



AeQui

Postbus 5050

NL-3502 JB Utrecht

+31 30 87 820 87

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

[info@AeQui.nl](mailto:info@AeQui.nl)

**TMO Fashion Business School**  
**Bachelor of Business Administration in Fashion**

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling*  
*24 & 25 januari 2022*

Utrecht

April 2022

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

*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

## Colofon

**Instelling en opleiding**  
TMO Fashion Business School  
Dribergsestraatweg 11  
3941 ZW Doorn

Opleiding: Bachelor of Business Administration in Fashion  
Locatie: Doorn  
Variant: voltijd  
Croho-nummer: 34665  
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

### **Visitatiecommissie**

Ronald Stevens, voorzitter  
Mieke Damen, deskundige  
Angela Kilcoyne, deskundige  
Perry van Loon, student-lid  
Titia Buising, secretaris  
De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van  
AeQui Nederland  
Postbus 5050  
3502 JB Utrecht  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Inleiding .....	7
Beoogde leerresultaten .....	9
Programma.....	12
Personeel.....	17
Voorzieningen en begeleiding .....	19
Kwaliteitszorg .....	21
Toetsing .....	23
Gerealiseerde leerresultaten.....	26
Bijlagen.....	29
Bijlage 1 Visitatiecommissie.....	30
Bijlage 2 Bezoekprogramma .....	31
Bijlage 3 Bestudeerde documenten .....	32

## Samenvatting

Op 24 en 25 januari 2022 is de bacheloropleiding Business Administration in Fashion van TMO Fashion Business School gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**. De voltijdse opleiding van drieënhalf jaar leidt studenten op tot manager voor de fashionbranche die specialist zijn op het gebied van fashion en generalist op het gebied van (commerciële) managementfuncties.

### Beoogde leerresultaten

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De beoogde leerresultaten c.q. competenties zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd, voldoen aan internationale eisen en zijn onderschreven door het werkveld. De competenties en bijbehorende body of knowledge en skills zijn gebaseerd op twee landelijke profielen. De competenties zijn uitgewerkt in drie niveaus en bijpassende indicatoren. De relatie tussen de competenties en de referentiedocumenten (Dublin descriptoren, NLQF, HEO-profiel en vakgebieden) is helder aangegeven.

De opleiding is goed afgestemd op de beroepspraktijk. Een groot deel van de docenten is werkzaam (geweest) in de beroepspraktijk, de opleiding werkt actief samen met een diversiteit aan bedrijven en de opleiding kent diverse betrokken gremia met werkveldvertegenwoordigers en alumni.

### Programma

De commissie oordeelt dat de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken en dat de opleiding aan de standaarden over het programma (standaard 2, 3, 4 en 5) voldoet. De oriëntatie, inhoud en vormgeving van de opleiding vormen een kleinschalige en degelijke leeromgeving waarbinnen studenten in staat gesteld worden de beoogde leerresultaten c.q. competenties te bereiken. De opleiding heeft de relatie tussen de programmaonderdelen en de competenties (en bijbehorende niveaus en body of knowledge) expliciet gemaakt in een overzicht. De opleiding kent een sterke relatie met de beroepspraktijk; dit wordt door studenten en alumni gewaardeerd. De projecten die in elk semester georganiseerd worden, de gastcolleges, de inbreng van docenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk, het Development-LAB en de afstudeerstage dragen daaraan bij. Daarnaast is er voldoende aandacht voor onderzoeks-

vaardigheden. Het programma kent een klassieke en degelijke opbouw in clusters, vakken en projecten. Het didactisch concept wordt gekenmerkt door kleinschalig en praktijkgericht onderwijs. Dit wordt door studenten zeer gewaardeerd. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen.

De commissie onderschrijft de voorgenomen transitie en de ambitie van de opleiding om meer flexibiliteit en keuzemogelijkheden te bieden aan studenten.

### Personeel

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. TMO beschikt over een passend HR-beleid dat de realisatie van het programma mogelijk maakt. De opleiding zet bevoegde, deskundige en betrokken docenten in die een sterke binding hebben met de (internationale) fashionbranche en hun studenten. De docenten vertalen hun expertise en ervaring actief naar hun onderwijs; dit wordt door de studenten gewaardeerd. Het management heeft aandacht voor de begeleiding van nieuwe docenten en de professionalisering van 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 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.

### Kwaliteitszorg

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding

aan deze standaard voldoet. De basis van de kwaliteitszorg is gelegd in het TMO-kwaliteitszorgbeleid. De hierin gestelde uitgangspunten en werkwijze dragen bij aan een continu en cyclisch proces van evaluatie, onderzoek en verbetering. Door periodieke evaluaties en onderzoeken wordt de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie systematisch gemonitord en indien nodig verbeterd. Hierbij zijn alle relevante stakeholders actief betrokken.

### Toetsing

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**; de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Het enigszins traditionele toetsstelsel is gebaseerd op het TMO toetsbeleid en de daarvan afgeleide beleidsregels. De validiteit en betrouwbaarheid worden mede geborgd door het gebruik van toetsplannen, toetsmatrijzen, rubrics, het vier-ogen principe, kalibratie, intervisie, de analyses en de controles van de toetscommissie en extra checks door de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. De opleiding kent veel summatieve toetsen. De commissie onderschrijft het voornemen van de opleiding om de toetsdruk voor studenten en docenten te verminderen. De examencommissie geeft op gedegen wijze vorm aan haar wettelijke taken. De toetscommissie ondersteunt de examencommissie in de borging van de kwaliteit van toetsing.

### Gerealiseerde leerresultaten

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De beoogde leerresultaten worden gerealiseerd in het afstudeerprogramma: het DevelopmentLAB en de afstudeerstage. Het afstudeerproces is zorgvuldig opgezet en er zijn voldoende waarborgen voor het eindniveau. Bij de beoordeling zijn twee beoordelaars betrokken (waarvan één onafhankelijke) en worden beoordelingsformulieren gebruikt. Op basis van de bestudeerde dossiers concludeert de commissie dat de

competenties gerealiseerd worden en dat studenten het bachelorniveau bereiken. De gesprekken met alumni en werkveld hebben het oordeel van de commissie over het eindniveau bevestigd; studenten en alumni zijn in staat hun weg te vinden in de fashionbranche en worden door het werkveld zeer gewaardeerd.

### Aanbevelingen

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

- de formulering van de competenties en bijbehorende indicatoren te onderzoeken op overlap op het gebied van innovatie;
- in de selectie van samenwerkingspartners scherp te zijn op de inhoud in relatie tot de eigen ambitie (ook in het kader van de voorgenomen transitie);
- in de transitie van de opleiding aandacht te hebben voor ontwikkelingen op het gebied van big data en duurzaamheid;
- te onderzoeken welke software relevant is voor studenten ter voorbereiding op hun rollen in de beroepspraktijk;
- een maximale zittingstermijn in te voeren voor de leden van de examencommissie;
- als examencommissie het gesprek over de inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken te blijven voeren;
- de hoeveelheid verslagen in het afstudeerprogramma te vereenvoudigen en daarin ook te kijken naar welke competentie waar getoetst wordt op eindniveau. Nu worden nagenoeg alle competenties in beide onderdelen van het afstudeerprogramma getoetst;
- in de verslagen van het afstudeerprogramma te stimuleren dat studenten aandacht besteden aan de relevantie van en integratie tussen de gebruikte modellen;
- de indicatoren meer zichtbaar te maken in de beoordelingsformulieren (van het afstudeerprogramma).

## Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Standaard</b>	<b>Beoordeling</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>

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies** over de accreditatie van de opleiding Bachelor of Business Administration in Fashion van TMO Fashion Business School.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, april 2022

Ronald Stevens  
Voorzitter

Titia Busing  
Secretaris

## Inleiding

De bacheloropleiding Business Administration in Fashion leidt studenten op tot hbo-bachelorniveau voor managementfuncties in de detailhandel, tussenhandel of in kop-staartbedrijven in de kleding-, sportartikelen-, schoenen- en woon(living)branche. De opleiding profileert zich nadrukkelijk als managementopleiding in de fashionbranche.

### De instelling

De opleiding wordt aangeboden door TMO Fashion Business School (TMO). TMO is een particuliere hogeschool. TMO is lid van de brancheorganisatie voor private opleiders, de NRTO. TMO werkt nauw samen met Detex. Detex verzorgt praktijkgerichte trainingen en coaching voor bedrijven en werknemers in de mode- en lifestyle retail. TMO en Detex maken samen onderdeel uit van de stichting European Fashion Business School. TMO bestaat sinds 1986 en is de enige particuliere managementopleiding voor de fashionbranche in Nederland. De missie van TMO luidt ‘innovatie-accelerator zijn door samen in én met de branche future proof young professionals op te leiden en sustainable business te creëren’

TMO kent een Development Center gericht op het samenwerken en verbinden van studenten, fashion- en expertbedrijven t.b.v. kennisontwikkeling, leren, netwerken en talentscouting/matching. Het Development Center omvat het TextileLAB, het RetailLAB, het DevelopmentLAB en het Informatiecentrum.

