gebruik van formele evaluaties en de informele contacten tussen docenten en studenten. Stakeholders zoals werkveld, toelovend onderwijs, studenten en docenten zijn via verschillende overlegorganen betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs. De pdca cyclus wordt op verschillende niveaus zeer systematisch uitgevoerd en rond gemaakt. Dit resulteert in een jaarlijkse aanpassing van bijvoorbeeld vakken en/of het curriculum.

Verbeteracties worden niet alleen geïmplementeerd; er wordt ook onderzocht wat het effect daarvan is. Benchmarks worden uitgevoerd om de kwaliteit van de opleidingen en vestigingen te verbeteren. Er is sprake van een groot kwaliteitsbewustzijn op alle niveaus: bij zowel docenten, studenten, werkveld als management heeft de commissie een drive ervaren om continue te werken aan de verbetering van het onderwijs.

### Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Het gebruik van toetsmatrijzen, beoordelingsmodellen, toetsplan, het meer-ogen principe, de analyses en de controles van de toetscommissie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit dragen daar aan bij. De toetsvormen passen bij de didactische uitgangspunten en de tijdens de visitatie bestudeerde toetsen zijn van voldoende niveau. Het toetsplan laat zien dat het geheel van toetsen de beoogde leerresultaten afdekt.

De examencommissie vormt zich een eigenstandig oordeel over het eindniveau van de opleiding en voert haar taken op een proactieve manier uit.

### Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding heeft een degelijk en zorgvuldig afstudeerproces ingericht. Studenten die zijn ingestroomd tot en met cohort 2018 – 2019 ronden de opleiding af met een afstudeerproject. Bij de beoordeling worden meerdere (en onafhankelijke) examinatoren ingezet. Het beoordelingsformulier en de bijbehorende rubric, zijn hierin nuttige instrumenten.

De commissie heeft vijftien afstudeerverslagen bestudeerd. Op basis daarvan concludeert de commissie dat afgestudeerden de beoogde leerresultaten en het gewenste eindniveau realiseren. Het is de commissie opgevallen dat in een aantal gevallen de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen scherper geformuleerd kunnen worden. Ook kunnen de (financiële) onderbouwing van en argumentatie in de conclusies aan kracht winnen in de bestudeerde afstudeerverslagen. Studenten krijgen via het

programma On-Stage gedurende het afstudeerproces voldoende waardevolle feedback van de begeleidende docent op hun tussenproducten.

De commissie ondersteunt de ontwikkeling van een portfolio waarmee het eindniveau vanaf cohort 2019 – 2020 wordt vastgesteld. Ook onderschrijft de commissie de verbreding van afstudeerprojecten naar beroepsproducten. Zij verwacht dat daarmee het brede karakter van de opleiding meer integratief getoetst kan worden en dat afstudeerprojecten (nog) beter aan zullen sluiten bij de beroepspraktijk.

Het eindniveau van de opleiding is bevestigd door studenten en alumni waar de commissie mee gesproken heeft. Zij zijn in staat hun eigen plek in het werkveld te vinden. Hieruit leidt de commissie af dat het werkveld tevreden is over de kwaliteit van de studenten. De commissie stelt vast dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

#### **Aanbevelingen**

Met het oog op de toekomst geeft de commissie volgende suggesties ter overweging:

- De formulering van de programma leeruitkomsten kan aan scherpte winnen; deze zijn volgens de commissie vrij algemeen geformuleerd.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies** inzake accreditatie van de bacheloropleiding Commerciële Economie & Ondernemerschap van Hogeschool TIO.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, april 2021

Mirjam Leloux  
Voorzitter

- De focus op ondernemerschap in het programma verder te expliciteren. Daarbij kan er ook nadrukkelijk aandacht zijn voor het ontwikkelen van ondernemend gedrag, voor specifieke ondernemersvaardigheden en het kunnen afstuderen in een eigen bedrijf.
- De huidige invulling van het lectoraat, die niet aansluit bij de gebruikelijke invulling van lectoraten in het hoger onderwijs, te heroverwegen.
- Externe benchmarks uit te voeren. Hiermee kan zicht verkregen worden op de positionering ten opzichte van opleidingen buiten Tio.
- De rol van voorzitter van de examencommissie, die nu belegd is bij de afdeling Onderwijs & Kwaliteit, nog meer onafhankelijk in te vullen.
- Te borgen dat alle docenten getraind zijn in het afnemen van toetsen.
- De studenten te voorzien van kwalitatieve feedback op de definitieve versie van hun afstudeerwerk waaruit bovendien de kwalitatieve onderbouwing van het cijfer duidelijk wordt;
- Blijvend te bewaken dat studenten in de aansluiting van de onderzoeksmethode op de onderzoeksvraag de juiste afwegingen maken. Ook daar waar het bijvoorbeeld gaat om het aantal diepte-interviews dat afgenomen wordt.

Titia Busing  
Secretaris

## Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Standaard</b>	<b>Beoorde- ling voltijd</b>
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet
4. Leeromgeving van het programma	Voldoet
5. Instroom	Voldoet
6. Personeel	Voldoet
7. Materiële voorzieningen	Voldoet
8. Begeleiding	Voldoet
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoet
10 Toetsing	Voldoet
11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet
<b>Eindbeoordeling</b>	<b>Positief</b>

## Inleiding

De bacheloropleiding Commerciële Economie & Ondernemerschap profileert zich als een commerciële opleiding gericht op het opleiden van studenten tot ondernemende commerciële managers, die in staat zijn met een open mind te excelleren in een brede, internationale context.

### De instelling

Hogeschool Tio is sinds augustus 2020 onderdeel van de NCOI groep. De hogeschool biedt zowel hbo- als mbo-opleidingen aan. Naast de bacheloropleiding Commerciële Economie & Ondernemerschap biedt de hogeschool de bacheloropleidingen Hotel- en Eventmanagement, Internationaal Toeristisch Management, International Business Management, HBO Rechten en Financial Business Management aan.

Hogeschool Tio heeft als missie het verzorgen van persoonlijk en intensief beroepsonderwijs dat als excellent beoordeeld wordt door student en bedrijfsleven. De hogeschool heeft deze missie vertaald in de volgende kernwaarden:

- **Persoonlijk:** het persoonlijke karakter van de organisatie is vormgegeven in kleinschaligheid en korte lijnen voor student en medewerkers.
- **Excellent:** excellentie komt tot uiting in het leveren van maatwerk, de vele keuzemogelijkheden en het intensieve onderwijsprogramma. De student wordt uitgedaagd om te excelleren.
- **Ondernemend:** ondernemerschap zit, als commerciële organisatie, in het DNA van Hogeschool Tio. De studenten worden uitgedaagd ondernemend te zijn tijdens hun studie en in hun toekomstige werk.

In studiejaar 2019-2020 volgden in totaal ruim 2.350 studenten een hbo-opleiding en 350 studenten een mbo-opleiding bij Tio. Het onderwijs wordt aangeboden op vijf vestigingen in Amsterdam, Eindhoven, Hengelo, Rotterdam en Utrecht. Per augustus 2021 start er een vestiging in Groningen. De vestigingen worden gefaciliteerd en ondersteund door de stafafdelingen van het

hoofdkantoor in Utrecht: Onderwijs & Kwaliteit, Marketing & Communicatie, ICT, Financiële administratie en HRM.

Bij de hogeschool werken 453 medewerkers (230 fte), waarvan 326 docenten. Iets meer dan de helft van de docenten is parttime in dienst. Elke vestiging wordt aangestuurd door een vestigingsmanager, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het onderwijs.

Het onderwijs is op alle vestigingen exact gelijk: van lesmateriaal, (oefen)tentamens, docentenhandleidingen tot de elektronische leeromgeving. De hogeschool wil daarmee docenten meer tijd en ruimte geven om op basis van hun praktijkervaring de lessen een eigen inkleuring te geven. De vastgestelde inhoud biedt, volgens de hogeschool, een handvat voor de beginnende docent en genoeg ruimte voor meer ervaren docenten om met de stof en de overdracht hiervan te spelen. Daarnaast is er per vestiging ruimte voor de 'couleur locale' van het omringende, regionale werkveld. Dit komt tot uiting in bedrijfsbezoeken, stagebedrijven en gastcolleges.

De centrale afdeling Onderwijs & Kwaliteit is verantwoordelijk voor het curriculum en voert de regie over leerlijnen en vakgroepen. Hogeschool Tio heeft de ambitie om met afstand de beste Business School van Nederland te zijn, in alle segmenten waarin Tio onderwijs aanbiedt.

### De opleiding

Commerciële Economie & Ondernemerschap is de beoogde nieuwe naam van de bacheloropleiding E-commerce Marketing en Sales. De opleiding voert de nieuwe naam informeel sinds september 2018. Met de nieuwe naam wil de



hogeschool de opleiding laten aansluiten bij het landelijk opleidingsprofiel met een profilering op het gebied van ondernemerschap. Dit landelijke opleidingsprofiel geldt ook als basis voor de opleiding onder de oude naam.

In het navolgende wordt gesproken over de opleiding Commerciële Economie & Ondernemerschap.

De bacheloropleiding Commerciële Economie & Ondernemerschap (CEO) wordt aangeboden in een driejarige en een vierjarige variant. Beide varianten zijn qua inhoud gelijk. In de driejarige variant vinden de stages en het afstuderen echter plaats in de periode mei – augustus. Studenten van de driejarige variant hebben derhalve minder vakantie. De opleiding wordt (bij voldoende inschrijvingen) op alle locaties zowel in het Nederlands als in het Engels aangeboden. De opleiding wil daarmee studenten de mogelijkheid bieden zich voor te bereiden op een internationaal (Engelstalig) werkveld en internationale studenten aantrekken. De commissie vindt de Engelse naam van de opleiding Commerce Economics & Entrepreneurship passend.

De opleiding is gestructureerd in domeinen en leerlijnen. Binnen de leerlijnen volgen studenten gedurende de opleiding verschillende vakken die toenemen in complexiteit. De opleiding omvat verschillende internationale studiereizen. De opleiding kent twee stages. Daarnaast kiezen studenten een minor en voeren zij een afstudeeropdracht uit. Eén van deze onderdelen voert de student verplicht in het buitenland uit. Vanaf cohort 2019- 2020 omvat het afstuderen een portfolio bestaande uit de tweede stage, een aantal

projecten en de afstudeeropdracht. Ook wil de opleiding het mogelijk maken dat studenten kunnen afstuderen met een beroepsproduct.

#### **De visitatie**

Hogeschool TIO heeft aan AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018 voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. In overleg tussen de opleiding en de commissie is besloten de visitatie online uit te voeren. Van het (digitale) inloopsprek is geen gebruik gemaakt.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; de commissie heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in april 2021 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in de loop van 2021. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

## Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het beroepenveld. De opleiding heeft haar opleidingsprofiel uitgewerkt op basis van het landelijke opleidingsprofiel en maakt onderscheid in programma leeruitkomsten en business skills leeruitkomsten. De opleiding legt daarbij een extra nadruk op sales en e-commerce. De commissie constateert dat de opleiding, middels de betrokken werkveldadviescommissie, de alumniraad, samenwerkingen met brancheorganisaties en docenten die werkzaam zijn in de (internationale) beroepspraktijk, goed is afgestemd op de beroepspraktijk. De commissie stelt, op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie, vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

*Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.*

### *Bevindingen*

De bacheloropleiding CEO beoogt studenten op te leiden tot ondernemende commercieel managers, die in staat zijn met een open mind te excelleren in een brede en internationale context. Om deze ambitie te realiseren zijn zes domeinen gedefinieerd:

- internationaal ondernemerschap;
- sales;
- marketing;
- e-commerce
- interculturele communicatie en;
- praktijkgericht onderzoek.

