



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-masteropleiding
Marketingmanagement
deeltijd en duaal

Hogeschool NCOI

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

hbo-masteropleiding Marketingmanagement deeltijd en duaal

Hogeschool NCOI

CROHO:
Isat nr. 70190
Brin nr. 29PZ

Hobéon Certificering

Datum

21 april 2021

Auditpanel

R.J.M. van der Hoorn MBA (voorzitter)

prof.dr. J.M.D. Koster

drs. G.H. Fokkema

L.J. Poot BSc (studentlid)

Secretaris

M.S. van Mil MSc

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	2
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	8
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	34
6.	AANBEVELINGEN	35
BIJLAGE I	Scoretabel	36
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	37
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	40
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	41

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Marketingmanagement
registratienummer croho	CROHO: Isat nr. 70190 Brin nr. 29PZ
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	HBO Master of Arts
aantal studiepunten	60 EC
afstudeerrichtingen	Geen
locaties	Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Drachten, Eindhoven, Enschede, Groningen, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle
varianten	Deeltijd en duaal
joint programme	Niet van toepassing
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	18 maart 2021

2. SAMENVATTING

De hbo-masteropleiding Marketingmanagement van Hogeschool NCOI (hierna: NCOI) richt zich op werkende volwassenen en leidt op tot professionals binnen het vakgebied marketing. Afgestudeerden kunnen bijvoorbeeld een functie bekleden als marketingmanager, commercieel directeur of strategisch marketingconsultant. De opleiding wordt aangeboden in een deeltijd en duale variant.

Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

De opleiding beoogt breed inzetbare marketingmanagers op te leiden die hun kennis van de marketingdiscipline op strategisch niveau kunnen inzetten in hun huidige of toekomstige baan. Ook bekwamen de studenten zich niet alleen in de uitvoerende rol van een marketingmanager, maar ook in de aansturende rol. De opleiding kent acht eindkwalificaties, die zijn afgeleid uit het profiel van de opleiding en geverifieerd door het werkveld. Deze sluiten adequaat aan bij de Dublin-descriptoren voor masterstudies en de hbo-kwalificaties voor masteropleidingen. De hbo-masteropleiding Marketingmanagement wordt in Nederland op vijf universiteiten aangeboden. De opleiding onderscheidt zich van soortgelijke opleidingen door de focus op toepassing van kennis in de praktijk. Daarmee kent de opleiding een uniek opleidingsprofiel. De opleiding hanteert tot slot een heldere en voor het beroep passende visie op internationalisering en onderzoek. Op basis van de positieve bevindingen beoordeelt het panel standaard 1 als 'voldoet'.

Onderwerp 2. Programma

Het programma van de opleiding staat in verhouding tot de beroepspraktijk door de ruime ervaring in de praktijk van de docenten. De opleiding raadpleegt daarnaast de beroepspraktijk middels overleg met een werkveldcommissie. Het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden komt duidelijk terug binnen het curriculum en de eindopdrachten van de masterclasses. Daarnaast wordt er extra aandacht besteed aan het ontwikkelen van deze onderzoeksvaardigheden in een speciaal programma waarin studenten worden voorbereid op het afstuderen.

De inhoud van het programma is passend bij het profiel van de opleiding en dekt de eindkwalificaties af. De competentie 'leidinggeven' is ondergebracht in de eindkwalificatie 'samenwerken' en komt sterk terug in het curriculum. Gezien de opleiding veel belang hecht aan de competentie 'leidinggeven' geeft het panel de opleiding in overweging deze competentie terug te laten komen in een aparte eindkwalificatie. De opleiding kent een samenhangend programma waarin de beoogde leerresultaten de rode draad vormen en structureel zijn verwerkt in de leerdoelen van de masterclasses.

De opleiding hanteert de volgende didactische uitgangspunten: student centraal, praktijkgestuurd, professioneel begeleid, maximaal rendement en flexibele onderwijslogistiek. De studeerbaarheid van het programma wordt structureel door de opleiding gemonitord middels studentenquêtes. Uit de enquêtes blijkt een positief beeld. Dit wordt in het gesprek met de studenten bevestigd. De opleiding zet begeleiding in om studievertraging te voorkomen.

De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen. Ook stelt zij passende eisen aan de werkplek zodat de student zijn werkplek als leeromgeving kan gebruiken voor het uitvoeren van opdrachten voor zijn studie. Het panel stelt vast dat de gehanteerde toelatingseisen over het algemeen realistisch zijn met het oog op het bereiken van de beoogde leerresultaten. De opleiding kent een redelijk kleine instroom en onderneemt stappen om de instroom te vergroten. Het panel juicht deze stappen toe.

Met inachtneming van enkele ontwikkelpunten, concludeert het panel dat de opleiding met betrekking tot het onderwerp programma voldoet aan de basiskwaliteit en het beoordeelt standaard 2 tot en met 5 dan ook als 'voldoet'.

Onderwerp 3. Personeel

Docenten beschikken over de juiste vakinhoudelijke kennis om de masterclasses te verzorgen. De docenten staan met één been in de beroepspraktijk, waardoor theorie en praktijk zich in de lessen met elkaar verweven. De didactische vaardigheden van een aantal docenten kunnen, mede met het oog op het huidige online onderwijs, versterkt worden. De docenten richten zich op hun eigen professionalisering in de praktijk, waardoor zij beschikken over actuele kennis over marketing. NCOI faciliteert daarnaast het onderlinge contact tussen docenten door de organisatie van vak-overleggen en kalibreersessies. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 6 als 'voldoet'.

Onderwerp 4. Voorzieningen

Het panel ziet dat de opleidingsvoorzieningen in orde zijn en studenten in staat stellen om op een adequate manier de opleiding te volgen. Het panel is te spreken over het digitale platform e-Connect. De Virtual Classroom is goed ingericht en wordt door zowel docenten als studenten als prettig ervaren.

De begeleiding van studenten is toereikend. De aard van de studiebegeleiding sluit aan bij de doelgroep van de studie; werkende volwassenen. Het panel stelt vast dat de opleiding haar informatievoorziening adequaat heeft vormgegeven. Studenten hebben toegang tot alle benodigde informatie en zijn hier tevreden over.

Op basis van de positieve bevindingen komt het panel voor standaard 7 en 8 tot het oordeel 'voldoet'.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

De opleiding beschikt over een gedegen kwaliteitssysteem dat uitgaat van de PDCA-cyclus en dat naar behoren functioneert, zo concludeert het panel. De opleiding betreft relevante partijen bij de controle en verbetering van haar eigen kwaliteit. Het panel ziet dat de opleiding verbeteracties inzet en monitort. Gezien de positieve bevindingen beoordeelt het panel standaard 9 als 'voldoet'.

Onderwerp 6. Toetsing

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een gedegen toetssysteem. De toetsen en de wijze van beoordelen zijn valide, betrouwbaar en transparant en dragen bij aan de professionele ontwikkeling van de studenten. De huidige procedure voor het afstuderen is toereikend en de opleiding heeft een relevante stap gezet met de ontwikkeling van het nieuwe afstudeerprogramma met beroepsproducten. Het panel geeft de opleiding mee om de tijd te nemen om de beoordeling van de nieuwe afstudeerwerken op een betrouwbare, valide en transparante manier in te richten. De examencommissie is goed geëquipeerd, is stevig in positie en borgt het eindniveau naar behoren. Daarmee komt het panel voor standaard 10 tot het oordeel 'voldoet'.

Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten

Het panel concludeert dat de studenten met de eindwerken aantonen dat zij de beoogde leerresultaten op masterniveau hebben behaald. De beoordelingscriteria en – formulieren zijn door de examinatoren adequaat toegepast en het panel kan zich vinden in de gegeven beoordelingen. Het panel concludeert dat de opleiding studenten de mogelijkheid geeft om zich verder te ontwikkelen. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 11 als 'voldoet'.

Algemene conclusie

De hbo-masteropleiding Marketingmanagement leidt kwalitatief goede professionals op. Het panel is positief gestemd over de kwaliteit die de opleiding in zowel de deeltijd- als de duale variant realiseert. Voor alle standaarden voldoet de opleiding in beide varianten aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Beoordelingskader 2018 van de NVAO. Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de hbo-master Marketingmanagement van Hogeschool NCOI.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 16 april 2021.

3. INLEIDING

Voor u ligt het rapport van de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-masteropleiding Marketingmanagement van Hogeschool NCOI. Hogeschool NCOI is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit van NCOI Groep.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op elf kwaliteitsstandaarden, gegroepeerd naar 'beoogde leerresultaten', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het beoordelingskader¹ van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO) gebruikt.

Karakteristiek van de opleiding

Hogeschool NCOI biedt de hbo-masteropleiding Marketingmanagement aan sinds 2013. Binnen de hogeschool valt de opleiding in het domein Bedrijfskunde. De opleiding telt op het moment van de audit 34 studenten, en wordt aangeboden in een duale en een deeltijdse variant. De opleiding heeft als doelgroep werkenden met een professionele carrière in het brede vakgebied van marketing.

Sinds 2015 is het curriculum aangepast, waarbij vooral de praktijkgerichtheid van de opleiding is vergroot. De opleiding is daarnaast aan de slag gegaan met de aanbevelingen die voortkwamen uit de audit in 2015. Sinds studiejaar 2019-2020 wordt er op een meer beroepsgerichte wijze afgestudeerd aan de hand van beroepsproducten. De student schrijft hierbij een praktijkgericht ontwerp en een advies. Ten tijde van de audit zijn er nog geen studenten afgestudeerd met beroepsproducten. Het panel heeft derhalve eindwerken bekeken van studenten die zijn afgestudeerd op de oude wijze.

Dit rapport gaat over zowel de deeltijdse als de duale opleidingsvariant. Daar waar zij in essentie afwijken, wordt dit beschreven.

Instelling

Binnen NCOI Groep is er een aantal relevante ontwikkelingen in het studiejaar 2020-2021:

1. Terugblik op studiejaar 2019-2020
2. Uitbesteding opleidingen

Terugblik op studiejaar 2019 – 2020

Het jaar 2019-2020 stond in het teken van de implementatie van de nieuwe Blauwdruk, afstuderen met een beroepsproduct en COVID-19.

De nieuwe Blauwdruk betreft de ontwikkeling van vier leerlijnen: vakinhoud, vaardigheden, professionalisering en integratie. De ontwikkeling van beroepsvaardigheden is geëxpliciteerd en de opbouw van de opleiding is aangepast om de studeerbaarheid te vergroten.

Afstuderen met een beroepsproduct heeft tot doel de toepasbaarheid en bruikbaarheid van de afstudeerproducten te vergroten. De student levert voor het afstuderen zowel een beroepsproduct als een verantwoordingsdocument. Voordat de student start met afstuderen stelt hij een plan van aanpak op.

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

Het tweede deel van het afgelopen studiejaar stond voor een belangrijk deel in het teken van aanpassing van onderwijs (en waar nodig toetsing) door COVID-19. NCOI Groep is in deze periode versneld overgestapt naar digitaal onderwijs via de Virtual Classroom (VC). De VC is een virtueel klaslokaal waarin studenten en docenten op eenvoudige wijze via hun computer in een digitale ruimte bijeenkomen. Hiervoor gebruikt NCOI Groep een platform dat een virtueel klaslokaal en actief leren op afstand faciliteert.

Uitbesteding onderwijs

NCOI Groep besteedt binnen de NCOI Groep onderling onderwijs uit. In het beleidsplan Uitbesteding is de uitbesteding tussen de verschillende hogescholen binnen de NCOI Groep uitgewerkt.