TMO is in 2021 gestart met een transitie: Ambitie 2025. Daarbij wordt gestreefd naar een meer flexibele organisatie en opleiding en naar nog meer verbinding met de praktijk in onderwijs en onderzoek. In deze transitie zijn digitalisering, duurzaamheid, ondernemen, personal development en internationalisering belangrijke rode draden. Na een fase waarin gedroomd is, wordt op dit moment, in de ontwerp- en ontwikkelfase, een eerste schets van het nieuwe curriculum uitgewerkt.

### De opleiding

De (huidige) opleiding wordt in een voltijdse variant aangeboden, in de Nederlandse taal. De opleiding heeft een kleinschalig karakter. Er is veel aandacht voor coaching op ontwikkeling, attitude en persoonlijkheidsvorming. De opleiding heeft een omvang van 240 EC en duurt 3,5 jaar. De opleiding is ingedeeld in 7 semesters. De opleiding wordt afgerond met het afstudeerprogramma, bestaande uit het DevelopmentLAB van semester 6 en de afstudeerstage van semester 7.

De opleiding heeft gekozen voor een Engelstalige naam. Gezien het internationale karakter van het gebied waarvoor studenten worden opgeleid en het alom ingeburgerde begrip van termen als ‘fashion’ en ‘business’, ondersteunt de commissie deze keuze.

Tijdens de visitatie heeft de commissie een toelichting gekregen op de transitie die in het najaar van 2021 in gang is gezet. Deze transitie is gericht op een meer flexibele organisatie en meer flexibel en innovatief onderwijs. Met flexibel onderwijs wil de opleiding nog beter inspelen op vraagstukken en vernieuwingen in de markt. Onderdeel van de transitie zijn het creëren van grotere onderwijs-eenheden, het bieden van ruimte voor het verdiepen van de eigen interesse van studenten en het creëren van keuzemogelijkheden. De transitie zal in 2025 zijn beslag krijgen in een nieuw curriculum.

Naar aanleiding van de vorige visitatie heeft de opleiding onder andere het afstudeerprogramma verder doorontwikkeld. De beoordelingsformulieren en criteria zijn aangescherpt en de examinatoren zijn getraind door middel van kalibratie

vooraf en intervisiemomenten achteraf. De examencommissie controleert elk semester steekproefsgewijs de criteriumgerichte beoordelingen van examinatoren.

Aansluitend hierop zijn de keuzemogelijkheden voor studenten in het afstudeerprogramma breder geworden. Bij het onderzoek in semester 6 hebben de studenten de keuze uit verschillende atelierthema's. Dit levert, volgens de opleiding, interessante onderzoeksrapporten op over bijvoorbeeld robotisering en digitalisering. Bij de afstudeerstage hebben de studenten de keuze uit een breed scala aan beroepsproducten.

Ook wordt het programma periodiek afgestemd met het werkveld om te checken of het programma nog actueel is met de ontwikkelingen in het werkveld. De verbreding van het marktsegment is onder andere gerealiseerd door de studenten in semester 5 start ups te laten bezoeken. Bij projecten zijn samenwerkingen met nieuwe bedrijven tot stand gekomen. Om de internationale focus te versterken, zijn door het management bezoeken gebracht aan meerdere fashiongerelateerde opleidingen binnen Europa. Dit heeft, op een Italiaanse internationale gastspreekster na, nog niet geleid tot concretere samenwerkingen en/of uitwisselingen.

### **De visitatie**

TMO 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, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. Van het inloopsprekuur 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 2022 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding heeft een ontwikkelgesprek plaatsgevonden in april 2022. 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 de competenties waartoe opgeleid wordt, uitgewerkt op basis van twee landelijke opleidingsprofielen. De competenties zijn uitgewerkt in indicatoren. De commissie constateert dat de opleiding, middels verschillende gremia, de vele samenwerkingen met bedrijven en (gast)docenten die werkzaam zijn in de (internationale) fashionbranche, 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 opleiding leidt studenten specifiek op voor actuele beroepsvarianten in de internationale fashionbranche: buying/category manager, productmanager, salesmanager business-to-business, salesmanager retail, e-retail(concept)manager, (e-)marketingmanager en zelfstandig ondernemer. TMO heeft per beroepsvariant en in samenspraak met het werkveld de belangrijkste taken en werkzaamheden omschreven die van belang zijn om in de internationaal georiënteerde fashionbranche de betreffende (commerciële) managementfuncties te kunnen vervullen.

Studenten worden opgeleid tot enerzijds een specialist op het gebied van fashion en anderzijds een generalist op het gebied van (commerciële) managementfuncties. Afgestudeerden bezitten zowel fashiongeoriënteerde competenties op het gebied van product/materialen, modestijlen, visual marketing en invloed van trends, als ook business-gestuurde competenties op het gebied van inkoop, sales, marketing, onderzoek, waardecreatie, operationele en financiële bedrijfsvoering. Om deze (commerciële) managementfuncties te kunnen vervullen in de sterk veranderende maatschappelijke en internationale fashioncontext, hecht TMO veel waarde aan het opleiden van managers met een ondernemende en verantwoordelijke can-do mentaliteit.

De opleiding wil zich onderscheiden van andere fashiongeoriënteerde opleidingen, door een focus op managementgerelateerde functies binnen de fashionbranche. Andere fashionopleidingen richten zich, volgens de opleiding, meer op het ontwerpen en maken van fashion.

De competenties waartoe opgeleid wordt, zijn gebaseerd op twee opleidingsprofielen: a) het landelijk opleidingsprofiel (LOP) Bedrijfskunde (2018) en b) het landelijk opleidingsprofiel bachelor Commerciële Economie (2017). Aan het eerste profiel ontleent de opleiding haar basis inzake de bedrijfskundige handelingen en Knowledge, Skills, Attitude, Value and Ethics. Het tweede profiel vormt de basis voor business development en waarde creëren.

De opleiding heeft deze twee landelijke profielen en de beroepsvarianten waartoe opgeleid wordt, uitgewerkt in vijf competenties:

1. Tot innovatieve praktijkoplossingen komen.
2. Multidisciplinair en (inter)nationaal samenwerken.
3. Proactief, innovatief ondernemen.
4. Ethische en duurzame houding.
5. Professioneel reflecteren.

De opleiding heeft de competenties uitgewerkt in indicatoren, in samenhang met het HEO-profiel, NLQF niveau 6 en de Dublin descriptor. De competenties zijn per onderdeel uitgewerkt in leeruitkomsten; hierin wordt de nadruk op de fashionbranche zichtbaar.

De opleiding maakt in de competentiebeschrijvingen onderscheid in drie niveaus:

- niveau 1: basis. Studenten werken (in de eerste semesters) vooral onder begeleiding, met veel instructie, aan eenvoudige opdrachten in een niet al te complexe setting. Hierbij ligt de nadruk op begrijpen en toepassen.
- niveau 2: gevorderd. Studenten komen (van semester 2 tot en met 5) meer in de lead en de opdrachten zijn minder gestructureerd. De context wordt complexer en de begeleiding neemt af. De nadruk ligt op toepassen, analyseren en het ontwikkelen van een persoonlijke visie.
- niveau 3: competent. In de laatste twee semesters werken studenten zelfstandig, met weinig begeleiding, proactief aan opdrachten in complexe situaties. Studenten kunnen hun handelen en adviezen onderbouwen en ideeën en oplossingen met visie brengen.

De opleiding heeft een eigen body of knowledge en skills ontwikkeld. Deze is gebaseerd op de eerdergenoemde landelijke profielen en het advies van deskundigen uit de fashionbranche. De BoKS omvat per cluster de leeruitkomsten waaraan elk semester gewerkt wordt en die getoetst worden.

De actualiteit van de competenties en de afstemming met de beroepspraktijk worden op verschillende manieren geborgd. Zo kent de opleiding een Commissie Profiel Evaluatie, een Business Council en een Raad van Toezicht. De eerste commissie bestaat uit alumni en toetst samen met de opleiding ontwikkelingen in de praktijk aan ontwikkeling in de opleiding (en andersom). De tweede commissie bestaat uit branchevertegenwoordigers en bespreekt met de opleiding hoe de missie van kennisontwikkeling en kennisoverdracht ten behoeve van het beroepenveld zo goed mogelijk ingevuld kan worden. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur van TMO.