Daarnaast zijn hogeschool breed 'business skills' gedefinieerd die van belang zijn om te kunnen opereren in een brede internationale context: a) willen excelleren, b) een ondernemende houding en c) het handelen met een open mind (naar andere culturen, branches, mensen en situaties in het algemeen). Deze business skills sluiten aan bij de eerder genoemde kernwaarden van de hogeschool.

De opleiding stelt de student in staat om de geleerde kennis en vaardigheden toe te passen in diverse branches. Het internationale karakter van de opleiding stelt de student onder andere in staat kennis te maken met het werken in andere

culturen. Het zakelijk accent, de branche- overstijgende kennis en vaardigheden en het internationale karakter van de opleiding dragen bij aan de beoogde houdingsaspecten: excellent, ondernemend en een open mind. De opleiding leidt studenten op voor functies als accountmanager, online marketeer, communicatieadviseur, salesmanager, e-commerce manager, brandmanager, SEO-/SEA-consultant, marktonderzoeker, consultant, marketingmanager, social media executive of ondernemer. Het werkveld waar studenten voor opgeleid worden is breed en varieert van reclame- en communicatiebureaus, webshops, multinationals, onderzoeksbureaus, automotive-, fashion of elektronicabedrijven, mkb, multimediatebedrijven, reisorganisaties tot pr-bureaus, retail bedrijven en een eigen onderneming.

De hogeschool heeft voor iedere opleiding een eigen opleidingsprofiel opgesteld en werkt daarin met een vast format. Het format bestaat uit twee delen: 1) de programma-leeruitkomsten binnen de domeinen van de betreffende opleiding en 2) de business-skills leeruitkomsten in de domeinen: ondernemend, open mind, excellent.

Het opleidingsprofiel van de bacheloropleiding CEO is gebaseerd op het landelijk hbo-opleidingsprofiel Commerciële Economie 2018: Dromen, Denken, Durven Doen. Dit profiel is opgesteld door een werkgroep van het Landelijk Overleg Commerciële Economie. De hogeschool is, ondanks herhaaldelijke pogingen daartoe, niet

aangesloten bij het landelijke overleg Commerciële Economie.

Het landelijke opleidingsprofiel Commerciële Economie is opgebouwd uit vier thema's met bijbehorende leeruitkomsten: a) koers bepalen b) waarde creëren, c) business development en d) realiseren. Daarnaast kent het elf generieke aspecten, onder andere gericht op leiderschap, samenwerken, kritisch denken en commercieel bewustzijn.

De hogeschool maakt bij het formuleren van de leeruitkomsten onderscheid in drie niveaus. Daarbij is gebruik gemaakt van het AuCom-model. Gedurende de opleiding werken studenten toe naar het niveau 3, het eindniveau. Het AuCom-model is eveneens gebruikt voor de opbouw in het curriculum van operationeel, naar tactisch en uiteindelijk managementniveau. De opleiding heeft de samenhang tussen de programmaleeruitkomsten (en thema's) van het landelijk opleidingsprofiel en de domeinen en programmaleeruitkomsten van het Tio profiel in een schema uitgewerkt. Ook is de samenhang tussen de landelijke generieke skills en de Tio business skills uitgewerkt in een schema. De opleiding heeft per domein en business skill programma leeruitkomsten geformuleerd, die gekoppeld zijn aan één van de drie niveaus. Qua inhoud profileert de opleiding zich op het gebied van sales en e-commerce. De opleiding heeft op deze twee domeinen eigen leeruitkomsten gedefinieerd.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de afweging van welke programma leeruitkomsten op welk niveau worden bereikt in de opleiding, ingegeven wordt door het landelijke opleidingsprofiel en de specifieke profilering van de opleiding.

Ten aanzien van de visie van de opleiding (excellent, ondernemend en open mind), is opgemerkt dat de opleiding zich nadrukkelijk profileert als een ondernemende opleiding, met docenten die veelal ondernemer zijn en studenten met een ondernemende attitude. De opleiding wil zich

hiermee onderscheiden van vergelijkbare opleidingen. Excellentie, zo is opgemerkt, is het gericht op het maximale uit studenten halen en het leveren van een bijdrage aan hun ontwikkeling. De persoonlijke aandacht van docenten en studiecoaches, de kleine klassen en de verbinding tussen theorie en praktijk zijn daarin belangrijke onderdelen die er, volgens de opleiding, aan bij dragen dat studenten zich beter en sneller ontwikkelen.

Een open mind wordt, zo bleek tijdens gevoerde gesprekken, mede gerealiseerd in de stages, de verplichte buitenlandse ervaring en doordat studenten van verschillende opleidingen met elkaar vakken volgen. Door dit laatste maken studenten kennis met elkaar, met elkaars vakgebied en met andere docenten. Ook is dit onderdeel van het vak Cross Cultural Communication. Daarnaast heeft de Tio brede studievereniging hierin een rol.

De afstemming met het werkveld krijgt op verschillende manieren vorm. Een groot deel van de docenten van de opleiding is werkzaam in de (internationale) beroepspraktijk. Daarnaast kent de hogeschool een lectoraat E-commerce dat als doel heeft een brug te slaan tussen de branche en het onderwijs ten behoeve van kennisuitwisseling en netwerkvergroting. De lector heeft een actieve rol in vak- en lesmateriaal- ontwikkeling, kennisuitwisseling en netwerkvergroting ten behoeve van stageplaatsen en afstudeeropdrachten. De hogeschool heeft daarnaast nauwe samenwerkingsverbanden met brancheverenigingen zoals ANVR, Genootschap voor Eventmanagers, IDEA, Eventbranche, HotelloTop, E-commerce Foundation, Thuiswinkel.org, Sales Management Association en Koninklijke Horeca Nederland. Ook onderhoudt de opleiding actief contact met een breed en internationaal netwerk van stagebedrijven en partnerscholen.

De opleiding kent bovendien een alumniraad. Onderwerpen van gesprek zijn de aansluiting van het onderwijsprogramma op het beroepenveld, de waarde van het diploma en het bouwen van netwerken. Om te borgen dat toetsen en

praktijkopdrachten representatief en actueel zijn, worden deze jaarlijks voor advies en ter validering voorgelegd aan vertegenwoordigers van het beroepenveld.

De opleiding kent een werkveldadviescommissie met vertegenwoordigers van bedrijven, branchen en netwerkorganisaties. De werkveldadviescommissie overlegt twee keer per jaar met de opleiding over de stand van zaken in de beroepspraktijk. En geeft de opleiding een breed perspectief op de beroepspraktijk en adviseert bij het zoeken van aansluiting op (trends in) het werkveld.

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met vertegenwoordigers van de werkveldcommissie. Daarbij is duidelijk geworden dat de werkveldcommissie een brede samenstelling kent en Tio-breed is ingericht. Tio wil daarmee de leden van de werkveldcommissie in staat stellen met andere branches te overleggen en van elkaar te leren. De commissie komt twee keer per jaar bij elkaar. Voor specifieke, opleidingsgerichte onderwerpen, wordt een projectgroep ingericht met de betreffende werkveldvertegenwoordigers. Thema's die besproken worden (zijn) zijn bijvoorbeeld de naamswijziging van de opleiding, het curriculum van de opleiding en ontwikkelingen op het gebied van blockchain en cryptocurrency. Tijdens de visitatie is opgemerkt dat vanaf komend studiejaar naast de twee overkoepelende bijeenkomsten van de werkveldcommissie, er per opleiding twee bijeenkomsten per jaar belegd worden. Tijdens deze bijeenkomsten kan worden ingegaan op opleidings specifieke en inhoudelijke thema's.

De leden van de werkveldcommissie waarmee de commissie gesproken heeft, voelen zich gehoord door de opleiding. Ingebrachte thema's worden door de opleiding verwerkt in het curriculum, zoals bijvoorbeeld de aandacht voor agile werken.

Inzake de nieuwe naam van de opleiding is tijdens de visitatie opgemerkt dat deze beter past bij de inhoud van de opleiding. De naam E-Commerce, Marketing en Sales wekte volgens de opleiding bij studenten verkeerde verwachtingen.

### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de beoogde leerresultaten c.q. programma leeruitkomsten wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd zijn. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het werkveld. De opleiding heeft het landelijke profiel vertaald in een eigen opleidingsprofiel en daarin eigen keuzes gemaakt, met een focus op e-commerce en sales.

De commissie is van mening dat de formulering van de programma leeruitkomsten aan scherpte kan winnen; deze zijn volgens de commissie vrij algemeen geformuleerd.

De opleiding heeft in een overzicht de relatie tussen de kerntaken en leeruitkomsten van het landelijke profiel met de eigen domeinen aangegeven. Vervolgens zijn in een ander overzicht de Tio domeinen en de bijbehorende leeruitkomsten gerelateerd aan de kerntaken van het landelijke profiel. Op basis daarvan constateert de commissie dat de programma leeruitkomsten gedekt worden in het programma.

De commissie vindt de keuze voor de nieuwe naam passend bij de inhoud van de opleiding. Dit geldt ook voor de nieuwe Engelse naam: Commerce Economics & Entrepreneurship. Zij is daarbij van mening dat de focus op ondernemerschap in het programma nog verder geëxpliciteerd dient te worden (zie ook standaard 3).

De commissie constateert dat de opleiding goed is afgestemd op de beroepspraktijk, waardoor snel ingespeeld kan worden met ontwikkelingen in het werkveld. Een groot deel van de docenten is werkzaam in de beroepspraktijk, de opleiding werkt actief samen met brancheorganisaties, de opleiding kent een betrokken werkveldcommissie en alumniraad en laat haar praktijkopdrachten valideren door het werkveld. De commissie ondersteunt het voornemen van de hogeschool om ook per opleiding bijeenkomsten van de werkveldcommissie te beleggen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Programma

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de oriëntatie, inhoud en vormgeving van de opleiding een kleinschalige en stimulerende leeromgeving vormen waarbinnen studenten in staat gesteld worden de beoogde leerresultaten te bereiken. De commissie stelt eveneens vast dat de opleiding de relatie tussen de programmaonderdelen en de programmaleeruitkomsten expliciet heeft gemaakt in een overzicht. De opleiding kent een sterke relatie met de beroepspraktijk. De stages, integrale projecten, gastcolleges en de inbreng van docenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk, dragen daar aan bij. De opleiding kent twee stages en ook het afstuderen vindt plaats in de beroepspraktijk. Daarnaast is er voldoende aandacht voor onderzoeksvaardigheden. De commissie constateert dat studenten ruime keuzemogelijkheden hebben, in met name stages, minor, afstuderen en een aantal keuzevakken. Het didactisch concept wordt gekenmerkt door kleinschalig, intensief en praktijkgericht onderwijs. Het is de commissie tijdens de visitatie duidelijk geworden dat de excellente ambitie van de opleiding vooral gericht is op het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs met kwalitatief hoogwaardige docenten aan kleine groepen van studenten. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. De commissie stelt vast dat de opleiding aan de standaarden inzake het programma (standaard 2, 3, 4 en 5) **voldoet**.