Bijzonderheden audit

Algemeen
<p>Hobéon voert in de periode 2020-2021² bij NCOI Groep een groot aantal opleidingsbeoordelingen uit. Kenmerkend voor NCOI Groep is dat zij al haar hbo-opleidingen centraal en op eenzelfde wijze organiseert en aanstuurt. Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelings- en validatieproces van opleidingen, de leeromgeving, het instroombeleid, het personeelsbeleid, de kwaliteitszorg en toetsing en examinering.</p> <p>Deze centrale aansturing en organisatie is bij elke hbo-opleiding hetzelfde. Hobéon en NCOI Groep kozen ervoor om bij aanvang van het studiejaar 2020-2021 een generieke audit uit te voeren. In deze generieke audit worden alle centraal aangestuurde en georganiseerde elementen beoordeeld. De bevindingen van deze generieke audit worden bij alle afzonderlijke opleidingsbeoordelingen meegenomen. Elk panel van de afzonderlijke opleidingsbeoordelingen krijgt de informatie van de generieke audit. Op basis van deze informatie en de informatie van de specifieke opleiding vormen de panels een zelfstandig oordeel over <i>alle</i> standaarden uit het beoordelingskader van de NVAO. De bevindingen uit de generieke audit worden in alle beoordelingsrapporten opgenomen. Hobéon en NCOI Groep hanteren deze auditsystematiek sinds 2016. De auditsystematiek is goedgekeurd door de NVAO. In de bijlagen is een nadere toelichting over de auditsystematiek bij NCOI Groep opgenomen.</p>

Opvolging aanbevelingen vorige audit

In 2015 heeft de Toets Nieuwe Opleiding voor deze opleiding plaatsgevonden. Het toenmalige panel kwam tot het oordeel 'positief'. In 2018 heeft de Tussentijdse Beoordeling plaatsgevonden. De NVAO is tot het oordeel gekomen dat NCOI de toetsing, beoordeling en het gerealiseerde eindniveau op orde heeft. Dit maakt dat door vorige panels reeds naar de opvolging van voorwaarden en aanbevelingen is gekeken. Het panel sluit zich aan bij de bevindingen van het voorgaande panel.

Naast toetsing van de voorwaarden, kwamen tijdens de audit in 2015, een aantal aandachtspunten naar voren. Hieronder is weergegeven hoe de opleiding opvolging heeft gegeven aan deze aandachtspunten.

² In de studie jaren 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 en 2019-2020 voerde Hobéon tevens generieke audits uit bij NCOI Groep.

Aandachtspunten visitatie 2015	Doorgevoerde verbetering
De beroepenveldcommissie ook in de toekomst nadrukkelijk bij de opleiding betrekken, opdat de opleiding afgestemd blijft op de eisen van de beroepspraktijk.	De nieuwe manier van afstuderen, via een beroepsmethode, sluit aan bij de wensen vanuit het werkveld. Ook is de werkveldcommissie betrokken geweest bij het beoordelen van het beroeps- en opleidingsprofiel. Ook heeft zij meerdere ontwikkelingen aangedragen die op dit moment actueel zijn.
De bijdrage van de integrale eindopdracht en de afstudeeropdracht tot de realisatie van de eindkwalificaties beter expliciteren.	Sinds het studiejaar 2019-2020 studeren studenten af via een beroepsmethode. De eindkwalificaties zijn gekoppeld aan de concrete onderdelen van het afstuderen.
De inhoud van de integrale eindopdracht en afstudeeropdracht beter afstemmen, opdat de studenten daarin een verdere verdieping zouden kunnen bereiken	Door de komst van het nieuwe afstuderen maakt de student geen integrale opdracht meer en ook geen scriptie meer.
De onderwerpen business-to-business marketing, dienstenmarketing en de relatie tussen de afdeling marketing en andere afdelingen binnen de organisatie diepgaander behandelen.	Aan de masterclass Online Marketing is een les over business-to-businessmarketing toegevoegd. Ook de onderwerpen 'samenwerking van marketing met IT en business' en 'de relatie tussen de afdeling marketing en andere afdelingen binnen de organisatie' zijn toegevoegd aan deze masterclass. Daarnaast is er voor meer diepgang gezorgd door actuele onderwerpen op een integrale wijze te verwerken in het curriculum.
Visie ontwikkelen en streefcijfers opstellen voor de aanwezigheid van gewenste relevante kenmerken bij de freelance medewerkers (zoals het aantal gepromoveerden, het aantal met ervaring in management, hoger onderwijs, training en dergelijke).	De opleiding zet sinds mei 2015 vrijwel alleen gepromoveerde professionals in als afstudeerbegeleiders en beoordelaars. De poule van freelance professionals die het afstuderen van studenten begeleiden en beoordelen is om deze reden veranderd, verbeterd en nog meer gespecialiseerd op het vakgebied. Ook is het profiel van de docent voor de opleiding aangescherpt. Zo heeft iedere lesdocent ten minste een afgeronde masteropleiding en zijn zij bij voorkeur gepromoveerd.

Situatie rondom COVID-19

In verband met de corona-crisis waren er ten tijde van de audit van overheidswege restricties voor het mogen reizen en waren er richtlijnen voor het bewaren van 1,5 meter afstand tot elkaar. In nauw overleg tussen het auditpanel en de opleiding is besloten om de audit op afstand uit te voeren. Daarvoor is gebruik gemaakt van Microsoft Teams (zie voor de gevolgde werkwijze verder bijlage II.)

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

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

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit

Onderwijsontwikkeling

Bij de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsborging van haar erkende hbo-opleidingen werkt NCOI Groep met gestandaardiseerde processen. Voor alle opleidingen stelt NCOI Groep een domeinspecifiek referentiekader op. Het referentiekader volgt de actuele versie van een landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel. Indien een landelijk profiel ontbreekt, ontwikkelt NCOI Groep een eigen beroeps- en opleidingsprofiel. Dit gebeurt door een uitgebreide werkveldoriëntatie en een oriëntatie op vergelijkbare opleidingen in het binnen- en buitenland. De werkveldcommissie en de curriculumcommissie zijn betrokken bij het opstellen en valideren van de beoogde leerresultaten van een opleiding. Deze activiteiten leiden ertoe dat in het standaard ontwikkelproces:

1. De beoogde leerresultaten inhoudelijk aansluiten op de (wettelijke) eisen van het werkveld en zijn gevalideerd.
2. De beoogde leerresultaten op het juiste niveau zijn geformuleerd, waarbij de Dublin Descriptoren als referentie hebben gediend.
3. De beoogde leerresultaten richting geven aan de inhoud van het programma.

Onderzoek

De visie op onderzoek is beschreven in de position paper 'Praktijkgericht Onderzoek binnen NCOI Groep' (2017). Daarin beschrijft NCOI Groep de positie van praktijkgericht onderzoek binnen alle hbo-opleidingen. Voor onderwijsontwikkeling biedt dit een raamwerk waar er ruimte is voor opleidingsspecifieke elementen. Binnen alle opleidingen wordt vanaf studiejaar 2019-2020 gewerkt met beroepsproducten. In de beroepsproducten vindt een integratie plaats tussen onderzoekend vermogen en beroepsmatig handelen. Het uitgangspunt is dat onderzoekend vermogen in dienst staat van het beroepsmatige handelen. NCOI Groep betreft het werkveld van elke opleiding bij de ontwikkeling van de beroepsproducten.

Internationalisering

NCOI Groep gaat bij alle geaccrediteerde hbo-opleidingen uit van 'internationalisation at home'. Studenten ontwikkelen internationale kennis en interculturele vaardigheden zonder af te reizen naar het buitenland. Internationalisering is voor elke opleiding vakinhoudelijk en contextgebonden.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

De hbo-masteropleiding Marketingmanagement is bedoeld voor werkenden met een professionele carrière met een achtergrond in het brede vakgebied van marketing. Zij werken bijvoorbeeld als marketeer, projectmanager of communicatieadviseur. Studenten worden opgeleid tot een breed inzetbare marketingmanager die zijn diepgaande, actuele kennis van de marketingdiscipline effectief en efficiënt kan inzetten op strategisch niveau. De opleiding gaat niet alleen uit van de uitvoerende rol van een marketingmanager, maar ook van de aansturende rol. Afgestudeerden kunnen functies vervullen als bijvoorbeeld marketingmanager, commercieel directeur of strategisch marketingconsultant.

Beoogde leerresultaten

De opleiding kent acht eindkwalificaties³. Deze zijn afgeleid uit het profiel van de opleiding en geverifieerd met het werkveld. De eindkwalificaties zijn weergegeven in Tabel 2.

Beoogde leerresultaten	Definitie
Ondernemen	De marketingmanager heeft een sterke oriëntatie op de markt, hij ziet daarin kansen voor nieuwe of betere producten of diensten (waardeproposities) en is in staat om die te realiseren.
Onderzoeken	De marketingmanager voert op systematische en regelmatige wijze markt- en klantonderzoek en data-analyses uit of laat dit doen, analyseert de resultaten en formuleert op basis hiervan conclusies die een basis kunnen vormen voor marketingbeleid en marketingoptimalisatie.
Analyseren	De marketingmanager kan bedrijfs- en omgevingsanalyses uitvoeren en de resultaten daarvan synthetiseren tot conclusies die een basis kunnen vormen voor marketingbeleid en marketingoptimalisatie.
Marketingbeleid ontwikkelen	De marketingmanager ontwikkelt en evalueert opties voor marketingbeleid voor zijn organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau en maakt daaruit een methodologisch verantwoorde keuze. Hij stuurt de implementatie van dat beleid direct of indirect aan en draagt vanuit zijn marketingkennis bij aan bij het organisatiebeleid.
Commercieel handelen	De marketingmanager heeft commercieel inzicht en is in staat om producten, diensten, merken, leveranciers, verkopers en relatie managers te organiseren en te managen teneinde een optimale klantwaarde en omzet te genereren.
Communiceren	De marketingmanager communiceert efficiënt en effectief met relevante stakeholders en doelgroepen.
Samenwerken	De marketingmanager werkt op alle niveaus binnen en buiten de organisatie op professionele wijze samen en is in staat leiding te geven aan bedrijfsonderdelen, projecten of bedrijfsprocessen.
Professionele ontwikkeling	De marketingmanager stuurt zijn eigen ontwikkeling als professional in het commerciële werkveld door verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen handelen.

Tabel 2. Eindkwalificaties hbo-masteropleiding Marketingmanagement van NCOI.

Het panel vernam uit de bestudeerde documentatie en uit de gevoerde gesprekken dat de werkveldcommissie twee keer per jaar de actualiteit van de eindkwalificaties bespreekt in relatie tot relevante trends en ontwikkelingen. De trends en ontwikkelingen worden in de curriculumcommissie besproken en door het kernteam vertaald naar onderwijsinhouden. Zo hebben actuele onderwerpen zoals internationale marketing, ethiek en culturele diversiteit op een integrale wijze een plek gekregen in het curriculum.

In het domeinspecifieke referentiekader heeft de opleiding de eindkwalificaties verder uitgewerkt en toegelicht. De opleiding heeft daarnaast inzichtelijk gemaakt op welke wijze het opleidingsniveau aansluit bij de Dublin-descriptoren en het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF) niveau 7, zo stelt het panel vast.

Profilering

De opleiding heeft een eigen beroeps- en opleidingsprofiel ontwikkeld op basis van een landelijke en internationale vergelijking met soortgelijke opleidingen. Ook heeft de opleiding een scan gemaakt van actuele (inter)nationale ontwikkelingen in het werkveld.

³ NCOI gebruikt de term eindkwalificaties daar waar de NVAO de term beoogde leerresultaten gebruikt.

Uit deze analyse is het opleidingsprofiel ontwikkeld dat als volgt is omschreven: *'De NCOI afgestudeerde Marketingmanager is een praktijkgerichte professional die in staat is snel en adequaat in te spelen op relevante en actuele trends en ontwikkelingen zowel binnen de organisatie als in de markt. Hij is proactief: ziet en grijpt kansen en werpt barricades op tegen bedreigingen. De Marketingmanager is een zelfstandige, autonoom opererende en eindverantwoordelijke marketingspecialist met generalistische bedrijfskundige kennis. De afgestudeerde kan op strategisch niveau in een organisatie interacteren met relevante stakeholders binnen en buiten de organisatie, om complexe (marketing)problemen op te lossen en bij te dragen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen. De Marketingmanager is opgeleid tot een breed inzetbare professional die zijn diepgaande, actuele kennis van de marketingdiscipline effectief en efficiënt kan inzetten. De Marketingmanager streeft permanent naar verbetering, is wendbaar en heeft de kennis, vaardigheden en attitude om te blijven leren en steeds opnieuw in te spelen op de actualiteit'.*

Het panel concludeert dat het huidige opleidingsprofiel is ingestoken op basis van de competenties waarover een hedendaagse marketingmanager dient te beschikken. De werkveldcommissie speelt een grote rol in het laten aansluiten van het opleidingsprofiel bij het huidige werkveld. Uit de gesprekken op de auditdag bleek dat de opleiding momenteel vooral wendbaarheid een belangrijke competentie vindt voor een marketingmanager. Dit komt ook terug in het profiel.