Hiernaast krijgt de opleiding input van organisaties in de beroepspraktijk waarmee samengewerkt wordt in de projecten, het DevelopmentLAB en de afstudeerstage. Ook docenten zijn in regel

actief (geweest) in de (internationale) beroepspraktijk.

De werkveldvertegenwoordigers waarmee de commissie gesproken heeft, waarderen het analytisch vermogen, de leergierigheid, discipline en zelfkennis van studenten. Ook zijn de studenten volgens hen commercieel en bekend met het productieproces en de supply chain. In vergelijking met studenten van andere opleidingen hebben de studenten in de regel wat minder technische kennis en productkennis. Ook mag er volgens de betrokkenen meer aandacht zijn voor digitalisering en ontwikkelingen op het gebied van e-commerce in de opleiding. Ook kunnen studenten meer gestimuleerd worden een stage in het buitenland te volgen (dit was de afgelopen twee jaar niet mogelijk door Corona).

De werkveldvertegenwoordigers willen graag vergaand met de opleiding samenwerken, bijvoorbeeld in het wederzijds beschikbaar stellen van voorzieningen en materialen. De betrokkenen die deelnemen aan de Commissie Profiel Evaluatie voelen zich gehoord door de opleiding en uitgenodigd tot constructieve discussies met de opleiding.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast dat de beoogde leerresultaten c.q. competenties wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd zijn. Ook voldoen de competenties aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het werkveld. De competenties en bijbehorende body of knowledge en skills zijn gebaseerd op twee landelijke profielen. Ten aanzien van de competentiebeheersing maakt de opleiding onderscheid in drie niveaus. De opleiding heeft in een overzicht de relatie tussen de competenties en de referentiedocumenten (Dublin descriptoren, NLQF, HEO-profiel en vakgebieden) aangegeven.

De commissie nodigt de opleiding uit de formulering van de competenties en bijbehorende indicatoren te onderzoeken op overlap op het gebied van innovatie.

De commissie constateert dat de opleiding goed is afgestemd op de beroepspraktijk. Een groot deel van de docenten is werkzaam (geweest) in de beroepspraktijk, de opleiding werkt actief samen met een diversiteit aan bedrijven en de opleiding kent diverse betrokken gremia met werkveldvertegenwoordigers en alumni. De commissie nodigt de opleiding desondanks uit in de

selectie van samenwerkingspartners scherp te zijn op de inhoud in relatie tot de eigen ambitie (ook in het kader van de voorgenomen transitie).

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

## Programma

De commissie stelt vast dat de oriëntatie, inhoud en vormgeving van de opleiding een kleinschalige en degelijke leeromgeving vormen waarbinnen studenten in staat gesteld worden de beoogde leerresultaten c.q. competenties te bereiken. De commissie stelt eveneens vast dat de opleiding de relatie tussen de programmaonderdelen en de competenties (en bijbehorende niveaus en body of knowledge) expliciet heeft gemaakt in een overzicht. De opleiding kent een sterke relatie met de beroepspraktijk, dit wordt door studenten en alumni gewaardeerd. De projecten die in elk semester georganiseerd worden, gastcolleges en de inbreng van docenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk, het DevelopmentLAB en de afstudeerstage dragen daaraan bij. Daarnaast is er voldoende aandacht voor onderzoeksvaardigheden. Het didactisch concept wordt gekenmerkt door kleinschalig en praktijkgericht onderwijs. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. De commissie onderschrijft de voorgenomen transitie en de ambitie van de opleiding om meer flexibiliteit en keuzemogelijkheden te bieden aan studenten. In het huidige programma kan dit versterkt worden. 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

Het beroepsgerichte karakter van de opleiding komt onder andere tot uitdrukking in de verschillende projecten (in de eerste vijf semesters), het DevelopmentLAB in het zesde semester en de afstudeerstage in het zevende semester.

De praktijkcomponent wordt ingebracht via externe stagebegeleiders, docenten uit de praktijk, gastlezingen en bedrijven die als opdrachtgever of projectpartner fungeren binnen lessen en projecten. Daarnaast fungeren de bij standaard 1 genoemde Commissie Profiel Evaluatie en de Business Council als klankbord om het niveau van de praktijkcomponent te borgen. De coördinator externe relaties heeft een belangrijke rol in het matchen van externe praktijkvragen en het interne opleidings- en onderzoeksaanbod.

Onderdeel van de eerste twee semesters is de Retail Work Experience, waarbij studenten (in hun eigen tijd) minimaal 200 uur praktijkervaring opdoen in de fashion retail. De opleiding wil daarmee borgen dat studenten de praktijk zelf ervaren en 'met hun voeten in de klei' hebben

gestaan. En dat zij zich bewust worden van wat er speelt in en rondom een fashionwinkel, zoals klantcontact, bedrijfsvoering en invloeden van de directe winkelomgeving. Daarnaast werken studenten in elk semester samen met bedrijven in projecten. Voorbeelden hiervan zijn het Fashion Awareness Project in het eerste semester, waarin ze lezingen volgen van en bedrijfsbezoeken brengen aan Zeeman, Just Brands & H&M en het Brand Positioning Project in semester 3 waarin studenten een marketingstrategie uitwerken voor bedrijven als Van Gils en Hunkemöller. In het zesde semester oefenen studenten hun sollicitatievaardigheden met externe HR-functionarissen van bedrijven als WE, Just Brands, PAUW Amsterdam, Livera en Bestseller.

Docenten zijn, zo blijkt uit de bestudeerde documentatie, ook werkzaam (geweest) in de beroepspraktijk. Een aantal docenten neemt deel aan onderzoeksthema's binnen het Retail Innovatie Platform (RINP). Dit platform beoogt de innovatie- en concurrentiekracht van de retailsector te versterken.

Studenten ontvangen na afronding van de propedeuse een aantal extern erkende certificaten: de branche-erkende Detex-certificaten Mode Adviseur, Jeansspecialist en Schoen Adviseur. Na

afroning van de opleiding ontvangen studenten het Nima B1-certificaat.

In de discussie over de samenwerking met het werkveld is door docenten tijdens de visitatie opgemerkt dat in het vijfde semester studenten ook startups bezoeken, bij voorkeur buiten de fashionbranche. De opleiding werkt in de dagelijkse praktijk meer samen met gevestigde bedrijven. Deze bedrijven zijn in staat elk semester met de opleiding samen te werken, zijn altijd bereid studenten in te zetten en in staat studenten te begeleiden. Bij kleinere bedrijven en startups is dit niet altijd gegarandeerd en vergt dit meer organisatie en communicatie.

Studenten waarmee de commissie gesproken heeft, waarderen de aansluiting van de opleiding op de praktijk. Dat hun docenten uit het werkveld komen en hun werkervaring delen, draagt daar volgens hen in belangrijke mate aan bij. Docenten maken ook hun netwerk beschikbaar voor studenten. Ook de projecten worden gewaardeerd. Hierin kunnen studenten de geleerde kennis toepassen en ontdekken welke facetten van de fashionbranche ze interessant vinden en willen verkennen. Studenten zijn ook positief over de Retail Work Experience; dit is volgens hen een belangrijke basis voor hun verdere ontwikkeling in het vakgebied. Studenten hebben echter ook behoefte aan eerder contact met de fashionbranche binnen het programma.

Onderzoeksvaardigheden komen onder andere aan bod in de vakken op het gebied van onderzoeksmethoden die in nagenoeg elke semester op het programma staan. Daarnaast voeren studenten in het zesde semester, als onderdeel van het DevelopmentLAB, een praktijkgericht onderzoek uit. In tweetallen formuleren studenten aan de hand van concrete praktijkcases een goede onderzoeksvraag, ontwerpen ze een onderzoeksopzet en adviseren ze hun opdrachtgever op basis van de uitkomsten. Bij dit onderzoek vormt het bedrijfsleven de opdrachtgever. In het zevende semester voeren studenten, als onderdeel van de

afstudeerstage, een individueel bedrijfsonderzoek uit (zie ook standaard 11).

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat het programma de studenten goed voorbereidt op de (internationale) fashionbranche middels de Retail Work Experience, de vele projecten, het DevelopmentLAB en de afstudeerstage. Ook de inzet van (gast)docenten uit de beroepspraktijk draagt hieraan bij en wordt door studenten gewaardeerd. Studenten hebben echter ook aangegeven eerder in de opleiding in contact te willen komen met de fashionbranche.

Ook is er voldoende aandacht voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden. Dit komt in nagenoeg elk semester aan bod.