### Oriëntatie

*Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.*

### Bevindingen

Studenten komen gedurende elke fase van de opleiding in aanraking met de beroepspraktijk. Dit vindt plaats middels de stages, de integrale projecten, projectweken, bedrijfsbezoeken, masterclasses en gastdocenten. Veel vakken omvatten (theorie, praktijk en vaardigheden) branchegerichte cases en praktijkopdrachten.

De hogeschool organiseert bijvoorbeeld bij de start van de opleiding een landelijke kick-off-dag met sprekers van toonaangevende bedrijven. Ook worden er elk jaar drie gastcollegedagen georganiseerd en bezoeken studenten diverse bedrijven. Doordat docenten werkzaam zijn in de (internationale) beroepspraktijk kunnen zij nieuwe actuele onderwerpen en praktijkvoorbeelden inbrengen in het lesprogramma.

De opleiding kent twee stages. Aan het einde van het eerste jaar vindt een stage van 13 weken op operationeel niveau plaats. Door studenten in het eerste jaar stage te laten lopen wil de opleiding studenten vroeg kennis laten maken met de reële

beroepscontext en hen ervaring mee laten nemen naar het volgende studiejaar.

Aan het einde van het tweede jaar vindt een stage van 13 weken op tactisch niveau plaats. Tijdens deze stage voeren studenten ook een (onderzoeks)opdracht uit en werken studenten (vanaf cohort 2019 – 2020) aan één van hun eindwerken (zie standaard 11).

De integrale projecten omvatten onder andere de Digital Student Company, Marktonderzoek, de Salesweek en de E-commerce week. De laatste twee zijn de projectweken. In de Digital Student Company starten studenten (in groepen van zes) een onderneming met de nadruk op een online service of webshop. Studenten bedenken een product, voeren marktonderzoek uit, stellen een business plan op, verkopen aandelen en zorgen dat de online organisatie ook echt operationeel wordt.

In het integrale project Marktonderzoek voeren studenten een kwalitatief of kwantitatief onderzoek uit, waarbij ze het gehele proces doorlopen. Dit omvat het formuleren van een probleemstelling, het opzetten van het onderzoek, het verzamelen van de gegevens en uiteindelijk de analyse van de gegevens. De E-commerce week wordt

samen georganiseerd met Ecommerce Foundation. In deze week werken studenten aan cases en worden er externe sprekers uitgenodigd.

In de visie van de hogeschool op onderzoek staat onderzoek ten dienste van de praktijk en dragen onderzoeksresultaten direct bij aan de beroepspraktijk. Ook is onderzoek volgens de hogeschool innoverend en creatief en worden studenten in staat geacht te reflecteren op het onderzoek en het eigen leerproces. Onderzoeksvaardigheden zijn, bij alle opleidingen van de hogeschool, onderdeel van het domein Praktijkgericht Onderzoek. Dit krijgt concreet vorm in de leerlijn onderzoek. Hierin leren studenten een onderzoek op te zetten, deskresearch uit te voeren, kwalitatief en kwantitatief onderzoek uit te voeren, onderzoeksresultaten te analyseren en hierover te rapporteren. Dit vindt plaats in vakken als Methoden en Technieken 1, Methoden en Technieken 2, Data-analyse en Voorbereiden afstuderen. Daarnaast wordt binnen meerdere projecten en praktijkopdrachten een beroep gedaan op het onderzoekend vermogen van de studenten. Voorbeelden hiervan zijn het project Marktonderzoek, en de tweede stage. Studenten kunnen bovendien kiezen voor de minor Research.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat het lectoraat E-commerce een andere invulling krijgt dan in het reguliere hoger onderwijs gebruikelijk is. De lector is actief betrokken in E-commerce Foundation, waar onderzoek uitgevoerd wordt. De lector voert niet persé zelf onderzoek uit maar brengt onderzoek in bij de vakgroep E-Commerce, die het vervolgens in het onderwijs in brengt. Studenten kunnen zodoende afstudeeronderzoek in samenwerking met het lectoraat uitvoeren. Het lectoraat is ook een verbindende schakel naar het bedrijfsleven en betrokken bij de invulling van de E-commerce week, het aantrekken van gastsprekers, van leden voor de werkveldadviescommissie en het regelen van stages.

De alumni waarmee de commissie gesproken heeft, voelen zich qua inhoud en vaardigheden

goed voorbereid op hun baan of vervolgopleiding. Zo hebben de (extra) minor Research en het vak Data research bijgedragen aan de voorbereiding op een universitaire premaster opleiding. Ook de stages zijn in dit kader genoemd. Deze leiden daarnaast ook regelmatig tot een baan. De driejarige variant laat volgens alumni ook zien dat ze bereid zijn om hard te werken, wat gewaardeerd wordt door het werkveld. Desondanks is opgemerkt dat de opleiding meer aandacht kan besteden aan ondersteuning bij het daadwerkelijk vinden van een baan.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat het programma de studenten goed voorbereidt op de (internationale) beroepspraktijk middels de stages, integrale projecten en projectweken. Studenten komen vanaf de start van de opleiding systematisch en consequent in aanraking met het werkveld waarvoor zij opgeleid worden. Daarnaast brengen docenten (en gastdocenten) actief hun eigen kennis en ervaringen vanuit het werkveld in.

Ook is er in het programma (en in elke jaar van de opleiding) voldoende aandacht voor het aanleren van een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden. Het is de commissie opgevallen dat het lectoraat een andere invulling krijgt dan in het bekostigde hoger onderwijs gebruikelijk is. Hoewel de commissie de meerwaarde ervan onderkent, vraagt zij zich af of 'lectoraat' de juiste benaming is. Zij geeft de opleiding dan ook ter overweging mee de invulling van deze rol te heroverwegen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Inhoud

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

### *Bevindingen*

De opleiding kent, zoals eerder opgemerkt, een driejarige en een vierjarige variant. Beide varianten zijn qua inhoud gelijk, studenten van de driejarige variant voeren hun stages en afstudeeropdracht echter uit in de zomerperiode waardoor zij het programma sneller kunnen doorlopen. Daarnaast wordt de opleiding op drie locaties in zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige variant aangeboden. Ook hiervan geldt dat inhoud gelijk is.

Het curriculum omvat 240 EC en is opgebouwd van operationeel (jaar 1), tactisch niveau (jaar 2) naar managementniveau (jaar 3). Daarbij wordt gedurende de opleiding gewerkt naar toenemende zelfstandigheid van de student. Het curriculum is zo opgezet dat kennis en vaardigheden eerst in vakken worden aangeleerd en daarna in een integraal project worden toegepast. De bij standaard 1 benoemde domeinen zijn elk opgebouwd uit leerlijnen: een bundeling van vakken in hetzelfde deskundigheidsgebied. Het domein Internationaal Sales omvat bijvoorbeeld de leerlijn Sales en de vakken Commerciële vaardigheden, Accountmanagement, Salesmanagement, Digital Sales en Salestechnieken. Het domein Internationaal ondernemerschap omvat de leerlijnen Ondernemerschap & Innovatie, Finance & Accounting, Management & Organisatie, Managementvaardigheden en Procesmanagement. Binnen deze leerlijnen vinden verschillende vakken plaats. Zo kent de leerlijn Ondernemerschap & Innovatie bijvoorbeeld de vakken Creative Concept Design, Corporate Social Responsibility en Recht.

In de leerlijn Professionele ontwikkeling (onderdeel van het domein (interculturele) communicatie) is aandacht voor solliciteren, het professioneel handelen en de persoonlijke ontwikkeling van de student.

Het programma omvat circa 40% aan vrije keuzeruimte. Dit omvat volgens de opleiding de invulling van de stages, minor, de tweede taal, het afstudeerproject en vrije keuzeruimte van 4EC in het eerste en 2EC in het tweede jaar. De minor omvat 20 EC en studenten kunnen kiezen uit 12 minoren. Hiermee kunnen studenten zich in één (20 EC) of twee vakgebieden (2 x 10 EC) profileren. De minoren beslaan een breed spectrum van vakgebieden, zoals International Financial Management, International Business of Research. Ook kunnen studenten kiezen voor een uitwisseling met een partneruniversiteit (Study Abroad en Grand Tour) of een Management Development Stage.

Studenten waarderen, zo bleek tijdens de visitatie, de keuzemogelijkheden die het programma hen biedt. Studenten kunnen ook deelnemen aan het honoursprogramma en stages, minoren en praktijkopdrachten naar eigen inzicht invullen.

Passend bij de kernwaarden biedt de opleiding studenten de ruimte om te kunnen excelleren. Studenten kunnen extra keuzevakken volgen als vinologie en een extra taal. Daarnaast kunnen studenten deelnemen aan externe competities en projecten, bestuurservaring opdoen bij de studentenvereniging, kiezen voor een management development stage (als onderdeel van de minor), het driejarige programma volgen en deelnemen aan het honoursprogramma.

Tijdens de visitatie heeft de commissie met verschillende betrokkenen gesproken over de invulling van de 'couleur locale' per vestiging. Dit krijgt onder andere vorm doordat per vestiging andere docenten worden ingezet en aansprekende regionale bedrijven en organisaties worden betrokken voor stages of gastsprekers.

De commissie heeft tijdens de visitatie ook met betrokkenen gesproken over de wijze waarop ondernemerschap invulling krijgt in het curriculum. Dit is onderdeel van het domein Internationaal Ondernemerschap, waarbinnen aandacht is voor bijvoorbeeld creative concept design. Daarnaast organiseert de opleiding masterclasses met



ondernemers en een ondernemersontbijt waar ingegaan wordt op het starten van een onderneming. Hiernaast is ondernemerschap onderdeel van de integrale projecten en met name de E-commerce week en de Digital Student Company. In het laatste werken studenten gedurende het tweede jaar aan het opstarten van een eigen bedrijf. Ook het internationale onderdeel (verplichte stage, minor of afstuderen in buitenland) en de keuze voor een minor (bijvoorbeeld op het gebied van international business management) dragen hier volgens de betrokkenen aan bij. Daarnaast krijgen studenten met vakken op het gebied van financiën en sales kennis en vaardigheden voor ondernemerschap aangereikt.

Met de verbreding van het afstuderen naar beroepsproducten wil de opleiding studenten ook de mogelijkheid bieden zich daarin meer te richten op ondernemerschap. Ook is benoemd dat studenten vaak uit een ondernemend gezin komen en veelal al een ondernemende attitude hebben.

Studenten hebben inzake de aandacht voor ondernemerschap in het programma opgemerkt dat dit een belangrijke reden was om voor de opleiding te kiezen. De opleiding kent volgens hen een ondernemend klimaat, met docenten die ondernemer zijn en diverse onderdelen waarin ze vaardigheden op dit gebied leren (zoals de digital student company, de e-commerce week en de management game). Studenten leren producten in de markt te zetten, te verkopen, in te kopen en het reilen en zeilen in een onderneming.

Inzake de vakken op het gebied van finance en accounting is tijdens de visitatie desgevraagd opgemerkt dat de eerste twee vakken met name gericht zijn op het Nederlandse en Europese perspectief. In het derde vak staat het internationale karakter van dit vakgebied centraal. Daarbij onderzoeken studenten bijvoorbeeld een casus van een internationaal bedrijf, waarbij studenten zich voorbereiden op de verkoop van onderdelen van dat bedrijf.