Het panel constateert dat de opleiding ten opzichte van soortgelijke opleidingen een eigen positie inneemt. De hbo-masteropleiding Marketingmanagement wordt in Nederland op vijf universiteiten aangeboden. Deze opleidingen zijn academisch ingericht en voornamelijk bedoeld voor voltijdstudenten die nog niet actief zijn op de arbeidsmarkt. Een aantal scholen biedt de opleiding in deeltijd aan en richt zich hierbij op de werkende student, met minimaal vijf jaar relevante werkervaring, die een leidinggevende functie ambieert. De Vrije Universiteit Amsterdam biedt een deeltijdvariant aan van de masteropleiding Marketing. Deze opleiding is voornamelijk gericht op de werkende professional met enige ervaring in een (leidinggevende) marketingfunctie, die zich verder wil verdiepen in wetenschappelijke theorieën en modellen. Verschillen tussen deze opleidingen zitten voornamelijk in de specialisaties van de opleidingen. De hbo-masteropleiding Marketingmanagement van NCOI onderscheidt zich door de focus op directe toepassing van kennis in de praktijk.

Visie op onderzoek

De opleiding heeft onderzoekend vermogen ondergebracht in de eindkwalificatie 'onderzoeken'. De student leert om zelf markt- en klantonderzoek en data-analyses uit te voeren, dan wel andere partijen te instrueren om deze analyses uit te voeren. Daarnaast leert de student ook onderzoek van derden te begrijpen en te beoordelen. Het panel stelt vast dat deze visie op onderzoek passend is voor een hbo-masteropleiding.

Het niveau van onderzoek binnen de hbo-masteropleiding Marketingmanagement verschilt met het niveau van onderzoek binnen een hbo-bacheloropleiding in de mate van complexiteit en zelfstandigheid. Het niveau van beide ligt hoger voor een masterstudent. Daarnaast dient een masterstudent in staat te zijn te reflecteren op het eigen professionele handelen.

Visie op internationalisering

NCOI hanteert voor haar onderwijs het uitgangspunt van *internationalisation at home*. Dat wil zeggen dat internationale en interculturele dimensies en vaardigheden integraal in het curriculum zijn verwerkt. De internationale oriëntatie van de opleiding zit met name in de internationale literatuur, zo begreep het panel. Het panel stelt vast dat de manier waarop de opleiding internationalisering verwerkt in het curriculum past bij de doelgroep, werkenden professionals.

Weging en Oordeel

De opleiding heeft een duidelijke visie op waartoe zij opleidt, een visie die passend is bij de doelgroep van werkende professionals. Zij leidt breed inzetbare marketingmanagers op die hun kennis van de marketingdiscipline op strategisch niveau kunnen inzetten in hun huidige of toekomstige baan. Ook leren studenten niet alleen de uitvoerende rol van een marketingmanager, maar ook de aansturende rol. De eindkwalificaties die afgestudeerden moeten bereiken, zijn door het werkveld gevalideerd. Wat betreft niveau en oriëntatie zijn zij geconcretiseerd; ze sluiten adequaat aan bij de Dublin-descriptoren voor masterstudies en de hbo-kenmerken. De opleiding onderscheidt zich van soortgelijke opleidingen door de focus op toepassing van kennis in de praktijk. Daarmee hanteert de opleiding een uniek opleidingsprofiel. De opleiding hanteert tot slot een heldere en voor het beroep passende visie op internationalisering en onderzoek. Op basis van de positieve bevindingen beoordeelt het panel standaard 1 als **'voldoet'**.

4.2. Programma

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

Toelichting NVAO: Het programma sluit aan bij de actuele (internationale) ontwikkelingen, eisen en verwachtingen in het beroepenveld en in het vakgebied. Academische vaardigheden en/of onderzoeks- en/of beroepsgerichte competenties krijgen invulling op een wijze die past bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit

Beroeps- en onderzoeksvaardigheden

NCOI Groep ontwikkelt iedere hbo-opleiding samen met de werkveldcommissie en de curriculumcommissie. In het standaard ontwikkelproces (blauwdruk) zijn beroeps- en onderzoeksvaardigheden een standaard onderdeel. Dit leidt ertoe dat in alle hbo-opleidingen expliciet ruimte zit in het programma waar studenten beroeps- en onderzoeksvaardigheden ontwikkelen.

Voor elke hbo-opleiding evalueert de curriculumcommissie jaarlijks het curriculum en neemt een besluit over eventuele aanpassing. Het kernteam voert de verdere operationalisering, uitvoering en monitoring van het curriculum uit.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Ontwikkeling onderzoeksvaardigheden

De ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden komt in voldoende mate aan bod in het programma, zo stelt het panel vast. Binnen de masterclasses is er ruimte voor het ontwikkelen van onderzoekend vermogen. Zo leren studenten in de masterclass Branding en Marktcommunicatie het effect van marketingcommunicatie meetbaar maken en evalueren. Hierbij verbreden zij hun kennis op het gebied van onderzoekend vermogen. Tevens dienen studenten gebruik te maken van hun onderzoekend vermogen in de eindopdrachten van de masterclasses.

Aanvullend lopen door het curriculum heen speciale bijeenkomsten rondom onderzoekend vermogen. Deze bijeenkomsten zijn samengebracht in het programma 'Master Marketingmanagement in de praktijk fase 1 en fase 2' (zie Figuur 1 verderop in dit rapport). In dit programma worden studenten voorbereid op het maken van een plan van aanpak voor de afstudeeropdracht, een beroepsproduct, het advies, en het ontwerp (zie standaard 10). Hierbij leren zij werken met een beroepsmethode waarbij het onderzoekend vermogen vergroot wordt. Deze beroepsmethode kunnen studenten toepassen tijdens het afstuderen.

Ontwikkeling beroepsvaardigheden

Het panel concludeert dat de opleiding de studenten op verschillende manieren in de gelegenheid stelt om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen. Ten eerste beschikken zowel de duale als de deeltijd studenten over een relevante werkplek of stageplaats waar zij de opdrachten voor hun studie uitvoeren. Tijdens hun opleiding volgen de studenten zeven masterclasses (zie standaard 4). Tijdens iedere masterclass krijgen studenten kennis, theorieën en modellen aangereikt die zij vervolgens in praktijkopdrachten moeten toepassen. Op deze manier leren zij onder andere om een marketingcommunicatieplan op te stellen en een businessplan te schrijven. Zo voeren studenten een praktijkplan uit voor de masterclass Business Intelligence & Big Data waarin zij in een implementatieplan beschrijven hoe een organisatie zo goed mogelijk gebruik kan maken van business intelligence. Studenten zelf geven aan tevreden te zijn over de relevantie van de masterclasses voor de beroepspraktijk.

Tevens wordt de praktijkgerichtheid van het programma gevoed door de praktijkervaring van de docenten; een aanzienlijk deel van hen is naast docent bij NCOI ook werkzaam als marketingadviseur, projectmanager en/of consultant.

De docenten brengen hun eigen ervaring met realistische beroepssituaties mee de lessen in. Tijdens de lessen is er bovendien de gelegenheid om nader in te gaan op issues die spelen in de eigen praktijk van de studenten.

Actualiteit van het programma

Het panel sprak tijdens de audit met een vertegenwoordiging van de werkveldcommissie. Dit gesprek maakte het panel duidelijk dat de werkveldcommissie twee keer per jaar bijeen komt om de eindkwalificaties en het curriculum te beschouwen in relatie tot actuele ontwikkelingen en trends. Recent spraken de commissieleden over trends als de rol van social media en accountability. Deze trends en ontwikkelingen worden besproken in de curriculumcommissie en worden door het kernteam vertaald naar onderwijsinhouden. Op deze manier zijn actuele onderwerpen zoals internationale marketing, relatiemarketing en customer engagement verwerkt in de masterclasses.

De commissieleden merken dat de opleiding daadwerkelijk accenten in de opleiding verlegd naar aanleiding van de commissiebijeenkomsten. Het panel is echter van mening dat het kernteam nog meer gebruik zou kunnen maken van de expertise van de werkveldcommissie. Zo zouden zij niet alleen maar kunnen meedenken over actuele onderwerpen en trends, maar ook over de toepassing en beoordeling van het nieuwe beroepsproduct (zie standaard 10). Het panel ziet hier een grote waarde weggelegd voor de bijdrage van de werkveldcommissie, waar de opleiding nog meer gebruik van zou kunnen maken.

Weging en Oordeel

Het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden heeft een duidelijke plaats binnen het curriculum en de eindopdrachten van de masterclasses. Het programma 'Master Marketingmanagement in de praktijk' behandelt het onderzoekend vermogen en bereidt studenten adequaat voor op het afstuderen. Het beroepsgerichte karakter van de opleiding komt sterk naar voren. De docenten staan vrijwel allen met één been in de beroepspraktijk en gebruiken hun ervaring ter verrijking van het onderwijs. De opleiding betreft het werkveld bij de ontwikkeling van het programma en speelt zo in op actuele ontwikkelingen. Volgens het panel mag de opleiding de expertise van het werkveld nog meer benutten door de commissie bijvoorbeeld ook te betrekken bij de toepassing en beoordeling van het nieuwe afstuderen met beroepsproducten. Met inachtneming van dit ontwikkelpunt beoordeelt het panel standaard 2 als **'voldoet'**.

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

Toelichting NVAO: De leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit

Inhoud

Voor elke hbo-opleiding werkt het betreffende kernteam de beoogde leerresultaten uit in kennis, vaardigheden en attitude. Voor elke onderwijseenheid formuleert het kernteam algemene leerdoelen. Onderwijseenheden binnen Ad- en bacheloropleidingen zijn 'modules' en binnen masteropleidingen 'masterclasses'. De curriculumcommissie stelt de algemene leerdoelen vast. De curriculumcommissie toetst onder andere aan de hand van evaluaties of de doelen (kunnen) worden behaald.

Internationalisering

Internationalisering@home is door NCOI Groep op praktische wijze vorm gegeven door de inzet van internationaal georiënteerde literatuur, internationale casuïstiek, docenten met een internationale expertise of opdrachten in een internationale context. In deze benadering vormt het internationaal bewustzijn de leidraad waarmee de internationale context in perspectief gezet wordt. Het panel acht dit een voor de specifieke doelgroep van studenten passende benadering.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Vertaling van de eindkwalificaties naar het programma

Het kernteam van de opleiding heeft de acht eindkwalificaties gekoppeld aan de masterclasses. De eindkwalificaties zijn per masterclass uitgewerkt in vijf tot tien algemene leerdoelen. In de beschrijving van iedere masterclasses staat vermeld aan welke algemene leerdoelen de student tijdens die betreffende masterclass dient te werken. Zo luidt één van de zes leerdoelen van de masterclass Online Marketing bijvoorbeeld dat de student na afronding "een strategie kan formuleren voor online branding". Dit algemene leerdoel is gekoppeld aan onder andere de eindkwalificatie 'marketingbeleid ontwikkelen'. De opleiding werkt dit op een gedegen wijze uit in een matrix, die duidelijk maakt dat de masterclasses met elkaar alle eindkwalificaties bestrijken.

Het panel merkt op dat de competentie 'leidinggeven' sterk terugkomt binnen de masterclasses. Uit de gesprekken met de docenten en studenten blijkt dat leidinggeven een belangrijke vaardigheid is voor een marketingmanager, zeker omdat de opleiding ook specifiek de focus legt op de aansturende rol van een marketingmanager. Het panel ziet dat de competentie 'leidinggeven' is verwerkt in de eindkwalificatie 'samenwerken'. Echter, gezien het belang dat de opleiding in het curriculum hecht aan leidinggeven, geeft het panel de opleiding mee om te overwegen de competentie 'leidinggeven' te verwerken in een aparte eindkwalificatie.

Tot slot signaleert het panel een aantal ontwikkelingen in de inhoud van het vak marketing. Een aantal onderwerpen, waaronder de combinatie tussen pricing en big data, en growth marketing, blijkt steeds meer van belang te zijn binnen het vakgebied. Het panel wijst de opleiding erop dat deze onderwerpen niet onbehandeld kunnen blijven.

Samenhang

Het panel stelt verder vast dat er binnen de opleiding een gepast evenwicht is tussen theorie en praktijk. Studenten passen de geleerde theorieën en modellen toe in opdrachten die zij in de beroepspraktijk moeten uitvoeren. Als voorbeeld noemt het panel de masterclass Branding en Communicatie waarin studenten als eindopdracht een marketingcommunicatieplan ontwikkelen voor een nieuw product of nieuwe dienst, of een marketingcommunicatiestrategie formuleren om de merkwaarde bij een communicatiedoelgroep te vergroten.