Het is de commissie opgevallen dat aan TMO geen lectoraat is verbonden. Hoewel het onbekostigde hogescholen vrij staat hier invulling aan te geven, maakt dit het volgens de commissie uitdagend voor de opleiding om op de voorgrond innovatief te zijn in het vakgebied. Daarvoor is volgens de commissie het doen van (extra) onderzoek belangrijk. De commissie nodigt de opleiding in dit kader uit passende vormen of samenwerkingen te zoeken om de onderzoekscomponent ook in het nieuwe programma te versterken.

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 is verdeeld over zeven semesters en opgebouwd rondom drie clusters: Fashion, Business en Attitude. De clustermanagers zijn, samen met de vak- en projectcoördinatoren, verant-

woordelijk voor de organisatie en inhoud van de vakken en projecten en de afstemming tussen de clusters.

Een semester omvat clusters (Business, Fashion en Attitude) van vakken en projecten. Elk semester heeft een eigen thema. Zo is het eerste semester gericht op de omgeving. Studenten krijgen daarbij inzicht in mode en retail en de wereld waarin deze bedrijven hun werk doen. De student zet eerste stappen op gebied van collectioneren, in- en verkopen en leert hoe het er op de werkvloer aan toe gaat. In het tweede en derde semester staan respectievelijk de consument en de bedrijfsvoering centraal. In het vierde semester staat het (fashion)product centraal en het vijfde semester staat grotendeels in het teken van ondernemerschap. Het zesde semester is gericht op kennisontwikkeling. Daar leren studenten (in een onderzoekatelier) via een zelf opgezet onderzoek kennis te ontwikkelen om tot een voor de branche relevant advies te komen.

Binnen het cluster Business is aandacht voor vakken als Management & Organisatie, Goederenadministratie, Onderzoeksmethoden en Marketing. Het cluster Fashion omvat vakken als Visual Analysis, Trends en Maatschappij, Modematerialen/mode adviseur, Productie en Collectie/Smaak/Stijl. Het cluster Attitude bestaat onder andere uit vakken op het gebied van personal leadership, Engels, zakelijke communicatie en rapportagevaardigheden.

In de eerste vijf semesters wordt door een combinatie van vakken en projecten een theoretische basis gelegd die studenten in de integrale (praktijk)projecten toepassen. In de eerste twee semesters ligt de nadruk op het vergroten van kennis en inzicht van de studenten. Vanaf het derde semester ligt de nadruk op het integraal denken en doen. Dit uit zich, volgens de opleiding, mede in het grotere aandeel van projecten binnen het curriculum. De projecten zijn gebaseerd op de uitdagingen die zich binnen de fashionbranche voordoen. De studenten presenteren de resultaten van hun projecten aan en bespreken ze met

opdrachtgevers uit de praktijk. In het afstudeerprogramma in de laatste twee semesters ligt het accent steeds nadrukkelijker op oordeelsvorming en communicatie.

De opleiding heeft voor elk vak en project leerresultaten geformuleerd die zijn gebaseerd op de competenties. De opleiding heeft in een eindkwalificatiematrix de relatie tussen de onderdelen van het programma, de competenties (en de verschillende niveaus daarvan) en de body of knowledge en skills weergegeven.

Studenten worden voorbereid op een rol in de internationale fashionbranche. De internationale dimensie van het vakgebied komt volgens de opleiding in elk vak aan bod. Zo leren studenten bijvoorbeeld ook de internationale vaktaal op het gebied van product- en materiaalkennis. Studenten volgen het vak Engels en in de opleiding wordt gebruik gemaakt van Engelstalige literatuur en terminologie. Studenten kunnen op stage bij internationaal opererende bedrijven en in het buitenland. In het vierde semester vindt een internationale studiereis plaats. Daarbij bezoeken studenten buitenlandse productielocaties van bekende en minder bekende merken. Tijdens de coronapandemie is dit project online ingevuld.

Over de in gang gezette transitie hebben docenten tijdens de visitatie opgemerkt dat daarbij ook aandacht zal zijn voor digitalisering en datamanagement. Dit past volgens hen bij de interesse van veel studenten in marketingfuncties. Ook zal de beoogde flexibiliteit de opleiding in staat stellen vaker beurzen of tentoonstellingen te bezoeken. Dit kan nu alleen in de projectweken en dat matcht niet altijd met de planning van beurzen.

Alumni hebben tijdens de visitatie opgemerkt dat statistiek, het gebruik van Excel en de financiële vakken eerder in de opleiding aan bod zouden moeten komen. Dan kunnen deze kennis en vaardigheden in de projecten benut worden.

### Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het programma studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken. In de studiegids wordt ingegaan op de leeruitkomsten, de relatie met de competenties, de inhoud en de toetsing. De opleiding heeft in een overzicht aangegeven aan welke competenties de vakken en projecten bijdragen en op welk niveau dit plaatsvindt. De commissie stelt vast dat de literatuur die gebruikt wordt van voldoende niveau en actueel is. De opleiding maakt vrij veel gebruik van eigen lesmateriaal.

Het programma kent een klassieke en degelijke opbouw in clusters, vakken en projecten. De structuur van de eerste vijf semesters is daarin gelijk. De grote hoeveelheid vakken kan volgens de commissie ook leiden tot versnippering. De zelfstandigheid van de student en de complexiteit van de projecten nemen toe naarmate de opleiding vordert. De commissie ondersteunt de voorgenomen transitie van de opleiding en de beweging naar grotere onderwijseenheden, meer flexibiliteit en keuzemogelijkheden. Daarmee sluit de opleiding aan bij ontwikkelingen in het hoger onderwijs. De commissie raadt de opleiding aan daarin ook aandacht te hebben voor ontwikkelingen op het gebied van big data en duurzaamheid. Deze aspecten komen nu beperkt aan bod in het programma.

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

In de visie van TMO is leren een sociaal, interactief proces tussen student, medestudenten, docenten en werkveld, dat vraagt om een brede en stevige kennisbasis, plaatsvindt in een authentieke en

uitdagende leeromgeving, gericht is op de ontwikkeling van het eigen onderzoekend vermogen, persoonlijke reflectie en ontwikkeling vereist en studenten future proof maakt.

De kleinschaligheid draagt volgens de opleiding bij aan het persoonlijke en directe contact tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten. De opleiding vindt deze kleinschaligheid belangrijk in haar doelstelling om studenten te laten excelleren, zich te laten ontwikkelen en ze op te leiden tot future proof young professionals. De opleiding hanteert daarbij als uitgangspunt dat deze ontwikkeling zoveel mogelijk plaatsvindt in praktijksituaties, in samenwerking met het bedrijfsleven (real life learning).

Het didactisch concept omvat vier didactische ankers: gedegen kennis- en vaardighedenbasis, evidence based practice, real life education en beroepsattitude. De didactische ankers vormen samen met de clusters een matrix waarin de vakken en projecten gepositioneerd zijn. Zo wordt het onderzoekend vermogen bijvoorbeeld ontwikkeld middels evidence based practice en professioneel vakmanschap wordt ontwikkeld via real life education.

In de lessen wordt gebruik gemaakt van verschillende werkvormen en opdrachten. Voorbeelden hiervan zijn het maken van een magazine, het organiseren van een Trend Expo en interviewopdrachten.

Studenten waarderen de kleinschaligheid, zo is duidelijk geworden tijdens de visitatie.

### Recente ontwikkelingen

In 2020 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. De opleiding heeft de omschakeling naar online onderwijs snel gemaakt. Een aantal adviescolleges wordt blijvend online georganiseerd. Onderdeel van de eerder geschetste transitie is de verdere inbedding van blended learning in de opleiding. Studenten waarderen de snelle omschakeling naar online onderwijs, zo bleek

tijdens de visitatie. De contacten met de studentenvereniging, de mogelijkheden voor internationale stages en de internationale studiereis hebben studenten gemist in deze periode.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleiding een passend didactisch concept kent. De kleinschaligheid van de opleiding is hier een belangrijk onderdeel van.

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

#### **Instream**

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

#### *Bevindingen*

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. De opleiding kent twee instroommomenten, in september en in februari. Na aanmelding krijgen studenten toegang tot een e-learning voor de fashionretail. Hiermee wil de opleiding studenten voorbereiden op de Retailwerkervaringsopdracht in semester 1. Studenten krijgen basiskennis over consumenten, producten en advisering

aangereikt. Studenten die het hele programma doorlopen, kunnen een erkend Detex-certificaat aanvragen.