Internationalisering krijgt op verschillende manieren aandacht in de opleiding. Zo wordt de opleiding op twee vestigingen (Amsterdam, en Utrecht) in zowel een Engelstalige variant als een Nederlandstalige variant aangeboden. Dit leidt ertoe dat daar ook buitenlandse studenten studeren. Daarnaast zijn alle studenten verplicht minimaal één onderdeel van de opleiding in het buitenland te volgen (stage, minor of afstudeeropdracht). Om internationale uitwisseling te faciliteren, heeft de hogeschool internationale partnerschappen afgesloten met inmiddels 42 partneruniversiteiten en is uitwisseling mogelijk via Erasmus+. Studenten die een minor in het buitenland ambiëren (de minor Study Abroad) kunnen bij één van deze partneruniversiteiten terecht. Studenten van de vierjarige variant kunnen ook kiezen voor de 'Grand International Tour'; daarmee volgen ze een extra semester onderwijs in het buitenland.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de hogeschool selectiecriteria hanteert voor de samenwerking met internationale partneruniversiteiten. Belangrijke elementen daarin zijn de beschikbare begeleiding voor studenten en de inhoud en het niveau van de te volgen vakken. Studenten worden onder andere middels een pre-departure meeting voorbereid op het studeren in het buitenland.

Binnen het domein (Interculturele) Communicatie worden studenten op allerlei manieren bewust gemaakt van de omgangsnormen in andere culturen. Dit krijgt vorm in de internationale projecten, stages, casuïstiek, literatuur en de internationale studiereis. In het vak Cross Cultural Communication onderzoeken studenten de cultuur van een land naar keuze. Studenten presenteren dit aan elkaar en kunnen het geleerde meenemen in hun internationale stage.

Alle studenten volgen de vakken van de leerlijn Engels. Daarnaast hebben studenten de keuze om nog een extra taal te volgen. In het derde jaar vindt een internationale studiereis plaats.

Tijdens de visitatie heeft de commissie ook met betrokkenen gesproken over de grote hoeveelheid vakken en mogelijke versnippering die dit teweeg kan brengen. Daarover is opgemerkt dat de hogeschool voornemens is om vanaf september 2022 de opleiding(en) in te richten in domeinen, waarin aandacht is voor integratie van verschillende vakgebieden. De studenten waarmee de commissie gesproken heeft ervaren de kleinere vakken niet als versnippering; ze hebben aangegeven dat de vakken onderdeel zijn van overkoepelende domeinen en met elkaar verbonden zijn.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat het programma studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken. In de vakbeschrijvingen wordt ingegaan op de inhoud, de beroepspraktijk, de leerlijn, de toetsing, de wijze waarop op het opleidingsprofiel geborgd wordt en aan welke programmaleeruitkomsten gewerkt wordt. Deze worden bovendien vertaald in leerdoelen. De opleiding heeft in een overzicht aangegeven aan welke leeruitkomst de vakken bijdragen en op welk niveau dit plaatsvindt. De commissie stelt vast dat de literatuur die gebruikt wordt van voldoende niveau en actueel is. Er wordt in zowel de Nederlandse als de Engelse variant gebruik gemaakt van Engelstalige literatuur.

Het programma kent een logische opbouw in domeinen en leerlijnen en van operationeel via tactisch naar strategisch. De zelfstandigheid van de student en de complexiteit van de opdrachten nemen toe naarmate de opleiding vordert. De commissie ondersteunt het voornemen van de hogeschool om, met de inrichting van domeinen, meer integratie te bewerkstelligen in het curriculum. Dit past volgens de commissie bij een landelijke trend in het commerciële onderwijs gericht op interdisciplinariteit en meer integratie.

Inzake de aandacht voor ondernemerschap in het programma is de commissie van mening dat dit nog meer expliciet gemaakt kan worden. Daarbij kan er ook nadrukkelijk aandacht zijn voor het

ontwikkelen van ondernemend gedrag, voor specifieke ondernemersvaardigheden en het kunnen afstuderen in een eigen bedrijf. De commissie raadt de opleiding in dat kader ook aan te letten op de terminologie die gebruikt wordt; die lijkt nu vooral management-gericht te zijn en nog wat minder op ondernemerschap.

Studenten kunnen zich, met behulp van de ruime keuzeruimte, ontwikkelen met een eigen profiel binnen het vakgebied. Deze keuzeruimte wordt, zo bleek tijdens de visitatie, ook door studenten gewaardeerd

De commissie stelt vast dat de verschillende vakken en domeinen samenkomen in de integrale projecten. Daar vindt integratie van kennis en vaardigheden in een praktijkgerichte context plaats.

De commissie vindt het positief dat de opleiding studenten met een verplichte internationale stage of minor, de verschillende studiereizen en de Engelstalige variant goede mogelijkheden biedt om zich internationaal te oriënteren en ontwikkelen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

#### **Leeromgeving**

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

#### *Bevindingen*

De didactische vormgeving van de opleiding is gebaseerd op het gedachtegoed van Dick de Bie en Jos de Kleijn en uitgewerkt in het leerdoemenconcept. Dit concept wordt hogeschool breed toegepast. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in de volgende leerdomeinen: a) kennis en vaardigheden, b) integrale projecten, c) (interculturele) communicatie en d) professionele ontwikkeling. De hogeschool maakt inzake het eerste domein bijvoorbeeld een bewuste keuze voor

veel relatief kleine vakken. De hogeschool wil daarmee studenten een stevige theoretische basis meegeven. Dat elk vak separaat wordt getoetst, draagt daar volgens de opleiding aan bij. De integrale projecten zijn bedoeld om kennis, vaardigheden en houdingen geïntegreerd en in de beroepspraktijk te ontwikkelen. Studenten werken in een realistische beroepssetting aan het ontwikkelen van beroepsproducten. In het leerdomein (interculturele) communicatie is aandacht voor intercultureel bewustzijn en het communiceren met mensen met een andere culture achtergrond. Bij het leerdomein professionele ontwikkeling staan het ontwikkelen van persoonlijke competenties als het sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling, het reflecteren op het eigen handelen en het ontwikkelen van een juiste beroepshouding centraal. Docenten hebben een grote rol in de cultuuroverdracht aan de student: overdracht van normen, waarden, gastgerichtheid en beroepsethiek.

Naast deze leerdomeinen hanteert de hogeschool een aantal didactische uitgangspunten om studenten te begeleiden en te motiveren tot studeren. Zo is het onderwijs persoonlijk, kleinschalig en intensief. De groepen hebben een omvang van 11 tot 16 studenten. Voor praktijkvakken is het maximum 10 studenten. Studenten kunnen in overleg het rooster aanpassen, extra lessen of bijlessen krijgen en andere docenten consulteren. Studenten hebben gemiddeld 26 lessen per week. Er is geen sprake van lesuitval; lessen worden altijd ingehaald in hetzelfde semester.

Verder karakteriseert het didactisch concept zich door de inzet van docenten uit de beroepspraktijk, activerend en gevarieerd onderwijs, context specifiek onderwijs, incentives en blended learning. Blended learning krijgt bijvoorbeeld vorm in onlinetentamentrainingen, het gebruik van het videolokaal (op elke vestiging), integratie van opgenomen lessen in de Black Board-courses en online gamificatie in het lesmateriaal.

De opleiding gebruikt werkvormen als rollenspellen, casussen, discussies, (digitale) quizen en examentrainingen, zoekopdrachten op de computer, (online) simulaties, managementgames en presentaties. Ook wordt er elk semester in groepen en projecten gewerkt, zodat studenten met en van elkaar leren.

Studenten zijn zeer positief over het kleinschalige karakter van de opleiding en de persoonlijke benadering van hun docenten, zo bleek tijdens de visitatie. Studenten hebben desgevraagd opgemerkt dat het online onderwijs meer interactief kan zijn en dat wat meer korte pauzes ingelast kunnen worden tussen de verschillende online lessen.

#### *Recente ontwikkelingen*

In 2020 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. Na volledig online onderwijs in het voorjaar van 2020 is in september gestart met een hybride vorm, waarbij een deel van de klas de lessen online volgde en een deel op de hogeschool. De hogeschool heeft in elk leslokaal een digibord beschikbaar, met camera en geluid, waarmee dit gefaciliteerd kan worden. Voor studenten die daar behoefte aan hebben is extra ondersteuning aanwezig. Zo kunnen zij bijvoorbeeld een aantal uren per week op de eigen vestiging studeren.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleiding een effectief en stimulerend didactisch concept kent. Dit concept wordt gekenmerkt door het intensieve, kleinschalige en persoonlijke karakter. De commissie constateert op basis van de gevoerde gesprekken dat docenten erin slagen studenten persoonlijke aandacht te geven en het didactisch concept ook daadwerkelijk weten te realiseren in de praktijk.

De commissie onderschrijft de keuze van de hogeschool om de opleiding op een aantal locaties in het Engels aan te bieden. Dit past volgens de commissie bij het internationale werkveld waar toe wordt opgeleid en geeft studenten die dat

wensen de mogelijkheid zich verder te bekwamen in de Engelse taal.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

### **Instroom**

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

#### *Bevindingen*

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. Aankomende studenten moeten, voordat zij worden aangenomen, op de vestiging zijn geweest. Dit kan middels het bijwonen van een open dag, een meeloopdag, een proefstudeerdag of via een persoonlijk gesprek.

Studenten kunnen na het eerste jaar kiezen voor de drie- of vierjarige variant van de opleiding. Zoals eerder opgemerkt, worden in de driejarige variant de stages en het afstuderen in de zomer uitgevoerd, waardoor versnelling mogelijk is.

Voor studenten die geen 'Management en Organisatie' in hun vooropleiding hebben gevolgd, is het vak Introductie in bedrijfseconomie verplicht.

Voor studenten met een buitenlands diploma gelden dezelfde instroomeisen. De opleiding verifieert het niveau van buitenlandse diploma's bij Nuffic.

De hogeschool overlegt twee keer per jaar met de Raad van Advies van Schooldecanen over onder andere de aansluitingsproblematiek, instroomeisen, studiebegeleiding en het curriculum. In deze raad zitten decanen afkomstig van verschillende schooltypen (havo, vwo). Daarnaast organiseert de hogeschool meerdere decanendagen per jaar om in contact te blijven met het voortgezet onderwijs.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast dat de opleiding de wettelijke toelatingseisen hanteert. De opleiding biedt studenten de mogelijkheid een verkort programma te volgen. Hiermee draagt de opleiding zorg voor een adequate aansluiting van het programma bij de kwalificaties van instromende studenten. De commissie heeft waardering voor de door de hogeschool ingestelde Raad van Advies van Schooldecanen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Personeel

De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid dat de realisatie van het programma mogelijk maakt. De opleiding zet zeer deskundige en betrokken docenten in die een sterke binding hebben met de (internationale) beroepspraktijk en hun studenten. De docenten vertalen hun expertise en ervaring actief naar hun onderwijs. Het management heeft aandacht voor de integratie en begeleiding van nieuwe docenten en de professionalisering van en afstemming tussen docenten. De commissie heeft daar waardering voor. De hogeschool stuurt strak op de kwaliteit van haar docententeam; studentevaluaties zijn daarin een belangrijke bron. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

*Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.*

### Bevindingen

Elke vestiging wordt aangestuurd door een vestigingsmanager, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het onderwijs (roostering, begeleiding van docenten, lokale evenementen, commercie en de administratie). Elke vestiging heeft een kernteam, bestaande uit managementleden, staf en docenten. Elke vestiging heeft eveneens een eigen team van studietoelichters. Studietoelichters richten zich primair op de studieloopbaan en stagebegeleiding van de student. Net als van docenten, hebben studietoelichters ervaring in de (internationale) beroepspraktijk.