Tijdens de lessen krijgen studenten hiervoor theoretische handvaten aangereikt. De opdracht wordt uitgevoerd in de praktijk.

Niveaubepaling

Voor de niveaubepaling van de masterclasses hanteert de opleiding de taxonomie van Bloom. Zoals van een masteropleiding kan worden verwacht, zijn de algemene leerdoelen met name geformuleerd op de drie hoogste niveaus van Bloom's taxonomie (Analyse, Synthese, Evaluatie). Dit blijkt onder meer uit de algemene leerdoelen van de masterclass Customer Insights en Koopgedrag en de masterclass Online Marketing.

Internationalisering

De inzet van Engelstalige literatuur is de manier waarop de opleiding vorm geeft aan internationalisering. Het panel beaamt dat de ontwikkelingen in de marketing vooral afkomstig zijn uit de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Dat maakt dat er veelal in het Engels wordt gepubliceerd over actuele onderwerpen in de marketing. Het panel vindt de keuze van de opleiding om internationale literatuur aan te bieden dan ook passend. Studenten geven aan dat zij goed gebruik kunnen maken van de internationale literatuur. Hoewel NCOI Nederlandstalig onderwijs aanbiedt, zijn deze Engelstalige publicaties voor de studenten géén beletsel om de actualiteit bij te kunnen houden.

Weging en Oordeel

De inhoud van het programma is passend en dekt de eindkwalificaties af. De leerdoelen per masterclass sluiten duidelijk aan op de eindkwalificaties. De competentie 'leidinggeven' is ondergebracht in de eindkwalificatie 'samenwerken' en komt sterk terug in het curriculum. Gezien de opleiding veel belang hecht aan de competentie 'leidinggeven' geeft het panel de opleiding in overweging deze competentie terug te laten komen in een aparte eindkwalificatie. De opleiding kent een samenhangend programma waarin de beoogde leerresultaten de rode draad vormen en structureel zijn verwerkt in de leerdoelen. Internationalisering is, passend bij het concept van *internationalisation at home*, uitgewerkt en aanwezig in het programma. Ondanks de genoemde ontwikkelpunt is het panel van oordeel dat het huidige programma de studenten in staat stelt om de beoogde leerresultaten te bereiken. Het panel beoordeelt standaard 3 dan ook als '**voldoet**'.

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

Toelichting NVAO: De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling. Indien het onderwijs in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd, motiveert de opleiding deze keuze. Dit geldt ook indien de opleiding een anderstalige opleidingsnaam hanteert.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit 2020-2021

Leeromgeving

De visie van NCOI Groep op onderwijs is leidend voor het vormgeven van het onderwijsprogramma. Het onderwijsmodel van NCOI Groep kent de volgende uitgangspunten: student centraal, praktisch gestuurd professioneel begeleid, maximaal rendement en flexibele onderwijslogistiek.

Flexibiliteit

Het uitgangspunt is een flexibele onderwijslogistiek die bijdraagt aan flexibiliteit voor de student. NCOI Groep organiseert klassikaal onderwijs waarbij deeltijd en duale studenten meerdere keren per jaar verschillende onderwijseenheden op verschillende locaties kunnen doorlopen. Studenten hebben ook de mogelijkheid om via e-learning deze onderwijseenheden te doorlopen. Voltijdstudenten hebben gedurende meerdere dagen per week klassikaal onderwijs. Ze volgen alle onderwijseenheden in een vaste volgorde en kunnen één keer per jaar op verschillende opleidingslocaties starten.

Vormgeving

NCOI Groep heeft een 'blauwdruk' die leidend is voor alle onderwijsprogramma's. De blauwdruk heeft vier leerlijnen: vakinhoud, vaardigheden, integratie en professionalisering. Deze opzet laat studenten de leerstof en de beroepsmethode integratief toepassen in een (of meerdere) beroepsproduct(en). De uitgangspunten van de blauwdruk zijn de individuele behoefte van de student en de studeerbaarheid van het programma. In de vormgeving van een onderwijsprogramma houdt NCOI Groep rekening met de (werk)omgeving en ervaring van de student, feedback en eigen verantwoordelijkheid.

Blended learning zet NCOI Groep in om de verschillende onderwijsstromen zo goed mogelijk te voorzien, waarbij de behoeften van de doelgroep leidend zijn. In de toekomst wil NCOI Groep via big data de instromende student een voorstel voor een persoonlijke studieroute doen (zoals de mix van werkplekleren of klassikale lessen).

Het panel is van oordeel dat de Blauwdruk een effectief instrument is om het integratief aspect te versterken en de verschillende labels te bedienen. Dit gebeurt door binnen hetzelfde beroepsprofiel te differentiëren naar de verschillen doelgroepen van de instroom. Blended learning ondersteunt dit proces.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Opbouw programma en structuur

De hbo-masteropleiding Marketingmanagement focust op het totale vakgebied van marketing. Het curriculum van de opleiding is opgebouwd uit zes vaste masterclasses en één keuzemasterclass. Met een keuzemasterclass wordt de student de mogelijkheid gegeven om een accent in de opleiding te leggen dat past bij zijn werkomgeving, interesse of ambitie. De masterclass Strategisch Sales- en Accountmanagement, masterclass Business Development, masterclass E-commerce en masterclass Persoonlijk Leiderschap worden het meest gekozen door studenten van de hbo-masteropleiding Marketingmanagement. Door het curriculum heen loopt er een speciaal programma rondom onderzoekend vermogen: de Master Marketingmanagement in de praktijk fase 1 en fase 2. Figuur 1 toont een schematisch overzicht van het curriculum.

Het curriculum wordt ingevuld door het kernteam. Zij starten met een concept van een masterclass en bepalen het niveau, de leerdoelen en de verplichte literatuur. De ontwikkelaar ontwikkelt lesmateriaal aan de hand van de algemene leerdoelen en stelt dit op per les. Dit geheel wordt tegengelezen door leden van het kernteam.

Bij goedkeuring wordt het nieuwe concept ingevoerd. Het panel vindt dat dit hele proces professioneel is ingericht en goed wordt uitgevoerd. Het ziet een gedegen ontwikkelproces wat zich vertaalt naar een stevige basis voor het onderwijs.

Figuur 1. Schematisch programmaoverzicht



Didactisch concept

Het didactisch concept van de opleiding is gericht op de ontwikkeling van de student tot een startbekwame professional. Onderwijs wordt vormgegeven aan de hand van vijf pijlers: student centraal, praktijkgestuurd, professioneel begeleid, maximaal rendement en flexibele onderwijslogistiek. NCOI werkt volgens een modulaire opbouw waardoor de student de ruimte krijgt om zijn opleiding te vertragen of te versnellen als de situatie daarom vraagt. Deze opbouw past bij de doelgroep van de opleiding, zo stelt het panel: studenten die naast hun studie ook een professionele carrière hebben.

De opleiding wordt klassikaal aangeboden. Op dit moment volgen de studenten de opleiding echter via een Virtual Classroom, vanwege de huidige coronamaatregelen. Tijdens de gesprekken vertelde het management en de docenten dat zij op dit moment de fysieke lessen nabootsen in de Virtual Classroom. Docenten geven aan dat het programma dat NCOI hiervoor beschikbaar heeft (Vitero), hen voldoende faciliteert. Studenten kunnen op deze manier met elkaar interacteren. De docenten geven aan dat de kwaliteit van de lessen op deze manier op peil blijft. De opleiding merkt dan ook niet dat toetscijfers lager uitvallen sinds de overstap naar de Virtual Classroom. Het panel merkt op dat informatie tussen studenten onderling makkelijker en meer wordt gedeeld dankzij het online onderwijs. Wel geven de studenten aan het fysieke onderwijs te verkiezen boven het online onderwijs, maar voor nu zijn zij zeker tevreden over deze online oplossing en zien hier de voordelen van in.

De opleiding maakt gebruik van drie leeromgevingen: klassikale bijeenkomsten (op locatie of via de Virtual Classroom), de beroepscontext en de online leeromgeving. Deze drie interacteren met elkaar zodat er bijvoorbeeld in de online leeromgeving discussies worden gevoerd over de opdrachten die studenten in de praktijk uitvoeren. Tijdens de bijeenkomsten ligt de nadruk op de ontwikkeling van vaardigheden en reflectie. In de beroepscontext ontwikkelt de student beroepsrelevant gedrag door aan kennis, vaardigheden en houding betekenis te geven en kennis toe te passen in de praktijk.

Studievoortgang

Het panel constateert dat de opleiding de studeerbaarheid van het programma structureel monitort, middels studentenquêtes. Uit die enquêtes blijkt een stijging in de tevredenheidscijfers in het eerste deel van studiejaar 2020-2021 ten opzichte van studiejaar 2019-2020. De opleiding is hier tevreden over, mede omdat zij hierin het resultaat ziet van verschillende aanscherpingen in de actualiteit en studeerbaarheid van de literatuur. De studenten bevestigen de positieve ontwikkeling in de studeerbaarheid. Zij geven aan dat de studie wel planning vergt, zeker gezien de situatie van velen met een gezin. Echter, zij ervaren de opleiding als studeerbaar. Naar de mening van het panel bevatten de masterclasses echter erg veel verplichte literatuur. Met name door het vele gebruik van internationale literatuur kan de studeerbaarheid voor studenten in het geding komen. Het panel beveelt de opleiding aan om te kijken naar de hoeveelheid verplichte internationale literatuur die zij aanbiedt en om hierbij wellicht onderscheid te maken tussen verplichte en aanbevolen literatuur.

Het panel vernam uit het gesprek met de studenten dat de opleiding begeleiding inzet op het voorkomen van studievertraging. Eén student noemde als voorbeeld dat zij door corona thuis kwam te zitten met het gezin. Zij ervaarde dat de opleiding haar echt ondersteunde en haar hielp met zoeken naar oplossingen.

Weging en Oordeel

Het programma is dusdanig vormgegeven dat de studenten de beoogde leerresultaten kunnen behalen. Het ontwikkelproces van het onderwijs is overzichtelijk ingericht en wordt zorgvuldig uitgevoerd. Dit levert een stevige basis op voor het onderwijs. De toegepaste didactiek en werkvormen sluiten aan op de onderwijsvisie van de instelling, op de wijze waarop de eindkwalificaties zijn beschreven en op de leervraag van de studenten. De opleiding gaat goed om met de beperkingen door COVID-19. Zowel docenten als studenten zijn tevreden over het gebruik van de Virtual Classrooms. Het panel constateert dat de opleiding stappen heeft gezet in de studeerbaarheid. Studenten geven aan tevreden te zijn en de opleiding als studeerbaar te ervaren. Het valt het panel op dat er erg veel verplichte literatuur wordt aangeboden per masterclass. Om ervoor te zorgen dat de hoeveelheid literatuur de studeerbaarheid niet in het geding brengt, kan de opleiding wellicht onderscheid maken tussen verplichte en aanbevolen literatuur. Alles in ogenschouw nemend beoordeelt het panel standaard 4 als **'voldoet'**.

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

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

Bevindingen generieke audit 2020-2021

Toelatingseisen

NCOI Groep hanteert de wettelijke toelatingseisen. In de generieke Onderwijs- en Examenregeling (hierna: OER) staan voor alle opleidingsvarianten de algemene toelatingseisen. In de opleidingsspecifieke OER staan, indien van toepassing, de opleidingsspecifieke toelatingseisen. Jaarlijks evalueert het kernteam de toelatingseisen en adviseert het instellingsbestuur omtrent eventuele aanpassingen. NCOI Groep hanteert de volgende uitgangspunten voor toelatingseisen per opleidingsvariant:

Situatie student	Instroom in opleidingsvariant
Beroepscontext relevant voor opleiding	Duaal
Beroepscontext niet relevant voor opleiding	Deeltijd
Geen beroepscontext aanwezig	Voltijd

Alle opleidingen binnen NCOI Groep werken met een online toelatingstool (ENTREE). Studenten voeren hier persoons-, opleidings- en werkplekgegevens en hun arbeidsverleden in. De toelatingscommissie bepaalt aan de hand van de toelatingseisen of een relevante beroepscontext aanwezig is. Een relevante beroepscontext bestaat uit: minimaal twee jaar relevante werkervaring, aansluiten van taken bij de inhoud en het niveau van de te volgen opleiding, aanwezigheid geschikte praktijkbegeleider. In de deeltijd- en voltijd opleidingsvariant ontbreekt een relevante beroepscontext. Studenten voeren in deze opleidingsvariant een verplichte stage uit.