De opleiding organiseert voor aankomende studenten een informatieochtend waar alle gegevens van studenten verzameld worden en gekeken wordt of studenten over voldoende basiskennis beschikken; daartoe worden formatieve entreetoetsen afgenomen. In het programma zijn bijspijkerlessen opgenomen voor Nederlands/Business Communication en Engels. Tegen extra betaling kunnen studenten bijspijkerlessen volgen op het gebied van rekenen en extra bijspijkerlessen Business Communication.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast dat de opleiding de wettelijke toelatingseisen hanteert. Met de instaptoets en de mogelijkheden voor het volgen van bijlessen draagt de opleiding bij aan een adequate aansluiting van het programma op de kwalificaties van instromende studenten. Het is de commissie opgevallen dat het aantal instromende studenten in de afgelopen jaren teruggelopen is.

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 passend HR-beleid dat de realisatie van het programma mogelijk maakt. De opleiding zet deskundige en betrokken docenten in die een sterke binding hebben met de (internationale) fashionbranche en hun studenten. De docenten vertalen hun expertise en ervaring actief naar hun onderwijs; dit wordt door de studenten gewaardeerd. Het management heeft aandacht voor de begeleiding van nieuwe docenten en de professionalisering van docenten. De commissie vindt dit positief. De commissie vraagt wel blijvend aandacht voor de didactische- en toetsdeskundigheid van docenten. 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

Het HR-beleid van TMO is gericht op het borgen van de kwaliteit en kwantiteit van docenten. Daarbij is aandacht voor werving en selectie, introductie en opleiding van docenten.

De opleiding vindt het belangrijk dat docenten een goede verbinding kunnen maken tussen het onderwijs en de beroepspraktijk. Werkervaring in het vakgebied is een voorwaarde in de werving en selectie van docenten. Nieuwe docenten worden gekoppeld aan een buddy; een ervaren collega die hen inwerkt en wegwijs maakt in het onderwijs en de organisatie.

De opleiding wordt verzorgd door 62 docenten (28,6 fte) waarvan 33 docenten via een vast dienstverband betrokken zijn en 29 docenten als freelancer worden ingezet. De student: docent ratio is 1: 17,3.

Docenten hebben in de regel meerdere rollen binnen TMO, zoals tutor, studieadviseur, stage-docent, atelierbegeleider, projectdocent, projectcoördinator of lid van de toets- of examencommissie. Indien nodig kunnen docenten hiervoor opgeleid worden.

TMO organiseert voor haar docenten informatiebijeenkomsten en teamactiviteiten. In de afgelopen periode heeft TMO meerdere thematische

trainingen georganiseerd gericht op onder andere digitale tools in het onderwijs, interactie creëren in online lessen, gaming in het onderwijs en kritisch leren denken. Daarnaast worden brede docententrainingen georganiseerd over bijvoorbeeld de visie op onderwijs en future proof onderwijs. Voor deze trainingen worden ook de freelance docenten uitgenodigd.

TMO geeft op een eigen manier invulling aan de basiskwalificatie onderwijs en - examinering. Een deel van de docenten heeft extern een basiskwalificatie didactische bekwaamheid, didactische aantekening of onderwijsbevoegdheid behaald. Voor docenten met weinig pedagogische en didactische ervaring en vaardigheden organiseert TMO trainingen in samenwerking met externe bureaus. Dit betreft bijvoorbeeld trainingen basis pedagogiek en didactiek, doelgericht feedback/feedforward geven, aan de slag met werkvormen en de docent als coach. Op het gebied van toetsing zijn een online toetscyclus en coaching door de toetscommissie beschikbaar. TMO stelt jaarlijks twee docenten in staat een masteropleiding te volgen. In de afgelopen jaren zijn drie docenten hiermee gestart. Van de docenten is 33% op masterniveau opgeleid.

De docenten met wie de commissie gesproken heeft, bezoeken elkaars lessen, zo bleek tijdens de visitatie. Deze lesbezoeken zijn niet vrijblijvend, ieder docent dient daaraan mee te doen. De aanleiding van een lesbezoek is verschillend. Docenten hebben opgemerkt dat de lesbezoeken in de

regel leiden tot nieuwe inzichten voor samenwerkingen en meer samenhang tussen de vakken.

TMO heeft de ambitie om haar vaste kern van docenten uit te breiden. Daarmee wil TMO de continuïteit voor de organisatie en studenten beter borgen. Om de introductieperiode van nieuwe docenten te verbeteren, wordt nu een onderzoek uitgevoerd. TMO voert in 2022 een preventief medisch onderzoek uit onder haar medewerkers, met de nadruk op welzijn en werkdruk van medewerkers. De resultaten hiervan zullen gebruikt worden om samen met medewerkers te werken aan het verlagen van de werkdruk (beleving).

De studenten en alumni waarmee de commissie gesproken heeft, zijn positief over de benaderbaarheid en betrokkenheid van hun docenten. Ze voelen zich gezien door de docenten. Ook de praktijkervaring van docenten wordt zeer gewaardeerd.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast, op basis van de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken, dat de opleiding effectief is in haar streven gekwalificeerde, deskundige en betrokken docenten aan te trekken. De commissie heeft tijdens

de visitatie deskundige docenten ontmoet met een hoge mate van verantwoordelijkheid en eigenaarschap. De docenten waarmee de commissie gesproken heeft, staan open voor vernieuwing en de in gang gezette transitie. Docenten hebben bovendien relevante ervaring in de (internationale) fashionbranche.

De commissie constateert dat er voldoende mogelijkheden zijn voor docenten om te werken aan hun eigen professionalisering. De commissie vraagt daarin echter blijvende aandacht voor de didactische- en toetsdeskundigheid van docenten. De commissie vindt het positief dat docenten structureel lessen van elkaar bijwonen.

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.

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 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 daaraan 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 uitgevoerd op het landgoed van TMO in Doorn. Daar heeft de opleiding de beschikking over grotere en kleine lokalen voor werkcolleges of trainingen, een grote ruimte voor het afnemen van tentamens en werkplekken voor studenten. Ook zijn er practicumlokalen waar studenten werken met materialen en producten uit de mode-, sport- en schoenenbranche. De opleiding beschikt verder over het Retaillab voor het vak Visual Marketing, het Textiellab met meet- en testapparatuur voor textiele materialen, een materialenbibliotheek, een mediatheek en een informatiecentrum. Hiernaast beschikt de opleiding ook over diverse digitale voorzieningen, waaronder Visual Retailing en een style shoot machine.

In de zelfevaluatie is aangegeven dat studenten behoefte hebben aan Photoshop. Dit is tijdens de visitatie door studenten bevestigd. Studenten zijn verder in de regel tevreden met de beschikbare voorzieningen, zo bleek tijdens de visitatie.

De opleiding heeft opgemerkt dat studenten via Detex de mogelijkheid hebben een betaalde cursus photoshop en illustrator te volgen, die speciaal ontwikkeld is voor TMO en gericht is op de fashionbranche.

### Overwegingen

De commissie stelt, op basis van de bestudeerde documenten en de rondleidingen in Doorn, vast dat de opleiding beschikt over adequate voorzieningen om de realisatie van het programma mogelijk te maken. Zoals bij standaard 1 benoemd, wil het werkveld graag samenwerken met de opleiding wat betreft het gebruik van elkaars voorzieningen en materialen.

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 opleiding hecht veel waarde aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten en de begeleiding daarvan. Dit vindt op verschillende manieren plaats. In het vak Personal Leadership (onderdeel van het cluster Attitude van de eerste vijf semesters) worden studenten uitgedaagd de regie te nemen op hun eigen leerproces. Zij worden hierin begeleid door een tutor. Elke klas heeft in de eerste vijf semesters een vaste tutor. De tutor heeft elk semester een ontwikkelgesprek met elke student. Daartoe leveren de studenten een reflectieportfolio in. Tutoren overleggen regelmatig met elkaar en nemen deel aan intervisie. Tijdens de visitatie is door

betrokken tutoren een behoefte aan scholing op in te zetten interventies aangegeven.

In het zesde semester worden studenten begeleidt door de ateliercoach en in het zevende door de afstudeercoach.

Bij alle grote projecten vindt de begeleiding plaats door project- en/of procesdocenten. De opleiding organiseert op verzoek van studenten peer tutoring. Daarbij worden ouderejaars gekoppeld aan jongerejaars voor het geven van studiehulp en bijlessen.

TMO heeft hiernaast acht interne studieadviseurs. De begeleiding van de studieadviseurs is zowel vraag- als aanbodgestuurd; studenten kunnen door hun tutor doorverwezen worden en ook zelf contact opnemen.

Twee coaches zijn beschikbaar voor studenten die klachten ervaren die samenhangen met stress, zelfvertrouwen, motivatie, somberheid en problemen in de thuissituatie. Deze gesprekken zijn niet vrijblijvend; studenten verbinden zich aan het samen vastgestelde traject. De opleiding kan studenten ten slotte ook doorverwijzen naar gespecialiseerde externe instanties.