De centrale afdeling Onderwijs & Kwaliteit is inhoudelijk verantwoordelijk voor het onderwijs en werkt daartoe samen met docenten. De docenten zijn georganiseerd in locatie-overstijgende vakgroepen en leerlijnen van verwante onderwijs-eenheden (vakken, projecten, stages en overige onderwijsactiviteiten).

De hogeschool zet in op een docententeam met een actieve beroepspraktijk en internationale ervaring: ca 60-70% van alle docenten heeft een internationale achtergrond of werkervaring, met geregeld een indrukwekkende beroepsloopbaan achter zich. Het aannamebeleid van de hogeschool omvat strikte criteria inzake de gevolgde opleiding en de werkervaring van docenten.

Docenten van de bacheloropleidingen dienen bovendien in het bezit te zijn van een mastergraad. Circa 90% van de docenten (van de hele hogeschool) beschikt hierover. Daarnaast stelt de hogeschool eisen aan de Engelse spreekvaardigheid van docenten in de Engelstalige varianten van de bacheloropleidingen (minimaal een TOEFL/IELTS certificering op C1 niveau). Ook wordt tijdens de sollicitatieprocedure een EFSET test afgenomen.

De taken en verantwoordelijkheden van medewerkers zijn vastgelegd en spelen een rol in de werving en selectie en in de beoordelingscyclus. Het 'competentieprofiel docenten' en de opbouw van het docentenbestand worden jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Bij de selectie van docenten is een brede vertegenwoordiging van het management betrokken. Voor nieuwe docenten is een inwerktraject beschikbaar. Dat omvat onder andere een verplichte driedaagse introductie cursus (aan de hand van de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid), vakinhoudelijk begeleiding door een vakmentor, didactische begeleiding door een docentencoach, het bijwonen van een open dag en intervisie onder leiding van een docentencoach.

De hogeschool stuurt op een docententeam, waarvan maximaal 50% van de docenten in vaste dienst is. Het overige gedeelte heeft telkens een bepaalde-tijdcontract, variërend van 0,5 tot 1,5 jaar. Docenten met dienstverbanden voor bepaalde tijd brengen volgens de opleiding de

meest actuele vakkennis in; docenten in vaste dienst hebben de meeste kennis van de hogeschool.

Met alle medewerkers vindt jaarlijks een beoordelingsgesprek plaats volgens een vaste procedure en met uniform vastgestelde Key Performance Indicatoren. Daarin is aandacht voor de beoordeling die opgemaakt is door de vestigingsmanager en de evaluatieresultaten, zoals de lesenquête ingevuld door studenten. In het gesprek wordt teruggeblikt op eerder gemaakte afspraken en worden nieuwe afspraken gemaakt. Bijvoorbeeld op het gebied van deskundigheidsbevordering.

De hogeschool biedt verschillende professionaliseringsmogelijkheden voor docenten op het gebied van didactiek, toetsing en beoordeling, onderzoek, lesontwerp, Blackboard en IT in het onderwijs. Er is een aanbod van verplichte en vrijwillige trainingen, afhankelijk van de rol/taken van de docent binnen de vakgroep. Docenten die (binnen een vakgroep) toetsen en/of lesmateriaal ontwikkelen volgen trainingen gebaseerd op de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) en/of Basiskwalificatie Examinering (BKE) leerdoelen.

Docenten zijn verplicht twee lesuren per studiejaar bij te wonen van een collega-docent. De hogeschool wil daarmee stimuleren dat docenten van elkaars didactische aanpak leren. Bij klachten over de lessen van een docent vindt er een lesbezoek plaats door een docentencoach: een ervaren docent die de (didactische) begeleiding van nieuwe docenten tot taak heeft.

Docenten en vakcoördinatoren spreken elkaar in vakgroep overleggen, die per leerlijn worden georganiseerd. Dit overleg vindt vier keer per jaar plaats (bij de start en het einde van elk semester). Tijdens de visitatie is opgemerkt dat naar aanleiding van de vakgroepen ook gezamenlijk bepaald wordt op welke aspecten verdere ontwikkeling van het vak plaats zal vinden. Dit wordt dan

bijvoorbeeld meegenomen tijdens de 'ontwikkelaar'.

Op de verschillende vestigingen worden docentvergaderingen en intervisiebijeenkomsten belegd. Ook kunnen docenten deelnemen aan workshops, congressen en netwerkbijeenkomsten van de brancheorganisaties, waarmee de hogeschool samenwerkt of aan de kenniskring van het lectoraat E-commerce. De hogeschool organiseert eveneens uitwisseling met docenten van partneruniversiteiten, gastcolleges en masterclasses van externen en een jaarlijkse Summerschool voor docenten. Het management wordt geadviseerd over het HR-beleid door de Raad van Advies van Docenten.

In studiejaar 2019 – 2020 was de student : docent ratio van de bacheloropleidingen van hogeschool gemiddeld 1:10,6.

Tijdens de visitatie is bevestigd dat de kwaliteit van docenten actief gemonitord wordt. Daartoe wordt elk semester de kwaliteitstevredenheid gemeten onder studenten. Indien de resultaten onder de afgesproken normen vallen, wordt een gesprek aangegaan met de betreffende docent. Informeel kunnen studenten gedurende een vak of tijdens een lesdag terecht bij hun vestigingsmanager, studietoetscoach en de docent zelf voor feedback op de gevolgde lessen. Dit draagt er, volgens de opleiding, aan bij dat eventuele verbeteringen snel geïmplementeerd kunnen worden.

De docenten waarmee de commissie gesproken heeft, brengen hun eigen ervaringen in in hun onderwijs. Het lesmateriaal dat door Tio wordt aangeleverd nodigt hen ook daartoe uit. Ook ervaren ze voldoende ruimte om aandacht te geven aan actuele ontwikkelingen. c.q. casussen. Middels de vakgroepen, de vakcoördinatoren en afstemming met de afdeling Onderwijs & Kwaliteit zijn docenten betrokken bij de ontwikkeling van het lesmateriaal. Docenten geven daarin, vanuit hun eigen deskundigheid, vooral vakinhoudelijke input. De docenten met wie de commissie gesproken heeft ervaren voldoende mogelijkheden voor verdere professionalisering bij Tio. De lesbezoeken die

docenten elk half jaar bij elkaar afleggen zijn daarin ook belangrijk. Hun vakinhoudelijke kennis houden zij up to date doordat zij ook werkzaam zijn in de beroepspraktijk.

Docenten geven zelf aan welke taken ze willen uitvoeren en worden daar vervolgens qua uren in gefaciliteerd. Dit geldt ook voor studietoelagen, zij kunnen zelf bepalen hoeveel uur ze ingezet willen worden. Daar wordt vervolgens een bepaald aantal studenten aan gekoppeld.

Docenten hebben desgevraagd aangegeven dat de omschakeling naar online onderwijs in 2020 ondersteund werd door trainingen op dit gebied en het uitwisselen van best practices. De kleinschaligheid van de groepen maakt het volgens docenten mogelijk studenten ook online voldoende persoonlijke aandacht te geven en interactie te creëren.

Studenten zijn, zo bleek tijdens de visitatie, positief over de toegankelijkheid en de praktijkkennis en -ervaring van hun docenten.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast, op basis van de cv's en de gevoerde gesprekken, dat de opleiding effectief is in haar streven gekwalificeerde, deskundige en betrokken docenten aan te trekken. De commissie is daarvan onder de indruk en heeft tijdens de visitatie deskundige, gemotiveerde en betrokken docenten ontmoet, met relevante ervaring in

de internationale beroepspraktijk. De kwaliteit en betrokkenheid van de docenten dragen volgens de commissie in hoge mate bij aan de kwaliteit van de opleiding. De opleiding kan hierin volgens de commissie als voorbeeld dienen voor andere opleidingen.

De commissie constateert dat er veel mogelijkheden zijn voor docenten om te werken aan hun eigen professionalisering. Daarnaast vindt de commissie het positief dat docenten structureel lessen van elkaar bijwonen. De opleiding stelt, voor docenten in de Engelstalige variant, specifieke eisen aan de beheersing van de Engelse taal.

De commissie waardeert de aandacht van de opleiding voor de begeleiding van nieuwe docenten. De omvang van het docententeam is toereikend voor de uitvoering van het programma.

De commissie stelt bovendien vast dat de docenten er goed in slagen de didactische uitgangspunten van de hogeschool te realiseren. Cultuuroverdracht door docenten speelt daarin een belangrijke rol. Studenten waarderen het persoonlijke contact met en de praktijkkennis en -ervaring van hun docenten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Voorzieningen en begeleiding

De commissie constateert dat de huisvesting, materiële voorzieningen en informatievoorziening van de opleiding adequaat zijn. De opleiding beschikt over toereikende ICT-voorzieningen en relevante praktische faciliteiten voor de realisatie van het programma. De begeleiding van de studenten is door de opleiding goed ingericht en afgestemd op de verschillende fasen in de opleiding en de toenemende zelfstandigheid van de student. De kleinschaligheid van de opleiding draagt daar aan bij. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaarden **voldoet**.

### Voorzieningen

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

#### *Bevindingen*

De opleiding wordt op de verschillende vestigingen van de hogeschool in Utrecht, Amsterdam, Hengelo, Rotterdam en Eindhoven aangeboden. Op elke vestiging beschikt de hogeschool over kleine lokalen waar het onderwijs verzorgd wordt. Daarnaast zijn er hoorcollegezalen, (individuele) studieplekken en stilteruimtes beschikbaar. De hogeschool heeft op elke vestiging identieke themalokalen ingericht die passen bij de opleidingen en een vliegtuig, reisbureau, hotelreceptie, boardroom en restaurant simuleren. Iedere vestiging heeft een kantine met horecavoorzieningen en een lokaal met videoconferencing voor bijvoorbeeld vestiging overstijgende projecten en vooraf opgenomen tentamentrainingen. De hogeschool biedt verschillende digitale voorzieningen (Blackboard, Tio-app, EBSCO) en studenten kunnen lid worden van een universiteitsbibliotheek.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt, op basis van de bestudeerde documenten en de digitale rondleidingen in Amsterdam en Utrecht, vast dat de opleiding beschikt over adequate voorzieningen om de realisatie van het programma mogelijk te maken.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

### Begeleiding

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

#### *Bevindingen*

De studietoestel is voor studenten het eerste aanspreekpunt inzake hun (studie)loopbaan begeleiding. De studietoestel volgt de student tijdens de gehele opleiding en houdt intensief contact met de student. Toenemende zelfstandigheid van de student is daarbij het uitgangspunt. Dit betekent concreet dat studenten in het eerste jaar in ieder geval drie studievoortgangsgesprekken per jaar voeren met hun studietoestel. In het tweede jaar zijn dit twee gesprekken. Daarbij wordt onder andere gesproken over de motivatie van de studietoestel, verwachtingen ten aanzien van toekomstig beroep, behaalde studieresultaten, invulling vrije keuzeruimte, keuze en doelstellingen stage. Studenten worden, indien nodig, doorverwezen naar externe instanties waar de hogeschool op de verschillende vestigingen contact mee onderhoudt.

De studietoestel volgt de vorderingen van de student middels de informatie uit de presentieregistratie, de cijferlijst en de studievoortgangstool. Met behulp van deze tool beoordelen docenten tussen lesweek 4 en 7 van ieder semester de houdingsaspecten van de student. De coaches geven een doorstroomadvies aan de vestigingsmanager. De coaches hebben elke drie maanden plenair overleg met elkaar.

De studietoestel verzorgt ook de stagebegeleiding en is accountmanager voor de stagebedrijven (in binnen- en buitenland) en voor Tio's partneruniversiteiten. Studenten die in Nederland stage



lopen worden bezocht door de studietoetscoach. Daarnaast wordt het overgrote deel van de studenten die in het buitenland stage lopen bezocht. De studietoetscoach begeleidt ook de inkomende en uitgaande exchange studenten.

In het gesprek met de studietoetscoach en docenten is naar voren gebracht dat de intensieve begeleiding van studenten ook mogelijk wordt gemaakt doordat studenten, docenten en studietoetscoaches elkaar allemaal kennen. Studietoetscoaches spreken met alle studenten, ook als ze het niet persé nodig hebben.

Studenten zijn zelf verantwoordelijk voor het vinden van een stageplek. Dit levert volgens de hogeschool een belangrijke bijdrage aan de vorming van de student. De student wordt daarin ondersteund middels het aandragen van contacten en het Career Event. Tijdens dit event geven ruim 150 organisaties via korte presentaties en stands informatie over stage- en loopbaanmogelijkheden. De hogeschool voert actief accountmanagement naar bedrijven met als doel de stagevacatures door Tio-studenten te laten vullen. Studenten kunnen ook zelf een stageplek aan dragen. Het stagebedrijf wordt dan gecontroleerd door een stagetoetscommissie.

Het International Office faciliteert buitenlandse studenten op het gebied van huisvesting, welkomstdagen en praktische zaken. Voor internationale studenten is in samenwerking met andere partijen huisvesting beschikbaar. De hogeschool biedt maatwerk gericht op excellentie, topsport, ondernemerschap en functiebeperkingen.

Studenten (en hun ouders) worden geïnformeerd middels de digitale leeromgeving, de vestigingsgids, de onderwijs- en examenregeling, de algemene voorwaarden behorende bij de aanmelding, de schoolkrant en de monitoren in de vestigingen. De digitale leeromgeving biedt informatie over het persoonlijk les- en tentamenrooster, presentieregistratie, cijfers en behaalde studiepunten, informatie over de vakken, aanbod van stagebedrijven en historische stagegegevens,

aanbod afstudeerbedrijven, nieuwsberichten en tentamenjaarplanning.

Studenten waarmee de commissie gesproken heeft, zijn tevreden over de begeleiding die ze krijgen. Ze waarderen ook de toegankelijkheid van hun studietoetscoaches. Studenten voelen zich niet aan de hand meegenomen. Opgemerkt is dat er begeleiding beschikbaar is als studenten daar behoefte aan hebben en dat er in het derde jaar meer zelfstandigheid van hen verwacht wordt.

#### *Recente ontwikkelingen*

In 2020 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. Studenten waarderen de informatievoorziening van de hogeschool over nieuwe richtlijnen of ontwikkelingen inzake de Covid-19 pandemie.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast dat de opleiding veel aandacht besteedt aan de (studieloopbaan) begeleiding van haar studenten. De commissie merkt tot haar tevredenheid op dat daarin ook maatwerk mogelijk is voor bijvoorbeeld studenten die ziek zijn of topsport bedrijven. De studietoetscoach vervult een essentiële rol in de begeleiding en blijft gedurende de hele opleiding het eerste aanspreekpunt voor studenten. Naarmate de opleiding vordert wordt er meer zelfstandigheid van studenten verwacht.

Zoals eerder opgemerkt bij standaard vier en zes, waarderen de studenten het kleinschalige karakter van de opleiding en de toegankelijkheid van hun docenten. Dit draagt volgens de commissie ook bij aan de goede begeleiding van studenten.

De commissie concludeert bovendien dat de informatievoorziening voldoende is en dat studenten de benodigde informatie tijdig en op een transparante wijze tot zich kunnen nemen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, oordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Kwaliteitszorg

De commissie stelt vast dat de opleiding een uitstekend kwaliteitszorgsysteem heeft en dat er sprake is van een zeer hoog kwaliteitsbewustzijn bij de verschillende stakeholders. De tevredenheid van studenten is leidend voor de hogeschool. Er wordt periodiek en systematisch geëvalueerd aan de hand van toetsbare doelstellingen. Daar waar mogelijk wordt er een benchmark uitgevoerd tussen de vijf vestigingen. De commissie raadt de opleiding aan ook externe benchmarks uit te voeren. De commissie stelt vast dat studenten, docenten, werkveld en andere externen actief betrokken worden bij en gehoord worden in de verbetering van de opleiding. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

*Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.*

### *Bevindingen*

De hogeschool werkt met een strategisch vijfjarenplan, waarin de doelstellingen van de komende vijf jaar zijn vastgelegd. Het strategisch beleid wordt jaarlijks besproken met het College van Advies, bestaande uit vertegenwoordigers van het werkveld. Op basis van het strategisch vijfjarenplan stelt elke stafafdeling een vijfjarenplan op, met projecten, innovaties en verbeterplannen. Deze vormen de basis voor afdelingsjaarplannen, waarin de doelstellingen verder 'SMART' worden uitgewerkt in concrete projecten en plannen. Resultaten van evaluaties en uitkomsten uit de overleggen met de adviesraden vormen belangrijke input voor verbeterdoelstellingen. Op operationeel niveau zijn er maandelijks managementteamvergaderingen en maandelijks rapportages.

De hogeschool wil onderwijs verzorgen dat zo veel mogelijk voldoet aan de eisen en verwachtingen van de studenten en het bedrijfsleven. Deze ambitie is vertaald in drie kwaliteitsdoelen gericht op het voldoen aan wettelijke erkenningsvereisten, studenttevredenheid en aansluiting bij het afnemend veld (het bedrijfsleven). Om de kwaliteitsdoelen te kunnen realiseren hanteert de hogeschool een kwaliteitssysteem dat voldoet aan de NEN-EN-ISO-9001-normering en is vastgelegd in het Handboek Kwaliteit. Onderdeel hiervan is de Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus en de evaluatie en analyse van alle aspecten van de

opleidingen. Verslaglegging hiervan vindt plaats in het Onderwijsjaarverslag, met de resultaten en analyses van elke evaluatie, trends, ontwikkelingen en verbeterdoelen.

Verbeterpunten dienen als input voor de afdelingsjaarplannen. Per afdeling wordt een set 'SMART'-doelen opgesteld; per doel worden de benodigde middelen in personeelscapaciteit en budget vastgelegd.

De manager kwaliteit is verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg (de uitvoering van alle evaluaties, de terugkoppeling van resultaten binnen de organisatie en het uitvoeren van (interne) audits) en werkt daarin samen met de informatiemanager. De manager kwaliteit rapporteert aan het managementteam.

De hogeschool maakt gebruik van verschillende interne en externe meetinstrumenten. Op alle mogelijke niveaus wordt er gemeten met behulp van indicatoren, die leiden tot een veelvoud aan scores: scores per vak, docent, vakgroep, vestiging, stafafdeling en scores van studenten, alumni, bedrijven, prospects en partnerscholen. De hogeschool maakt daartoe gebruik van een jaarlijkse ISO-audit, studentvertegenwoordigersoverleggen, opleidingscommissie, lesevaluatie-app en verschillende enquêtes onder studenten, stagebedrijven en partnerscholen. De enquêteresultaten zijn op het intranet realtime toegankelijk voor alle medewerkers.

Veel aspecten worden gebenchmarkt tussen de vijf vestigingen. Op deze manier wil de

hogeschool onderzoeken op welke onderdelen een vak of docent op een bepaalde vestiging hoger scoort dan op een andere vestiging. Hiermee wil de hogeschool het kwaliteitsbewustzijn verhogen en de kwaliteit in de vestigingen opdrijven.

Tijdens de eerder genoemde vakgroepoverleggen (zie standaard 6) worden de resultaten van de evaluaties besproken en indien nodig verbetermaatregelen genomen. Ook worden daarin jaarlijks de leerdoelen van de betreffende vakken kritisch bekeken, zo bleek tijdens de visitatie.

De hogeschool kent verschillende adviesorganen die een bijdrage leveren aan de kwaliteitszorg. Bij standaard 1 is ingegaan op de werkveldadviescommissie en alumniraad. De hogeschool kent daarnaast een Raad van Advies van Docenten (standaard 6), een Raad van Advies van Schooldecanen (standaard 5) en een Raad van Onderwijsadvies. De Raad van Onderwijsadvies adviseert de leiding van de hogeschool op het gebied van het (algemene) onderwijsbeleid. Elke opleiding kent een curriculumcommissie, bestaande uit alle vakcoördinatoren, opleidingscoördinatoren en het hoofd Onderwijs & Kwaliteit. De curriculumcommissie komt jaarlijks bij elkaar.

Studenten zijn betrokken middels het studentvertegenwoordigersoverleg op vestigingsniveau en de opleidingscommissie (hogeschool-breed). In het eerste overleg zijn alle studentenpopulaties op een vestiging vertegenwoordigd. Er vindt elk semester overleg plaats tussen de studentvertegenwoordigers, studiecoaches, docenten, vestigingsmanagers, onderwijskundigen en de directeur. De opleidingscommissie overlegt eveneens elk semester (in aanwezigheid van de directie en het management). Hierin geven studenten gevraagd en ongevraagd advies aan het management over vestiging overstijgende onderwerpen

als curriculum, communicatie, toetsingsbeleid en IT.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een uitgebreid en efficiënt kwaliteitszorgsysteem gebaseerd op toetsbare doelstellingen. Het hogeschoolbeleid is daarin leidend. De tevredenheid van studenten is een belangrijk criterium voor de hogeschool.

De commissie stelt vast dat de pdca cyclus op verschillende niveaus zeer systematisch wordt uitgevoerd en rond gemaakt. Dit resulteert in een jaarlijkse aanpassing van bijvoorbeeld vakken en/of het curriculum.

De commissie merkt op dat verbeteracties niet alleen worden geïmplementeerd maar dat ook onderzocht wordt wat het effect is daarvan. Benchmarks worden uitgevoerd om de kwaliteit van de opleidingen en vestigingen te verbeteren.

De commissie stelt, op basis van de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken, bovendien vast dat er sprake is van een groot kwaliteitsbewustzijn op alle niveaus: bij zowel docenten, studenten, werkveld als management heeft de commissie een drive ervaren om continue te werken aan de verbetering van het onderwijs.

De opleiding maakt gebruik van formele evaluaties en de informele contacten tussen docenten en studenten. Stakeholders zoals werkveld, toeleverend onderwijs, studenten en docenten zijn via verschillende overlegorganen betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Toetsing

De opleiding beschikt over een passend toetsstelsel, dat gebaseerd is op het hogeschoolbeleid inzake toetsing. De toetsing is valide, betrouwbaar en transparant. Het gebruik van toetsmatrijzen, beoordelingsmodellen, het meer-ogen principe, de analyses en de controles van de toetscommissie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit dragen daar in belangrijke mate aan bij. De opleiding maakt gebruik van gevarieerde toetsvormen. De examencommissie geeft op proactieve wijze vorm aan haar taak om de kwaliteit van toetsen te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau. Daartoe worden steekproefsgewijs toetsen bekeken en verdedigingen bijgewoond. De toetscommissie heeft daarin een ondersteunende rol. De commissie raadt de opleiding aan de rol van voorzitter van de examencommissie nog meer onafhankelijk in te vullen. En zij raadt de opleiding aan te borgen dat alle docenten getraind zijn in het afnemen van toetsen. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

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

### *Bevindingen*

Het toetsbeleid is gericht op het motiveren van studenten en het uitsluiten van meelifgedrag. Daarnaast dient de toetsing objectief, dekkend en intensief te zijn. Om toetsing motiverend te laten zijn, is de context van de toetsen gericht op de branche en zijn er voor alle vakken proeftoetsen (diagnostische toetsing) beschikbaar. De hogeschool hanteert als uitgangspunt dat alle onderwijseenheden worden getoetst. Schriftelijke toetsen worden vergezeld van een toetsmatrijs en praktijktoetsen van een beoordelingskader, waarin alle leerdoelen zijn opgenomen.

De beheersing van de leeruitkomsten wordt getoetst door middel van integrale projecten, waaronder stages en de afstudeeropdracht. In het toetsplan van de opleiding is aangegeven met welk(e) project(en) de leeruitkomsten en met welke toetsvorm de vakken getoetst worden. De toetsing vindt plaats op leeruitkomst- en leerdoelniveau. De vereiste theoretische kennis en praktische vaardigheden worden per vak op leerdoel-niveau getoetst.

De opleiding maakt gebruik van verschillende toetsvormen. Traditionele, schriftelijke tentamens worden ingezet voor het toetsen van kennis en inzicht voor toepassing in de praktijk.

Vaardigheden worden getoetst in (mondelinge) individuele praktijkopdrachten, groepsopdrachten, taalassessments, vaardighedenassessments en stages. Middels individuele toetsing en de schriftelijke tentamens wil de opleiding meelifgedrag minimaliseren. De opleiding hanteert daar waar mogelijk het meer-ogen-principe bij beoordeling.

Bij toetsconstructie wordt het zes-ogen-principe gehanteerd. Bij het ontwikkelen van elke toets zijn twee docenten betrokken: een constructeur en een vaststeller. De constructeur stelt aan de hand van het toetsplan, de leerdoelen en de tentameninformatie een toetsmatrijs, de toets en een concept antwoordmodel op. De vaststeller controleert of de toets valide, betrouwbaar en transparant is en of de toets inhoudelijk en qua niveau aansluit bij het competentiemodel. Daarna voert een onderwijskundige een extra controle uit op de kwaliteit van de toets. Bij al deze controles worden checklists gebruikt.

Docenten worden getraind op toetsbeoordeling en maken gebruik van de vastgestelde antwoordmodellen en cesuur voor schriftelijke tentamens en vastgestelde beoordelingskaders voor praktijkopdrachten. Bij de beoordeling van mondelinge opdrachten en vaardighedenassessments zijn twee beoordelaars betrokken.

Tentamenresultaten worden hogeschool breed geanalyseerd, voordat de cijfers voor schriftelijke tentamens door de examencommissie worden vastgesteld. Bij bepaalde afwijkingen worden de tentamens herbeoordeeld. Afhankelijk van de uitkomsten, worden de oorspronkelijk toegekende cijfers aangepast. De docent die de herbeoordeling heeft uitgevoerd, bespreekt de bevindingen met de eerste beoordelaar. Een beoordelaar die een verkeerde beoordeling heeft uitgevoerd, krijgt een gele kaart. Bij een volgende onjuiste beoordeling van hetzelfde tentamen krijgt de docent een rode kaart en dan mag hij het tentamen niet meer nakijken. Van elke tentamenperiode worden de resultaten besproken en geanalyseerd tijdens de vakgroep overleggen. De slagingspercentages worden ook besproken in de examencommissie. Dit kan leiden tot aanpassingen in het curriculum, een vak of de toetsing.

De werkgroep Externe Legitimering, bestaande uit professionals (waaronder alumni), beoordeelt jaarlijks de kwaliteit van de toetsmaterialen. Daarbij wordt met name gekeken naar de aansluiting van de toetsing op het beroepenveld.

Stages worden eveneens beoordeeld aan de hand van beoordelingskaders. Studenten krijgen tussentijds feedback van hun begeleider van het stagebedrijf. De studietoetscoach beoordeelt het stageverslag en neemt daarin het oordeel van de begeleider van het stagebedrijf mee.

Tijdens de visitatie is opgemerkt dat studietoetscoaches getraind worden door de afstudeercoaches inzake het beoordelen van onderzoek. Dit omdat onderzoek een belangrijk onderdeel is van de tweede stage.

Bij het afstuderen geldt dat voorheen een externe lezer medebeoordelaar was van afstudeerprojecten. Om de kwaliteitsborging meer te internaliseren is de externe beoordelaar meer op afstand komen te staan. Afstudeerprojecten worden nu jaarlijks steekproefsgewijs beoordeeld door twee verschillende externe bureaus. Afstudeercoaches volgen een driedaagse training voordat zij

beginnen als afstudeercoach, waarin onder andere wordt ingegaan op het beoordelen van het afstudeerproject. Tijdens de visitatie is opgemerkt dat nieuwe afstudeercoaches bovendien gekoppeld worden aan een ervaren afstudeercoach die meeleeft. Ook worden er kalibreersessies belegd met de afstudeercoaches.

#### *Examencommissie*

De hogeschool heeft één examencommissie voor al haar opleidingen. De examencommissie bestaat uit acht leden, vertegenwoordigers van de verschillende vestigingen en vakgebieden. De secretaris en voorzitter van de examencommissie vormen het secretariaat en zijn werkzaam bij de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Daarnaast is er een extern lid met een juridische achtergrond. De examencommissie komt vijf à zes keer per jaar bijeen. Meerdere leden van de examencommissie zijn SKE-gecertificeerd. De examencommissie rapporteert jaarlijks aan het managementteam met een jaarverslag. Maandelijks wordt gerapporteerd over de verleende vrijstellingen en overige verzoeken.

De examencommissie stelt elk jaar het toetsplan van de opleiding vast en controleert of het toetsplan juist is ingevoerd in het systeem. Hiermee bepaalt de examencommissie of een student voldoet aan de voorwaarden voor het behalen van het diploma. Steekproefsgewijs worden diploma's en bijbehorende resultatenlijsten gecontroleerd. De examencommissie heeft het controleren van alle toetsmatrijzen, tentamens en beoordelingsmodellen gemandateerd aan de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. De examencommissie is betrokken bij de vormgeving van bijbehorende processen en de evaluatie en voert jaarlijks een steekproefsgewijze controle uit. De examencommissie stelt het vrijstellingenbeleid vast en beoordeelt de vrijstellingsaanvragen. En de examencommissie woont meerdere keren per jaar verdedigingen bij van afstudeerprojecten.

De toetscommissie, bestaande uit docenten, een onderwijskundige en leden van de

examencommissie, beoordeelt steekproefsgewijs toetsen en rapporteert haar bevindingen aan de examencommissie.

Tijdens het gesprek met de examencommissie is bevestigd dat de kwaliteit van toetsing en het eindniveau op verschillende manieren geborgd wordt. Zo wordt het zes-ogen principe toegepast bij het maken van toetsen. En wordt een steekproef van afstudeerwerken jaarlijks beoordeeld door een extern bureau. Ook vindt er intervisie op het eindniveau plaats. Voor andere opleidingen van Tio, die aangesloten zijn bij het landelijke overleg, vindt ook peerreview op het eindniveau plaats. Omdat voorliggende opleiding niet aangesloten is bij het landelijk overleg, vindt er geen peerreview plaats.

Docenten betrokken bij de ontwikkeling van toetsing volgen een verplichte training op dat gebied. Ook voor het afnemen van toetsen geldt dat daar een training aan voorafgaat. In de praktijk blijkt dat nog niet alle startende docenten deze training gevolgd hebben. Tijdens de visitatie is in dat kader opgemerkt dat nieuwe docenten altijd samen met een ervaren docenten (mentor) toetsen nakijken. In de vakgroepoverleggen is toetsing ook onderwerp van gesprek.

De examencommissie is voornemens ook steekproeven uit te voeren op de praktijktoetsen (opdrachten, stages en dergelijke).

Studenten worden via de digitale leeromgeving geïnformeerd over de toetsing per vak. Ook proeftentamens en online tentamentrainingen zijn daar beschikbaar. Studenten krijgen de gelegenheid het eigen gemaakte tentamen en gecorrigeerde werk in te zien. De student kan ook een gesprek met de docent aanvragen om het gemaakte werk te bespreken. Een student kan naar aanleiding van de inzage, schriftelijk en onderbouwd een second opinion op de beoordeling aanvragen.

Studenten zijn, zo bleek tijdens de visitatie, positief over de eerlijke feedback die ze van hun docenten krijgen en over de snelheid waarmee ze dat krijgen. Ze worden via de digitale

leeromgeving van tevoren geïnformeerd over de beoordelingscriteria van de toetsen.

#### *Recente ontwikkelingen*

In 2020 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. De opleiding heeft ervoor gekozen om de toetsing in de zomerperiode online te laten plaatsvinden. In overleg met de examencommissie is een borgingsdocument gemaakt met als uitgangspunt dat alle toetsen gemaakt dienen te worden. In het studiejaar 2020 – 2021 zijn alle toetsen, passend binnen de RIVM richtlijnen, op de vestigingen afgenomen. Studenten waarmee de commissie gesproken heeft vinden de werkdruk met online lessen volgen groter en hebben het als prettig ervaren dat daarom deadlines verschoven zijn, zo bleek tijdens de visitatie.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Hogeschoolkaders zijn hierin leidend. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Het gebruik van toetsmatrizen, beoordelingsmodellen, toetsplan, het meer-ogen principe, de analyses en de controles van de toetscommissie en de afdeling Onderwijs & Kwaliteit dragen daar aan bij. De toetsvormen passen bij de didactische uitgangspunten en de tijdens de visitatie bestudeerde toetsen zijn van voldoende niveau. Het toetsplan laat zien dat het geheel van toetsen de beoogde leerresultaten afdekt.

De commissie stelt tevens vast dat de examencommissie zich een eigenstandig oordeel vormt over het eindniveau van de opleiding en haar taken op een proactieve manier uitvoert. De commissie raadt de opleiding aan de rol van voorzitter, die nu belegd is bij de afdeling Onderwijs & Kwaliteit, nog meer onafhankelijk in te vullen. De commissie raadt de opleiding eveneens aan te borgen dat alle docenten getraind zijn in het afnemen van toetsen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Gerealiseerde leerresultaten

De commissie concludeert dat de opleiding de beoogde leerresultaten realiseert. Dit wordt vastgesteld met het afstudeerproject. Het afstudeerproces is degelijk en zorgvuldig opgezet en er zijn voldoende waarborgen voor het eindniveau. Bij de beoordeling zijn meerdere en onafhankelijke beoordelaars betrokken en wordt een heldere rubric gebruikt. De commissie heeft vijftien afstudeerverslagen bestudeerd. De (financiële) onderbouwing van en de argumentatie in de conclusies kunnen volgens de commissie aan kracht winnen. Daarnaast kunnen in een aantal gevallen de hoofdvraag en deelvragen scherper geformuleerd worden. Ook nodigt de commissie de opleiding uit te blijven bewaken dat studenten de juiste afwegingen maken in de afstemming van de onderzoeksmethode op de onderzoeksvraag. En bijvoorbeeld het aantal diepte-interviews dat ingezet wordt. De gesprekken met alumni en werkveld hebben het oordeel van de commissie inzake het eindniveau bevestigd; studenten en alumni zijn in staat hun weg te vinden in het werkveld. De commissie ondersteunt de ontwikkeling van een portfolio en de verbreding van afstudeerprojecten naar beroepsproducten. Zij verwacht dat daarmee het brede karakter van de opleiding getoetst kan worden en dat afstudeerprojecten (nog) beter aan zullen sluiten bij de beroepspraktijk. De commissie oordeelt dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

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

### *Bevindingen*

Studenten die zijn ingestroomd tot en met cohort 2018 – 2019 voeren aan het eind van de opleiding een individueel afstudeerproject c.q. afstudeeronderzoek uit. Het individuele afstudeerproject wordt (in een periode van 20 weken) veelal in opdracht van een bedrijf of organisatie uitgevoerd. In het afstudeerproject laten studenten zien dat zij een vraag uit de beroepspraktijk creatief en inoverend kunnen beantwoorden en dat zij kunnen reflecteren op het door hen uitgevoerde onderzoek en het eigen leerproces.

Het afstudeerproject kent de volgende (tussen) producten: afstudeervoorstel, literatuuronderzoek, methodologie, concept rapport beroepsproduct, Engelse samenvatting, definitief rapport beroepsproduct en presentatie en verdediging. De tussentijdse producten worden van vrij gedetailleerde feedback voorzien door de afstudeercoach en een afstudeer-examinator die niet betrokken is bij de begeleiding van de student. De feedback wordt weergegeven in Onstage.

De eindversie van het beroepsproduct wordt beoordeeld door de begeleidende afstudeercoach, een afstudeer-examinator die niet betrokken is bij de begeleiding van de student en een docent Engels, die de Engelse samenvatting beoordeelt. Bij de beoordeling wordt gebruik gemaakt van een beoordelingsformulier en een achterliggende rubric. In deze rubric wordt per beoordelingscriterium weergegeven wanneer de student welk cijfer (van 4 tot 9) krijgt.

De presentatie en verdediging van het afstudeerproject worden beoordeeld door de eigen afstudeercoach en een extra afstudeer-examinator van de betreffende vestiging, die nog niet eerder betrokken is geweest bij het afstudeerproject. De bedrijfsbegeleider (opdrachtgever) geeft een advies aan de coaches en verleent goedkeuring op de inhoud van het rapport van het afstudeerproject. De bedrijfsbegeleider is indien mogelijk bij de verdediging aanwezig.

Studenten worden door middel van de Handleiding Afstudeerproject geïnformeerd over de verschillende toegestane afstudeerprojecten, de eisen, de verwachtingen en de procedures.



Bij het afstuderen geldt dat voorheen een externe lezer medebeoordelaar was van afstudeerprojecten. Om de kwaliteitsborging meer te internaliseren is de externe beoordelaar meer op afstand komen te staan. Afstudeerprojecten worden nu jaarlijks steekproefsgewijs beoordeeld door twee verschillende externe bureaus.

In relatie tot de afstudeerprojecten zet de hogeschool in op een verbreding van de beroepsproducten en/of handelingen. Dit omvat bijvoorbeeld het ontwerp en de implementatie van e-commerce gerelateerde activiteiten. Daarnaast wil de hogeschool in dit kader de samen met branches uitgezette onderzoekslijnen verder door ontwikkelen. Het eindniveau van de diverse leeruitkomsten wordt (vanaf studiejaar 2019 – 2020) getoetst met behulp van een portfolio van eindwerken. Het portfolio omvat:

- de uitvoering en het verslag van de tweede stage;
- het verslag van en deelname het Project E-commerce week;
- uitvoering, verslag en deelname aan de Digital Student Company;
- het verslag van het project Managementgame;
- het verslag van het project Marketingcommunicatieplan;
- het verslag van praktijkgericht onderzoek in de afstudeeropdracht.

Hiernaast stelt de student een keuzeverantwoording op voor de laatste 50 EC van de opleiding. Dit omvat de minor (20 EC) en het afstudeerproject (30 EC). De student toont in deze verantwoording dat zijn keuze gericht is op zijn toekomstplannen en bijdraagt aan het behalen van de leeruitkomsten.

Alumni onderzoek laat zien dat alumni met name in handel & retail en consultancy terecht komen. Daarnaast zijn alumni werkzaam in media, metaalindustrie, ICT, logistiek en luchtvaart. Afgestudeerden kunnen lid worden van de alumnivereniging van de hogeschool. De vereniging biedt een netwerk voor alumni waarmee zij

kennis delen en samenkomen. Daartoe organiseert de vereniging netwerkborrels, masterclasses en evenementen en worden vacatures en branche-informatie gedeeld.

#### *Overwegingen*

De commissie concludeert dat de opleiding een degelijk en zorgvuldig afstudeerproces heeft ingericht. Daarbij worden meerdere (en onafhankelijke) examinatoren ingezet. De rubric, waarin per beoordelingscategorie wordt aangegeven wanneer welk cijfer wordt gegeven, is volgens de commissie een helder en bruikbaar instrument.

De commissie ondersteunt de ontwikkeling van een portfolio en de verbreding van afstudeerprojecten naar beroepsproducten. De opleiding volgt hiermee ook de landelijke ontwikkelingen op dit gebied. De commissie verwacht dat hiermee het brede karakter van de opleiding meer integratief getoetst kan worden en dat afstudeerprojecten (nog) beter aan zullen sluiten bij de beroepspraktijk.

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de commissie voraafgaand aan de visitatie vijftien afstudeerverslagen (oude stijl) bestudeerd. Op basis daarvan concludeert de commissie dat afgestudeerden de beoogde leerresultaten en het gewenste eindniveau realiseren. De beoordeling die de commissie zou geven aan de afstudeerwerken komt in de regel overeen met de beoordeling van de opleiding. De commissie merkt op dat de onderwerpen c.q. thema's (user experience, het gebruik van (big) data voor optimalisatie, ontwikkelen marketing plan, behoeftenonderzoek, online positionering en ontwikkelen social media strategie) het brede karakter van de opleiding weerspiegelen en passen bij de traditie van de hogeschool.

Het is de commissie opgevallen dat in een aantal bestudeerde werken de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen scherper geformuleerd kunnen worden. Ook kunnen de (financiële) onderbouwing van en argumentatie in de conclusies aan

kracht winnen in een aantal van de bestudeerde afstudeerverslagen.

Inzake het gebruik van diepte interviews in het kwalitatieve onderzoeksdeel is het de commissie opgevallen dat studenten in de regel vier diepte interviews houden. Hoewel tijdens de visitatie duidelijk is geworden dat hierin geen richtlijn is, anders dan dat dit dient aan te sluiten bij de onderzoeksvraag en de onderzoeksmethode, vraagt de commissie hier wel aandacht voor. Ze nodigt de opleiding uit te blijven bewaken dat studenten hierin de juiste afwegingen maken en dat de onderzoeksmethode ook op dit gebied aansluit bij de onderzoeksvraag.

Tijdens de visitatie heeft de commissie op verzoek een demonstratie gekregen van Onstage, het onlineprogramma waarin studenten feedback krijgen op de verschillende tussenproducten. Op basis daarvan stelt de commissie vast dat studenten op hun tussenproducten voldoende waardevolle feedback krijgen. Studenten krijgen echter geen

geschreven feedback op de definitieve versie. De commissie raadt de opleiding aan hier wel in te voorzien. Ook is de commissie van mening dat de opleiding daarbij aandacht dient te besteden aan de kwalitatieve onderbouwing van het gegeven cijfer. Het beoordelingsformulier biedt hier ook ruimte voor, deze wordt echter in de regel niet benut door de examinatoren.

Het eindniveau van de opleiding wordt bevestigd door de gevoerde gesprekken met studenten en alumni. Zij zijn volgens de commissie in staat hun eigen plek in het werkveld te vinden. Hieruit leidt de commissie af dat het werkveld tevreden is over de kwaliteit van de studenten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, oordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Dr. M.S. (Mirjam) Leloux	Voorzitter	Mirjam Leloux is directeur IXA aan de UvA/HvA en programma-leider van IXA Next. Zij treedt veelvuldig op als voorzitter van visitatiepanels.
Drs. P.N. (Paul) Ganzeboom	Lid	Paul Ganzeboom is Dean, Instituutsdirecteur van de Internatio-nal Business School (IBS) van de Hanzehogeschool Groningen.
L.H. (Leo) Broekhuizen, MBA	Lid	Leo Broekhuizen is kerndocent, examiner, EVC-trainer en as-sessor bij de Academie voor Deeltijd van Avans Hogeschool en eigenaar van adviesbureau B&B.
Drs. T. (Tom) Flerackers	Lid	Tom Flerackers is opleidingshoofd Management & Internatio-naal Ondernemen bij de Karel de Grote Hogeschool in Antwer-pen.
J. (Jeroen) Steegmans	Student-lid	Jeroen Steegmans studeert Bestuurs- en Organisatieweten-schap aan de Universiteit Utrecht.

De commissie werd bijgestaan door drs. Titia Buising, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, onderte-kend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

## Bijlage 2 Bezoekprogramma

9 maart 2021

Tijd	Onderwerp visitatie
09.15 – 10.00	Kennismaking met de Tio-formule
10.00 – 10.15	Pauze
10.15 – 11.00	Het programma
11.00 – 11.15	Pauze
11.15 – 12.00	Docenten & studiecoaches
12.00 – 13.00	Lunchpauze en overleg panel
13.00 – 13.45	Internationalisering & Afstuderen
13.45 – 14.30	Examencommissie & Kwaliteitszorg
14.30 – 14.45	Pauze
14.45 – 15.30	Studentvertegenwoordiging
15.30 – 16.15	Werkveld & Alumni
16.15 – 16.30	Ruimte voor aanvullende toelichting indien gewenst
18.00	Voorlopige terugkoppeling

## **Bijlage 3 Bestudeerde documenten**

- Zelfevaluatie en bijlagen
- Diverse filmpjes van stages, projecten en vestigingen
- Onderwijs- en examenregeling
- Handboek Examinering
- Handboek Kwaliteit
- Handboek Maatwerk 2020-2021
- Handleiding Afstudeerproject (nieuw)
- Handleiding Afstuderen (oud)
- Jaarverslag examencommissie 2019-2020
- Studiegids hbo 2021-2022
- Eindwerkstukken van 15 studenten