Bij Masteropleidingen wordt uitgegaan van een bijpassend HBO Bachelor niveau. Het panel beoordeelt de toelating als efficiënt en effectief.

Vrijstellingen

Voor het verlenen van vrijstellingen heeft NCOI Groep een standaard werkproces. Studenten dienen bij de examencommissie een verzoek in voor vrijstellingen. De examencommissie laat zich voor het beoordelen van het verzoek ondersteunen door een vrijstellingscommissie. De vrijstellingscommissie toetst of de student voldoet aan de opgestelde criteria om vrijstellingen te verlenen.

NCOI Groep participeert in het experiment 'Pilot flexibilisering' van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In dit experiment verleent NCOI Groep vrijstellingen en voorziet in een procedure om deze vrijstellingen te verlenen. Ook relevante werkervaring kan gevalideerd worden en kan zo leiden tot het behalen van studiepunten.

Doelgroep

NCOI Groep typeert twee doelgroepen.

Variant	Doelgroep
Duaal/ Deeltijd	De student die een duale/deeltijdopleiding volgt bij NCOI Groep, is tussen 30 en 55 jaar oud en werkt, afhankelijk van de keuze van zijn opleiding, op operationeel, tactisch of tactisch-strategisch niveau. De voornaamste reden om verder te studeren is onder meer baanbehoud of het vergroten van de kans op een nieuwe functie, binnen of buiten de huidige organisatie.
Voltijd	De student die een voltijdopleiding volgt bij NCOI Groep, is tussen 17 en 25 jaar oud en heeft(meestal) geen relevante beroepservaring. Voor deze jongvolwassenen moet het volgen van een aantrekkelijke en waardevolle opleiding later voor een sterke en aantrekkelijke positie op de arbeidsmarkt zorgen. Met iedere student die wil starten met een voltijdopleiding (Ad-of bacheloropleiding), voert NCOI Groep voor de inschrijving een intakegesprek.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Instroomeisen

Studenten moeten beschikken over een bachelorgraad binnen het brede gebied van marketing. Wanneer een beoogd student niet aan deze eis voldoet, is het mogelijk om een 21+ toets aan te vragen. Het instellingsbestuur bepaalt definitief of iemand toegelaten wordt op basis van deze toets.

De opleiding stelt verder eisen aan de werkomgeving van de studenten. Dit geldt zowel voor duale als voor deeltijdstudenten. Deze eisen zijn vastgelegd in het opleidingsspecifieke deel van de Onderwijs- en Examenregeling. Na aanmelding bij de opleiding kijkt de Toelatingscommissie naar het opleidingsniveau van de student en naar de beroepscontext die hij tot zijn beschikking heeft om opdrachten in uit te voeren.

Instream

Bij de opleiding staan op het moment dat de audit plaatsvond 34 studenten ingeschreven. Hiervan studeert 21% duaal en 79% in deeltijd. De instroom bestond in 2020-2021 uit 15 studenten. Het grootste deel van de instromende studenten beschikt over een hbo- of wo-bachelor en stroomt deels door vanuit de bachelor Commerciële Economie van NCOI. Het panel constateert dat de opleiding vier soorten instromers kent:

- Instromers die specifieke, gerichte kennis hebben van bepaalde domeinen binnen marketing, maar zich breder willen bekwamen.
- Marketeers die hun kennis over verschillende onderwerpen binnen het marketingmanagement willen updaten.
- Zelfstandige ondernemers die zich (meer) willen bekwamen in marketing.
- Docenten in marketing die vanwege gewijzigde regelgeving een mastertitel willen behalen.

Het panel vernam uit de documentatie en de gesprekken tijdens de auditdag dat de opleiding de instroom wil vergroten. Zij geeft aan dit te willen doen door ook studenten toe te laten die geen achtergrond hebben in marketing. Om het programma toch te laten aansluiten op deze groep instromers biedt de opleiding aparte programma's om kennis te maken met het vakgebied van de marketing. Ook hebben potentiële studenten de mogelijkheid om een losse masterclass te volgen om te ervaren of het niveau van de opleiding bij hen past. Als de student 15 EC behaalt, kan hij instromen in het programma. De opleiding hoopt op deze wijze de instroom te vergroten. Het panel ziet dat de opleiding hier een duidelijke visie op heeft en het heeft vertrouwen in de groeistrategie van de opleiding.

Uit het gesprek dat het panel met de studenten voerde, leert het panel dat de groep studenten momenteel erg divers is met achtergronden in verschillende organisaties. Studenten geven aan dit als zeer waardevol te ervaren omdat zij op deze manier in de volle breedte met de materie bezig kunnen zijn vanuit allerlei invalshoeken. Ter illustratie noemt het panel het volgende voorbeeld: één student werkt binnen een overheidsorganisatie en gaf aan het erg interessant te vinden om te horen hoe medestudenten de kennis binnen bijvoorbeeld een zorginstelling of een commerciële instelling toepassen. Hij gaf aan deze ervaringen mee te nemen in zijn eigen advies binnen de organisatie waar hij werkzaam is.

Weging en Oordeel

De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen. Ook stelt zij passende eisen aan de werkplek zodat de student zijn werkplek als leeromgeving kan gebruiken voor het uitvoeren van opdrachten voor zijn studie. Het panel stelt vast dat de gehanteerde toelatingseisen over het algemeen realistisch zijn met het oog op de beoogde leerresultaten. De opleiding kent een redelijk kleine instroom en onderneemt stappen om de instroom te vergroten. Het panel juicht deze stappen toe. Dat de instroom bestaat uit studenten met een diverse achtergrond die werken in verschillende organisaties, wordt door zowel de studenten zelf als het panel als waardevol gezien. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 5 als **'voldoet'**.

4.3. Personeel

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

Toelichting NVAO: De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Docenten beschikken over voldoende beheersing van de taal waarin zij doceren. Het personeelsbeleid draagt daar aan bij. Er is voldoende personeel beschikbaar om de opleiding te verzorgen en de studenten te begeleiden.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit 2020-2021

Beleid

NCOI Groep legt haar personeelsbeleid vast in het beleidsplan (freelance) professionals. Voor alle medewerkers zijn er vaste profielbeschrijvingen aanwezig.

Er zijn twee groepen medewerkers: vaste medewerkers en freelance professionals. De vaste medewerkers zijn verantwoordelijk voor organisatorische processen zoals onderwijslogistiek, planning, administratie, studiebegeleiding en kwaliteitsbewaking. Deze groep is ook verantwoordelijk voor onderwijskundige en didactische innovaties. De freelance professionals zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderwijs en de examinering. De samenwerking van vaste medewerkers en freelance professionals leidt tot (1) continuïteit in de organisatie en (2) actuele vakinhoudelijke ontwikkelingen in het onderwijs. Met een pool van freelance professionals is NCOI Groep ervan verzekerd over voldoende gekwalificeerde docenten te beschikken.

NCOI Groep hanteert voor de freelance professionals een strikte rollenscheiding: begeleider, beoordelaar, docent en ontwikkelaar. Een freelance professional kan niet meerdere rollen vervullen voor één (groep) student(en).

Deskundigheidsbevordering

Voor alle freelance professionals organiseert NCOI Groep diverse professionaliseringsmomenten. Er zijn opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibreersessies en nieuwsbrieven om de freelance professionals te professionaliseren en te informeren. Van iedere freelance professional verwacht NCOI Groep dat hij bij elke bijeenkomst een keer per twee jaar aansluit. De freelance professionals zijn zelf verantwoordelijk voor hun vakinhoudelijke professionalisering. Er zijn aparte professionaliseringsprogramma's op het gebied van didactiek, toetsing en beoordeling. Voor alle examinatoren (profiel beoordelaar) is er een verplichte training voor Basis Kwalificatie Examinering (hierna: BKE). Voor leden van de examencommissie is dit de training voor Senior Kwalificatie Examinering (hierna: SKE). De training voor BKE en SKE stelt NCOI Groep verplicht met ingang van het studiejaar 2020-2021.

Virtual Classroom (VC) is versneld uitgerold door de Corona-perikelen. De kwalificaties van de docenten zijn op technisch en didactisch gebied aangepast aan de vereisten van het digitaal lesgeven. De reactie van NCOI Groep is adequaat, zo concludeert het panel.

In de audits van de opleidingen hoeft verder geen aandacht besteed te worden aan dit onderwerp. De studenten die het panel sprak, waren tevreden over de mate waarin NCOI Groep flexibel onderwijs aanbiedt (tip: controleer of dat ook zo is bij de opleiding).

Beoordelingscyclus

NCOI Groep beoordeelt haar freelance professionals op basis van de studentevaluaties. De minimale acceptabele score is een 8,0 op een schaal van 1 tot 10. Freelance professionals die lager scoren dan een 8,0 hebben een gesprek met de betreffende coördinator van NCOI Groep. Ze bespreken de oorzaak en mogelijke verbeteringen. Als een freelance professionals onder de 8 blijft scoren, zet NCOI Groep deze professional niet meer in.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Kwalificaties

De hbo-master Marketingmanagement werkt met een kernteam dat verantwoordelijk is voor de inhoud van het onderwijs. Het kernteam bestaat uit een onderwijsmanager, een onderwijsontwikkelaar, de lector en een kerndocent. Het docententeam is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering.

Bij de opleiding zijn 32 freelance professionals betrokken. Deze groep professionals is voldoende gekwalificeerd, zo constateert het panel. Zij beschikken allemaal over een masterdiploma en 26 procent van hen is gepromoveerd. Uit de cv's maakt het panel op dat docenten zijn opgeleid in vakgebieden die relevant zijn voor de master Marketingmanagement. Zij studeerden onder andere Bedrijfseconomie, Economie, Bedrijfswetenschappen en Marketing.

Het panel sprak tijdens de audit met vier enthousiaste docenten, die duidelijk begaan zijn met hun studenten. Zij vertelden het panel trots te zijn op de snelle overgang van klassikaal onderwijs naar online onderwijs, die zij moesten maken dankzij COVID-19. Docenten kregen hierin cursus van elkaar, waardoor zij het snel onder de knie kregen. Studenten merken wel op dat niet iedere docent de juiste didactische vaardigheden heeft om online les te geven. Hoewel de opleiding duidelijk tijd heeft gestoken in de training van docenten in het online lesgeven, zou de opleiding hier nog meer aandacht aan kunnen geven.

Studenten geven aan tevreden te zijn over hun docenten. In het studiejaar 2020-2021 is de gemiddelde tevredenheid van de studenten over de docenten een 8,7. Uit de evaluaties blijkt dat studenten tevreden zijn over de inhoudelijk kwaliteit en over de praktijkgerichtheid van de docenten. Dit kwam ook naar voren in het gesprek dat het panel met de studenten voerde. De docenten zijn inhoudelijk sterk en beschikken over actuele kennis.

Professionalisering

NCOI organiseert jaarlijkse opstart- en vakoverleggen en kalibreersessies om de onderlinge afstemming te versterken. De docenten die tevens scriptiebegeleider en/of -beoordelaar zijn, spreken elkaar daarnaast geregeld bij de totstandkoming van een afstudeerbeoordeling. De docenten volgen op dit moment met elkaar de training Basiskwalificatie Examineren (BKE).

Het panel merkt uit het gesprek met de docenten op dat docenten hun kennis actueel houden doordat zij, naast hun docentschap, ook werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Hierdoor blijven zij zelfstandig up-to-date binnen het marketing werkveld. Het panel merkt ook sterk de bereidheid van de docenten om het curriculum constant te actualiseren. Om deze actualisering nog beter te laten aansluiten bij het werkveld, geeft het panel de docenten mee om hierin de samenwerking met de werkveldcommissie nog meer op te zoeken.

Weging en Oordeel

Docenten beschikken over de juiste vakinhoudelijke kennis om de masterclasses te verzorgen. De docenten staan met één been in de beroepspraktijk, waardoor theorie en praktijk zich in de lessen met elkaar verweven. De didactische vaardigheden van een aantal docenten kunnen, mede met het oog op het huidige online onderwijs, versterkt worden. De docenten richten zich op hun eigen professionalisering in de praktijk, waardoor zij beschikken over actuele kennis over marketing. NCOI faciliteert daarnaast het onderlinge contact tussen docenten door de organisatie van vakoverleggen en kalibreersessies. Op basis van het bovenstaande beoordeelt het panel standaard 6 als **'voldoet'**.