De opleiding heeft in de afgelopen jaren geïnvesteerd in de studiebegeleiding van studenten door onder andere meer studieadviseurs aan te trekken en met meer studenten adviserende gesprekken te voeren.

De opleiding stelt dat door het complexe systeem van TMO (veel parttime docenten, lesweken en projectweken die niet parallel lopen) de roostering klachten veroorzaakt. Het verbeteren hiervan, onder andere door grotere eenheden en spreiding van toetsing, is een belangrijk onderdeel van de eerder geschetste transitie.

Studenten worden geïnformeerd over hun opleiding en het onderwijs door informatieochtenden, het digitale portal en Osiris. Ook is er een digitaal informatiebulletin.

De studenten waar de commissie mee gesproken heeft, zijn wisselend enthousiast over de invulling van de rol van tutor. Opgemerkt is dat niet iedere docent geschikt is voor deze rol. Dit is onderwerp van gesprek in de studentenraad.

#### *Recente ontwikkelingen*

In 2020 en 2021 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. Ook de begeleiding heeft grotendeels online plaatsgevonden. Tutoren hebben bewust extra contact met hun studenten gezocht tijdens deze periode. Daarin is ook rekening gehouden met de behoefte van studenten. Ook is er nu nog een extra tutor-uur omdat studenten elkaar tijdens de lockdown minder gezien hebben en elkaar daardoor minder goed hebben leren kennen.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast dat de opleiding veel aandacht besteedt aan de (studieloopbaan) begeleiding van haar studenten. De tutor vervult een essentiële rol in de begeleiding en is gedurende de eerste vijf semesters het eerste aanspreekpunt voor studenten. Naarmate de opleiding vordert, wordt er meer zelfstandigheid van studenten verwacht.

Zoals eerder opgemerkt bij standaard 4 en 6, 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, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Kwaliteitszorg

De basis van de kwaliteitszorg is gelegd in het TMO-kwaliteitszorgbeleid. De hierin gestelde uitgangspunten en werkwijze dragen bij aan een continu en cyclisch proces van evaluatie, onderzoek en verbetering. Door periodieke evaluaties en onderzoeken wordt de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie systematisch gemonitord en indien nodig verbeterd. Hierbij zijn alle relevante stakeholders actief betrokken. 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

Het kwaliteitszorgbeleid van TMO kent de volgende uitgangspunten:

- Kwaliteitszorg is gerelateerd aan de missie en strategische doelen van TMO en levert zo een bijdrage aan de kwaliteit die de hogeschool nastreeft.
- Het kwaliteitszorgsysteem is niet bureaucratiseerend en zo arbeidsextensief mogelijk. De focus ligt op een gezamenlijke kwaliteitscultuur waarin een gezamenlijke ambitie en constante verbetering centraal staan.
- Kwaliteitsinformatie is opgenomen in de beleidscyclus en leidt tot verbeteracties en beleidsontwikkeling.
- Het eigenaarschap ligt daar waar het hoort: docenten, medewerkers en studenten zijn op voor hen relevante onderdelen actief betrokken bij het bewaken en verbeteren van de kwaliteit.

TMO gebruikt het INK-managementmodel met de PDCA-cyclus en de IMWR-cirkel in de ordening en uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid. TMO geeft in het jaarplan de jaarlijkse en driejaarlijkse doelen aan voor (meetbare) indicatoren op de verschillende resultaatgebieden van het INK-managementmodel. In jaarlijkse kwaliteitszorgrapportages wordt aangegeven in hoeverre de gestelde meetbare indicatoren zijn bereikt.

Om hier inzicht in te krijgen, worden onderzoeken/evaluaties uitgevoerd onder de verschil-

lende stakeholders. Voor studenten betreft dit de NSE, interne studenttevredenheidsonderzoeken die elk semester gehouden worden, projectevaluaties, evaluaties van stage en afstuderen, studentenraadvergaderingen, klassenrondes met het management en exitgesprekken. Voor alumni en werkveld betreft dit het evalueren van onderdelen van het curriculum, de bijeenkomsten met de Business Council en de Commissie Profiel Evaluatie, de evaluatie van uitgevoerde opdrachten en alumni-onderzoek. Docenten en medewerkers worden bevroegd via personeelsbijeenkomsten, diverse overleggen, de gesprekkencyclus, overleg met de ondernemingsraad en het medewerkers-t tevredenheidsonderzoek.

De uitkomsten van de evaluaties en onderzoeken zijn onderwerp van gesprek in diverse overleggen. Daarbij worden, indien nodig, ook passende verbetermaatregelen besproken en ingezet.

TMO heeft in 2019 een tussentijdse audit georganiseerd. Dit heeft geleid tot een aanscherping van de beoordelingsformats en studenteninstructies in het afstudeerprogramma. En tot een consequentere invoering van de competenties in alle semesters. De aanbevelingen ten aanzien van internationalisering worden meegenomen in de eerdergenoemde transitie.

TMO is voornemens de hoeveelheid evaluaties onder de loep te nemen en te onderzoeken welke evaluaties de meeste inzichten bieden en welke kunnen vervallen.

Studenten met wie de commissie tijdens de visitatie gesproken heeft, voelen zich gehoord en serieus genomen door de opleiding. De opleiding

reageert in de regel adequaat op verbeterpunten van studenten.

Docenten hebben tijdens de visitatie aangegeven dat kwaliteitszorg onderdeel is van de evaluatiecyclus van de vakgroepen.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat TMO (en de opleiding) een degelijk kwaliteitszorgsysteem heeft ingericht. Het kwaliteitszorgbeleid, met het INK-managementmodel, de PDCA-cyclus en de IMWR-cirkel zijn hierin leidend. Aan de hand van meetbare indicatoren wordt periodiek en systematisch de kwaliteit van het onderwijs en de

organisatie onderzocht en verbeterd. Kenmerkend is de betrokkenheid van de verschillende stakeholders bij kwaliteitszorg. De kleinschaligheid van de opleiding en de korte lijnen dragen hieraan bij. De commissie is van mening dat de opleiding inzake het realiseren van een aantal kleinere verbeteringen (zoals de implementatie van Photoshop) niet hoeft te wachten tot de transitie.

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

## Toetsing

De opleiding beschikt over een passend en enigszins traditioneel toetsstelsel, dat gebaseerd is op het TMO-toetsbeleid en de daarvan afgeleide beleidsregels. De toetsing is valide, betrouwbaar en transparant. Het gebruik van toetsplannen, toetsmatrijzen, rubrics, het vier-ogen principe, kalibratie, intervisie, de analyses en de controles van de toetscommissie en extra checks door de afdeling Onderwijs & Kwaliteit dragen daar in belangrijke mate aan bij. De opleiding kent veel summatieve toetsen. De commissie onderschrijft het voornemen van de opleiding om de toetsdruk voor studenten en docenten te verminderen. De examencommissie geeft op gedegen 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. De commissie nodigt de examencommissie ook uit het gesprek te blijven voeren over de inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken, en een maximale zittingstermijn in te voeren voor haar leden. De toetscommissie ondersteunt de examencommissie in de borging van de kwaliteit van toetsing. De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

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

### *Bevindingen*

Voor de inrichting van het systeem van toetsing zijn het TMO toetsbeleid en de daarin geformuleerde visie op toetsing leidend. De visie op toetsing is gekoppeld aan de visie op onderwijs. Leren is volgens TMO een interactief proces tussen student, medestudenten, docenten en werkveld. Dit leidt voor TMO tot een visie op toetsing waarin toetsing niet alleen op individuele basis plaatsvindt, maar ook in groepen, waarbij de interactie tussen partijen deel uitmaakt van de beoordeling; en waarin toetsen nooit alleen worden ontwikkeld (vier-ogen principe), bij de kwaliteit van toetsing studenten, docenten, werkveld, management en examencommissie betrokken zijn en examinatoren actuele kennis van toetsing en beoordeling hebben.

Andere aspecten van de visie zijn dat toetsen studenten inzicht dienen te geven in hun leerproces en persoonlijke ontwikkeling, dat toetsing zowel formatief als summatief plaatsvindt en dat de toetsing is gericht op authentieke beroepssituaties ontleend aan de bij standaard 1 geschetste beroepsvarianten.

Om de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing te borgen, zet de opleiding onder andere in op het gebruik van toetsmatrijzen, rubrics, beoordelingsformulieren en het vier-ogen principe bij het ontwikkelen en beoordelen. Daarnaast vinden extra checks door de afdeling Onderwijs & Kwaliteit van TMO plaats en worden kalibratie en intervisie (intern en extern) georganiseerd.

TMO heeft de visie op toetsing vertaald in een aantal beleidsregels. Deze beschrijven samen de inrichting van het toetsprogramma, van de processen en de borging van de kwaliteit. Het toetsbeleid en de beleidsregels zijn verwerkt in een online handreiking Toetsen en Beoordelen. Hierin zijn voor docenten alle stappen van de toetscyclus uitgewerkt en verrijkt met praktische informatie en relevante documentatie.

Het toetsbeleid is per semester uitgewerkt in een toetsplan. Hierin wordt per vak/ project aangegeven op welke manier de toetsing plaatsvindt. De toetsplannen vormen gezamenlijk het toetsprogramma.

De opleiding maakt gebruik van verschillende summatieve toetsvormen zoals schriftelijke en mondelinge toetsen, portfolio-opdrachten, assessmentgesprekken, projecten en opdrachten.

Tijdens de lessen vindt formatieve toetsing plaats middels oefentoetsen, interactie in de les, lesopdrachten met feedback, peer assessments en go/no go momenten.

Studenten worden met de studiegids en toetsplannen geïnformeerd over de toetsing en bijbehorende beoordelingscriteria.

Inzake de borging van de kwaliteit hebben de examencommissie en toetscommissie een belangrijke rol. De examencommissie borgt het eindniveau. De examencommissie voert systematische controle uit op (steekproeven van) beoordelingen van afstudeerwerken. Dit vindt onder andere plaats middels externe intervisie met andere hogescholen. De verslagen hiervan worden besproken in de examencommissie en met het management. De examencommissie heeft een aantal borgingstaken gedelegeerd naar de toetscommissie. Beide commissies werken met een borgingsagenda en rapportagecyclus.

De toetscommissie voert steekproefsgewijs controles uit op de toetsing. En analyseert onder andere alle toetsresultaten na de reguliere toetsperiode. Komend studiejaar werkt de toetscommissie aan het opstellen van richtlijnen voor het maken van rubrics. Ook zal onderzocht worden of de beoordelingssystematiek voldoende ruimte biedt voor de kwaliteiten van studenten. Dit omdat de opleiding constateert dat de cijfers voor de afstudeerwerken zelden boven de 8 uitkomen.

Studenten hebben bovenstaande tijdens de visitatie bevestigd en aangegeven dat zij in projecten graag de mogelijkheid hebben om een hoog cijfer te halen. Ook hebben studenten behoefte aan meer gerichte feedback.

In het gesprek dat de commissie voerde met vertegenwoordigers van de examen- en toetscommissie is onder andere opgemerkt dat de toetscommissie haar zichtbaarheid voor nieuwe docenten wil vergroten. Deze docenten komen in de regel uit de beroepspraktijk en hebben weinig ervaring met toetsing. De toetscommissie zou

hen hierin mee willen nemen. Ook is aangegeven dat het externe lid van de examencommissie elk semester een steekproef uitvoert naar de beoordeling(en) en het beoordelingsproces van de eindwerken. Het verslag daarvan wordt gedeeld met de betrokken beoordelaars. Twee leden van de examencommissie zijn in hun (andere) rol als examinator verbonden aan het laatste semester. Daarnaast wordt intervisie tussen beoordelaars georganiseerd over het beoordelingsproces. De examencommissie voert periodiek afstemmingsoverleg met de directeur. De examencommissie voelt zich daarin onafhankelijk en gehoord.

In de zelfevaluatie wordt gesproken over de toetsdruk in met name de eerste twee semesters. Deze toetsdruk is tijdens de visitatie bevestigd door de studenten met wie de commissie gesproken heeft. Zij ervaren vooral in de eerste twee semesters toetsdruk door de grote hoeveelheid toetsen in een kort tijdsbestek. Hoewel de docenten waarmee de commissie gesproken heeft de leeruitkomsten van hun onderdeel graag getoetst zien, ervaren zij ook druk in het ontwikkelen en nakijken van de toetsen.

In de eerdergenoemde transitie zijn toetsreductie, het ontwikkelen van alternatieve toetsvormen en alternatieven voor live surveillance bij online toetsafname onderwerp van gesprek.

#### *Recente ontwikkelingen*

In 2020 en 2021 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. De opleiding heeft ervoor gekozen om de toetsing ook grotendeels online te laten plaatsvinden. Dit gold voor zowel schriftelijke tentamens als eindpresentaties als assessments. Omdat er inhoudelijk geen aanpassingen hebben plaatsgevonden, heeft de opleiding daarbij geen concessies gedaan aan het eindniveau. Ook hebben studenten, volgens de opleiding, hierdoor geen vertraging opgelopen.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een degelijk en enigszins traditioneel systeem van toetsing. Het systeem wordt gekenmerkt door een grote hoeveelheid aan



summatieve toetsen. De opleiding neemt voldoende maatregelen om de betrouwbaarheid, validiteit en kwaliteit van toetsing te borgen. Het toetsbeleid met de beleidsregels vormen hiervoor de basis. De door de commissie bestudeerde toetsen en bijbehorende beoordelingen zijn van voldoende niveau.

Inzake de toetsdruk die zowel door studenten als docenten ervaren wordt, nodigt de commissie de opleiding uit te zoeken naar vereenvoudiging. De commissie ondersteunt het voornemen om dit in de transitie mee te nemen. Zij nodigt de opleiding uit daarin te kijken naar een juiste balans tussen het borgen van kwaliteit en het zoeken naar vernieuwing.

De commissie nodigt de opleiding uit het voor studenten meer mogelijk te maken om te excelleren en hoge cijfers te halen. De vele beoordelingscriteria en het referentiekader van docenten kunnen daarin onderwerp van gesprek zijn.

De commissie stelt vast dat de examencommissie en toetscommissie op degelijke wijze invulling geven aan hun taken inzake de borging van de toetsing en het eindniveau. De externe intervisie

op eindwerken, controles van de toetscommissie en intervisies dragen daaraan bij. Het is de commissie opgevallen dat de examencommissie zich niet zelf vergewist van de inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken (los van de rol van een aantal leden van de examencommissie als examinator bij het laatste semester). De steekproeven hebben met name betrekking op het beoordelingsproces. De commissie nodigt de examencommissie dan ook uit als commissie het gesprek te blijven voeren over de inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken. Verder is het de visitatiecommissie opgevallen dat aan de zittingstermijn van de examencommissie geen maximum verbonden is. Zij raadt de opleiding aan dit in het kader van de richtlijnen voor good governance, wel te doen.

Inzake de externe borging van het niveau geeft de commissie ter overweging mee te benchmarken met opleidingen in het bekostigde hoger onderwijs.

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 in het afstudeerprogramma, bestaande uit het DevelopmentLAB en de afstudeerstage. Het afstudeerproces is zorgvuldig opgezet en er zijn voldoende waarborgen voor het eindniveau. Bij de beoordeling zijn twee beoordelaars betrokken (waarvan één onafhankelijke) en worden beoordelingsformulieren gebruikt. De commissie heeft vijftien dossiers bestudeerd. De behandelde vraagstukken in de bestudeerde dossiers zijn relevant voor de beroepspraktijk. In deze dossiers kan de financiële en kwantitatieve onderbouwing volgens de commissie aan kracht winnen. De commissie nodigt de opleiding uit de hoeveelheid verslagen in deze eindfase van de opleiding te vereenvoudigen. Ook is zij van mening dat de indicatoren meer zichtbaar gemaakt kunnen worden in de beoordelingsformulieren. 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 de fashionbranche en worden door het werkveld zeer gewaardeerd. De commissie oordeelt dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

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

### *Bevindingen*

De opleiding wordt afgerond met het DevelopmentLAB in semester 6 en de afstudeerstage in semester 7. Deze twee onderdelen vormen samen het afstudeerprogramma. Hierin laten studenten zien dat zij de vijf competenties op eindniveau beheersen.

Bij beide onderdelen voeren studenten een real life onderzoeksopdracht uit voor bedrijven en organisaties. De conclusies en aanbevelingen die hieruit voortkomen, worden volgens de opleiding door de opdrachtgevers met belangstelling tegemoet gezien en positief gewaardeerd. Studenten die de ondernemerschapslijn volgen, voeren de opdrachten uit voor hun eigen bedrijf.

De onderzoeksopdracht van het DevelopmentLAB in semester 6 voeren studenten in tweetallen uit. Doelstelling is het analyseren van bestaande kennis en theorieën rondom een onderzoeksvraag (aangereikt vanuit een opdrachtgever of de branche), onderzoeken in de branche en het ontwikkelen van nieuwe kennis en passende adviezen voor de opdrachtgever en/of branche. Ter voorbereiding op het onderzoek stellen de studenten een onderzoeksvorstel op dat met

een go/no go wordt beoordeeld door de hoofdcoach en een docent onderzoeksmethoden/statistiek. Het onderzoeksrapport wordt eveneens door de hoofdcoach en een tweede betrokken expertcoach beoordeeld. Bij een voldoende beoordeling nemen studenten deel aan het colloquium en presenteren zij hun valorisatievoorstel. Dit wordt, onafhankelijk van elkaar, beoordeeld door de betrokken hoofdcoach en expertdocent. Dan wordt ook het definitieve cijfer voor het onderzoeksrapport bepaald.

De kennisvalorisatie c.q. het valorisatierapport wordt beoordeeld bij een eindpresentatie door de coach en de tweede expertcoach. De opdrachtgever geeft op de volgende onderdelen een advies voor de beoordeling: de toegevoegde waarde voor de opdrachtgever en de professionele opstelling en communicatie richting opdrachtgever. Studenten worden in het DevelopmentLAB individueel beoordeeld.

Tijdens de stage in semester 7 ontwikkelen studenten de vijf competenties verder en werken ze zelfstandig aan een voor het bedrijf relevante opdracht of taak. De competenties worden getoetst aan de hand van een door de student samengesteld stageportfolio. Hierin verzamelt de student bewijsstukken en best practices per competentie. In een assessmentgesprek laten studenten zien

dat zij de competenties op het vereiste niveau beheersen en dat zij daarop kunnen reflecteren.

Na een go-beoordeling op het stageportfolio volgt het assessment. Daarin wordt de student bevraagd en beoordeeld door de afstudeercoach en een tweede beoordelaar. Na het assessment krijgen studenten hun definitieve cijfer.

De opleiding constateert in de zelfevaluatie dat een accentverschuiving bij de af te toetsen competenties in het afstudeerprogramma onderzocht wordt. Nu wordt een deel van de competenties in semester 6 getoetst waardoor de prestatie van studenten op onderzoekend vermogen in semester 7 achter lijkt te blijven. De opleiding overweegt de stage in semester 7 meer te richten op de persoonlijke en professionele ontwikkeling tijdens de stage en de toetsing van onderzoekend vermogen alleen onderdeel van semester 6 te laten zijn.

Inzake de beschikbaarheid van de opbrengsten van het afstudeerprogramma beschikt de opleiding over een database waar studenten de rapporten kunnen vinden. Docenten hebben hierover echter opgemerkt dat de goede voorbeelden breder benut kunnen worden in het onderwijs. Dit is onderdeel van de eerdergenoemde transitie.

De opleiding wil met de positionering van het onderzoek in semester 6 studenten de mogelijkheid geven om in semester 7 na hun stage vloeiend de overgang naar een baan te maken, zo bleek tijdens de visitatie. Opgemerkt is dat ongeveer 50% van de studenten na hun stage bij het stagebedrijf kan blijven werken. Studenten zijn positief over deze volgorde, zo bleek tijdens de visitatie.

Uit een door de opleiding gehouden alumni-enquête blijkt dat van de afgestudeerden uit 2019 77% (van de respondenten) een baan had op hbo-niveau. In voorgaande jaren lag dit percentage hoger. Ook vinden alumni snel een baan in de fashionbranche; in 2019 had 83% (van de respondenten) binnen drie maanden een baan in de

fashionbranche. Alumni zijn vooral werkzaam als salesmanager business to business, inkoopmanager, productmanager en (e)-marketingmanager. Daarnaast is een groot deel van de alumni werkzaam in 'overige' functies bij veel verschillende fashion- en retailgerelateerde bedrijven (als accountmanager, sales support, stockplanner, merchandise planner, etc.).

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleiding een adequaat afstudeerprogramma en -proces heeft ingericht. De vijf competenties (c.q. beoogde leerresultaten) worden hierin getoetst op eindniveau (niveau 3, zie ook standaard 1).

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de commissie voraafgaand aan de visitatie vijftien dossiers 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 dossiers komt in de regel overeen met de beoordeling van de opleiding.

In de bestudeerde dossiers worden voor het vakgebied relevante thema's behandeld. In een aantal gevallen worden er ook zeer actuele thema's op het gebied van duurzaamheid en circulariteit onderzocht. De rapportages inzake het DevelopmentLAB (semester 6) bieden de opdrachtgever inhoudelijke input voor verdere ontwikkeling c.q. valorisatie.

Naar aanleiding van de bestudeerde dossiers vindt de commissie dat de financiële onderbouwing in de rapporten van het DevelopmentLAB (semester 6) aan kracht kan winnen.

Ten aanzien van het (veelvuldig) gebruik van modellen in de bestudeerde dossiers constateert de commissie dat de relevantie van en integratie tussen deze modellen niet altijd beschreven worden. De commissie raadt de opleiding aan hierin verdieping te zoeken (tussen gebruikte data,

modellen en financiële onderbouwing) in plaats van verbreding.

De commissie is ook van mening dat de hoeveelheid verslagen in de eindfase van de opleiding omvangrijk is (met het onderzoeksrapport, het valorisatierapport en het stageportfolio met bewijzen). Dat nagenoeg alle competenties in beide onderdelen van het afstudeerprogramma getoetst worden, draagt hier volgens de commissie aan bij. Zij nodigt de opleiding uit hierin vereenvoudiging te zoeken. Dit is ook onderwerp van gesprek vanuit het perspectief van belastbaarheid van studenten, zo bleek tijdens de visitatie.

Inzake de vertaling van de competenties in de beoordelingsformulieren is het de commissie opgevallen dat de indicatoren behorende bij de

competenties niet altijd zichtbaar zijn in de beoordelingsformulieren.

De gesprekken met studenten, alumni en werkveld hebben het adequate eindniveau van de opleiding bevestigd. Studenten en alumni weten hun plek te vinden in het werkveld. Ze worden zeer gewaardeerd door vertegenwoordigers van het werkveld waarmee de commissie gesproken heeft om onder andere hun analytisch vermogen, leergierigheid en zelfkennis (zie ook standaard 1).

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

## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Dr R. (Ronald) Stevens, voorzitter

Ronald Stevens is hoofddocent public auditing en onderzoeker bij het Zijlstra Center, VU Amsterdam

A. (Angela) Kilcoyne

Angela Kilcoyne is coördinator, docent en voorzitter van de opleidingscommissie master International Fashion Enterprise Creation, AMFI

M. (Mieke) Damen

Mieke Damen is operational executive bij Affasso Fashion, en tevens docent Supply Chain bij NCOI

P. (Perry) van Loon, studentlid

Perry van Loon studeert Master Bestuur en Organisationswetenschap aan de Universiteit van Utrecht. In 2017-2018 vervulde hij een bestuursjaar bij de studievereniging van de Ba Liberal Arts and Sciences.

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

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

## Bijlage 2 Bezoekprogramma

Maandag 24 januari 2022

Tijd	Wat
12:15 – 13:00	Ontvangst commissie door directeur TMO en lunch.
13:00 – 14:00	Showcase: Back to college/AT6: bijwonen presentaties afstudeeronderzoeken
14:00 – 14:45	Kennismaking met afvaardiging MT: kennismaking, doel en programma visitatie
15:00 – 16:00	Werkveld/alumni panel: aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing en afstuderen
16:00 – 16:30	Bepalen aandachtspunten voor dag 2

Dinsdag 25 januari 2022

Tijd	Wat
09:00 – 10:30	Docentenpanel: doelen van de opleiding, programma, toetsing en kwaliteit docenten.
10:45 – 11:45	Studentenpanel: programma, toetsing, kwaliteit docenten, afstudeerbegeleiding
11:45 – 13:00	Werklunch met documentbeoordeling
13:00 – 13:45	Examencommissie/ toetscommissie: toetsing en borging afstuderen, afstudeerbegeleiding
13:45 – 14:15	Rondleiding campus TMO
14:15 – 15:30	Aanvullend onderzoek panel
15:30 – 16:00	Terugkoppeling aan alle geïnteresseerden
16:00 – 16:30	Afsluiting en borrel

## Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie en bijlagen
- Studiehandleidingen
- Studiegids
- Jaarkalender TMO
- Handboek kwaliteitszorg TMO
- TMO Kwazorapportages
- NSE factsheets
- Onderwijs- en examenreglement
- Onderwijsverantwoordingsdocument
- Organogram
- Overzicht docententeam
- Toetsbeleid TMO
- Toetsen en beoordelingen
- Jaarverslagen examencommissie
- Handleiding afstudeerfase
- Notulen afstemmingsoverleg management - examencommissie
- Notulen vergaderingen examencommissie
- Reviews afstudeerprogramma examencommissie
- Afstudeerdossiers van 15 studenten