4.4. Voorzieningen

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

Toelichting NVAO: De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit 2020-2021

Huisvesting

NCOI Groep legt het beleid van huisvesting en materiële voorziening vast in het beleidsplan voorzieningen. Alle voorzieningen zijn toereikend voor studenten met een functiebeperking.

Voor de duale en deeltijd opleiding zijn er eigen leslocaties in Utrecht, Eindhoven, Amsterdam, Zwolle en Rotterdam. Deze leslocaties zijn in het pand van Business Centre Nederland (hierna: BCN) en volledig uitgerust met alle noodzakelijke voorzieningen. NCOI Groep gebruikt ook andere locaties in Nederland. Deze locaties voldoen aan dezelfde standaard als die van de voorzieningen van BCN. Per opleiding huurt NCOI Groep opleidingsspecifieke voorzieningen in.

Voor de voltijd opleiding beschikt NCOI Groep over eigen leslocaties in Utrecht en Amsterdam. Deze leslocaties zijn specifiek bestemd voor voltijddopleidingen. Er zijn voorzieningen aanwezig zoals een kantine, werkruimtes en kleine gespreksruimtes.

Materiële voorzieningen

NCOI Groep voorziet in twee online leeromgevingen: e-Connect en aNewSpring. Beide leeromgevingen bieden de mogelijkheid om de studenten te voorzien van informatie. Ze bevatten informatie over de vakinhoud en relevante ontwikkelingen over de opleiding van studenten. Het is een standaard werkwijze dat opdrachten ingeleverd worden via de online leeromgeving. De online leeromgeving fungeert als communicatieplatform om kennis te delen en om contact tussen docenten en medestudenten te faciliteren. Studenten hebben zelf de mogelijkheid om actief te participeren op het communicatieplatform.

Het panel stelt vast dat NCOI Groep snel schakelde naar de VC. De IT-infrastructuur (zowel technisch als het support) kon dit aan. Het panel vindt dit een compliment waard.

NCOI Groep is voornemens de spreiding van leslocaties meer lokaal te maken. Dit voorkomt problemen bij een regionale lockdown (als in die regio de hoofdvestiging staat is er een groot probleem). Het panel beoordeelt dit voornemen als goed doordacht.

Literatuur

NCOI Groep stelt alle noodzakelijke en verplichte literatuur uiterlijk twee weken voorafgaand aan de start van de betreffende onderwijseenheid beschikbaar. NCOI Groep vergoedt voor iedere student eenmalig een abonnement op de Koninklijke bibliotheek of een (universiteits)bibliotheek. Online en offline bronnen, zoals (wetenschappelijke) literatuur of artikelen, zijn via dit abonnement beschikbaar voor studenten.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

De lessen op locatie worden verzorgd op BCN-locaties of vergelijkbare externe locaties in Nederland. De studenten zijn tevreden over deze locaties en de faciliteiten die zij bieden. De digitale informatievoorziening wordt geregeld via het platform e-Connect. Tijdens de auditdag heeft het panel hier een korte digitale impressie van gekregen. Het platform ziet er overzichtelijk en gebruiksvriendelijk uit en ook de studenten zijn tevreden over de digitale voorzieningen. Het panel constateert hierbij dat de opleidingsvoorzieningen in orde zijn.

Door de coronamaatregelen was de opleiding genoodzaakt om online les te gaan geven. Eén van de opleiders van NCOI Groep (NIBE-SVV) was toevallig al bezig met een pilot voor Virtual Classrooms (VC) via het platform Vitero. Dit platform is bedoeld voor online conferencing en live e-learning. Dit platform is door de komst van COVID-19 voor alle opleidingen versneld ingericht.

Alle docenten zijn persoonlijk geïnformeerd over de Virtual Classrooms en NCOI heeft trainingen georganiseerd om docenten bekend te maken met de werking van Vitero. Ook alle studenten zijn geïnformeerd over de overgang van klassikaal onderwijs naar Virtual Classrooms in verband met COVID-19.

De studenten waarmee het panel sprak zijn positief over de werking van de Virtual Classrooms. Zij ervaren dat er op deze manier makkelijker onderling informatie wordt gedeeld en wordt gecommuniceerd. Docenten ervaren dat studenten zich beter voorbereiden voor de online lessen dan voor de fysieke lessen. Dit is een positief gevolg van de omschakeling naar online onderwijs. Ook merken de docenten dat het contact tussen studenten onderling is toegenomen. Kwaliteitsverlies in verband met COVID-19 wordt door zowel de opleiding als de studenten dan ook niet ervaren.

Weging en Oordeel

Het panel ziet dat de opleidingsvoorzieningen in orde zijn en studenten in staat stellen om op een adequate manier de opleiding te volgen. Het panel is te spreken over het digitale platform e-Connect. De Virtual Classroom is goed ingericht en wordt door zowel docenten als studenten goed gebruikt. Zowel docenten als studenten zijn positief over de werking van de Virtual Classroom en zien hier, zeker gezien de huidige omstandigheden, de voordelen van in. Op basis van de overwegend positieve bevindingen beoordeelt het panel standaard 7 als **'voldoet'**.

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

Toelichting NVAO: Studenten ontvangen een passende begeleiding (ook in het geval van een functiebeperking). De informatievoorziening van de opleiding is adequaat.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit 2020-2021

Studiebegeleiding

NCOI Groep stemt de studiebegeleiding af op de doelgroep en heeft de begeleiding onderverdeeld in vier rollen:

- Studieadviseur. Deze fungeert als spil tussen studenten en de opleiding. Daarnaast monitort de studieadviseur de voortgang van de studenten.
- Afstudeerbegeleider. De afstudeerbegeleider ondersteunt, stimuleert en begeleidt de student bij het opzetten en uitvoeren van de afstudeeropdracht.

Voor de buitenschoolse begeleiding op de werkplek is er de praktijkbegeleider, veelal verbonden aan de organisatie die de werkplek aanbiedt.

NCOI Groep heeft de vier begeleidende rollen, naast de rol van docent, goed uitgewerkt, zo stelt het panel vast.

Informatievoorziening

NCOI Groep maakt gebruik van de digitale leer- en informatieomgeving e-Connect en aNewSpring. In deze omgevingen staat alle informatie voor de student. Het ERP-systeem Olympus monitort de activiteiten van de student en informeert studenten bij eventuele wijzigingen in het curriculum.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Studiebegeleiding

De student krijgt gedurende de opleiding vanuit verschillende rollen begeleiding en ondersteuning. Bij de begeleiding zijn de studieadviseur, de docent en de afstudeerbegeleider betrokken. Iedere student heeft een vaste studieadviseur die optreedt als vast aanspreekpunt voor die student. Ook krijgt de student begeleiding op de werkvloer. Studenten geven aan tevreden te zijn over de begeleiding. Zo vertellen zij het panel dat feedback wordt gegeven in de vorm van vragen. Met andere woorden: als je een vraag stelt krijg je een vraag terug. Studenten geven aan dat dit voor hen erg stimulerend werkt en dat de begeleiding hen uitdaagt. Het panel constateert dat deze vorm van begeleiding past bij de doelgroep van werkende volwassenen.

Informatievoorziening

De informatievoorziening voor studenten verloopt vrijwel geheel via de digitale leeromgeving e-Connect. De opleiding stelt via e-Connect alle verplichte literatuur beschikbaar aan de studenten. Ook de studiegids, lesroosters, toetsroosters, informatie over toetsen, cijferoverzicht en officiële stukken zoals het Onderwijs- en Examenreglement zijn te vinden op e-Connect.

De studenten vertellen het panel tevreden te zijn over de informatievoorziening. De informatievoorziening stelt hen in staat de opleiding te volgen. De oplossingen voor de maatregelen omtrent COVID-19 zijn tijdig en duidelijk naar de studenten gecommuniceerd, zo laten de studenten het panel weten.

Weging en Oordeel

De begeleiding van studenten is toereikend. De aard van de studiebegeleiding sluit aan bij de doelgroep van de studie; werkende volwassenen. Het panel stelt vast dat de opleiding haar informatievoorziening adequaat heeft vormgegeven. Studenten hebben toegang tot alle benodigde informatie en zijn hier tevreden over. Het panel beoordeelt standaard 8 dan ook als **'voldoet'**.

4.5. Kwaliteitszorg

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

Toelichting NVAO: De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de ESG. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit 2020-2021

Kwaliteitsmanagementsysteem

NCOI Groep kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitsmanagementsysteem (hierna: KMS) voor al haar geaccrediteerde hbo-opleidingen. De uitgangspunten van het KMS staan in het handboek 'Quality assurance NCOI Groep'. Het KMS is gebaseerd op het INK-model.

NCOI Groep heeft verschillende certificeringen:

- ISO 9001:2015 (kwaliteitsmanagementsysteem)
- ISO 27001 (informatiebeveiligingsmanagementsysteem)
- CEDEO (klanttevredenheid)
- NRTO Keurmerk (training- en opleidingsbureaus)

NCOI Groep stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2019-2020 hanteert zij bij evaluaties de volgende normen:

- 70% van de studenten dient af te studeren binnen de nominale studieduur plus één jaar;
- studenten waarderen de dienstverlening > 8,0 (op een tienpuntschaal);
- studenten waarderen de docent > 8,0;
- studenten waarderen de leslocaties > 7,5;
- studenten waarderen het studiemateriaal > 7,5.

Verbetercycli

De gestandaardiseerde werkprocessen werken met kort- en langcyclische verbeterprocessen. De verbeterprocessen doorlopen alle stappen uit de PDCA-cyclus. De curriculumcommissie bespreekt de uitkomsten van de evaluaties en onderneemt verbeteracties. Bij iedere opleiding voert NCOI Groep onderstaande evaluaties uit:

Stakeholder	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6
Student	Iedere onderwijseenheid					
Studentenraad per niveau/hogeschool	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Alumni	Jaarlijks alle alumni die het jaar ervoor zijn afgestudeerd					
Medewerker	Jaarlijkse performancemanagementcyclus					
Medewerkerstevredenheid	Iedere 3 jaar					
Freelance professionals	Iedere uitgevoerde opdracht					
Overleg, opstartbijeenkomst	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Kernteam	2x	2x	3x	2x	3x	3x
Lectoren	Eens per 2 jaar					
Werkveldcommissie	1x	1x	2x	1x	3x	1x
Examencommissie	6x	6x	6x	6x	6x	6x
Voorzittersoverleg kort	Wekelijks					

Voorzittersoverleg lang	Maandelijks					
Kalibratiesessies	2 x per jaar per opleiding					
Academic board	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Curriculumcommissie	1x	1x	1x	1x	2x	1x
Audit intern (midterm review)			1x			
Audit extern						1x

Studenten krijgen jaarlijks een update over de kwaliteit van de betreffende opleiding.

Het KMS van NCOI Groep is doordacht opgezet en consequent uitgevoerd. Het panel beoordeelt het KMS als goed functionerend.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

De hbo-masteropleiding Marketingmanagement werkt op verschillende manieren aan het verbeteren van de eigen kwaliteit. Dit doet de opleiding op basis van periodieke evaluaties en analyses. Zo stelt het panel vast dat de opleiding studenten structureel vraagt om evaluaties in te vullen over elke afgeronde masterclass en toets. De uitkomsten hiervan worden besproken met de studenten in de opleidingsvertegenwoordiging, waarvoor alle studenten van de opleiding worden uitgenodigd. Ook docenten worden gevraagd om evaluaties in te vullen. Naast de studenten en docenten wordt ook de werkveldcommissie om input gevraagd.

De uitkomsten van evaluaties en overleggen vormen de basis voor verbeteringen in het onderwijs. De evaluaties worden besproken in de curriculumcommissie, die bestaat uit een lid van de Academic Board, een lector, een kerndocent, de onderwijsmanager, de kwaliteitsmanager, de manager Hoger Onderwijs, een vertegenwoordiger van de werkveldcommissie en een vertegenwoordiger van de examencommissie. De curriculumcommissie komt jaarlijks bij elkaar. Hier vindt een kwantitatieve en kwalitatieve evaluatie van de opleiding plaats. Ook wordt er een verbeterplan opgesteld met vervolg- en verbeteracties voor het volgende jaar. De curriculumcommissie heeft afgelopen jaar de speerpunten voor dit jaar bepaald: het uitwerken van het nieuwe afstuderen, het herbeoordelen van de eindkwalificaties met het werkveld en het herbeoordelen van de literatuur en actualiteit in de masterclasses.

Dat NCOI aan de slag gaat met de uitkomsten van de evaluaties blijkt uit het volgende voorbeeld. Uit de evaluatie in studiejaar 2019-2020 blijkt dat de literatuur van de masterclass Strategisch Marketingmanagement volgens de studenten niet actueel is en dat de behandelde onderwerpen te specifiek zijn. De curriculumcommissie heeft dit bevestigd en het kernteam heeft vervolgens de masterclass aangescherpt. Deze is inmiddels geactualiseerd en sluit beter aan bij de beroepspraktijk.

Weging en Oordeel

De opleiding beschikt over een gedegen kwaliteitssysteem dat uitgaat van de PDCA-cyclus en dat naar behoren functioneert, zo concludeert het panel. De opleiding betreft relevante partijen bij de controle en verbetering van haar eigen kwaliteit. Het panel ziet dat de opleiding verbeteracties inzet en monitort. Gezien de positieve bevindingen beoordeelt het panel standaard 9 als **'voldoet'**.

4.6. Toetsing

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

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

Bevindingen

Bevindingen generieke audit 2020-2021

Visie op toetsen

NCOI Groep heeft een visie op toetsen die leidend is voor het vormgeven van het systeem van toetsen en beoordelen: *Toetsing is een cruciaal onderdeel van de opleiding en heeft als doel het leerproces te bevorderen en valide, betrouwbare en navolgbare informatie over de voortgang in de opleiding te geven.* Toetsen en beoordelen hebben binnen NCOI Groep twee functies: (1) het bevorderen van het leerproces door een formatieve evaluatie en (2) het bepalen van het niveau van de student door een summatieve beoordeling.

Systeem van toetsen en beoordelen

De uitgangspunten van het systeem van toetsen en beoordelen liggen vast in het Beleidsplan hoger onderwijs, de OER en het Uitvoeringsreglement toetsing & examinering. Het systeem is van toepassing op alle hbo-opleidingen.

NCOI Groep heeft een standaard werkwijze voor het concretiseren van het systeem van toetsen en beoordelen. Per opleiding legt het kernteam het ontwerp van de toetsing en examinering vast in het toetsplan. Het toetsplan verantwoordt de gemaakte keuzes van het kernteam. De examencommissie stelt het toetsplan vast als het voldoet aan vastgestelde criteria. Dit leidt ertoe dat voor elke opleiding de gekozen toetsvormen voldoende afwisselend zijn, aansluiten op de leerdoelen, de eindkwalificaties afdekken en het leerproces van de student ondersteunen.

Kwaliteit van toetsen

Binnen NCOI Groep zijn drie kwaliteitscriteria vastgelegd: validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. NCOI Groep onderneemt de volgende acties om te werken aan de kwaliteitscriteria:

Kwaliteitscriterium	Actie
Validiteit	Het aansluiten van de toetsvorm met inhoud (toetsplan). Het aansluiten van de toetsvorm bij de leeromgeving (toetsplan). De dekking van de leerdoelen en de eindkwalificaties (toetsmatrijzen) Classificeren van de moeilijkheidsgraad met de taxonomie van Bloom (toetsplan).
Betrouwbaarheid	Scheiden van de rollen: docent, ontwikkelaar, beoordelaar. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in het ontwikkelen van toetsen. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in de beoordeling van eindwerken. Selecteren en aanwijzen van gekwalificeerde examinatoren (BKE/SKE). Organiseren van kalibratiesessies voor examinatoren.
Transparantie	Informeren van studenten over alle exameninformatie. Navolgbaarheid van de beoordeling van de examinator

Examencommissie

De werkwijze van de examencommissies van NCOI Groep ligt vast in het 'Integraal beheermodel centrale examencommissie NCOI Groep'. Het Integraal beheermodel is goedgekeurd door de Inspectie van het Onderwijs en kent de volgende uitgangspunten: functietechnische rollenscheiding, vastgelegde beleid en regelingen, beheersbare processen en risicogericht toezicht op basis van rapportages van tentamens, examinatoren en studenten. De examencommissie functioneert onafhankelijk van instellingsbestuur.

NCOI Groep heeft een centrale examencommissie en een aantal domeinexamencommissies. De domeinexamencommissies zijn verantwoordelijk voor een clustering van verwante opleidingen. De examencommissie wijst op basis van eigen opgestelde criteria examinatoren aan. Het uitgangspunt is dat de examencommissie op basis van data-analyse actie onderneemt richting het kernteam, examinatoren en/of studenten.

Afstuderen

NCOI Groep gaat het eindniveau toetsen via een beroepsproduct én een verantwoordingsdocument. NCOI Groep heeft de eisen aan de beroepsproducten en de verantwoording per niveau (Ad, Bachelor en Master) vastgelegd. Het beroepsproduct wordt vooral holistisch beoordeeld, de verantwoording meer analytisch.

Het panel is van oordeel dat de manier van toetsen adequaat is opgezet. Ook de inrichting van de examencommissies is gedegen van opzet. De implementatie van toetsing via beroepsproducten is goed doordacht, zo stelt het panel vast. De beoordelingscriteria voor het afstuderen met het beroepsproduct, die generiek zijn opgesteld, zijn door de Academic Board en de examencommissie goedgekeurd. Per opleiding zal beoordeeld worden hoe dit functioneert.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Systeem van toetsen en beoordelen

Aan de basis van het toetssysteem van de opleiding staan het toetsbeleid en het toetsplan. Het toetsplan wordt opgesteld door het kernteam en vastgesteld door de manager Hoger Onderwijs en de examencommissie. Het kernteam beoordeelt jaarlijks of aanpassingen aan het toetsplan nodig zijn. Als het kernteam wijzigingen wil doorvoeren dient het toetsplan opnieuw te worden voorgelegd aan het management hoger onderwijs en de examencommissie.

Het toetsplan bevat een toelichting van de toetsing per masterclass. De masterclasses van de hbo-master Marketingmanagement worden afgesloten met een praktijkplan of een essay. Door middel van een praktijkplan beschrijft de student binnen zijn eigen organisatie een probleem of een verbetermogelijkheid en werkt dit uit in een plan op strategisch niveau. De student draagt hierin nieuwe ideeën, concepten, diensten, producten, methoden of procesinrichtingen aan ten behoeve van het beleid, de implementatie en/of de inrichting van de organisatie of het organisatieonderdeel. Een essay is een beschouwing waarin de student op wetenschappelijk verantwoorde wijze zijn visie geeft op een onderwerp. De student kiest een onderwerp dat actueel is in zijn organisatie of in de media en neemt een stelling in. Belangrijk hierbij zijn de helicopterview (strategische invalshoek) en de beschrijving van het denkproces. Het is de bedoeling dat de student in zijn essay uitlokt tot een debat, ideeën uitwisselt en gedachten aanscherpt. Het panel is van oordeel dat het toetssysteem op orde is. De toetsvormen die worden gehanteerd, een praktijkplan of een essay, passen goed bij een masteropleiding waarvan de studenten hun eindopdrachten uitvoeren in een praktijksituatie, aldus het panel.

Het panel constateerde dat de eindkwalificatie 'samenwerken' aan bod komt in het programma. Studenten werken veel samen in groepen en bespreken daar de literatuur en theorie van de betreffende masterclass. Ook discussiëren ze samen en presenteren ze aan elkaar. Deze activiteiten dragen bij aan de ontwikkeling van de eindkwalificatie 'samenwerken'. Het panel merkt echter op dat deze eindkwalificatie in de eindproducten alleen indirect wordt getoetst. Van het panel mag er sterker worden getoetst op 'samenwerken', zodat studenten hier nadrukkelijker op worden beoordeeld. Wellicht dat hiertoe bij één van de eindopdrachten een andere toetsvorm gekozen kan worden.

De opleiding zet verschillende mechanismen in om de kwaliteit van toetsen en beoordelen te waarborgen. Zo scheidt zij bijvoorbeeld de rollen van docent en beoordelaar, organiseert zij kalibratiesessies, en worden gemaakte toetsen geëvalueerd. Eindopdrachten van de masterclasses worden beoordeeld door onafhankelijke examinatoren aan de hand van vooraf bepaalde beoordelingscriteria. Deze zijn vastgelegd in de handreiking voor de examinator. Tijdens de audit bekeek het panel een aantal gemaakte en nagekeken toetsen. Op basis van deze steekproef en de gesprekken komt het panel tot de conclusie dat het niveau van de toetsen en de gegeven beoordelingen op orde is.

Afstuderen

De opleiding wordt sinds schooljaar 2020-2021 afgesloten met een beroepsproduct (5 EC) en een afstudeeropdracht (13 EC). De student maakt twee producten: een beroepsproduct 'ontwerp' en een afstudeeropdracht die bestaat uit het beroepsproduct 'advies' en het verantwoordingsrapport. Het 'ontwerp' omvat een hands-on (her)ontwerp voor de interactie met een stakeholder. Het 'advies' bevat een praktijkgericht plan onderbouwd met praktijkonderzoek, waarin de student advies geeft over een strategisch marketingvraagstuk. Ter afronding van de afstudeeropdracht presenteert de student zijn advies, de totstandkoming daarvan en de verantwoording. Deze mondelinge verdediging heeft de vorm van een criteriumgericht interview. Met deze twee producten toetst de opleiding alle eindkwalificaties.

De afstudeeropdracht wordt beoordeeld conform het vier-ogen principe. Zowel de begeleider als de examinerator beoordelen ieder onderdeel afzonderlijk. Ieder onderdeel dient beoordeeld te worden met een voldoende. De opleiding voorziet in een procedure indien de beoordeling van de examinatoren te veel van elkaar verschilt.

Voorheen studeerden studenten af met een scriptie. Het panel vindt de overgang naar beroepsproducten passend bij de oriëntatie van de opleiding. Het vraagt van studenten dat zij een vraagstuk uit de praktijk onderzoeken. De nieuwe werkwijze verhoogt het toepassingsgerichte karakter van de opleiding. De hbo-masteropleiding Marketingmanagement heeft nog geen resultaten van het nieuwe afstuderen. Wel laat het management het panel weten dat, NCOI-breed, de eerste indrukken voorzichtig positief zijn.

De eerste studenten zijn inmiddels gestart in het nieuwe afstudeertraject. De overstap naar het afstuderen met beroepsproducten is van recente aard en het panel ervaart dat de opleiding op sommige gebieden nog zoekende is. Dit geldt bijvoorbeeld voor de beoordeling van de beroepsproducten. De opleiding geeft aan hier momenteel bovenop te zitten door de kwaliteit te monitoren en te borgen met alle gremia. Zo kijkt de examencommissie naar het plan van aanpak. En de eisen die de opleiding stelt aan de beroepsproducten worden in kalibreersessies met elkaar gedeeld. Het panel constateert dat het de opleiding in het verleden veel moeite heeft gekost om docenten op dezelfde manier te laten beoordelen bij scripties. Het panel geeft NCOI dan ook mee hier echt de tijd voor moet nemen en reserveren.

Kwaliteitsborging

De examencommissie bestaat uit zes leden. De leden van de examencommissie hebben met elkaar voldoende kennis en ervaring met regelgeving, toetsen en beoordelen. Het panel stelt verder vast dat de examencommissie haar wettelijke taak naar behoren vervult. Zij borgt zowel vooraf als achteraf de kwaliteit van het toetsen en beoordelen. Vooraf bekijkt zij bijvoorbeeld het toetsplan dat door het kernteam is opgesteld, kijkt ze mee naar de toetsvormen en is ze betrokken bij de organisatie van kalibreersessies voor masterclasses en het afstuderen. Achteraf analyseert de examencommissies de cijfermatige analyses van toetsing, evenals de evaluaties van studenten over de toetsing. Uit het gesprek met de examencommissie blijkt verder dat zij jaarlijks een steekproef van eindwerken bekijkt en af en toe aansluit bij de afstudeerzitting (verdediging). De examencommissie is duidelijk 'in control'.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een gedegen toetssysteem. De toetsen en gegeven beoordelingen zijn valide, betrouwbaar en transparant en dragen bij aan de ontwikkeling van de studenten. De kwaliteit en het niveau van de toetsen is op orde. De procedure voor het afstuderen is toereikend en de opleiding heeft een relevante stap gezet met de ontwikkeling van het nieuwe afstudeerprogramma met beroepsproducten. Het panel geeft de opleiding mee om de tijd te nemen om de beoordeling van de nieuwe afstudeerwerken op een betrouwbare, valide en transparante manier in te richten. De examencommissie is goed geëquipeerd, is stevig in positie en borgt het eindniveau naar behoren.

Dit geeft het panel vertrouwen dat ook de beoordeling van het nieuwe afstudeerproces zorgvuldig zal worden ingericht en geborgd. Dit meewegend in het oordeel, komt het panel voor standaard 10 tot het oordeel **'voldoet'**.

4.7. Gerealiseerde leerresultaten

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

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit

Realiseren beoogde leerresultaten

Studenten realiseren de beoogde leerresultaten tijdens het afstuderen. NCOI Groep hanteert voor het vormgeven van het afstuderen de volgende uitgangspunten:

Opleidingsniveau	Vormgeving afstuderen
Ad	Beroepsproduct 6 EC Portfolio 6 EC
Bachelor voltijd	Beroepsproduct 30 EC Portfolio 30 EC
Bachelor deeltijd en duaal	Beroepsproduct 30 EC Portfolio 30 EC
Master	Beroepsproduct 13 EC (scriptie) Beroepsproduct 5 EC

Alumni

NCOI Groep beschikt over een alumnibeleid. Het beleid richt zich op het in de toekomst benaderen van de alumni voor: permanente educatie, het volgen van een opleiding of het optreden als ambassadeur. Onderdeel van het alumnibeleid in 2020-2021 is de jaarlijkse alumni-enquête en een alumni-event. NCOI Groep evalueert de activiteiten voor de verdere ontwikkeling van het alumnibeleid.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

Steekproef eindwerken

De afgelopen twee jaar zijn er drie studenten afgestudeerd van de hbo-masteropleiding Marketingmanagement. Het panel bekeek alle drie de eindwerken. Omdat de opleiding nog geen alumni kent die zijn afgestudeerd met beroepsproducten heeft het panel inzicht gekregen in eindwerken in de vorm van een scriptie.

Het panel is van oordeel dat de studenten aan de hand van de afstudeerwerken laten zien dat zij de beoogde leerresultaten op masterniveau realiseren. Het panel kan zich over het algemeen vinden in de cijfers die door de examinatoren zijn gegeven. De manier waarop er feedback wordt gegeven, omschrijft het panel als herkenbaar, netjes en adequaat.

Functioneren in de praktijk

Het panel sprak met een alumnus over de toegevoegde waarde van deze opleiding voor zijn functioneren in de dagelijkse beroepspraktijk. De alumnus is tevreden over de opleiding en de kennis en kunde die hij heeft opgedaan tijdens zijn studie. Dit komt zijn werk ten goede. De werkveldvertegenwoordigers met wie het panel sprak, zijn eveneens positief over het functioneren van de afgestudeerden.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de studenten met de eindwerken aantonen dat zij de beoogde leerresultaten op masterniveau hebben behaald. De beoordelingscriteria en – formulieren zijn door de examinatoren adequaat toegepast en het panel kan zich vinden in de gegeven beoordelingen. De alumnus die het panel heeft gesproken vindt dat de opleiding hem heeft geholpen zich verder te ontwikkelen. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 11 als **'voldoet'**.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De hbo-masteropleiding Marketingmanagement leidt kwalitatief goede professionals op. Het panel is positief gestemd over de kwaliteit die de opleiding in zowel de deeltijd als de duale variant realiseert. Voor alle standaarden voldoet de opleiding in beide varianten aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Beoordelingskader 2018 van de NVAO. Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de hbo-master Marketingmanagement van Hogeschool NCOI.

6. AANBEVELINGEN

In het rapport zijn diverse ontwikkelpunten benoemd. Deze ontwikkelpunten zijn alle van belang, maar het panel wil in dit hoofdstuk de nadruk leggen op de volgende aanbevelingen:

Werkveld betrekken bij afstuderen

Sinds huidig studiejaar wordt de opleiding afgesloten met een beroepsproduct. Het panel merkt tijdens de auditdag dat de opleiding nog zoekende is in hoe dit beroepsproduct op een gedegen wijze beoordeeld kan worden. De vorm en het onderwerp van de beroepsproducten lopen erg uiteen en de opleiding dient, ondanks dat, voor iedereen dezelfde lat aan te houden.

Het panel heeft gemerkt dat de werkveldcommissie graag met de opleiding wil meedenken om tot een werkbaar en gedegen beoordelingssystematiek te komen. Zij zijn van harte bereid om, in een pilot of eerste fase waarin het beroepsproduct wordt geïntroduceerd, met de opleiding mee te kijken om de beoordelingssystematiek te verifiëren in de praktijk. Het panel raadt de opleiding van harte aan om hier gebruik van te maken.

Naast de aanbevelingen die voortkomen uit NVAO-standaarden wil het panel ook nog de volgende aanbevelingen meegeven:

Hybride systeem

Tijdens de auditdag constateert het panel dat zowel docenten als studenten positieve ervaringen hebben met het online lesgeven. Er wordt onderling meer informatie gedeeld en docenten ervaren dat studenten zich beter voorbereiden op de masterclasses. Ondanks dat studenten aangeven de fysieke interactie te missen, zien zij wel degelijk voordelen in online onderwijs. Het panel geeft de opleiding dan ook mee om, als corona onder controle is, te kijken naar een manier waarop fysiek en online onderwijs gecombineerd wordt. De opleiding geeft aan zelf al onderzoek te doen naar een vorm van *blended learning* en dit in de toekomst te willen aanbieden. Het panel moedigt dit aan.

Het panel wilt de opleiding er wel op attenderen dat online lesgeven andere didactische vaardigheden van de docenten vraagt. De opleiding zou hier op kunnen inspelen door extra didactische ondersteuning of scholing aan te bieden voor de docenten die ook online lesgeven.

Beroepsproduct aanbieden aan huidige afstudeerders

Momenteel heeft de opleiding nog elf studenten in het proces zitten om te gaan afstuderen. Zij zullen allen afstuderen op basis van een scriptie. Het panel is van mening dat deze studenten nu de rijkheid van het beroepsproduct missen. Ook de studenten zelf in het gesprek met het panel geven aan het jammer te vinden niet op de nieuwe manier te kunnen afstuderen. Het panel vraagt of er een mogelijk is om de studenten die nu voor hun afstuderen staan al met een beroepsproduct af te laten studeren?

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI hbo-masteropleiding Marketingmanagement deeltijd en duaal	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde leerresultaten	
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	V
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	V
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	V
Standaard 5. Aansluiting programma	V
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	V
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	V
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	V
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde leerresultaten	
Standaard 11. Leerresultaten	V
Algemeen eindoordeel	Positief

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-masteropleiding Marketingmanagement – Hogeschool NCOI d.d. 18 maart 2021.

Tijd	Onderwerp	Gesprekspartners
09.00 – 09.30	Gesprek directie en management	<ul style="list-style-type: none"> • directeur Opleidingsmanagement • directeur Governance, Compliance en Risk • manager Hoger Onderwijs
09.30 – 09.45	Intern overleg panel	
09.45 – 11.15	Gesprek docententeam	<ul style="list-style-type: none"> • onderwijsmanager en lid kernteam • kerndocent, lid kernteam en ontwikkelaar • lid kernteam, ontwikkelaar, docent, scriptiebegeleider en -beoordelaar • docent, scriptiebegeleider en -beoordelaar • docent
11.15 – 12.45		
12.45 – 13.30	Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumnus	<ul style="list-style-type: none"> • lid werkveldcommissie • lid werkveldcommissie • lid werkveldcommissie • alumnus, start jan. 18, afgerond jan. 20, duaal
13.30 – 13.45	Intern overleg panel	
13.45 – 14.30	Gesprek examencommissie	<ul style="list-style-type: none"> • lector • voorzitter centrale examencommissie • voorzitter examencommissie domein bedrijfskunde en kwaliteitsmanager • lid examencommissie domein bedrijfskunde • lid examencommissie domein bedrijfskunde
14.30 – 14.45	Intern overleg panel	
14.45 – 15.30	Gesprek studenten	<ul style="list-style-type: none"> • student aanvang nov. 20, fase 2, deeltijd • student aanvang febr. 19, fase 1, duaal • student aanvang nov. 18, fase 2, duaal • student aanvang apr. 19, fase 2, deeltijd
15.30 – 15.45	Intern overleg panel	
15.45 – 16.00	Eventueel extra gesprek directie en management	<i>Geen gebruik van gemaakt.</i>
16.00 – 17.00	Intern overleg panel	
17.00 – 17.30	Terugkoppeling	

N.B. In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijd en duale opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2018. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de deeltijd en duale varianten.

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

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

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

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel. Het auditteam ontving geen reacties.

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

Werkwijze ten tijde van corona

In verband met de maatregelen rondom COVID-19 waren er ten tijde van de audit van overheidswege restricties voor het mogen reizen en waren er richtlijnen voor het bewaren van afstand tot elkaar. In nauw overleg tussen het panel en de opleiding is besloten om de audit online uit te voeren. Daarvoor is gebruik gemaakt van Microsoft Teams. De opleiding was verantwoordelijk voor het faciliteren van de online omgeving. Het panel had een privéruimte waarin tussentijds overleg werd gevoerd. Voorafgaand aan de audit zijn er heldere afspraken gemaakt over het verloop van de audit.

Beslisregels

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

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

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

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

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

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

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

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

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Opleidingsbeoordeling Uitgebreid (OU) hbo-master Marketingmanagent (zelfevaluatierapport)
- Domeinspecifiek referentiekader, profiel van de professional, opleidingsprofiel en eindkwalificaties
- Schematisch programmaoverzicht en inhoudsbeschrijving curriculum met vermelding van
 - leerresultaten, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Toetsplan
- Onderwijs- en examenregeling – OER, generiek deel en opleidingsspecifiek deel
- Overzicht docententeam, curriculum-, werkveld- en examencommissie
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst afstudeerders
- Beleidsdocumenten waaronder Beleidsplan Hoger Onderwijs, Praktijkgericht onderzoek binnen NCOI Holding, Quality assurance NCOI Groep, Beleidsplan voorzieningen, Beleidsplan toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking, Beleidsplan (freelance) professionals.
- Notulen curriculumcommissie, Academic Board, werkveldcommissie, kernteamoverleg, kalibreersessies freelance professionals en opleidingsvertegenwoordiging.
- Jaarverslagen, notulen en cv's examencommissie
- Profiel kerndocent, lector, afstudeerbegeleider en -beoordelaar, beoordelaar eindopdracht, beoordelaar mondeling, lesdocent en materiaalontwikkelaar.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen en beoordelingen.
- Representatieve selectie studiemateriaal.
- Evaluatieformulieren diverse masterclasses

Het auditpanel heeft van drie studenten de eindwerken bestudeerd. Ook bekeek het panel op basis van een steekproef een aantal gemaakte en nagekeken toetsen. Om redenen van privacy zijn de namen van de afgestudeerden, hun studentnummers evenals de titels van de eindwerken/toetsen hier weggelaten maar uiteraard wel bekend bij de secretaris van het auditteam, en daar eventueel op te vragen.

BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Op 9 februari 2021 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-masteropleiding Marketingmanagement van Hogeschool NCOI, onder het nummer 010025.

Naam visitatiegroep:	M Marketingmanagement
----------------------	-----------------------

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

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

Naam	Rol	Korte functiebeschrijvingen
R.J.M. van der Hoorn MBA	Voorzitter	Zelfstandig adviseur in organisatieontwikkeling, -advisering en financiering voor bedrijven, overheden, verenigingen en stichtingen.
prof.dr. J.M.D. Koster	Lid	Senior partner Holland Consulting Group en gastdocent Nyenrode Universiteit.
drs. G.H. Fokkema	Lid	Senior docent Commerciële Economie Avans Hogeschool Den Bosch.
L.J. Poot BSc	Student-lid	Afgestudeerd Commerciële Economie Hogeschool Utrecht.

M.S. van Mil MSc	Secretaris	NVAO-getraind secretaris.
------------------	------------	---------------------------

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl