

**hbo-bachelor Commerciële  
Economie  
Hogeschool Inholland**

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Achtergrond van de opleidingsbeoordeling</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Werkwijze panel</b>	<b>9</b>
	3.1 Samenstelling panel	9
	3.2 Opdracht aan het panel	9
	3.3 Beoordelingskader en reikwijdte	9
	3.4 Voorbereiding	10
	3.5 Locatiebezoek	11
	3.6 Totstandkoming rapport	12
<b>4</b>	<b>Beschrijving van de opleiding</b>	<b>13</b>
	4.1 Algemeen	13
	4.2 Profiel instelling	13
	4.3 Profiel opleiding	13
<b>5</b>	<b>Opleidingsbeoordeling</b>	<b>16</b>
	5.1 Beoogde eindkwalificaties	17
	5.2 Programma	19
	5.3 Personeel	28
	5.4 Voorzieningen	33
	5.5 Kwaliteitszorg	36
	5.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	41
	5.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	46
<b>6</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>48</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling panel</b>	<b>49</b>
	<b>Bijlage 2: Programma locatiebezoek</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>53</b>
	<b>Bijlage 4: Aanbevelingen</b>	<b>56</b>
	<b>Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens</b>	<b>57</b>
	<b>Bijlage 6: Beoordelingsformulier eindwerken</b>	<b>61</b>
	<b>Bijlage 7: Lijst met afkortingen</b>	<b>63</b>

## 1 Samenvattend advies

De hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie van Hogeschool Inholland voldoet niet aan alle standaarden van de NVAO. De opleiding kan niet aantonen dat realisatie van de beoogde eindkwalificaties door alle afgestudeerden wordt gewaarborgd, al beschikt zij voor het overige wel over een adequaat systeem van toetsing. Dit leidt tot een onvoldoende beoordeling voor standaard 16 "Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties" en daarmee (ingevolge de beslisregels van de NVAO) ook voor de opleiding als geheel. De opleiding vertoont op de andere standaarden een voldoende basisniveau.

Dat is de conclusie van het panel dat op verzoek van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) onderzoek heeft verricht naar de bestaande hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie van Hogeschool Inholland.

Het panel heeft een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de opleiding aan de hand van het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO. Daarbij heeft het panel bijzondere aandacht gehad voor het gerealiseerd eindniveau.

### *Aanleiding onderzoek*

De beoordeling van de opleiding Commerciële Economie maakt deel uit van het onderzoek door de NVAO naar vier opleidingen van Inholland: Bedrijfseconomie, Commerciële Economie, Media en Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement. De beoordeling wordt verricht op verzoek van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap die de NVAO heeft gevraagd om te adviseren over intrekking van accreditatie.

Achtergrond van dat verzoek waren meerdere onderzoeken door de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs in 2011. Daar werd voor de onderhavige opleiding vastgesteld dat de borging van het eindniveau van studenten onvoldoende was en dat de kwaliteit van de (eind)werkstukken van studenten Commerciële Economie variabel was.

### *Context en varianten*

De hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie (CE) van Hogeschool Inholland wordt op dit moment op vijf locaties aangeboden (Haarlem, Alkmaar, Diemen, Den Haag en Rotterdam). Er zijn drie varianten: voltijd, deeltijd en duaal. Alle locaties en varianten waren object van onderzoek – ook wanneer de betreffende locatie of variant in afbouw is.

### *Beoogde eindkwalificaties*

Het panel heeft vastgesteld dat de beoogde eindkwalificaties afgeleid zijn van het landelijke beroeps- en competentieprofiel. De opleiding sluit met haar eigen competentiekaart nauw daarbij aan. Het panel vindt de verantwoording en uitwerking van de competenties in de competentiekaart voldoende. Toch signaleert het panel dat er op dit moment weinig eigenheid is binnen de competentiekaart. Het panel acht de beoogde eindkwalificaties adequaat voor deze bacheloropleiding. Drie faseniveaus per competentie geven naar zijn oordeel een heldere opbouw in niveau per competentie weer.

### *Programma*

Het programma stelt studenten in voldoende mate in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Ook worden er aantoonbare verbanden met ontwikkelingen in het beroepenveld gelegd.

De eerste twee jaar van de opleiding is verdeeld in acht periodes. In iedere periode staat een thema dat nauw gerelateerd is aan de beroepsuitoefening centraal. De thema's bevorderen eveneens de samenhang van het programma. Studenten werken per periode aan een project, passend binnen het thema, en volgen daarnaast via hoorcolleges en werkgroepen onderwijs, dat betrekking heeft op dat thema. In het derde en vierde studiejaar kan de student eigen accenten leggen door het kiezen van differentiëminoren, specifieke stageplaatsen en afstudeeropdrachten. Het aantal specialisatiemogelijkheden via de differentiëminoren is nu ruim. De opleiding is gestart met een heroriëntatie op het programma en verkent de mogelijkheid om de differentiëminoren meer verdieping te geven in de vorm van afstudeerrichtingen.

Het verwerven van competenties staat centraal in het onderwijs. Studenten werken gedurende de gehele opleiding in projecten aan gefingeerde en later ook authentieke praktijkopdrachten.

Gezien het hoge uitvalpercentage onderschrijft het panel de opvatting van de opleiding om te werken aan een verbetering van de intake en beroepsoriëntatie in de propedeuse. Het programma op zichzelf sluit in voldoende mate aan bij de instroom. Daar waar dit niet het geval is worden studenten ondersteund bij het wegwerken van hun deficiënties. De opleiding vraagt een behoorlijke inspanning van de studenten. Er moeten vele opdrachten en producten worden opgeleverd in de projecten, daarnaast vindt individuele toetsing plaats.

#### *Personeel*

De opleiding volgt in haar personeelsbeleid de PCM-cyclus van de hogeschool. Deze wordt consequent uitgevoerd.

Het panel heeft specifiek onderzoek gedaan naar de expertise van het docententeam op de verschillende locaties om na te gaan of de inhoudelijke vakkennis en de ervaring in de beroepspraktijk voldoende aanwezig zijn. Het panel komt tot de conclusie dat de gezamenlijke expertise van het kernteam de gehele Body of Knowledge van het werkveld Commerciële Economie afdekt, maar dat er op afzonderlijke locaties wel een probleem kan ontstaan als docenten om welke reden dan ook wegvallen. Gezien de reorganisatie en de teruglopende studentenaantallen ligt hier een reëel risico. De opleiding heeft het panel er niet van kunnen overtuigen dat er adequate maatregelen genomen worden om dit risico weg te nemen. De ervaring van docenten in de actuele beroepspraktijk noemt het panel zwak, maar wel voldoende. Het panel beveelt aan om het eigen netwerk van gastdocenten en vertegenwoordigers uit het beroepenveld meer strategisch (gestuurd door de opleiding) in te zetten om de actuele beroepspraktijk beter in de opleiding te borgen.

Met betrekking tot de omvang van het personeelsbestand concludeert het panel dat er structurele maatregelen genomen zijn om de docent-studentratio, die nu 1:36 is, te vergroten. Opgemerkt wordt dat dit lage getal mede veroorzaakt is door de lange studieduur. Om dit te voorkomen heeft de opleiding een groot aantal maatregelen genomen.

#### *Voorzieningen*

Inholland biedt een adequate leeromgeving voor studenten CE. Het panel heeft de locatie Haarlem en de locatie Rotterdam bezocht en heeft door te spreken met studenten en kennis te nemen van enquêteresultaten zich een oordeel gevormd over de huisvesting (behalve in Haarlem en Rotterdam ook Alkmaar, Diemen en Den Haag). De voorzieningen zijn toereikend ingericht voor het verzorgen van de opleiding.

De opleiding zorgt voor een intensieve begeleiding van studenten, waarbij rekening wordt gehouden met de vooropleiding en achtergrond van de studenten. Naast decanen en vertrouwenspersonen voeren docenten in diverse rollen, zoals die van studieloopbaanbegeleider, tutor en consultant, deze begeleiding uit. De informatievoorziening aan studenten, vooral wat betreft het tijdig bekend maken van behaalde cijfers, kan beter.

#### *Interne kwaliteitszorg*

Al het onderwijs wordt jaarlijks geëvalueerd met behulp van schriftelijke enquêtes. De resultaten van onderwijsbeoordelingen leveren directe sturingsinformatie op voor de opleidingsteams en de managers Onderwijs en Onderzoek (cluster Marketing). Daarnaast worden op de locaties gesprekken met studentenvertegenwoordigers gevoerd (studentenpanels). De verslagen daarvan gaan naar de Centrale Opleidingscommissie (op clusterniveau), die de uit onderwijsbeoordelingen voortvloeiende acties bespreekt. De opleiding heeft in de afgelopen periode zeer veel verbeteringen doorgevoerd, maar geeft zelf ook aan dat er meer aandacht moet gaan naar verbeterbeleid.

De opleidingscommissie en examencommissie, en met name de curriculumcommissie leveren een herkenbare bijdrage aan de kwaliteit van de opleiding.

#### *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties*

Het panel heeft meerdere toetsen bestudeerd en geconstateerd dat de tussentijdse en afsluitende toetsen voldoende niveau hebben. De opleiding zet onderwijskundige expertise in om de toetskwaliteit te waarborgen.

In 2011 is een traject van start gegaan met als doel de kwaliteit van de toetsing, inclusief die van het afstuderen, te verbeteren. De leden van diverse commissies zoals de examencommissie, toetscommissie en opleidingscommissie zijn hiervoor getraind. De toetscommissie heeft een kwaliteitscyclus voor toetsing geïntroduceerd. Daarnaast hebben docenten trainingen bijgewoond over toetsing. Het panel stelt vast dat de aandacht voor de toetsing een positief effect heeft op de (borging van de) toetskwaliteit.

Studenten bewijzen op twee manieren hun eindniveau: met het afstudeerwerk en met het afstudeerportfolio.

Het panel heeft een selectie van afstudeerwerken uit 2011 grondig bestudeerd. Het panel heeft zich daarbij de vraag gesteld of de eindwerken op hbo-bachelorniveau zijn. Om een goed beeld te krijgen van de effecten van de verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd in het afstudeertraject zijn na het locatiebezoek aanvullend de afstudeerwerken bestudeerd die in 2012 gereed zijn gekomen en werd een selectie gemaakt van de Plannen van Aanpak die goedgekeurd moeten worden voordat studenten aan het afstudeerwerk mogen beginnen (negentien plannen van aanpak uit 2012). Het panel heeft zich eveneens een beeld gevormd van de afstudeerportfolio's waarmee studenten aantonen dat zij alle beoogde eindcompetenties beheersen en waarin zij reflecteren op hun startbekwaamheid.

Het panel heeft enkele goede en een meerderheid van voldoende eindwerken aangetroffen. Een te groot aantal van de eindwerken (circa een kwart) demonstreerde naar het oordeel van het panel geen hbo-bachelorniveau.

De opleiding beoordeelt het eindniveau van de student naast het eindwerk eveneens aan de hand van het afstudeerportfolio. Deze portfolio's gaven een erg wisselend beeld wat betreft

de opzet en de beschikbaarheid van het achterliggend bewijsmateriaal. Veelal ontbreekt het bewijsmateriaal en wordt verwezen naar werkstukken of toetsen die elders in de opleiding waarschijnlijk wel gedocumenteerd zijn. De werkwijze is hier nog niet voldoende uniform en inzichtelijk. Deze portfolio's stelden het panel niet in staat om het oordeel bij de eindwerken te nuanceren omdat geen of weinig aanvullend bewijs werd aangetroffen van het realiseren van de eindkwalificaties op hbo-niveau in die gevallen dat de eindwerken daarin te kort schoten.

De recente plannen van aanpak en het gesprek daarover met de afstudeercommissies hebben inzicht gegeven in de verbeteringen die op dit punt zijn doorgevoerd. Het proces is gedegen vormgegeven. De door de opleiding goedgekeurde plannen van aanpak hebben een uniforme en volledige indeling en zijn verzorgd. Inhoudelijk is ongeveer de helft van de plannen van aanpak niet aan de maat. Met name de probleemstelling en de uitwerking daarvan in hoofdvraag en deelvragen zijn niet goed doordacht waardoor het panel zich afvraagt of de uitwerking wel tot de gewenste resultaten kan leiden.

Het panel is, op grond van de bestudeerde afstudeerwerken, de plannen van aanpak, de afstudeerportfolio's, en de bestudeerde documentatie tot de conclusie gekomen dat het bewaken van het minimale niveau bij het afstuderen nog niet voldoende is gewaarborgd. De oordelen vanuit de beroepsveldcommissies en de gegevens uit de HBO-Monitor op het punt van de startbekwaamheid van de afgestudeerden zijn positief.

De opleiding heeft de inhoudelijke kwaliteitscriteria voor het begeleiden en beoordelen van eindwerken aangescherpt naar aanleiding van de genoemde onderzoeken door de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs, maar op dit moment is dit nog onvoldoende terug te zien in de eindwerken die het panel bekeken heeft. Het panel stelt daarom vast dat de beoordeling van de eindwerkstukken door de opleiding op dit moment onvoldoende betrouwbaar is.

#### *Conclusie*

Het panel concludeert dat de hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie van Hogeschool Inholland van onvoldoende kwaliteit is.

Den Haag, 19 juni 2012

Namens het panel voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-bachelor Commerciële Economie van Hogeschool Inholland,

Mr. O.G. Brouwer  
(voorzitter)  
Dr. J.M.H.M. Willems  
(vicevoorzitter)

Drs. L.A. van Loosbroek  
(secretaris)

## 2 Achtergrond van de opleidingsbeoordeling

De beoordeling van de opleiding Commerciële Economie maakt deel uit van het onderzoek door de NVAO naar vier bacheloropleidingen van Inholland: Bedrijfseconomie, Commerciële Economie, Media en Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement. Het onderzoek is ingesteld op verzoek van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die de NVAO heeft gevraagd om te adviseren over intrekking van accreditatie, zoals geformuleerd in de beleidsreactie op de eindrapporten door NVAO en Inspectie van het Onderwijs (inspectie) over alternatieve afstudeertrajecten.<sup>1</sup> Met dit rapport informeert het panel de NVAO over de kwaliteit van de opleiding.

De opleidingsbeoordeling volgt na en naar aanleiding van vier onderzoeken. Deze onderzoeken worden hieronder toegelicht.

### *Onderzoek commissie Leers<sup>2</sup>*

In juli 2010 verschenen berichten in de media over een alternatief afstudeertraject voor zogenoemde langstudeerders bij de opleiding Media en Entertainment Management te Haarlem. Naar aanleiding hiervan heeft Hogeschool Inholland de Commissie Leers ingesteld die haar in september 2010 heeft gerapporteerd. De commissie Leers stelde vast dat er zich onregelmatigheden hadden voorgedaan in de afstudeertrajecten van langstudeerders. Er was sprake van veel ruimte en weinig rekenschap; er was een fraudegevoelige situatie ontstaan. De commissie heeft niet getreden in de inhoudelijke beoordeling van afstudeerprojecten om na te gaan of wel aan de gestelde kwaliteitseisen voor het afstuderen was voldaan.<sup>3</sup>

### *Onderzoek Inspectie van het Onderwijs*

Naar aanleiding van de bevindingen van de commissie Leers heeft de inspectie in 2010/2011 onderzoek uitgevoerd bij Inholland. Het onderzoek is uitgebreid naar de vier opleidingen: Bedrijfseconomie (Haarlem), Commerciële Economie (Diemen), Media en Entertainment Management (Haarlem en Rotterdam) en Vrijtijdsmanagement (Diemen).

De inspectie concludeerde dat de opleiding Commerciële Economie te Diemen op een aantal punten niet voldeed aan de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). De onderwijs- en examenregeling voldeed niet en moest verbeteren. De samenstelling en de werkwijze van de examencommissie voldeden niet aan de WHW. De examinatoren werkten deels conform de WHW. De beoordeling van het afstuderen en de stage was niet transparant en verliep niet volgens de afspraken die de opleiding daarover heeft gemaakt. Uit het dossieronderzoek van de inspectie bleek dat het administratief proces binnen de opleiding niet op orde was en uit de bestudering van de gegevens uit de studentenadministratie waren onregelmatigheden gebleken.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2010/11, 31 288, nr. 167, p. 4

<sup>2</sup> Voluit: 'Commissie Diplomering Langstudeerders Hogeschool INHolland'

<sup>3</sup> 'Veel ruimte, weinig rekenschap', 23 september 2010

<sup>4</sup> 'Alternatieve afstudeertrajecten en de bewaking van het eindniveau bij Hogeschool Inholland', Bijlage bij kamerstukken II 2010/11, 31 288, nr. 167

#### *Onderzoek NVAO-commissie*

In aansluiting op het onderzoek van de inspectie heeft een NVAO-commissie vanaf november 2010 tot april 2011 onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de afstudeerfase en de afstudeerwerken van de vier opleidingen (de 'commissie Dunnewijk'). Een deelcommissie heeft zich gericht op de opleiding Commerciële Economie: zowel het reguliere als het alternatieve traject van de opleiding op de locatie Diemen.

Met betrekking tot de kwaliteit van de eindwerken van de reguliere opleiding oordeelde de deelcommissie dat deze zeer variabel was. De deelcommissie trof zowel excellente als zeer onvoldoende werken aan. Het geheel van de kwaliteit van de opleiding baarde zorgen omdat de deelcommissie zes van de vierentwintig onderzochte werken als onvoldoende aanmerkte.

De deelcommissie beoordeelde voorts de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding CE Diemen als onvoldoende. Dit betrof met name de verschillen in de toepassing van dit beleid, bijvoorbeeld het gebrek aan duidelijkheid van de wijze waarop examinatoren tot hun oordeel kwamen.

Met betrekking tot de kwaliteit van de eindwerken van het alternatieve afstudeertraject oordeelde de deelcommissie als volgt. Bij groepswerkstukken was het voor de deelcommissie onduidelijk wie wat gemaakt had. De kwaliteit van alle (eind)werken uit het alternatieve traject (zes werkstukken van in totaal zestien verschillende auteurs) werd door de deelcommissie als onvoldoende beoordeeld, geen daarvan haalde het hbo-bachelor niveau.

De deelcommissie beoordeelde de kwaliteit van het toetsbeleid in het alternatieve afstudeertraject bij de opleiding CE Diemen eveneens als onvoldoende.<sup>5</sup>

#### *Onderzoek verbeterpotentie*

Naar aanleiding van de resultaten van de onderzoeken van de inspectie en de NVAO-commissie, heeft een deel van de NVAO-commissie onderzocht in hoeverre de vier opleidingen over voldoende verbeterpotentie beschikken voor de aanstaande opleidingsbeoordelingen, en hierover in juli 2011 gerapporteerd.

De commissie was positief over het ingezette verbeterproces in de opleiding Commerciële Economie en had vertrouwen dat de ingezette lijn zich doorzette.<sup>6</sup>

De commissie is van mening dat de opleiding in de gegeven moeilijke omstandigheden een opvallende verbetering heeft gerealiseerd, die veel respect verdient. De verbeterplannen tonen een sterke focus op 'reparatie' van de afstudeerfase en dat is naar het oordeel van de commissie in deze fase terecht. De vragen over identiteit en koers van de opleiding dienden hierna nog sterker aan de orde te komen.

---

<sup>5</sup> 'Rapport van bevindingen NVAO-commissie onderzoek hogeschool Inholland', 26 april 2011

<sup>6</sup> 'Rapport van bevindingen t.b.v. een tussentijds oordeel over de verbeterpotentie van de opleidingen BE, CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland', 1 juli 2011



### 3 Werkwijze panel

#### 3.1 Samenstelling panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met volgende samenstelling:

- mr. O.G. (Olchert) Brouwer (voorzitter), voormalig voorzitter van het college van bestuur van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (2005-2011), voormalig vicevoorzitter van de NVAO (2002-2005) en voormalig voorzitter college van bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (en rechtsvoorgangers) (1988-2002);
- dr. J.M.H.M. (Jos) Willems (vicevoorzitter), voormalig lid college van bestuur van Hogeschool Zuyd (2002-2010) en voormalig directeur IOWO (1994-2002);
- H. (Harry) Donker MEd, opleidingsmanager Commerciële Economie en Small Business & Retailmanagement, Christelijke Hogeschool Windesheim;
- Dr. G. (Gerrita) van der Veen, lector Marketing, Marktonderzoek en Innovatie, Hogeschool Utrecht en partner bij marketingadviesbureau HIGHvalue;
- Lic. P. (Pieter) Sprangers, eigenaar adviesbureau Domo de refontiro en voormalig departementshoofd Handelswetenschappen van Plantijn Hogeschool Antwerpen;
- A.J. (Arie) van Scheepen, student Energietechnologie Hogeschool Utrecht (student-lid)

Het panel is door de NVAO geïnstalleerd, tegelijkertijd met de panels voor de beoordelingen van de opleidingen Bedrijfseconomie, Media en Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement. De panels hebben dezelfde voorzitter en vicevoorzitter, die roulerend aanwezig zijn bij de locatiebezoeken. Bij de beoordeling van Commerciële Economie was de vicevoorzitter aanwezig.

Bijlage 1 bevat de curricula vitae van de panelleden.

Het panel werd bijgestaan door drs. F. (Frank) Wamelink, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en drs. L. (Laura) van Loosbroek, directeur/onderwijsadviseur, Edulead Onderwijsadvies, secretaris.

#### 3.2 Opdracht aan het panel

De NVAO heeft de volgende opdracht aan het panel verstrekt:

*Van het panel wordt een advies verwacht over de kwaliteit en het niveau van de opleiding. Het panel baseert zijn advies op het beoordelingskader van de NVAO [...]. Het paneladvies moet de NVAO in staat stellen enerzijds een besluit te nemen over het verlenen van accreditatie aan de opleiding, en anderzijds de staatssecretaris te adviseren over tussentijdse intrekking van de accreditatie.*

#### 3.3 Beoordelingskader en reikwijdte

Ingevolge zijn opdracht heeft het panel bij de toetsing het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523, zoals nadien gewijzigd) gehanteerd.

Omdat het hier een opleiding betreft onder één CROHO-registratie die op meerdere plaatsen wordt aangeboden, dient elke locatie en iedere variant aan de genoemde standaarden voor basiskwaliteit te voldoen. Daar waar nodig zijn de verschillen tussen de afzonderlijke locaties in dit rapport opgenomen.

### 3.4 Voorbereiding

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Het panel is geïnstalleerd op 30 januari 2012 samen met de panels die de beoordelingen hebben uitgevoerd van de opleidingen Vrijtijdsmanagement, Media en Entertainment Management en Bedrijfseconomie. In de installatievergadering zijn de achtergrond van de problematiek en de aanpak uitvoerig besproken. De panels hebben gedeelde uitgangspunten geformuleerd met betrekking tot op te vragen informatie, inrichting van de bezoeken en thematische aandachtspunten.

Op 30 januari 2012 hebben de voorzitter en vicevoorzitter gesproken met het college van bestuur van Hogeschool Inholland. Zij hebben een toelichting gekregen op het (strategisch) beleid van Inholland en de stand van zaken in de realisatie daarvan. Alle panelleden hebben een verslag van dit gesprek ontvangen.

Ter voorbereiding op het locatiebezoek heeft het panel een selectie van afstudeerwerken bestudeerd. Voor de bestudering van afstudeerwerken heeft het panel de 'Richtlijn NVAO beoordeling afstudeerwerken' gevolgd.<sup>7</sup> Namens het panel is een willekeurig gekozen selectie van vijftien afgestudeerden gemaakt op basis van een lijst van alle afgestudeerden sinds 1 februari 2011, waarbij het panel ervoor gekozen heeft om relatief veel afstudeerwerken die door de opleiding laag becijferd zijn in de selectie te betrekken. Alle locaties en varianten waren in deze steekproef betrokken. Van deze vijftien afgestudeerden zijn de afstudeeropdrachten en de bijbehorende ingevulde beoordelingsformulieren opgevraagd. Deze zijn vervolgens verdeeld over de panelleden. De panelleden hebben hun waardering voor het afstudeerwerk tot uitdrukking gebracht met behulp van de formulieren die de commissie Dunnewijk heeft ontwikkeld (zie bijlage 6). Zij hebben zich vooral afgevraagd of met het eindwerk het hbo-bachelorniveau wordt gedemonstreerd. Bij een onvoldoende oordeel door één van de panelleden is altijd het 'vierogenprincipe', in sommige gevallen zelfs het 'zesogenprincipe' toegepast. De beoordelingen zijn tijdens het locatiebezoek door het panel besproken en waar nodig hebben panelleden zich wederzijds een beeld gevormd van de beoordeelde afstudeerwerken. De verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd in het afstudeertraject konden nog niet ten volle zichtbaar zijn in de eindwerken uit 2011.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel geconcludeerd dat een aanvullend onderzoek noodzakelijk was om een beter beeld te krijgen van de verbeteringen die de opleiding rond het afstuderen heeft doorgevoerd. Het panel heeft daarom aanvullend afstudeerwerken en plannen van aanpak bestudeerd die in 2012 zijn beoordeeld door de opleiding. Op het moment van het onderzoek waren in 2012 negen studenten afgestudeerd. Het panel heeft in dit geval dus alle beschikbare eindwerken uit 2012 beoordeeld, een selectie was niet nodig. Deze set kende een normale spreiding over de eindcijfers. Het panel heeft daarnaast negentien plannen van aanpak geselecteerd, gelijk verdeeld over de locaties. Aanvullend heeft een deel van het panel op 22 mei 2012 een tweede bezoek aan de opleiding gebracht om een selectie afstudeerportfolio's te beoordelen en om een gesprek te voeren met vertegenwoordigers van de afstudeercommissies over de beoordeelde plannen van aanpak.

---

<sup>7</sup> Voluit 'Richtlijn NVAO beoordeling afstudeerwerken door panels tijdens het visitatieproces voor accreditatie en (indien van toepassing) een toets nieuwe opleiding', 8 juli 2011

Het panel heeft zich op deze wijze een goed beeld kunnen vormen van het afstuderen en van de effecten van de verbeteringen die op dit punt zijn doorgevoerd op de kwaliteit van de afstudeerproducten.

Tevens heeft het panel na het bezoek de kwalificaties van de docenten nader geverifieerd. De kwalificaties van de docenten zijn aan de hand van de uitgebreide CV's en andere bronnen (bijvoorbeeld van internet) geverifieerd. Deze bevindingen zijn in de oordelen in dit rapport verwerkt.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Bijlage 3 van dit panelrapport bevat het overzicht van documenten die het panel heeft ontvangen. Afgesproken is dat de panelleden voorafgaande aan de visitatie de voorlopige beoordelingen per e-mail zouden toezenden aan de procescoördinator van de NVAO en aan de secretaris. Deze laatsten hebben zorg gedragen voor een overzicht van de respectieve beoordelingen, waarbij zij tevens een voorlopig overzicht van de vragen en thema's aan de verschillende gespreksgroepen hebben samengesteld. Op de avond voorafgaande aan de visitatie, op 21 maart 2012, heeft het panel het locatiebezoek verder voorbereid. Tijdens deze bijeenkomst zijn de voorlopige bevindingen van het panel besproken en zijn de vragen nader gespecificeerd.

### **3.5 Locatiebezoek**

Op 22 en 23 maart 2012 heeft het panel twee locatiebezoeken afgelegd, het eerste bezoek betrof de locatie Haarlem, het tweede bezoek de locatie Rotterdam/Den Haag. Ook het onderwijs op de locatie Diemen en de locatie Alkmaar kwam tijdens deze bezoeken nadrukkelijk aan de orde. Tijdens deze bezoeken is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vragen en thema's aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2.

Het panel sprak tijdens het locatiebezoek met het opleidingsmanagement, leden van de examencommissie, de centrale opleidingscommissie, curriculumcommissie en toetscommissie, docenten, studenten, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld van alle vier de locaties. Het panel heeft de precieze omvang van de gesprekken, de clustering van de gespreksdeelnemers en de verdere inrichting van het bezoek bepaald. Het panel heeft het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd.

Het panel heeft bij de instelling een lijst van ingeschreven studenten opgevraagd en daaruit steekproefsgewijs studenten geselecteerd om uit te nodigen voor een gesprek. Tevens heeft het panel een 'open spreekuur' ingesteld. De mogelijkheid om met het panel te spreken tijdens het open spreekuur is bekend gemaakt onder studenten en personeel. Er bleken geen belangstellenden voor het spreekuur te zijn.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel onderwijsactiviteiten bijgewoond ('kijken in de klas') om zich een concreet beeld te vormen van het gehanteerde didactische model. Hiermee heeft het panel vooruitgelopen op de aangekondigde aanpassing van het Beoordelingskader om dit verplicht te stellen.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Kamerstukken II 2010/11, 31 288, nr. 167, p. 9

De keuze van de gespreksdeelnemers, te bestuderen onderwijsmateriaal en afstudeerwerken was zodanig dat het panel in staat is een gefundeerd oordeel uit te spreken over de kwaliteit van de opleiding op alle locaties en varianten.

Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2.

### **3.6 Totstandkoming rapport**

Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. De secretaris heeft op basis hiervan een conceptrapport opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd voor commentaar. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna de definitieve tekst is vastgesteld. Uiteindelijk zijn aan de hand van de uitkomsten per standaard beargumenteerde oordelen per onderwerp en een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding gegeven. In het kader van de hoor/wederhoorprocedure is het conceptrapport op 5 juni 2012 voorgelegd aan Inholland om feitelijke onjuistheden te signaleren. Dit heeft geleid tot enkele correcties. Een tweede conceptrapport is op 14 juni 2012 aangeboden aan de instelling om feitelijke onjuistheden te signaleren. Dit heeft niet geresulteerd in tekstuele aanpassingen. Hierna heeft de panelvoorzitter namens het panel het definitieve rapport vastgesteld en aangeboden aan de NVAO op 19 juni 2012.

Het panel heeft ook als opdracht aanbevelingen te formuleren. Dit staat los van de beoordeling of de opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit, maar richt zich er op deze te ontstijgen. De geformuleerde aanbevelingen moeten daarom los van het oordeel over de kwaliteit van de opleiding worden gelezen. De aanbevelingen zijn separaat opgenomen in bijlage 4.

## 4 Beschrijving van de opleiding

### 4.1 Algemeen

Instelling:	Hogeschool Inholland
Opleiding:	hbo-bachelor
Varianten:	voltijd, deeltijd en duaal
Afstudeerrichtingen:	
Locaties:	Haarlem, Diemen, Alkmaar, Rotterdam, Den Haag
Studieomvang (ECTS):	240 ECTS
Sector:	Economie

### 4.2 Profiel instelling

De Hogeschool Inholland biedt op acht locaties in Noord- en Zuid-Holland hoger beroepsopleidingen aan op tal van vakgebieden, van gezondheidszorg tot economie en van techniek tot onderwijs. Inholland telt ruim 30.000 studenten, circa 2900 medewerkers en 29 lectoren.

De hogeschool is georganiseerd in zeven domeinen waarin het onderwijs is gepositioneerd en een aantal ondersteunende eenheden. De domeinen betreffen:

- Onderwijs, Leren en Levensbeschouwing;
- Techniek, Ontwerpen en Informatica;
- Communicatie, Media en Muziek;
- Gezondheid, Welzijn en Sport;
- Marketing, Toerisme en Vrijtijdsmanagement;
- Management, Finance en Recht;
- Agriculture.

### 4.3 Profiel opleiding

De opleiding Commerciële Economie (CE) maakt deel uit van het domein Marketing, Toerisme en Vrijtijdsmanagement (MTV). De opleiding is organisatorisch ondergebracht in het cluster Marketing, waartoe ook de opleidingen International Business & Languages en Small Business & Retail Management behoren.

Het totaal aantal ingeschreven studenten bij het cluster Marketing op locaties bedraagt 2290 studenten, waarvan 1130 CE-studenten, 225 IBL-studenten en 935 SBRM studenten. In onderstaande tabel een specificatie van de ingeschreven CE-studenten per locatie en per variant.

Aantal ingeschreven studenten	Alkmaar	Amsterdam Amsterdam /Diemen	Haarlem	Den Haag	Rotterdam	Totaal
CE voltijd	179	206	145	129	276	935
CE deeltijd	16	39	43	31	41	170
CE duaal		25				25
<b>CE totaal</b>	<b>195</b>	<b>270</b>	<b>188</b>	<b>160</b>	<b>317</b>	<b>1130</b>

Tabel 1: Overzicht aantal ingeschreven studenten bij de opleiding CE van het cluster Marketing (peildatum 1 oktober 2011)

De volgende varianten zijn in afbouw:

- Alkmaar Deeltijd (geen 1<sup>e</sup> jaars instroom sinds 2009)
- Den Haag Engelstalig, Voltijd (wordt m.i.v. 2012-2013 afgebouwd)
- Den Haag Deeltijd (idem)
- Amsterdam/Diemen Deeltijd (in afbouw sinds 2011)
- Amsterdam/Diemen Duaal (idem)
- Amsterdam/Diemen Voltijd (wordt afgebouwd m.i.v. 2012-2013)
- Rotterdam Deeltijd (idem)

Rotterdam en Den Haag werken sinds 2011-2012 intensief samen.

#### *Profilering*

Volgens het eind 2011 vastgestelde Opleidingsprofiel wil Inholland met CE onderscheidend zijn wat betreft:

1. Kleinschaligheid (korte lijn docent-student);
2. Intensief in contact met regionale bedrijven/organisaties;
3. Over locaties gezamenlijk studieplan als gedegen basis, waardoor overstappen tussen locaties probleemloos kan;
4. Een divers aanbod van afstudeerrichtingen die locaties onderling afstemmen: veel keuze voor 3e/4ejaars binnen Inholland is mogelijk, binnen of buiten de locatie.

Per locatie zal het cluster Marketing zich vanaf 2012-2013 profileren op bepaalde thema's die regionaal zijn verankerd. In het najaar 2011 hebben management en directie een start gemaakt met de profilering van de opleiding CE, in lijn met de strategische notitie van het college van bestuur. De opleiding verwacht de volgende thema's centraal te gaan stellen: export, internationaal ondernemen, creative industry en sales.

#### *Doelen*

De eindkwalificaties van de opleiding zijn afgeleid van het Landelijke Beroeps- en competentieprofiel:

1. Aangaan en uitbouwen van internationale klantrelaties
2. Strategisch beleid formuleren op basis van een interne en externe analyse
3. Strategisch beleid vertalen in tactische en operationele plannen en activiteiten
4. Ondernemen
5. Leidinggeven
6. Intercultureel samenwerken
7. Management van projecten
8. Het ontwikkelen van je (studie)loopbaan
9. Kennis construeren

#### *Programma*

Onderstaand overzicht toont de hoofdlijnen en de opbouw van het curriculum van studiejaar 2011-2012.

<b>1 thema</b>	De klant in beeld	De markt in beweging	Met het product de markt op	Communicatie in bedrijf
<b>Beroeps-product</b>	<i>Interne analyse en klantprofiel</i>	<i>Externe analyse</i>	<i>(Internationaal) businessplan</i>	<i>marketing-communicatieplan</i>
<b>2 thema</b>	Strategisch management	Sales- en accountmanagement	International supply chain management	International management
<b>Beroeps-product</b>	<i>(Internationaal) strategisch marketingplan</i>	<i>(Internationaal) sales- en accountplan</i>	<i>Supply chain plan in internationale context</i>	<i>Exportbeleidsplan</i>
<b>3 of</b>	Differentiatieminor / Study Abroad	Differentiatieminor / Study Abroad	Stage (buitenland)	Stage (buitenland)
<b>3</b>	Stage (buitenland)	Stage (buitenland)	Differentiatieminor / Study Abroad	Differentiatieminor / Study Abroad
<b>4</b>	Differentiatieminor / Study Abroad	Differentiatieminor / Study Abroad	Afstuderen	Afstuderen

Tabel 2: Overzicht programma CE (voltijd)

#### Differentiatieminors

De opleiding CE biedt op verschillende locaties eigen minors aan:

- Customer Relationship Management
- Klanttevredenheidsonderzoek
- Sales- en adviesvaardigheden in een internationale context
- Ondernemen in het MKB
- Exportmanagement en Supply Chain Management
- Export en talen in het MKB
- Europese studies
- Regio- en citymarketing
- Kennismanagement
- Merkenmanagement
- CRM/E-Business
- Integrale bedrijfsanalyse
- Study Abroad

## 5 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523, zoals nadien gewijzigd). Dit kader wordt gehanteerd als de instelling niet beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg of als de instelling aangeeft in plaats van de beperkte opleidingsbeoordeling hiervan gebruik wenst te maken. Hogeschool Inholland heeft dit laatste aangegeven.

De beoordeling is gericht op zes vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wil de opleiding de kwaliteit borgen?
6. Worden de doelstellingen gerealiseerd?

Deze zes vragen zijn vertaald in zes onderwerpen en zestien standaarden. Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de vierpuntsschaal.

Bij de beoordeling worden de volgende definities gehanteerd. Deze definities hebben zowel betrekking op de scores van de standaarden als op de scores van de opleiding in totaal.

### *Basiskwaliteit*

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

### *Onvoldoende*

De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.

### *Voldoende*

De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.

### *Goed*

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte uit boven de gangbare basiskwaliteit.

### *Excellent*

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een (inter)nationaal voorbeeld.

### *Gerealiseerde kwaliteit*

Het panel heeft gerealiseerde kwaliteit beoordeeld en alleen verbetermaatregelen in het oordeel betrokken wanneer daarvan de eerste resultaten waarneembaar waren.



## 5.1 Beoogde eindkwalificaties

### 5.1.1 Standaard 1

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

#### *Bevindingen*

Wat de student aan het eind van de opleiding moet kunnen staat beschreven in het Opleidingsprofiel Commerciële Economie 2011-2013. De competenties zijn concreet uitgewerkt in de Competentiekaart Commerciële Economie van de Hogeschool Inholland. In het Opleidingsprofiel verantwoordt de opleiding de beoogde eindcompetenties aan de hand van diverse bronnen, beleidsdocumenten en een eigen onderzoek naar de actuele ontwikkelingen in het werkveld.

De opleiding maakt gebruik van de landelijk vastgestelde CE-competenties uit 2002. Daarnaast gebruikt de opleiding de later vastgestelde domeincompetenties Commerce (2008). Daarmee sluit de opleiding aan bij de landelijke standaard voor de eindkwalificaties. Deze is getoetst bij het werkveld en wordt gedeeld met alle verwante CE bacheloropleidingen. Dat wordt tevens onderschreven door het feit dat de door de sector HEO, domein Commerce, in 2008 vastgestelde Body of Knowledge and Skills in de competentiekaart van CE is verwerkt.

Het Opleidingsprofiel wordt nadrukkelijk als een dynamisch document gepresenteerd. De ontwikkelingen in het werkveld gaan snel en de opleiding zal daar telkens bij aan moeten sluiten. Zo is ook het Landelijk profiel in ontwikkeling. De opleiding zal daarom in 2012 haar competentiekaart herzien.

Het Opleidingsprofiel laat zien dat een reflectie plaatsvindt op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk en de vertaling daarvan naar de eindkwalificaties van de opleiding. Belangrijke input werd geleverd door de CE-docententeams en de curriculumcommissie. Zowel uit de documentatie als uit de gesprekken met de delegaties blijkt tevens dat de beroepenveldcommissie een actieve rol vervult bij het formuleren van de eindkwalificaties van de opleiding.

In het licht van de beschrijving van actuele ontwikkelingen in het werkveld geeft de opleiding aan dat er in de eindkwalificaties en het programma van de opleiding CE meer of duidelijker aandacht moet gaan komen voor:

- onderzoekvaardigheden;
- marketing intelligence;
- analytische CRM-tools (data mining);
- online-marketing zowel op gebied van social media, instrumentinzet en accountability-tools;
- accountmanagement (aangescherpte functie-eisen vanuit het werkveld).

De centrale curriculumcommissie zal bovenstaande in 2012-2013 verwerken in de competentiekaart en in het curriculum.

De volgende competenties zijn op dit moment geformuleerd:

1. Aangaan en uitbouwen van internationale klantrelaties
2. Strategisch beleid formuleren op basis van een interne en externe analyse
3. Strategisch beleid vertalen in tactische en operationele plannen en activiteiten

4. Ondernemen
5. Leidinggeven
6. Intercultureel samenwerken
7. Management van projecten
8. Het ontwikkelen van je (studie)loopbaan
9. Kennis construeren

In het Opleidingsprofiel heeft de opleiding aangegeven hoe de negen competenties zich verhouden tot de Dublin-descriptoren voor het bachelorniveau en tot de nationaal geaccepteerde 'Generieke kernkwalificaties voor de hbo-bacheloropleidingen' van de HBO-raad.

De opleiding heeft per competentie drie faseniveaus onderscheiden: beroepsgeschikt, professionaliseringsbekwaam en startbekwaam. De drie faseniveaus zijn gedefinieerd in termen van wat de student zou moeten kunnen. Deze zijn per fase in inhoudelijke beoordelingscriteria uitgewerkt.

De opleiding ziet voor de afgestudeerde de volgende drie kernrollen/profielen: Marketeer, Salesmanager en Marktanalist.

De opleiding gebruikt het opleidingsprofiel bij de inrichting van het onderwijs. Er wordt een aantal functies onderscheiden in het Opleidingsprofiel:

- is verantwoordingsinstrument waarin staat beschreven op welk werkveld het onderwijs van de opleiding zich richt, hoe het curriculum is ingericht, welke keuzes de opleiding maakt met betrekking tot didactiek en de inrichting van (binnen- en buitenschoolse) leeromgevingen en wat de wijze is van competentiegerichte toetsing, beoordeling en examinering;
- is kompas en discussiestuk voor opleiders van de opleiding CE, aan de hand waarvan ze met elkaar praten over en bouwen aan een gemeenschappelijk opleidingsbeeld dat mag rekenen op draagvlak;
- is leidend voor de opbouw van de opleiding;
- dient als sturingsinstrument voor het management;
- biedt houvast voor onderwijsontwikkelteams.

#### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat de opleiding de beoogde competenties verantwoordt aan de hand van kaderstellende documenten, zoals het landelijk beroeps- en competentieprofiel. Maar ook aan de hand van een relevante eigen reflectie op de ontwikkelingen in het werkveld en met een goed begrip voor de rol van dit opleidingsprofiel in de opleiding. Zowel docenten als het werkveld zijn actief betrokken bij de formulering van de eindkwalificaties.

De opleiding heeft recent een uniformering in de uitwerking van de eindkwalificaties van de verschillende locaties en varianten tot stand gebracht. Positief is het panel eveneens over de accenten die gelegd gaan worden naar aanleiding van de gesignaleerde actuele ontwikkelingen zoals op het terrein van marketing intelligence, online marketing en onderzoeksvaardigheden.

Daarbij geeft het panel mee dat een regionale inkleuring per locatie, bijvoorbeeld binnen de minors of in de aansluiting op het lokale werkveld, van toegevoegde waarde kan zijn.

Het panel vindt de competentiekaart adequaat geformuleerd. De drie faseniveaus per competentie geven een heldere opbouw in niveau per competentie weer.

De beoogde eindkwalificaties passen bij de eisen die internationaal aan het bachelorniveau gesteld worden (Dublin-descriptoren) en weerspiegelen de hbo-oriëntatie, zoals eerder ook al is vastgesteld bij het opstellen van het Landelijk beroepsprofiel. In het Opleidingsprofiel zijn de Dublin-descriptoren in globale zin toegewezen aan de verschillende CE-competenties.

De verantwoording van de wijze waarop de beoogde eindkwalificaties aansluiten bij de actuele eisen die in internationaal perspectief gesteld worden, is in het landelijke beroeps- en competentieprofiel CE voldoende uitgewerkt, en daarmee binnen het onderhavige Opleidingsprofiel voldoende meegenomen. Dat geldt ook voor de aansluiting bij de eisen die vanuit het werkveld en het vakgebied aan de inhoud worden gesteld. De eigen profilering van de opleiding zou sterker mogen worden uitgewerkt.

*Conclusie:* voldoende.

## 5.2 Programma

### 5.2.1 Standaard 2

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

*Bevindingen*

Beroepspraktijk en actualiteit

De opleiding CE is competentiegericht. Een student toont een competentie op het moment dat hij of zij in een bepaalde context een bepaalde beroepshandeling kan uitvoeren, met als resultaat een beroepsproduct.

Vanaf het eerste jaar krijgt de beroepscontext nadrukkelijk een plaats in de opleiding. De opleiding is thematisch georganiseerd, waarbij aan verschillende aspecten en rollen van de beroepsuitoefening aandacht wordt besteed. Thema's zijn bijvoorbeeld:

- De klant in beeld
- De markt in beweging
- Met het product de markt op
- Communicatie in bedrijf
- Strategisch marketing management
- Sales- en accountmanagement
- International management en supply chain management en
- International management

Het onderwijs wordt in veel gevallen in de vorm van projecten aangeboden waarbij realistische problemen uit de beroepspraktijk aan de orde worden gesteld.

Gedurende iedere periode werken studenten aan een beroepsproduct.

Tevens geven gedurende de studie ervaren beroepsbeoefenaars gastcolleges. Verder worden er externe assessoren ingezet bij bijvoorbeeld projectbeoordelingen en fasetoetsing.

Gedurende de Studieloopbaanbegeleiding reflecteert de student op de ontwikkeling van de eigen beroepscompetenties. Dat gebeurt op een niet vrijblijvende manier. Er vindt fasetoetsing plaats om vast te stellen of de student de competenties beheerst op het niveau dat past bij de specifieke fase van de opleiding. Tevens staat de Studieloopbaanbegeleiding in de eerste twee jaar in het teken van oriëntatie op het beroepenveld en de beroepsmogelijkheden.

Het panel heeft vastgesteld dat een aantal differentiatie-minors dat voor CE-studenten in jaar 3 en 4 wordt aangeboden is afgestemd op de beroepspraktijk. Zo is naar aanleiding van input vanuit de beroepenveldcommissie op de locatie Alkmaar de minor Export en Talen ontwikkeld. Op de locatie Amsterdam/Diemen wordt de minor CRM/E-business aangeboden, op de locatie Haarlem de minor Merkenmanagement en op de locatie Rotterdam/Den Haag is de minor Exportmanagement en Supply Chain Management ontwikkeld.

De opleiding heeft recent maatregelen genomen om in de differentiatie-minoren tot een verdere verdieping in relatie tot de beroepspraktijk te komen. Slechts één van de vier differentiatie-minoren is een vrije keuze, de overige moeten door de student in relatie tot de beroepspraktijk worden verantwoord en kunnen alleen uit een door de opleiding goedgekeurde lijst worden gekozen.

In het derde studiejaar wordt een semester praktijkstage gelopen en in het afstudeeronderzoek in jaar 4 wordt een relevante probleemstelling uit de beroepspraktijk uitgewerkt.

Door de studie jaren heen worden beroepsvaardigheden ontwikkeld. Dit betreft onder meer: communicatieve vaardigheden, ondernemen, salesvaardigheden, analyseren, plannen, managen van projecten, samenwerken en reflecteren.

De opleiding geeft aan dat op de langere termijn het curriculum verrijkt zal worden met actuele thema's, zoals bijvoorbeeld accountability, creativiteit, online marketing en een-op-een-communicatie.

De gebruikelijke basisvakliteratuur wordt in het onderwijs aangeboden.

#### Onderzoeksvaardigheden en lectoraat

Onderzoeksmethodologie en onderzoeksvaardigheden komen in het onderwijsprogramma van jaar 1 tot en met 4 aan bod. Dit geldt voor alle varianten.

Dit studiejaar expliciteert de centrale curriculumcommissie de onderzoeksleerlijn, waardoor de samenhang van het verwerven van onderzoeksvaardigheden binnen het programma verbetert (zie standaard 3).

Ter ondersteuning van de studenten worden richtlijnen uitgebracht voor het doen van onderzoek. Hierin worden kwaliteitscriteria voor probleemstelling, theoretisch kader, methoden en technieken van onderzoek en literatuuronderzoek beschreven.

Er zal samen met het lectoraat Digital World onderzoek worden gedaan naar de benodigde onderzoeksvaardigheden voor een CE'er, gebaseerd op de eisen van het werkveld. Dit zal worden vertaald naar een visie op onderzoek, wat tot een aanpassing van het curriculum kan leiden.

Het studenttevredenheidsonderzoek laat in 2011 een stijgende lijn zien voor alle locaties wat betreft de verworven wetenschappelijke vaardigheden ten opzicht van 2010, maar zeker ook de tevredenheid over het schriftelijk rapporteren over praktijkgericht onderzoek is significant gestegen ten opzicht van 2010. Studenten zijn verder eveneens tevreden over de methoden en technieken van praktijkgericht onderzoek.

Binnen de kenniskringen van de lectoraten wordt beroepsgerelateerd onderzoek uitgevoerd. Enerzijds worden vragen uit de markt beantwoord en anderzijds worden resultaten van onderzoek en bedrijfsconsultancy terugvertaald naar het onderwijs. Een voorbeeld hiervan is dat het lectoraat Digital World de centrale curriculumcommissie adviseert op inhoudelijk gebied en participeert in de onderwijsontwikkeling. Enkele docenten zijn werkzaam bij een lectoraat.

#### *Overwegingen*

##### Beroepspraktijk

De voorbereiding op de beroepspraktijk is in het programma geborgd. Studenten werken systematisch en toetsbaar aan het verwerven van de noodzakelijke beroepscompetenties. Er worden ervaren gastdocenten ingezet die bijdragen aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, die van belang zijn in de beroepspraktijk. Ook het uitvoeren van authentieke beroepsprojecten vanaf het begin van de studie draagt in sterke mate bij aan het leggen van de relatie met de beroepspraktijk.

De differentiëerminoren in de laatste twee jaar van de studie zijn volgens het panel eveneens voldoende beroepsgericht. In het aanbod van de differentiëerminoren zou echter nog meer focus kunnen worden aangebracht. Nu zijn er teveel keuzemogelijkheden voor minoren, waardoor het verwerven van de specifieke beroepsvaardigheden mogelijk teveel beperkt wordt tot de eerste twee leerjaren. Bij enkele minoren betwijfelt het panel de relevantie voor de CE-beroepspraktijk. Dit is eerder ook gesignaleerd door de BVC's wat heeft geleid tot de ontwikkeling van een aantal nieuwe beroepsspecifieke minoren.

Tijdens het panelbezoek werd duidelijk dat de opleiding de mogelijkheden verkent om een beperkt aantal afstudeerrichtingen te definiëren bijvoorbeeld aan de hand van de drie kernberoepsrollen: de marketeer, de salesmanager en de marktanalist. Hoewel dit idee, naar het oordeel van het panel zeker nog niet voldoende is uitgewerkt, onderkent het wel dat een dergelijke vernieuwing de gewenste verdieping in deze fase van de studie beter zou kunnen waarborgen.

Het panel stelt vast dat de beroepenveldcommissie een actieve rol speelt bij de invulling van de beroepspraktijkgerichtheid en actualiteit van de opleiding. Dat geldt ook voor de rol die gastdocenten daarin spelen. Deze rol is echter niet structureel. Het panel adviseert daarom de inbedding in de beroepspraktijk meer strategisch te organiseren: gestuurd vanuit de opleiding en wat de opleiding nodig heeft.

##### Actualiteit

Het panel heeft de docenten tijdens de interviews verschillende malen nadrukkelijk uitgedaagd om de meest innovatieve, de meest actuele elementen in het onderwijs naar voren te brengen. Dat is van belang omdat juist in dit domein de veranderingen zeer snel gaan. Een opleiding moet die dynamiek in het veld aan een student kunnen meegeven. Op dat punt had het panel soms wel meer voorbeelden willen aantreffen.

#### Onderzoeksvaardigheden en lectoraat

Het panel acht de ontwikkeling van beroepsgerelateerde onderzoeksvaardigheden van belang. De opleiding zou echter scherper moeten expliciteren wat men op dit gebied van studenten verwacht.

Het panel meent dat het in ieder geval belangrijk is dat studenten demonstreren dat zij op hbo-bachelorniveau kunnen functioneren. De hbo-professional moet in staat zijn om nieuwe kennis te vergaren, omdat kennis tegenwoordig snel aan erosie onderhevig is. Gebruik van bronnen en informatieverwerking moeten mede in het kader van de onderzoeksvaardigheden worden aangebracht en kunnen worden gedemonstreerd in het eindwerk. De Dublin-descriptoren en de hbo-kwalificaties geven hier een richtsnoer. Bijvoorbeeld: het toepassen van kennis en inzicht (opstellen en staven van argumenten en het oplossen van problemen). Daarmee kan de student aantonen dat hij of zij de eindkwalificaties op bachelorniveau verworven heeft.

Het bestaande curriculum biedt mogelijkheden om deze beroepsgerelateerde (onderzoeks)vaardigheden te verwerven. De projecten, problemen uit de beroepspraktijk en de beroepsproducten die moeten worden gemaakt, vragen om verschillende (onderzoeks)vaardigheden.

De opleiding lijkt nog op zoek naar de eisen die op het terrein van onderzoek aan afgestudeerden moeten worden gesteld. De samenwerking met lectoraten om dat binnen de leerlijn onderzoek nader vorm te geven, vindt het panel daarom van belang. Er hebben op dit terrein al wel concrete aanpassingen plaatsgevonden. Zo hebben de docenten een scholing in het begeleiden van afstudeerwerkstukken gevolgd en besteden zij meer aandacht aan onderzoek. Daarnaast wordt er gewerkt aan het beter terugvertalen van het onderzoek van de lectoren naar het programma. Ter ondersteuning van de studenten zijn richtlijnen uitgebracht voor het doen van onderzoek. Hierin worden kwaliteitscriteria voor probleemstelling, theoretisch kader, methoden en technieken van onderzoek en literatuuronderzoek beschreven.

De evaluatieresultaten van de studenten laten een positieve ontwikkeling zien van de waardering op dit punt.

Het panel onderschrijft deze ontwikkeling. Het panel onderstreept tevens de relevantie van het betrekken van de lectoraten bij de ontwikkeling van het onderwijs en met name de onderzoekslijn.

*Conclusie: voldoende.*

#### **5.2.2 Standaard 3**

*De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.*

##### *Bevindingen*

De opbouw van het voltijdse programma is in dit rapport opgenomen in hoofdstuk 4.3. Hoewel er enkele kleine verschillen zijn in de opbouw van het programma, komt de deeltijdse variant op de locaties Alkmaar, Haarlem en Rotterdam/Den Haag grotendeels hiermee overeen. De voltijdse, deeltijdse en de duale variant in Amsterdam/Diemen worden afgebouwd. Daarmee zal er geen duale variant meer worden aangeboden. Alleen de

deeltijdse opleiding op de locatie Haarlem en de voltijdse opleidingen op de locaties Alkmaar, Haarlem, Den Haag en Rotterdam zullen blijven bestaan.

In de deeltijdse en duale varianten vindt de realisatie voor een deel plaats op de werkplek. In studiejaar 2011-2012 worden de criteria voor het beoordelen van de werkplek bij deeltijdse en duale vormen op alle locaties op elkaar afgestemd. Met ingang van het studiejaar 2012-2013 zullen de criteria gebruikt worden.

Het programma kent op alle locaties en voor alle varianten dezelfde uitgangspunten (zie opleidingsprofiel). Competenties (beschreven in de competentiekaart, zie Standaard 1) zijn sturend voor het studieprogramma. Dit is verder uitgewerkt in studentenstatuut, studiehandleidingen, de stage- en de afstudeerhandleiding.

Het panel heeft bij standaard 1 beschreven dat de opleiding op een systematisch wijze tot een competentiekaart komt waarin alle competenties zijn uitgewerkt naar drie niveaus. Het panel heeft echter moeite gehad om dezelfde systematiek aan te treffen in de vertaling van de programmaonderdelen. Per onderdeel zijn in de studiehandleidingen wel leerdoelen geformuleerd en verwijst men naar de competenties die aan de orde zijn. Het panel heeft geen systematisch overzicht van de competenties naar de onderdelen aangetroffen, zodat eenvoudig kan worden vastgesteld dat alle competenties op het juiste niveau aan de orde komen in het programma. De gedetailleerde uitwerking in het OER heeft het panel echter wel in staat gesteld om vast te stellen dat alle competenties aan de orde komen.

Inholland heeft nieuwe kaders gesteld voor het management en de ontwikkeling van opleidingen. De docent wordt daarin centraal gesteld. Om dat mogelijk te maken heeft de centrale curriculumcommissie, bestaande uit docenten van de verschillende locaties de regie gekregen op de ontwikkeling van het curriculum. De docententeams dragen zorg voor de inhoudelijke inbreng. Tijdens het locatiebezoek werd verduidelijkt dat de centrale curriculumcommissie de opdracht heeft om per september 2012 één studieplan (curriculum) voor alle locaties uit te werken. Dat betekent dat in het vervolg de studiehandleidingen op alle locaties hetzelfde zijn.

Hoewel dat (op het moment van het locatiebezoek) nog niet helemaal zeker is, heeft de opleiding het plan om binnen dat ene curriculum vanaf 2012-2013 drie leerlijnen te onderscheiden (marketing, sales en (markt)onderzoek). Het gaat hier om de kernrollen van de commercieel econoom. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek een document hieromtrent ingezien.

Onderwerp van de huidige discussie is hoe die leerlijnen eventueel kunnen uitmonden in drie afstudeerrichtingen waarin verdieping in één van deze rollen kan plaatsvinden. Dit zal moeten leiden tot een beperking in de keuze voor de differentiatie-minoren. Over deze inrichting van de afstudeerrichtingen is nog discussie. In de zomer van 2012 valt hierover het besluit.

De opleiding werkt met een thematische opbouw van onderwijsperiodes. Thema's maken het mogelijk een verscheidenheid aan onderwerpen binnen een periode in samenhang te presenteren (horizontale samenhang). De verticale samenhang wordt gerealiseerd door de oplopende mate van complexiteit en van zelfstandigheid in de opeenvolgende periodes. De student ontwikkelt zich van beroepsgeschikt, naar professionaliseringsbekwaam en eindigt op het niveau startbekwaam. Zoals gezegd worden die niveaus gedefinieerd in de competentiekaart van de opleiding.

De body of knowledge and skills van het domein CE wordt afgedekt in het programma en de literatuur.

Evaluatieresultaten uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2011 bevestigen dat studenten een samenhangend programma ervaren. Ook de stage sluit goed aan op het curriculum. De alumni in de HBO-monitor van 2010 bevestigen dat er sprake is van een samenhangend programma, met een score van 6,4 komt de waardering overeen met het landelijk gemiddelde.

Op dit punt ontstaat een consistent positief beeld omdat ook de studenten die het panel gesproken heeft positief zijn over de samenhang in het programma. Dat geldt vooral voor de samenhang tussen het project en de afzonderlijke vakken. De centrering rondom relevante thema's per periode vervult hierbij een belangrijke rol.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de horizontale en verticale samenhang in het programma voldoende geborgd worden. Studenten zijn over het algemeen positief over de samenhang in het programma. Ook wordt de body of knowledge and skills voldoende afgedekt, wat een van de voorwaarden is om studenten in staat te stellen de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

De opleiding heeft aangegeven de (vak-)inhoudelijke samenhang verder aan te willen scherpen. Het panel heeft dit nog niet goed kunnen beoordelen omdat alleen de eerste twee jaren zijn uitgetekend. Deze eerste twee jaren brengen de basis van het vakgebied gestructureerd aan. Het panel heeft wel de indruk dat de 'sales-leerlijn' nog niet goed zichtbaar is. Daar komt bij dat er nog geen definitieve beslissing genomen is over de afstudeerrichtingen.

*Conclusie:* Voldoende.

### **5.2.3 Standaard 4**

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

#### *Bevindingen*

De opleiding is gericht op de ontwikkeling van competenties. Het onderwijs kent een vast stramien. Om de praktijk te leren kennen, krijgen studenten projectopdrachten en leren zij via hoorcolleges en werkgroepen te werken met concepten, theorieën en modellen. In de deeltijdse en duale variant worden (delen) van het projectonderwijs in de eigen beroepspraktijk uitgevoerd. Zoals gezegd is de opleiding op dit moment de werkplek eisen met het oog op dit werkplekleren aan het aanscherpen.

In een periode staat een beroepsauthentieke opdracht centraal (project). Studenten werken aan die opdracht in groepsverband. Ze werken daarbij op een projectmatige wijze aan hun beroepshandelingen en beroepsproducten.

De projectgroepen worden inhoudelijk begeleid door een projectexpert en voor het groepsproces door een tutor.

Omdat de opleiding van mening is dat de projecten te weinig inhoudelijk worden beoordeeld – het accent ligt teveel op beoordeling van de processen en de bijdrage die individuele projectleden aan het project leveren – gaat de centrale curriculumcommissie in de komende



periode de opzet van het projectonderwijs, de formulering van de beroepsauthentieke opdrachten en de toetscriteria voor het projectonderwijs in het eerste leerjaar, herzien.

In jaar 3 en 4 van de opleiding ligt het accent op het uitvoeren van opdrachten bij externe opdrachtgevers tijdens stage en afstuderen. Dit geldt ook voor de diverse minors.

De in de opleiding gehanteerde werkvormen waarderen de studenten met gemiddeld een 3,4 op een vijfpuntsschaal. Dat geldt tevens voor de mate waarin studenten de opleiding stimulerend vinden. De studentendelegaties waarmee het panel sprak bevestigen dit beeld.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat het didactisch concept de studenten in staat stelt de eindkwalificaties te bereiken. Het panel heeft waardering voor de gerichtheid op de beroepspraktijk en vindt de verwerking van vakkennis binnen de projecten een pluspunt.

Het didactisch concept van de opleiding is op papier goed uitgewerkt. Veel elementen van dat concept komen ook in de onderwijspraktijk terug. Toch vraagt het panel zich af of het onderwijsconcept wel over de volle breedte is doorleefd in de docententeams. Er zijn enkele indicaties dat het didactisch handelen van docenten niet altijd volledig aansluit bij het concept waar de opleiding in diverse beleidsstukken naar streeft. Dat viel bijvoorbeeld op bij de toetsen die het panel heeft beoordeeld (zie Standaard 16 voor toelichting).

Dus hoewel het didactisch concept naar het oordeel van het panel in orde is, geeft het panel de aanbeveling mee om aan de integratie en internalisering van het didactisch concept blijvend aandacht te besteden. Om op een goede manier met de activerende werkvormen om te gaan verwacht het panel meer didactisch leiderschap bij de docenten. Dit vraagt om een versterking van de didactische scholing van docenten.

De discussie die door de centrale curriculumcommissie wordt geïnitieerd over de didactische uitwerkingen illustreert dat de docenten dit didactisch leiderschap wel aan het ontwikkelen zijn.

*Conclusie:* voldoende.

#### **5.2.4 Standaard 5**

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

##### *Bevindingen*

Een student die voldoet aan de formele toelatingseisen (diploma havo met Economie 1 of mbo-4) wordt toegelaten tot de opleiding. De opleiding stelt geen aanvullende eisen. De opleiding heeft te maken met studenten met verschillende vooropleidingen en met een diverse etnische afkomst. Ook al voldoen studenten die starten bij de opleiding aan de formele toelatingseisen, de overgang vanuit met name het mbo naar het hbo is groot.

In de studievoorziening werkt de opleiding nauw samen met scholen in het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs. Diverse maatregelen worden genomen om de keuze voor de opleiding zo zorgvuldig mogelijk te maken.

Onder andere wordt met elke voltijdstudent een kennismakingsgesprek gevoerd, soms voorafgegaan door een intake-assessment. De intake beoogt studenten zicht te geven op

de vraag of de vooropleiding en/of de werkervaring een succesvolle afronding van de studie aannemelijk maken.

Ook worden in het eerste jaar diverse maatregelen genomen om de overgang van mbo naar hbo te vergemakkelijken. Inhoudelijk staat het studieloopbaanprogramma in jaar 1 onder meer in het teken van kennismaking met het werkveld en het leren reflecteren.

Tevens worden diverse maatregelen genomen om deficiënties weg te nemen. De opleiding biedt op alle locaties een taaltoets aan, die indien noodzakelijk wordt gevolgd door taalondersteuning. Voorts worden op enkele locaties ook een rekentoets en extra lessen rekenvaardigheid aangeboden.

De studenten en alumni die het panel gesproken heeft zijn positief over de aansluiting.

#### *Overwegingen*

Ondanks een beleid gericht op een gedifferentieerde instroom vallen er behoorlijk veel studenten uit, met name in het eerste jaar. Volgens de gegevens van de HBO-raad ontloopt de uitval bij Inholland in de laatste jaren het landelijk gemiddelde niet opvallend. Er zijn wel duidelijke verschillen tussen de locaties zichtbaar. De opleiding doet onderzoek naar de achterliggende oorzaken, bijvoorbeeld door te participeren in het onderzoek van het lectoraat Grootstedelijk Onderwijs en Jeugdbeleid in 2010.

Het panel voegt daaraan toe dat naar mate de opleiding algemener van aard is, de kans groter is dat studenten in het eerste jaar gaan switchen. Aandacht voor het maken van de juiste keuze is dus van belang. Met instemming signaleert het panel dat de opleiding is begonnen met een intensivering en verbetering van de intake en beroepsoriëntatie in de propedeuse.

Er wordt aandacht besteed aan het wegwerken van deficiënties en aan het bevorderen dat studenten in de juiste opleiding terecht komen. Ook wordt de mogelijkheid onderzocht om rekenonderwijs op alle locaties in te voeren.

Het panel heeft kunnen verifiëren dat de opleiding de gebruikelijke instroomeisen hanteert.

*Conclusie:* voldoende.

### **5.2.5 Standaard 6**

*Het programma is studeerbaar.*

#### *Bevindingen*

Het panel heeft gesproken met studenten van alle locaties over de zwaarte van het programma en eventuele struikelblokken. Studenten melden dat ze een aanzienlijk aantal uren in de week (gemiddeld 32 uur) met hun studie bezig zijn. Dat wordt bevestigd in de evaluaties. Zij ondervinden geen knelpunten in de planning of zwaarte van vakken. De cijfers uit de NSE ondersteunen deze uitkomst. De student is over het algemeen positief over de studielast.

Hieronder volgt een overzicht van het gemiddeld aantal contactmomenten per week voor alle locaties:

### Contactmomenten

Leerjaar	voltijd/fulltime	deeltijd
1e leerjaar	Per week: 18-20 contactmomenten	Per week: 9 tot 10
2e leerjaar	Per week: 16-18 contactmomenten	Per week: 9 tot 10
3e leerjaar	Differentiatie-minoren 9 tot 16 contactmomenten per week Stagebegeleiding 8-10 uur tijdens stage	Differentiatie-minoren 9 tot 10 contactmomenten per week
4e leerjaar	Afstudeerbegeleiding 15 uur tijdens afstuderen	Afstudeerbegeleiding conform voltijd

Tabel 3: een overzicht van het gemiddeld aantal contactmomenten per week

Toetsen vinden plaats in de laatste weken van een periode. Het herkansingsbeleid is erop gericht om uitstelgedrag van studenten te voorkomen. Studenten hebben gedurende een collegejaar naast de reguliere toets maximaal één herkansingsmogelijkheid.

In de onderwijs- en examenregeling is de mogelijkheid opgenomen tot aanpassingen en voorzieningen voor studenten met een functiebeperking. Voorbeelden zijn extra tijd voor een toets of aangepast tentamenmateriaal. Uit de NSE van 2010 blijkt dat studenten met een functiebeperking niet zo positief zijn over de extra begeleiding die zij van de opleiding ontvangen. De reikwijdte van dit resultaat is – gezien de kleine aantallen – voor het panel niet gemakkelijk te beoordelen.

In de enquêtes, die de opleiding zelf onder studenten afneemt, wordt dit onderwerp, zo blijkt bij een steekproef, niet aan de orde gesteld.

De opleiding hanteert vanaf studiejaar 2011-2012 een norm voor het bindend studieadvies (BSA-norm) van 45 EC's in jaar 1. Het BSA is als selectie-instrument ingesteld om alleen geschikte en gemotiveerde studenten toe te laten tot de hoofdfase. In het studiejaar 2012-2013 wordt ruimte geboden om de BSA verder te verhogen tot 50 EC.

De studenten die het panel gesproken heeft, kunnen zich in de maatregel vinden.

### Overwegingen

Het panel heeft geen reden om aan te nemen dat de opleiding niet studeerbaar zou zijn. De inrichting van de opleiding, waaronder de spreiding van de studielast, is zodanig dat de student in redelijkheid aan de wettelijk vastgestelde normen voor de studielast en studiefinanciering kan voldoen.

Indien de aanpassingen en voorzieningen voor studenten met een functiebeperking daadwerkelijk toegepast worden, meent het panel dat er voldoende maatregelen genomen worden om studenten met een functiebeperking ondersteuning te bieden. Zoals gezegd kan het panel – vanwege de geringe aantallen - geen conclusies trekken op basis van de NSE 2010.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.2.6 **Standaard 7**

*De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.*

#### *Bevindingen*

De studielast voor de hele opleiding bedraagt 240 EC.

#### *Overwegingen*

De opleiding Commerciële Economie voldoet aan de wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en duur van het programma.

Conclusie: voldoende.

## 5.3 **Personeel**

### 5.3.1 **Standaard 8**

*De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.*

#### *Bevindingen*

Het personeelsbeleid van Inholland is erop gericht om opleidingsteams samen te stellen met docenten die een adequate opleiding, goede vakkennis, didactische vaardigheden en kennis van de beroepspraktijk hebben. De opleiding sluit in haar personeelsbeleid aan op dat van de hogeschool.

In de notitie *Ruimte voor Presteren* is vastgelegd dat in het studiejaar 2016-2017 in alle opleidingen 80% van de docenten een mastergraad heeft, tenzij er geen masteropleiding voor docenten op een bepaald terrein beschikbaar is.

Daarnaast zijn er een aantal streefdoelen geformuleerd ten aanzien van het personeelsbeleid:

- het verminderen van het percentage kleine contracten (< 49%);
- het terugbrengen van het ziekteverzuim op concernniveau van onderwijzend personeel van 5.85 % (situatie 2006) naar 4.0%;
- het terugbrengen van het aantal vaste contracten op concernniveau van 79% (situatie 2006) naar 70%;
- het realiseren van een medewerkersbestand dat een afspiegeling vormt van haar studentenpopulatie;
- het realiseren van een evenwichtige man-vrouwverdeling.

De opleiding volgt in haar personeelsbeleid de Performance & Competence Management (PCM) cyclus van de hogeschool. De jaarlijkse cyclus start met een individueel gesprek over het persoonlijke ontwikkelingsplan (IPOP), gevolgd door een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Tijdens de IPOP-gesprekken worden individuele afspraken over deskundigheidsbevordering gemaakt.

In het aanstellingsbeleid worden het opleidingsniveau (minimaal hbo-master) en de binding met de beroepspraktijk centraal gesteld.

Vanwege de krimp van de marketingopleidingen is een aantal tijdelijke contracten niet verlengd. Daarbij is overigens wel gekeken naar de (on)misbaarheid van bepaalde

docenten. Het management heeft een schouw van het personeel uitgevoerd waarbij is nagegaan of de noodzakelijke expertisedomeinen in de opleiding in voldoende mate door de staf worden gedekt.

Het personeelsbeleid zal afgestemd worden op het feit dat de locatie Amsterdam/Diemen afgebouwd gaat worden. Dit heeft gevolgen voor de interne mobiliteit. Op basis van het inzicht in welke kennis en kunde op welke plaats aanwezig is en welke ontbreekt, kan op kortere en langere termijn gestuurd worden op verandering en of verplaatsing.

Lectoraten vallen sinds kort onder de verantwoordelijkheid van de domeindirecteur (eerder vielen deze onder het college van bestuur). In het kader van de notitie *Ruimte voor presteren* is het opleidingsmanagement bezig een onderwijsplan te formuleren, waarin voorgesteld wordt de lectoraten onder te brengen op clusterniveau. De opleiding maakt op dit moment gebruik van het lectoraat Digital World. Het betreft hier echter een kleine aanstelling. Bij het college van bestuur ligt op dit moment een verzoek een lectoraat 'Marketing' te starten. Het liefst zou de opleiding een lector aangesteld willen hebben op parttime basis (0,6 fte).

Op dit moment wordt veel samengewerkt met lectoren uit het andere economische domein (Domein Management, Finance en Recht).

Uitgangspunten voor het scholingsbeleid van de opleiding zijn vastgelegd in het instellingsbrede scholingsplan (*WHW 2011-2012 'Inholland WHW-proof'*) en het scholingsplan op domeinniveau.

Zeker in het kader van het WHW-proof maken van de opleiding zijn er diverse scholingen uitgevoerd. Dit betrof bijvoorbeeld de examencommissie, de toetscommissie en de opleidingscommissie. Een gedeelte van de docenten is geschoold ten behoeve van de verbetering van de toetsing. Daarnaast zijn er trainingen gegeven op het gebied van onderzoeksvaardigheden.

Een belangrijk speerpunt is om de inhoudelijke en organisatorische samenwerking over de locaties heen verder uit te bouwen en vorm te geven. De centrale curriculumcommissie heeft daarin een belangrijke rol. Er zijn clusterdagen waarop docenten uit verschillende locaties werken aan een gezamenlijk curriculum. Daarbij spelen de centrale examencommissie en centrale toetscommissie eveneens een rol.

#### *Overwegingen*

Er is een uitgebreid basisinstrumentarium in functie van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Met name de systematiek van het voeren van ontwikkelings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken binnen het PCM-beleid verdient waardering.

Het panel vraagt aandacht voor de volgende overwegingen:

Het panel constateert dat de verbinding van het personeel met de beroepspraktijk meer aandacht verdient. Het panel beveelt aan in het personeelsbeleid kennis van en ervaring met de beroepspraktijk een sterkere rol te laten spelen en dit tot uitdrukking te laten komen in het scholingsbeleid (zie ook opmerkingen onder Standaard 9).

Tevens beveelt het panel aan om veel meer strategisch gebruik te maken van de know how in het beroepenveld door structurele afspraken met gastdocenten te maken.

Ook beveelt het panel aan na te gaan hoe de beperkt aanwezige marketingdeskundigheid (zie Standaard 9) zo efficiënt mogelijk over alle locaties heen ingezet kan worden.

Het panel concludeert dat het personeelsbeleid voldoende is.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.3.2 Standaard 9

*Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.*

#### *Bevindingen*

Jaarlijks voert de opleiding een personele schouw uit om zicht te krijgen op de in het team als geheel beschikbare kwalificaties (vak- en onderwijskundige competenties, relaties met het werkveld). Op grond daarvan stelt de opleidingsmanager in overleg met de medewerkers een scholingsplan op.

In onderwijsevaluaties worden iedere periode per onderwijsonderdeel specifieke vragen gesteld over hoe studenten de uitvoering van het onderwijs door de docent ervaren. Uit deze evaluaties blijkt dat studenten in het algemeen positief oordelen over de kwaliteit van de uitvoering van het onderwijs. Over de theoretische kennis van docenten en over de kennis die zij hebben van de beroepspraktijk zijn studenten eveneens positief. Dat blijkt zowel uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd met de studenten als uit de evaluatieresultaten.

#### Inhoudelijke expertise en ervaring in de beroepspraktijk

Op dit moment heeft 80% van de docenten een mastergraad. De opleiding stelt dat de expertise van de opleidingsteams de gehele Body of Knowledge van het werkveld Marketing afdekt. De opleiding constateert echter een knelpunt, namelijk dat er voor enkele kennisdomeinen per locatie slechts één expert is.

Het panel heeft een extra onderzoek gedaan naar de expertise van het docententeam op de verschillende locaties om na te gaan of de inhoudelijke vakkennis en de ervaring in de beroepspraktijk voldoende aanwezig zijn. Het panel komt tot de conclusie dat de gezamenlijke expertise van het kernteam de gehele Body of Knowledge van het werkveld Commerciële Economie afdekt, maar dat er op afzonderlijke locaties wel een probleem kan ontstaan als docenten om welke reden dan ook wegvallen. Gezien de reorganisatie en de teruglopende studentenaantallen ligt hier een reëel risico. De opleiding heeft het panel er niet van kunnen overtuigen dat er adequate maatregelen genomen worden om dit risico weg te nemen. De ervaring van docenten in de actuele beroepspraktijk noemt het panel zwak, maar wel voldoende.

#### Didactische expertise

In het kader van het 'Inholland-WHW-proof' maken van de opleiding zijn er trainingsmodules ontwikkeld en zijn en worden deze uitgevoerd ten behoeve van docenten, examinatoren en leden van de examencommissie en van de toetscommissie. Ook geeft men aan dat de rollen van de afstudeerbegeleider, examiner en assessor fase-toets zijn verduidelijkt en versterkt. Er is nu meer inhoudelijke afstemming tussen docenten en er worden over de gehele linie hogere eisen aan de onderzoekscomponent en aan het Plan van Aanpak van het afstudeerwerk (zie standaard 16) gesteld.

De centrale curriculumcommissie en de examencommissie functioneren conform de kaders en richtlijnen zoals deze in het domein MTV zijn vastgelegd, aldus de opleiding.

#### Organisatorische expertise

Er wordt een cultuurtraject uitgevoerd gericht op de prioriteiten van de hogeschool op teamniveau: borging van het WHW-proof zijn, onderwijs op niveau, docentverantwoordelijkheid en rekenschap van de docent voor zijn onderwijs, vooral op teamniveau en samen met alle locaties. Deze prioriteiten worden in het traject doorvertaald naar gedrag, houding en zichtbare resultaten van docenten, ondersteuners en managers in teamverband. Dit betekent samen hernieuwd invulling geven aan cruciale thema's zoals professioneel omgaan met onzekerheden, verantwoordelijkheid nemen, teamwork, een gezamenlijk kwaliteitsbesef, functioneren in meerdere rollen en professioneel communiceren met elkaar en met studenten. Het cultuurtraject zal worden begeleid door een professionele teamcoach

#### *Overwegingen*

Het opleidingsniveau van de docenten voldoet aan de door de hogeschool gestelde streefnorm en is aanzienlijk beter dan binnen de gemiddelde hbo-opleiding wordt aangetroffen (80% heeft een mastergraad).

Van de docenten heeft een betrekkelijk groot aantal deskundigheid op aanpalende terreinen zoals de talen, rechten en onderzoeksvaardigheden. Enkele taaldocenten (eenmaal rechten) hebben een relevante kwalificatie behaald, bijvoorbeeld NIMA.

De opleiding merkt ongeveer de helft aan als vakdocent. Het panel heeft zorgen of in alle gevallen voldoende vakdeskundige docenten worden ingezet. Zo heeft het panel gesignaleerd dat een aantal afstudeerwerken begeleid of beoordeeld is door niet-vakdocenten. Het eigen onderzoek naar de ervaring van de docenten in de beroepspraktijk roept ook de vraag op of die ervaring altijd voldoende vakinhoudelijk relevant en actueel is. Die zorgen worden versterkt door de observatie dat de vakinhoudelijke kwaliteit van een aantal eindwerken te kort schiet.

De opleiding geeft aan dat alle expertiseterreinen door het docententeam worden afgedekt. Dat wordt door de CV's bevestigd. Het panel maakt hierbij wel de opmerking dat in de betreffende overzichten van de opleiding sommige docenten bij een naar de mening van het panel te groot aantal expertiseterreinen worden ingedeeld..Dat maakt een beoordeling door buitenstaanders niet eenvoudig.

Al met al vindt het panel de kwaliteit van het team op het punt van de vakinhoudelijke kennis en ervaring voldoende maar voor verbetering vatbaar.

De didactische kwalificatie van de docententeams is aan de maat. Recent heeft de didactische professionalisering van docenten zich met name gericht op toetsen en examineren. De keuze hiervoor is begrijpelijk en juist tegen de achtergrond van de onderzoeken die door de Inspectie en de NVAO zijn uitgevoerd. Het panel beveelt echter aan om in ieder geval de onderwijskundige en didactische scholing krachtig door te zetten. Dit betreft ook scholing met betrekking tot het didactisch concept (zie standaard 4).

Het panel onderschrijft ten slotte het belang van het cultuurtraject dat zich behalve op docenten ook op ondersteuners en managers richt. Vooral het realiseren van een

gemeenschappelijk kwaliteitsbesef en het omzetten daarvan in handelen vindt het panel belangrijk.

Alles afwegend komt het panel tot een voldoende oordeel. Hoewel er enkele zorgen zijn over de vakinhoudelijke kennis en ervaring, zijn het masterniveau van het docententeam en de didactische en organisatorische kwaliteit aan de maat.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.3.3 Standaard 10

*De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.*

#### *Bevindingen*

In het studiejaar 2011-2012 is de docent-studentratio gemiddeld over de locaties heen 1 : 36. Deze ratio betreft alle ingeschreven studenten. De docent-studentratio berekend over de studenten die bekostigd worden (jaar 1 t/m 4) is 1: 28

In het strategische programma van de hogeschool *Verbinding als opdracht (2011)* is vastgelegd dat de hogeschool in het studiejaar 2015-2016 een personele ombuiging gerealiseerd heeft, waarbij de docent-studentratio voor alle opleidingen is verbeterd. Vastgesteld is dat het onderwijs gefinancierd gaat worden op basis van een gemiddelde docent-studentratio van 1:25 op domeinbasis.

Dit kan volgens de instelling gerealiseerd worden door reductie van het ondersteunend personeel ten bate van het onderwijzend personeel.

De opleidingsteams ervaren al enkele jaren een te hoge werkdruk. Dat blijkt ook uit de enquête die in 2009 onder medewerkers van het domein is gehouden. De werkdruk hangt voor een deel samen met de afname van het aantal studenten en de daarmee gepaard gaande reductie van het aantal docenten, waardoor er minder tijd is voor taken als: opstellen van studiegids, studenthandleidingen, toetsen en voorlichtingsmateriaal. Ook de frequente wisselingen van het opleidingsmanagement en langdurig ziekteverzuim op verschillende locaties zijn debet aan de hoge werkdruk.

De opleiding heeft extra formatie gekregen voor het WHW-proof maken van de studiegids en de administratieve en ondersteunende processen, de verbetering van de afstudeerfase en het op verantwoorde wijze terugbrengen van het stuwmeer langstudeerders.

De locaties Rotterdam en Den Haag werken sinds 2011-2012 intensiever samen. Zij hebben een gemeenschappelijk studieplan en gemeenschappelijke studiehandleidingen. De samenwerking maakt daarnaast uitwisseling van docenten beter mogelijk. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel tevens vastgesteld dat op korte termijn alle locaties met één studieplan (curriculum) zullen gaan werken.

#### *Overwegingen*

In tegenstelling tot wat de tamelijk ongunstige docent-studentratio doet verwachten, is gebleken dat studenten in vrij kleine groepen les krijgen. Er is veel persoonlijke aandacht. Sommige (deeltijd)studenten spraken zelfs over 'individueel onderwijs'.



Docenten stelden tijdens het panelbezoek dat de ervaren werkdruk duidelijk verminderd is, vooral omdat ze meer het gevoel hebben zelf de regie over het onderwijs te hebben.

De hernieuwde aandacht voor de docent als professional en daarmee samenhangend het teruggeven van verantwoordelijkheden aan de docenten heeft een voor het panel merkbaar positief effect gehad op de organisatiecultuur, op de samenwerking tussen de locaties en op het elan in de teams.

De huidige investering in het beter afstemmen van de verschillende locaties zal zich op termijn ook uitbetalen als een reductie in de werklust, bijvoorbeeld door op verschillende locaties dezelfde onderwijsmaterialen te gebruiken. Het panel realiseert zich overigens dat dit geen eenvoudige doelstelling is. Het vergt een cultuuromslag die (waarschijnlijk) nog niet gerealiseerd is. Daarom is het doorzetten van het afgesproken cultuurtraject een belangrijke maatregel.

Er zijn inmiddels structurele maatregelen genomen om de 1:25 norm te behalen, hetgeen van belang is als de extra ondersteuning ophoudt.

Het panel beveelt aan in ieder geval de maatregelen die tot structurele verbeteringen van de onderwijskwaliteit geleid hebben, zoals de installering van de toetscommissie, de meer prominente plaats van de curriculumcommissie, de verscherpte aandacht voor de afstudeerfase en de onderwijskundige ondersteuning te continueren.

Het panel vindt het bewonderenswaardig dat het, na de voorgeschiedenis, een enorm gedreven en betrokken team heeft aangetroffen.

*Conclusie:* voldoende.

## **5.4 Voorzieningen**

### **5.4.1 Standaard 11**

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

#### *Bevindingen*

Het panel heeft de leslocaties in Haarlem en Rotterdam bezocht en heeft zich door te spreken met studenten en kennis te nemen van enquêteresultaten een oordeel gevormd over de huisvesting in den Haag, Diemen en Haarlem. Tijdens het bezoek aan Haarlem en Rotterdam heeft het panel een rondleiding gekregen van steeds twee studenten, die zich enthousiast toonden over de huisvesting en materiële voorzieningen.

Er zijn open studielandschappen met ICT-faciliteiten ingericht waar studenten individueel of in groepen kunnen studeren en aan projecten kunnen werken. Studenten geven wel aan dat printers niet altijd werken. Ook blijkt uit de NSE (2011) dat het aantal werkplekken op de locatie Haarlem niet altijd voldoende is.

Op iedere locatie is een bibliotheek aanwezig die toegang geeft tot de belangrijkste vakliteratuur. De site biedt thema-pagina's per opleiding met links naar databanken, websites en bibliotheekcatalogi. Ook hebben studenten toegang tot online-vaktijdschriften en E-books raadplegen.

Daarnaast heeft de dienst Facilitaire Zaken op alle locaties een Servicedesk ingericht, die binnen Inholland voor studenten en medewerkers het centrale aanspreekpunt is voor het lenen van laptops, audio- en videoapparatuur, ondersteuning bij technische problemen met computers, printers en scanners, ondersteuning bij problemen met de aangeboden softwarepakketten, verhuur van kluisjes, enzovoorts.

Alumni gaven aan dat de locatie in Diemen minder goed geoutilleerd is. Het wordt getypeerd als een "oud gebouw".

Alle voorzieningen zijn gedurende 51 weken per jaar voor studenten toegankelijk. De gebouwen zijn ook 's avonds geopend tot 22.30 uur en vrijdag tot 18.30 uur. Tijdens de reguliere onderwijsvrije perioden worden aangepaste openingstijden gehanteerd.

#### *Overwegingen*

Het panel is positief over de ruimtelijke en materiële infrastructuur: het is een inspirerende leeromgeving.

De bibliotheken die het panel bezocht heeft waren aan de maat. Via de bibliotheken kunnen verschillende databanken en online-vaktijdschriften geraadpleegd worden. Voor zover het panel dat heeft kunnen nagaan, geldt dat ook voor de relevante internationale vaktijdschriften. Studenten hebben van thuis uit toegang tot de bibliotheek, de catalogi en de databanken.

Hoewel studenten op de locatie Haarlem menen dat er te weinig werkplekken beschikbaar zijn, heeft het panel dit niet zelf feitelijk kunnen constateren.

*Conclusie: voldoende*

#### **5.4.2 Standaard 12**

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

#### *Bevindingen*

##### Studiebegeleiding

Studenten worden op verschillende momenten begeleid bij hun studie(keuzes). Vormen van begeleiding zijn studieloopbaanbegeleiding (SLB; door de studieloopbaanbegeleider), procesbegeleiding (door een tutor tijdens projectonderwijs), stagebegeleiding (door stagebegeleider en bedrijfscoach) en afstudeerbegeleiding (door de afstudeercoördinator en -coach). Daarnaast is er extra begeleiding voor studenten die langer dan nominaal studeren en is er begeleiding door studentendecanen, studentenpastors en vertrouwenspersonen.

Studieloopbaanbegeleiding wordt door de studenten niet altijd even hoog gewaardeerd. Sommige studenten waren tevreden, maar er waren ook nogal wat studenten die er "het nut niet zo van inzien". Het blijft bij reflecteren om het reflecteren, zo stellen sommigen. Anderen zijn positiever. Ze vinden het van belang in de overbrugging van de middelbare school naar het hbo. De cijfers van de NSE 2011 ondersteunen dit enigszins negatieve oordeel over SLB. Vooral op de locatie Haarlem is men ontevreden over de mate waarin SLB ondersteunend is in de studie.

De (student)voorzitter van de Centrale Opleidingscommissie (OC) gaf tijdens de gesprekken aan dat de OC bezig is opnieuw naar het SLB-programma te kijken en hier voorstellen voor te doen.

### Informatievoorziening

De twee belangrijkste media voor de informatievoorziening zijn het Inholland-intranet (Insite) en Blackboard. Tevens ontvangen alle studenten bij de start van het studiejaar een mail van de opleidingsmanager met opleidingsinformatie, zoals de regels, rechten en plichten, link naar OER, informatie over de commissies.

De kleinschaligheid van de opleiding draagt bij aan directe communicatie tussen de student en de opleiding.

Bij het Onderwijs Service Centrum (OSC) kunnen studenten terecht voor vragen over alle administratieve en logistieke zaken van de, opleiding. Daarnaast heeft de dienst Facilitaire Zaken een Servicedesk ingericht, waar studenten en medewerkers terecht kunnen voor informatie over alle facilitaire aangelegenheden.

Niet alle studenten zijn tevreden over de informatievoorziening. Met name het niet tijdig bekend maken van cijfers behoort tot een van de klachten die het panel vernomen heeft (zie ook NSE 2011). Dit geldt voor alle locaties. De overige aspecten van de informatievoorziening zijn overigens wel aan de maat (NSE, 2011).

### *Overwegingen*

#### Studiebegeleiding

Het panel stelt vast dat de studiebegeleiding voldoende is.

De studenten die het panel gesproken heeft, geven allemaal aan dat ze de persoonlijke begeleiding en het 'gekend zijn' erg waarderen.

De kleinschaligheid van de opleiding op de verschillende locaties ziet het panel dan ook als een belangrijk pluspunt. Op de vraag aan studenten waarom men voor InHolland heeft gekozen werd steevast de kleinschaligheid genoemd. De opleiding profileert zich hiermee beslist richting de student.

Hoewel het panel zich realiseert dat het SLB-programma ter discussie staat (niet alleen hier maar vrijwel overal in het hbo), beveelt het aan het accent meer te gaan leggen op het beroep en de beroepskeuze, zeker in het eerste jaar. Het gaat volgens het panel om de vraag: "Is dit wel een opleiding voor jou?"

De opleiding was naar het oordeel van het panel niet duidelijk over wat de opleiding met SLB beoogt te bereiken en hoe het een functie heeft in de competentieontwikkeling. Het panel wil hierbij wel onderstrepen dat studieloopbaanbegeleiding blijkbaar een onderwijsactiviteit is waarmee studiepunten verworven kunnen worden. De studiepunten die voor SLB worden gehonoreerd moeten gebaseerd zijn op studieactiviteiten die concreet bijdragen aan het verwerven van de eindcompetenties.

### Informatievoorziening

Studenten van de locatie Rotterdam meldten problemen met de cijferverwerking en reactietijd op bijvoorbeeld het Plan van Aanpak (ten behoeve van afstudeerscriptie, zie Standaard 16). Hoewel de procedures nu wel beter lopen – zo werd gesteld – kwamen tentamencijfers soms laat beschikbaar, raakten zij kwijt en moesten studenten veel moeite doen om een klacht te kunnen uiten. Studenten stellen – volgens het panel – terecht de eis dat dergelijke zaken standaard goed geregeld zijn.

Het panel heeft geconstateerd dat er in het verleden grote problemen zijn geweest met de informatievoorziening. Maar er is duidelijk sprake van een mentaliteitsverandering en hernieuwd elan in de organisatie. Dit heeft geleid tot een voor studenten merkbare verbetering van bijvoorbeeld de bereikbaarheid van docenten en een snellere terugkoppeling van resultaten.

*Conclusie:* voldoende

## 5.5 Kwaliteitszorg

### 5.5.1 Standaard 13

*De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.*

#### *Bevindingen*

Het panel heeft door middel van de bestudering van de documenten en de gesprekken met het management kennis genomen van de opzet en feitelijke uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid van de opleiding. Het kwaliteitsbeleid van de opleiding is afgestemd op het beleid van de hogeschool en het domein.

Alle (gewenste) processen op het terrein van kwaliteitszorg zijn beschreven.

De periodieke evaluatie van de opleiding omvat de volgende componenten:

- de systematiek van evaluaties;
- de beoordeling van onderwijsproducten
- de interpretatie van managementinformatie

#### Systematiek van evaluaties

In het beleidsplan voor het kwaliteitsmanagement zijn alle aspecten van het evaluatieproces van onderwijsperioden beschreven.

Het betreft:

- evaluatie door de opleidingsteams;
- evaluatie door studenten;
- evaluatie door de centrale curriculumcommissie, opleidingscommissies en beroepenveldcommissies;
- evaluatie door begeleiders/opdrachtgevers uit het werkveld;
- evaluatie door alumni.

Bij de interpretatie van onderwijsevaluaties hanteert de opleiding de volgende streefnormen.

Scores worden gegeven op een vijfpuntsschaal.

- gemiddelde score > 3.5: resultaat is goed;
- gemiddelde score 3.0 - 3.5: nader onderzoek vereist;
- gemiddelde score < 3.0: resultaat is onvoldoende en verbetering heeft prioriteit.

De resultaten van onderwijsevaluaties leveren directe sturingsinformatie op voor de opleidingsteams en de managers Onderwijs en Onderzoek (cluster Marketing). Het onderwijs wordt op alle locaties per periode geëvalueerd. De opleiding geeft aan dat de evaluaties in de teams worden besproken en dat de resultaten van onderwijsevaluaties aanleiding zijn om verbeteringen door te voeren. Het opleidingsmanagement merkt overigens zelf op dat het evaluatie- en verbeterbeleid de afgelopen jaren niet op alle locaties consequent is vastgelegd en gedocumenteerd in evaluatie- en verbeterplannen.

Inholland participeert jaarlijks in de Nationale Studentenenquête (NSE) en de HBO-Monitor.

#### Beoordeling onderwijsproducten

De opleiding legt onderwijsmaterialen periodiek ter beoordeling voor aan de onderwijskundige van het cluster Marketing en andere experts binnen Inholland. In 2011-2012 zijn de studieplannen (curricula op de verschillende locaties), de stage- en afstudeerhandleiding, de beoordelingsformulieren voor stage en afstuderen en het opleidingsprofiel ter review voorgelegd aan medewerkers van het Kenniscentrum, dat ten behoeve van de domeinen MTV en MFR is ingericht (lectoraten, experts en domein brede projecten).

Om de rol van afstudeerbegeleider te versterken, heeft in 2010-2011 een externe review plaatsgevonden van een aantal concept afstudeerwerken. De opleiding heeft het plan om hier in 2012 mee door te gaan.

#### Managementinformatie

Een belangrijke pijler van het strategische kwaliteitsbeleid is dat de opleiding structureel kan beschikken over actuele, complete en correcte sturingsinformatie.

De afdeling Bedrijfsvoering van het domein MTV levert de opleiding structureel kengetallen over de instroom, doorstroom en uitstroom van studenten.

Een paar gegevens:

De uitval na 1 jaar is hoog op vrijwel alle locaties, wellicht met uitzondering van de locatie Haarlem. Dat geldt ook voor de uitval in het tweede jaar. De opleiding schrijft dit toe aan veranderende kenmerken van de instroom.

De diplomarendementen zijn eveneens vrij laag. Ten opzichte van eerdere cohorten is er sprake van een aanzienlijke daling. De opleiding merkt op dat dit wellicht te maken heeft met het effect van de verschillende maatregelen die de laatste jaren genomen zijn. Door het aanscherpen van de ingangseisen tot de afstudeerfase en het inbouwen van meer controlemomenten heeft de laatste lichting meer barrières ondervonden dan lichteningen daarvoor.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de opleiding het onderwijs periodiek evalueert aan de hand van toetsbare streefdoelen. Ook de kwaliteitsbewaking van de beoogde eindkwalificaties, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties vindt plaats.

Het panel beveelt aan om – vanwege de kleinschaligheid van de opleiding op de locaties – veel meer gebruik te maken van de mogelijkheid om met studenten direct van gedachten te wisselen over de kwaliteit van het geboden onderwijs en sneller conclusies over de resultaten daarvan met de studenten te delen.

Het panel geeft verder ter overweging mee om ook het didactisch functioneren op microniveau mee te nemen in de kwaliteitsbeoordeling. Daarbij realiseert het panel zich overigens dat een 'kijkje in de klas' door de opleidingsverantwoordelijke waarschijnlijk niet voldoende oplevert om verregaande uitspraken te doen. Het kan wel een kwaliteitsverbetering tot gevolg hebben.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.5.2 Standaard 14

*De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen.*

#### *Bevindingen*

Het doel van evaluaties is de verbetering van het onderwijs, zo stelt de opleiding. Hoewel op alle locaties de resultaten van de evaluaties – ook die met betrekking tot de rendementsanalyses, klachtenanalyses en resultaten van de hbo-monitor en input van het werkveld – met de betrokken docenten en het opleidingsteam besproken worden, geeft de opleiding aan dat het evaluatie- en verbeterbeleid de afgelopen jaren niet op alle locaties consequent is vastgelegd en gedocumenteerd in evaluatie- en verbeterplannen. Ook geeft de opleiding aan niet tevreden te zijn over de wijze van terugkoppeling van onderwijsevaluaties naar studenten.

Dat wil niet zeggen dat er geen sprake is van verbeteracties.

De opleiding heeft – zowel naar aanleiding van de interne kwaliteitszorg als naar aanleiding van de externe kwaliteitszorg – substantiële verbeteringen doorgevoerd. Voorbeelden zijn: structurele verbeteringen in het curriculum, intensieve scholing van de examencommissie en van de toetscommissie, en het aanscherpen van vier controlemomenten in het afstudeerproces.

Als uitwerking van het integrale verbeterprogramma van Inholland naar aanleiding van het Inspectie-onderzoek heeft de opleiding in 2010-2011 een projectenmatrix opgesteld. De opleidingsmanagers hanteren dit instrument sindsdien om de voortgang van alle uitgezette verbeteracties te monitoren.

#### *Overwegingen*

Er is een uitgebreide projectenmatrix. Het panel heeft echter de indruk dat de verbeteracties voor een groot deel het gevolg zijn van de externe kwaliteitszorg. Dat neemt niet weg dat het verbeterbeleid nu veel beter op orde is dan in het verleden.

Het panel is positief over de verbeteringen die zijn en worden uitgevoerd. Dit betreft:

- Het actueel houden van de beoogde eindkwalificaties;
- Het opnieuw doordenken van het curriculum;
- De verbeteracties in het kader van de toetsing;
- De verbeteracties in het kader van de borging van de kwaliteit van de afstudeerscripties.

Opvallend was de observatie dat in het gesprek met de studentendelegaties duidelijk werd dat jongerejaars studenten de verbeteringen vaak concreet konden aanduiden. Studenten noemden bijvoorbeeld de ondersteuning bij het zoeken en hanteren van bronnen door de invoering van bibliotheeklessen en de aanscherpingen in het afstudeertraject.

Het panel stelt vast dat in de evaluatiesystematiek veel energie gaat naar de C(heck) van de PDCA-cyclus. Dat geldt minder voor het aspect A(ct).

*Conclusie:* voldoende.

### 5.5.3 Standaard 15

*Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.*

#### Bevindingen

In het beleidsplan voor het kwaliteitsmanagement is de visie en de rol van stakeholders beschreven. Als belangrijke partners worden genoemd: de opleidingscommissie, examencommissie, alumni, en afnemend beroepenveld. Daarnaast zijn uiteraard de studenten en docenten belangrijke stakeholders.

#### Studenten

Studenten worden na afloop van de onderwijsperiode via een vragenlijst bevestigd op de verschillende aspecten van het uitgevoerde onderwijs en de organisatie daarvan. Op de locaties vinden aanvullend gesprekken plaats met studenten.

Er is een Centrale Opleidingscommissie Marketing die vorig jaar is geïnstalleerd. Deze heeft als hoofdtak advies uit te brengen over de voorgenomen onderwijs- en examenregeling voor het volgend studiejaar. Daarnaast bespreekt de opleidingscommissie iedere onderwijsperiode – dat is dus vier keer per jaar – de uit onderwijsbeoordelingen voortvloeiende acties. De opleidingscommissie wordt hierbij gevoed door de studentenpanels die per locatie zijn ingericht, en die per onderwijsperiode de beoordelingen bespreken. De verslagen daarvan worden naar de opleidingscommissie gestuurd. Tijdens het locatiebezoek bleek dat er een proces gaande is waarbij lokale verantwoordelijkheden en taken naar het centrale orgaan worden overgeheveld. De overgangsfase is nog niet afgerond .

#### Docenten

Uitslagen van de onderwijsbeoordelingen worden aan de docenten beschikbaar gesteld. De resultaten zijn een gespreksonderwerp tijdens de individuele PCM-gesprekken. Daarnaast worden analyses en verbeterplannen in het opleidingsteam besproken.

In de centrale curriculumcommissie Marketing zijn docenten van alle locaties en opleidingen vertegenwoordigd. De centrale curriculumcommissie Marketing zorgt in het proces van kwaliteitszorg voor de verbinding tussen de opleidingsteams, de beroepenveldcommissies, en het landelijk overleg. De curriculumcommissie krijgt in veel gevallen de regie over de verbeterplannen die het geheel van het programma betreffen.

In 2011-2012 is de belangrijkste taak voor de centrale curriculumcommissie een voorstel uit te werken voor één gemeenschappelijk studieplan (curriculum) voor 2012-2013.

De wet Versterking besturing heeft geleid tot een aanscherping van de positionering van de examencommissie. De centrale examencommissie Marketing is een gelijkwaardige gesprekspartner voor de directeur van het domein MTV en benoemt de examinatoren. Daarmee heeft ze directe invloed op de kwaliteit van de toetsen en van het proces van afstuderen.

#### Alumni

Op iedere locatie worden betrokken alumni van de opleiding ingezet voor het verzorgen van gastcolleges, als assessor voor de fasetoets of als lid van de beroepenveldcommissie. Ook treden zij op als stageverlener.

Behalve via de HBO-Monitor worden alumni niet systematisch bevestigd over de kwaliteit van de opleiding.

De opleiding geeft geen prioriteit aan het voeren van een actief alumni beleid.

#### Afnemend beroepenveld

Op iedere locatie is een beroepenveldcommissie (BVC) ingesteld. Hoewel van de beroepenveldcommissie verwacht wordt dat deze drie keer per jaar bijeenkomt, bleek tijdens het locatiebezoek dat deze zeker vier of vijf keer per jaar vergaderen. Men heeft een serieuze rol bij de curriculumvernieuwing, bijvoorbeeld met betrekking tot de advisering over de afstudeerrichtingen en het 'curriculum van de toekomst'. De BVC's discussiëren ook over de wijze waarop beoordeeld zou moeten worden en welke beoordelingscriteria echt van belang zijn.

De opleiding betreft voorts het werkveld bij het kwaliteitsbeleid van de opleiding. Begeleiders/opdrachtgevers uit het werkveld worden aan het einde van de stage- en afstudeerperiode gevraagd in adviserende zin een individuele beoordeling over het beroepsmatig handelen van de student te geven. Verder wordt het werkveld uitgenodigd aan de hand van een vragenlijst met open en gesloten vragen feedback te geven over de opzet en organisatie van de stage- of afstudeerperiode.

#### *Overwegingen*

Het panel is van mening dat de stakeholders in voldoende mate actief bij de interne kwaliteitszorg betrokken zijn.

#### Studenten

Tijdens het locatiebezoek bleek dat de Centrale Opleidingscommissie nog niet voor iedereen zichtbaar is. Terugkoppeling van resultaten van onderwijsbeoordelingen richting studenten blijft – ook volgens de opleiding – een punt van aandacht. Dat neemt niet weg dat evaluaties wel onderwerp van gesprek zijn en dat de opleidingscommissie zich kwijt van haar wettelijk taak. Uit de gesprekken met studenten bleek dat de communicatie tussen de Centrale Opleidingscommissie en de studentpanels per locatie nog niet goed functioneert. Het panel ziet dit als een ongewenste situatie die de transitie van decentrale opleidingscommissies naar de centrale opleidingscommissie niet gemakkelijker zal maken. Studenten gaven aan dat er binnen de studentpanels voldoende mogelijkheden zijn om te reflecteren op het onderwijs. Meer samenwerking tussen de studentpanels en de centrale opleidingscommissie acht het panel gewenst.

#### Docenten

Het panel heeft tijdens de locatiebezoeken enthousiaste docenten met veel elan ontmoet. Opvallend was de uitspraak dat de docenten de werkdruk minder voelen nu duidelijk is dat het onderwijs weer "in eigen handen is". De docent staat meer centraal, de verantwoordelijkheid voor het onderwijs is duidelijk verlegd van het management naar de docent. Daarbij speelt de curriculumcommissie een cruciale rol om binnen gemeenschappelijke kaders het onderwijs te ontwikkelen en uit te voeren.

#### Alumni

Alumni zijn op een aantal manieren betrokken bij de opleiding, bijvoorbeeld als gastdocent of stageverlener. De betrokkenheid van de alumni bij de kwaliteit van de opleiding zou in meer structurele zin versterkt kunnen worden.



#### Afnemend werkveld

Het panel heeft een bijzonder positieve indruk gekregen van de bijdrage van het werkveld aan de kwaliteit (szorg) van de opleiding. Het panel heeft enthousiaste en betrokken BVC leden ontmoet die veel inzet tonen. Het panel vindt het belangrijk dat de opleiding de relatie met de BVC's goed onderhoudt. Dan kan de BVC ook de lessen uit het verleden inbrengen.

*Conclusie:* voldoende.

### **5.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties**

#### **5.6.1 Standaard 16**

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.*

#### *Bevindingen*

##### Toetsing

Tijdens of na afloop van iedere onderwijsperiode wordt getoetst of een student de gestelde leerdoelen (de opleiding noemt dit leertaken) beheerst. In de opleidingsspecifieke delen van de OER zijn voor alle onderwijseenheden de gehanteerde toetsvorm en de toetscriteria beschreven.

De opleiding maakt gebruik van verschillende soorten toetsen. In de eerste twee jaren gaat het om de volgende toetsvormen:

1. Projecttoets  
Met de projecttoets wordt nagegaan of de student in staat is om in samenwerking met anderen authentieke beroepsproducten te maken en daarvan te leren. De toets richt zich op het product en op het proces: Naast de bepaling of het beroepsproduct aan de specificaties voldoet wordt nagegaan hoe de samenwerking is en hoe de individuele student functioneert;
2. Casustoets  
Nagegaan wordt of de student in staat is problemen uit de beroepspraktijk aan te pakken met bepaalde modellen, regels en procedures;
3. Kennistoets  
Hiermee worden onderliggende kennis en inzicht getoetst die voorwaardelijk zijn om de gevraagde beroepsprestaties te kunnen leveren;
4. POP-toets  
Beoordeeld wordt (onder meer) of de student in staat is te reflecteren op zijn competentieontwikkeling en gedrag.

Gedurende jaar 1 en jaar 2 zijn er twee fasetoetsen, waarmee de opleiding nagaat in hoeverre de student de competenties op het vereiste niveau (faseniveaus, zie Standaard 1), beheerst of niet.

Er zijn verschillende schriftelijke en mondelinge taaltoetsen (Engels, en voorlopig nog de tweede moderne vreemde taal. De tweede moderne taal wordt met ingang van het komende studiejaar afgeschaft). Aan het eind van de opleiding wordt Engels integraal getoetst op het beoogde CEF-eindniveau.

In het derde en vierde studiejaar zijn naast de toetsvormen van de differentiatie-minoren respectievelijk de stageportfolio-assessment, stageverdiepende opdracht, de

afstudeerscriptie (waarbinnen het Plan van Aanpak in functie van het schrijven van het afstudeerwerk) en het portfolio-assessment aan de orde.

Het portfolio-assessment is de laatste 'fasetoets'. Door middel van deze toets wordt nagegaan of de studenten alle competenties verworven heeft, met andere woorden of de student startbekwaam is.

De stage- en afstudeerhandleidingen 2011-2012 zijn op grond van de onderzoeken van de inspectie en de NVAO aangepast.

De centrale examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van toetsing en examinering. Er is een centrale toetscommissie ingesteld die onder het mandaat van de examencommissie werkt. De toetscommissie werkt aan de hand van een jaarplan. De leden van de toetscommissie werken in het kader van hun taakstelling aan hun toetsdeskundigheid middels scholingsbijeenkomsten en training on the job.

De centrale toetscommissie heeft eind studiejaar 2010-2011 een kwaliteitscyclus voor toetsing geïntroduceerd gebaseerd op het 'vierogenprincipe'. Dit houdt in dat elke toets door minimaal één collega op validiteit, betrouwbaarheid en transparantie gecheckt wordt aan de hand van een checklist.

Aankankelijk vond deze toetsing achteraf plaats, op het moment van het bezoek van het panel werden alle toetsen vooraf aan deze vier-ogen beoordeling onderworpen. Deze beoordeling resulteert in concrete bijstellingen van de toetsen.

De toetscommissie heeft geconstateerd dat het aantal toetsen in de opleiding vrij hoog is. De opleiding is nu bezig om de leerdoelen op een hoger aggregatieniveau te bundelen om te komen tot een meer overzichtelijk geheel van toetsen.

De opleiding heeft tevens het voornemen om het toetsbeleid verder te expliciteren. Dit resulteert medio juni 2012 in een toetsbeleidsplan, dat de basis vormt voor nadere professionalisering van de toetsontwikkelaars.

Op basis van de steekproeven die zij heeft genomen, vindt de toetscommissie dat met name de kwaliteit van de casustoetsen beter kan.

Het panel heeft zoals al eerder is beschreven een aantal toetsen inhoudelijk beoordeeld. Over het niveau van de toetsing en het bevragen van de behandelde stof had het panel niet veel opmerkingen. Wel viel het op dat waar iets een kennistoets genoemd werd, soms een vaardigheidstoets voorlag en waar sprake was van een casustoets het eigenlijk een kennistoets was. Ook heeft het panel een groot aantal toetsen gezien van goede kwaliteit.

#### Realisatie beoogde eindkwalificaties

In het studiejaar 2010-2011 is – mede naar aanleiding van het rapport van de NVAO – de afstudeerfase aangescherpt, wat heeft geresulteerd in een locatieoverstijgende *Afstudeerhandleiding Marketing*. Het afstuderen omvat twee onderdelen: *afstuderen 1* (de scriptie/afstudeerwerk) en *afstuderen 2* (het afstudeerportfolio). Deze onderdelen worden in twee aparte zittingen ten behoeve van het afsluitend examen afgesloten.

De eisen die aan het afstudeerwerk (*afstuderen 1*) gesteld worden zijn op domeinniveau geformuleerd. De beoordelingscriteria voor het afstuderen zijn aangescherpt. In de afstudeerhandleiding zijn richtlijnen voor het onderzoek verhelderd en zijn uitgangspunten

en procedures vastgelegd. De opleiding hanteert vier controlemomenten in het afstudeerproces:

1. Groenlichtfase voor start afstuderen;
2. Beoordeling van het Plan van Aanpak;
3. Go/no go om afstudeerwerk te laten beoordelen;
4. Beoordeling en eindgesprek afstudeeronderzoek.

Ook zijn in de afstudeerhandleiding de procedure en criteria voor de competentieverantwoording (portfolioassessment) ten behoeve van *afstuderen 2* aangescherpt.

Om studenten te ondersteunen in de afstudeerfase heeft de opleiding een tien-stappenplan uitgeschreven. Daarin wordt duidelijk gemaakt welke stappen de student moet zetten, welke docent per stap betrokken is, welk document de student moet gebruiken, en wat in het studentdossier terecht moet komen.

Per locatie is een afstudeercommissie ingesteld. De afstudeercommissie is verantwoordelijk voor de begeleiding en goedkeuring van de onderzoeksvoorstellen en beoordeelt de plannen van aanpak van studenten bij afstuderen. In de afstudeercommissie zitten docenten met expertise op het terrein van onderzoeksvaardigheden.

Het beoordelen van de eindwerkstukken vindt plaats volgens het vierogenprincipe. Daarbij zijn een inhoudelijk expert en een deskundige op het terrein van de onderzoeksmethodologie betrokken.

Er vinden regelmatig 'externe' reviews van een steekproef uit de afstudeerscripties plaats, waarbij de lector Digital World, de coördinator van de Research School en het Kenniscentrum betrokken zijn. Onder meer door deze reviews komen de beoordelende docenten meer op één lijn bij het beoordelen van afstudeerwerkstukken en het hanteren van de cesuur tussen onvoldoende en voldoende.

De belangrijkste bevinding van het panel volgt uit het bestuderen van een selectie van de afstudeerwerken. Het panel heeft voorafgaande aan het eerste locatiebezoek deze afstudeerwerken, die verdeeld waren over alle locaties en varianten, bestudeerd.

Omdat het panel zich realiseerde dat de beoordeelde eindwerken nog uit de periode stammen van het onderzoek van de NVAO-commissie Dunnewijk, en het effect van de doorgevoerde verbeteringen pas meer recent zichtbaar kunnen worden zijn na het locatiebezoek aanvullend alle eindwerken uit 2012 bestudeerd (negen in totaal) en een selectie van negentien in 2012 goedgekeurde plannen van aanpak. Het panel heeft het vierogenprincipe toegepast.

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het afstudeerniveau is vervolgens besloten om met een gedeelte van het panel nog een kort locatiebezoek af te leggen om portfolio's van de afgestudeerde studenten in te zien en een gesprek te voeren met een delegatie van de afstudeercommissie over de beoordeelde plannen van aanpak.

Hoewel de HBO-Monitor geen precies antwoord geeft op de vraag hoe afgestudeerden in de praktijk (of in een vervolgopleiding) functioneren, geeft het wel een indruk hoe afgestudeerden zelf vinden dat zij voorbereid zijn op de praktijk. Uit de resultaten van de HBO-Monitor blijkt dat afgestudeerden over het algemeen voldoende positief zijn over de

opleiding als basis om te starten op de arbeidsmarkt en competenties verder te ontwikkelen. Ook zijn zij positief over de voorbereiding op de actuele beroepspraktijk. De beroepenveldcommissie heeft tijdens het locatiebezoek gemeld dat het niveau van de afstudeerders is verbeterd.

#### *Overwegingen*

##### Toetsing

Het panel waardeert dat er een brede mix aan toetsvormen gebruikt wordt. Het onderstreept het belang van het toetsen van de leerdoelen met behulp van de juiste toetsvormen.

De kwaliteitscyclus voor toetsing die door de toetscommissie is geïntroduceerd, oogst veel lof van het panel. De borging van de kwaliteit van de toetsing is in goede handen, stelt het panel vast, al wordt dit nog niet waargemaakt in het kader van de beoordeling van het eindniveau (zie hierna).

Het beleid is er op gericht de kwaliteit van de toetsen op voorhand te verbeteren. Hoewel het panel wat slordigheidsfoutjes heeft geconstateerd, worden belangrijke aspecten van het beleid nu uitgevoerd.

Het panel constateert dat de procedures worden nagevolgd overeenkomstig de gestelde richtlijnen, maar dat scholing met betrekking tot toetsing nodig blijft.

Het toetsbeleid als geheel wordt in juni 2012 vastgelegd. Het panel kan hier dus geen oordeel over vormen.

##### Gerealiseerd eindniveau

Het panel heeft een selectie gemaakt van recente afstudeerwerken en deze grondig bestudeerd. Het panel heeft zich daarbij de vraag gesteld of de eindwerken op hbo-bachelorniveau zijn, zoals geoperationaliseerd in de beoordelingsformulieren die door de commissie Dunnewijk zijn ontwikkeld. Daarbij zijn de Dublin-descriptoren door de commissie als een globale leidraad meegenomen.

Om een goed beeld te krijgen van de effecten van de verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd in het afstudeertraject zijn na het locatiebezoek aanvullend de afstudeerwerken bestudeerd die in 2012 gereed zijn gekomen en werd een selectie gemaakt van de Plannen van Aanpak die goedgekeurd moeten worden voordat studenten aan het afstudeerwerk mogen beginnen (uit 2012). Het panel heeft zich eveneens een beeld gevormd van de afstudeerportfolio's waarmee studenten aantonen dat zij alle beoogde eindcompetenties beheersen en waarin zij reflecteren op hun startbekwaamheid.

Het panel heeft enkele goede en een meerderheid van voldoende eindwerken aangetroffen. Een te groot aantal van de eindwerken (circa een kwart) demonstreerde naar het oordeel van het panel echter geen hbo-bachelorniveau. Deze eindwerken zijn over vrijwel alle vijf locaties verspreid, hoewel het te kleine aantallen per locatie betreft om op dat niveau conclusies te trekken.

Bij deze eindwerken ligt het probleem regelmatig in het op een professionele manier analyseren en uitwerken van de probleemstelling. Onderzoeksvragen en bedrijfsdoelstellingen worden verward. De deelvragen kunnen geen antwoord geven op de onderzoeksdoelstelling, de aanleiding tot het onderzoek is niet altijd scherp. In de aanpak van het onderzoek worden concepten en modellen niet professioneel toegepast of besproken zonder verband met de onderzoeksvraag. De onderzoeksmethodiek is niet juist

om tot een antwoord op de vraag (of vragen) te komen. In andere gevallen blijft het te veel beschrijvend zonder een duidelijke focus. Het gebruik van bestaande bronnen is in deze werken te mager en er wordt niet aangetoond dat de student in staat is om kennis op een professionele manier toe te passen op het probleem en om vervolgens tot een aanbeveling of oplossing te komen.

Het panel wil onderstrepen dat het de eindwerken niet als een wetenschappelijk onderzoeksproduct heeft beoordeeld maar naar zijn oordeel alleen op een aantal elementaire eisen die gesteld mogen worden aan een professioneel werkstuk op hbo bachelorniveau, zoals uitgewerkt door de commissie Dunnewijk.

Zowel in de eerste selectie (2011) als in de tweede set van eindwerken uit 2012 bleek 25% van de eindwerken van onvoldoende niveau. Er kon hiermee geen gerealiseerde verbetering worden aangetoond.

De recente plannen van aanpak (2012), die moeten zijn goedgekeurd voordat de student met het eindwerk mag starten, en het gesprek daarover met de afstudeercommissies heeft inzicht gegeven in de verbeteringen die op dit punt zijn doorgevoerd. Het proces is gedegen vormgegeven. De plannen van aanpak hebben een uniforme en volledige indeling en zijn verzorgd. Er vindt een gedegen intersubjectieve toetsing plaats die goed wordt gedocumenteerd.

Inhoudelijk is ongeveer de helft van de plannen van aanpak die het panel heeft beoordeeld niet aan de maat. Met name de analyse van de probleemstelling en de uitwerking in hoofdvraag en deelvragen is niet goed doordacht waardoor het panel zich afvraagt of de uitwerking wel tot de gewenste resultaten kan leiden. Deze plannen van aanpak heeft de opleiding wel als voldoende beoordeeld.

Uit het gesprek met de afstudeercommissies bleek dat de opleiding veel inspanningen heeft gedaan om het niveau van de plannen van aanpak te verbeteren. Studenten worden begeleid in workshops, de afstudeercommissies krijgen extern advies en de procedure is duidelijk op papier gesteld. Het blijkt dat de docenten steeds beter een beeld hebben van de eisen die gesteld moeten worden maar ook geconfronteerd worden met tekortkomingen elders in de opleiding wat betreft de voorbereiding van studenten op deze taak.

De opleiding beoordeelt het eindniveau van de student naast het eindwerk eveneens aan de hand van het afstudeerportfolio (het zogenoemde afstuderen 2)

De portfolio's die het panel heeft gezien gaven een erg wisselend beeld wat betreft de opzet en de beschikbaarheid van het achterliggend bewijsmateriaal. Veelal ontbreekt het bewijsmateriaal en wordt verwezen naar werkstukken of toetsen die elders in de opleiding waarschijnlijk wel gedocumenteerd zijn. De werkwijze is hier nog niet voldoende uniform en inzichtelijk voor het panel om een goed beeld te krijgen, hoewel in enkele portfolio's wel alle bewijsstukken aanwezig waren. In ieder geval trof het panel voor alle studenten een reflectieverslag aan. Opgemerkt dient echter te worden dat het niveau van reflecteren in een aantal portfolio's te wensen over liet.

Deze portfolio's stelde het panel niet in staat om het oordeel bij de eindwerken te nuanceren omdat geen aanvullend bewijs werd aangetroffen van het realiseren van de eindkwalificaties op hbo-bachelorniveau, met name in die gevallen dat de eindwerken daarin te kort schoten. De portfolio's hadden ook in sterke mate betrekking op de 'zachte' vaardigheden en attitude aspecten van de eindcompetenties en in mindere mate op professioneel handelen.

De opleiding heeft de inhoudelijke kwaliteitscriteria voor het begeleiden en beoordelen van eindwerken aangescherpt naar aanleiding van de genoemde onderzoeken door de NVAO en de inspectie, maar op het moment dat het panel de opleiding heeft beoordeeld zijn die verbeteringen nog niet voldoende in de eindproducten van studenten zichtbaar.

Het panel is, op grond van de bestudeerde afstudeerwerken, de plannen van aanpak, de afstudeerportfolio's, en de bestudeerde documentatie tot de conclusie gekomen dat de opleiding het waarborgen van het minimale niveau bij het afstuderen nog niet kan aantonen.

De oordelen vanuit het werkveld en de gegevens uit de HBO-Monitor aan de hand van het oordeel van alumni op het punt van de startbekwaamheid van de afgestudeerden zijn positief.

Tot slot: in de afweging van het belang van de kwaliteit van de toetsing enerzijds en van het gerealiseerde niveau anderzijds, de twee onderdelen van deze standaard, meent het panel dat het laatste de doorslag geeft.

Het panel is van mening, dat het hbo-bachelorniveau van de afgestudeerden gewaarborgd moet zijn en dat dit bij deze opleiding nog onvoldoende het geval is.

*Conclusie onvoldoende*

## **5.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding**

Het panel stelt vast dat de hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie van hogeschool Inholland niet aan alle standaarden voldoet. De opleiding kan niet aantonen dat realisatie van de beoogde eindkwalificaties door alle afgestudeerden wordt gewaarborgd, al beschikt zij voor het overige wel over een adequaat systeem van toetsing. Dit leidt tot een onvoldoende beoordeling voor standaard 16 "Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties". De beslisregels van de NVAO schrijven voor dat het eindoordeel over een opleiding in elk geval 'onvoldoende' is indien standaard 16 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Op grond hiervan beoordeelt het panel de opleiding als geheel eveneens als onvoldoende. De opleiding vertoont op de andere standaarden een voldoende basisniveau.

De door de opleiding geformuleerde beoogde eindkwalificaties zijn adequaat geformuleerd en passend voor het beoogde bachelorniveau en de hbo-oriëntatie. Het studeerbare, competentiegerichte programma is samenhangend opgezet, al verdient de inhoudelijke verdieping meer aandacht. Dat geldt ook voor het behandelen van actuele thema's. De kwaliteit en de omvang van het personeel maken de realisatie van het programma mogelijk, hoewel er ook zorgen zijn over de beschikbaarheid van voldoende expertise op afzonderlijke locaties als docenten om welke reden dan ook wegvallen. De ervaring van docenten in de actuele beroepspraktijk noemt het panel zwak, maar wel voldoende. Er zijn structurele maatregelen genomen om de docent-student ratio te verbeteren. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn goed. De studiebegeleiding is in het algemeen voldoende. De informatievoorziening aan studenten is ook voldoende maar kan, vooral wat betreft het tijdig bekend maken van behaalde cijfers, beter. Het systeem van interne kwaliteitszorg werkt adequaat, waarbij de verschillende stakeholders in voldoende mate betrokken worden. De opleiding heeft in de afgelopen periode zeer veel verbeteringen doorgevoerd.

De gehanteerde toetsen zijn volgens het panel op voldoende niveau.

De opleiding heeft recent duidelijke verbeteringen aangebracht in het afstudeerproces, maar op het moment dat het panel de opleiding beoordeelde zijn die verbeteringen nog niet voldoende zichtbaar in de eindproducten van studenten.

## 6 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
<b>1 Beoogde eindkwalificaties</b>	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
<b>2 Programma</b>	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk	V
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten	V
	6. Het programma is studeerbaar	V
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma	V
	<b>3 Personeel</b>	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma		V
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma		V
<b>4 Voorzieningen</b>	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma	V
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten	V
<b>5 Interne kwaliteitszorg</b>	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen	V
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen	V
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken	V
<b>6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	O
<b>Algemene conclusie</b>		O

E = excellent G = goed V = voldoende O = onvoldoende



## Bijlage 1: Samenstelling panel

*mr. O.G. (Olchert) Brouwer (voorzitter)*

Olchert Brouwer studeerde theologie en rechten aan de Rijksuniversiteit Leiden. Van 1988 tot 2002 was hij voorzitter van het college van bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en haar rechtsvoorgangers. Vanaf de start in de zomer van 2002 tot 1 februari 2005 was hij vicevoorzitter van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO i.o.). Van 2005 tot 2011 was hij voorzitter van het college van bestuur van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

*dr. J.M.H.M. (Jos) Willems (vicevoorzitter)*

Jos Willems studeerde psychologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen en promoveerde daar in 1987 op het proefschrift "Studietaken als instructiemiddel: Een onderzoek naar de sturende werking van opdrachten bij studieteksten vanuit een informatietheoretisch kader". Hij was van 1974 tot 2002 werkzaam bij het IOWO als adviseur en onderzoeker in het hoger onderwijs op het terrein van onderwijsvernieuwing en kwaliteitszorg. De laatste acht jaren daarvan was hij directeur van het IOWO. Jos Willems heeft deel uitgemaakt van verschillende visitatiecommissies in het wo en het hbo en is tevens lid geweest van een vijftiental panels van de Dutch Validation Council (DVC) ten behoeve van de accreditering van masteropleidingen in het hbo. Daarnaast was hij ook adviseur van de DVC met betrekking tot de inrichting van hun accrediteringsprocedure. Van februari 2002 tot december 2010 was Willems lid van het college van bestuur van de Hogeschool Zuyd met als portefeuilles Onderwijs, Onderzoek, Studentenzaken en Kwaliteitszorg. In die periode is hij ook lid geweest van de accreditatiecommissie voor lerarenopleiding Secundair onderwijs in Vlaanderen.

*H. (Harry) Donker MEd*

Harry Donker heeft gedurende 21 jaar carrière gemaakt op diverse verkoop-, marketing- en managementfuncties in het bedrijfsleven bij onder meer Storck B.V, General Biscuits, Royal Talens, Superjouet en Friesche Vlag. Vanaf augustus 2003 is hij werkzaam in het hoger onderwijs, allereerst als docent en teamleider in duaal onderwijs bij Stenden Hogeschool en vanaf oktober 2007 bij de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle als opleidingsmanager van de opleidingen Commerciële Economie en Small Business & Retailmanagement. Hij is de vertegenwoordiger voor de opleidingen Commerciële economie binnen het domeinoverleg Commerce. Nima C en de Master of Education zijn de hoogst genoten opleidingen.

*lic. P. (Pieter) Sprengers*

Pieter Sprengers studeerde 'toegepaste economische wetenschappen' aan de Universiteit van Antwerpen en behaalde een bijkomende 'master in publiek management' aan de Universiteit Antwerpen Management School. Hij is voormalig departementshoofd Handelswetenschappen van Plantijn Hogeschool Antwerpen. Hij heeft nu een eigen adviesbureau: Domo de refontiro en publiceert over modernisering in het onderwijs. Tevens is hij part-time nog betrokken bij de economische opleidingen van de Karel de Grote Hogeschool en Universiteit Antwerpen.

*dr. G. (Gerrita) van der Veen*

Gerrita van der Veen is lector Marketing, Marktonderzoek & Innovatie aan Hogeschool Utrecht. Daarnaast is zij partner bij marketingadviesbureau HIGHvalue in Amsterdam en

bestuurslid sectie onderwijs binnen MOA, Center for Marketing Intelligence & Research. Gerrita van der Veen is van huis uit sociaal psycholoog, afgestudeerd en gepromoveerd aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Zij heeft ruim twintig jaar ervaring in (marketing-) research en is eerder werkzaam geweest bij onder meer Synovate (en zijn voorgangers), SWOKA, Instituut voor strategisch consumentenonderzoek, de Vrije Universiteit en het CNV. Zij heeft gewerkt voor zowel nationale als internationale opdrachtgevers in diverse bedrijfssectoren, waaronder financiële dienstverlening, FMCG en retail.

*A.J. (Arie) van Scheepen (student-lid)*

Arie van Scheepen is sinds 2008 student Hogere Energie Technologie aan de Hogeschool Utrecht. Buiten zijn studie vervulde hij meerdere functies bij de hogeschool. Eerst bij de studievereniging als vicevoorzitter en coördinator buitenlandexcursies, later als voorzitter van zowel de opleidingscommissie als de facultaire medezeggenschapsraad. Vanuit deze nevenactiviteiten is hij goed op de hoogte van medezeggenschapsstructuren en het hanteren van het spanningsveld tussen beleidsmaatregelen en de praktische vertaling daarvan binnen opleidingen van hoger onderwijsinstellingen.

Het panel werd bijgestaan door drs. Frank Wamelink, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en drs. Laura van Loosbroek, Edulead onderwijsadvies, secretaris.

Alle panelleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ingevuld en ondertekend.

## Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan twee locaties op 22 en 23 maart 2012

**Locatie: Haarlem, Bijdorplan 15, CE Haarlem**

**Programma: Dag 1 (22 maart 2012)**

<i>Tijd</i>	<i>Gesprek</i>	<i>Onderdeel</i>
8.45		<i>Ontvangst panel en toelichting bij de documentatie</i>
9.00-10.00		<i>Bestuderen documenten</i>
10.00-10.45	1	<i>Gesprek met management (alle locaties)</i> Elvire Biegel; Frank Buskermolen; Frank 't Hart; Ivo Kreemers; Arie de Wit
10.45-11.45	2	<i>Gesprek met studenten Haarlem en Alkmaar</i> Thomas van Elst; Andréa Kat; Sharief Kishun; Chantal de Meer Pim von Meijenfeldt; Remco Poelstra; Michael Suijkerbuijk; Melanie Straathof; Bodicia Viereck
11.45-12.15		<i>Open spreekuur (geen gebruik van gemaakt)</i> <i>Parallel: rondleiding studentvoorzieningen</i> Eden Beugeling Nick Jongeling
12.15-12.45		Lunch
12.45-13.45	3	<i>Gesprek met docenten Haarlem en Alkmaar</i> Patty van Asselt; Marten Coerts; Reinout Hogeweg; Lilian Leijen Hans Nauta; Erno Pickee; Martine Terpstra
13.45-14.30		<i>Kijken in de Klas: Merkenmanagement jaar 3/4</i> <i>Parallel: Supply Chain Management jaar 2</i>
14.30-15.30	4	<i>Gesprek met curriculumcommissie, examencommissie,</i> <i>toetscommissie</i> Ellen van Fulpen; Arie Geerding; John van Latum; Nico Eijkemans Marlies Springorum; Annette Teijl; Hans Zahn
15.30-16.00		Paneloverleg
16.00-16.45	5	<i>Gesprek met alumni (alle locaties)</i> Gulsum Cinar; Sander de Dijcker; Marjon Dijkstra; Gert-Jan Lagas; Arjan Mulder; Marieke Secker; Stephanie Westra

16.45-17.30	6	<i>Gesprek met vertegenwoordiging beroepenveld</i> Bas de Boer; Arnoud van Dorth; Frank Hess; Marco van der Heijden; Pieter van Hoof; Kees Verkade Paul Vorwerk
17.30-18.00		<i>Paneloverleg</i>

**Locatie: Rotterdam, Posthumalaan 90, 3072 AG Rotterdam**

**Programma: Dag 2 (23 maart 2012)**

<i>Tijd</i>	<i>Gesprek</i>	<i>Onderdeel</i>
8.45		<i>Ontvangst panel en toelichting bij de documentatie</i>
9.00-9.45		<i>Kijken in de klas: Interculturele communicatie jaar 1</i> <i>Parallel: Ethiek en MVO</i>
10.00-11.00	7	Gesprek met studenten Den Haag, Rotterdam en Diemen Mo Achamrouk; Riasat Amir; Tolga Demir; Dave van Dijk Jaimee Groen; Kevin Grollee; Wouter Keesom; Ilse Wesselink; Michael Zaremba
11.00-11.15		<i>Pauze</i>
11.15-12.15	8	<i>Gesprek met docenten Den Haag/Rotterdam en Diemen</i> Jan Dirk Fijnheer; Marja Hofman; André van Iterson; Wim Kwakernaat; Yvonne Leegstra; Frans de Swart; Angeles Valderrama; Onno Voorma
12.15-13.00		<i>Lunch</i>
13.00-13.30		<i>Open Spreekuur</i> <i>Parallel: Rondleiding studentvoorzieningen</i> Ficarlo Sijmor; Tessa Fischer
13.30-15.30		<i>Paneloverleg</i>
15.30-16.30	9	<i>Gesprek met management</i> Elvire Biegel; Frank Buskermolen; Frank 't Hart; Ivo Kreemers; Arie de Wit
16.30-19.00		<i>Paneloverleg</i>

## Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

### *Informatiedossier opleiding/instelling*

- Kritische reflectie Opleiding Commerciële Economie. Domein marketing, toerisme en Vrijtijdsmanagement. Hogeschool Inholland, december 2011

Overzicht documenten deel 1 (21 december 2011):

- Aanbiedingsbrief MTV1112109

- Strategisch programma Inholland, Verbinding als opdracht, 1 december 2011

<b>1</b>	<b><i>Landelijke eindkwalificaties</i></b>
	Landelijk beroeps- en competentieprofiel CE (2002)
	Landelijke domeincompetenties Commerce (2008)
	Body of Knowledge and Skills
<b>2</b>	<b><i>Opleidingsprofiel CE 2011-2013</i></b>
<b>3</b>	<b><i>Studentenstatuut</i></b>
	Algemene informatie
	Locatie informatie
	Domein informatie MTV
	Opleidingsinformatie CE Alkmaar
	Opleidingsinformatie CE Amsterdam/Diemen
	Opleidingsinformatie CE Den Haag
	Opleidingsinformatie CE Haarlem
	Opleidingsinformatie CE Rotterdam
	Opleidingsspecifiek deel OER CE Alkmaar voltijd en deeltijd
	Opleidingsspecifiek deel OER CE Amsterdam/Diemen voltijd, deeltijd, duaal
	Opleidingsspecifiek deel OER CE Den Haag voltijd en deeltijd
	Opleidingsspecifiek deel OER CE Haarlem voltijd en deeltijd
	Opleidingsspecifiek deel OER CE Rotterdam voltijd en deeltijd
<b>4</b>	<b><i>Afgestudeerden</i></b>
	Overzichtslijst afgestudeerden CE Inholland
<b>5</b>	<b><i>Literatuurlijsten</i></b>
	Literatuurlijst Alkmaar
	Literatuurlijst Amsterdam/Diemen
	Literatuurlijst Den Haag/Rotterdam
	Literatuurlijst Haarlem
<b>6</b>	<b><i>Opleidingsteams</i></b>
	Overzichtslijst opleidingsteams CE Inholland

7	<b>Overzicht contacten van het werkveld</b>
	Overzichtslijst structurele werkveldcontacten CE Inholland

1. Overzicht documenten deel 2 (31 januari 2012):
2. Aanbiedingsbrief 120105MTV

<b>1</b>	<b>Studiehandleidingen</b>
	1a Afstudeerhandleiding
	1b Stagehandleiding (alle locaties)
	1c Handleiding SLB (alle locaties)
	1d Handleidingen jaar 1 en jaar 2, periode 1, 2 en 3 (alle locaties)
	1e Handleidingen Differentiatie-minoren (alle locaties)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor CRM/E-business</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Customer Relationship Management</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Europese studies</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Export en talen in het MKB</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Exportmanagement en Supply Chain Management</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Integrale Bedrijfsanalyse</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Kennismanagement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Klanttevredenheidsonderzoek</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Merkenmanagement</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Ondernemen in het MKB</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Regio- en Citymarketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Handleiding minor Sales en adviesvaardigheden in een internationale context</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Beleid en uitvoering examencommissie</b>
	2a MFRMTV Examencommissies 2010-2011 Fase 2
	2b MFRMTV Examencommissies brievenprotocol 2011-2012
	2c IH ASA Handboek Surveillanten 2011-2012
	2d IH Handboek Surveillanten Bijlage procesverbaal tentamens
	2e IH Handboek Surveillanten Bijlage procesverbaal incidenten
	2f IH Handboek Surveillanten Bijlage procesverbaal opmerkingen
<b>3</b>	<b>Beleidsdocumenten domein MTV</b>
	3a Kwaliteitsmanagement primair proces domein MTV
	3b Kwaliteitsborging niveau startbekwaam opleiding domein MTV
	3c Curriculumcommissies MTV-MFR
	3d Examencommissies MTV-MFR fase 2
	3e Toetscommissies MTV

	3f	Langstudeerdersbeleid MTV
<b>4</b>		
<b>Evaluatieresultaten opleiding CE</b>		
	4a	NSE 2011
	4b	Alkmaar 2011-2012 periode 1 (jaar 1, jaar 2, minoren)
	4c	Amsterdam/Diemen 2011-2012 periode 1 (jaar 1, jaar 2, minoren)
	4e	Den Haag 2011-2012 periode 1 (jaar 1, jaar 2, minoren)
	4f	Haarlem 2011-2012 periode 1 (jaar 1, jaar 2, minoren)
	4g	Rotterdam 2011-2012 periode 1 (jaar 1, jaar 2, minoren)
<b>5</b>		
<b>Documentatie werkconferentie 'Duurzaam curriculum'</b>		
	5a	Uitnodiging werkconferentie 24 januari 2012
	5b	Programma werkconferentie
	5c	De onderwijscyclus: de docent centraal, commissies in hun rol
	5d	De onderwijscyclus: primair en klok
	5e	Programma van eisen voor curriculum herontwerp
	5f	Mind map uitgangspunten Duurzaam Curriculum
	5g	Verschillen tussen bestaand en nieuw onderwijsbeleid
	5h	Ruimte voor presteren 2011

- 3. Eindwerken (inclusief beoordelingsformulieren): 24
- 4. Plan van Aanpak (ten behoeve van afstudeerwerk): 19

*Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek*

- 5. Projectenmatrix CE, versie 2011 06 05
- 6. Toetsopgaven + vier-ogen-formulieren (locatie Haarlem en Locatie Alkmaar, Rotterdam/Den Haag)
- 7. Overzicht competenties
- 8. Toetscriteria
- 9. Eisen aan het werkveld
- 10. Studielast berekenen
- 11. Plannen van aanpak
- 12. Draaiboek Langstuderen
- 13. Overzichten literatuur Commerciële Economie (Haarlem, Alkmaar en Rotterdam/Den Haag)
- 14. Overzicht accentuering leerlijnen (marketing, sales en marktonderzoek ) in nieuwe curriculum

## Bijlage 4: Aanbevelingen

Het panel heeft geconstateerd dat er verbeteracties mogelijk zijn. Ten behoeve van deze verbeteracties presenteert het panel in deze bijlage een aantal aanbevelingen. Het panel wil de opleiding deze aanbevelingen niet onthouden. Ze staan los van de beoordeling van de opleiding.

### *Standaard 2: Oriëntatie Programma*

Het panel adviseert de inbedding in de beroepspraktijk meer strategisch (gestuurd vanuit de opleiding en wat de opleiding nodig heeft) te organiseren.

De actualiteit in het curriculum kan scherper aangezet worden.

### *Standaard 8: Personeelbeleid*

In het personeelsbeleid mag kennis van en ervaring met de beroepspraktijk een sterkere rol spelen. Dit kan tot uitdrukking komen in het scholingsbeleid.

Maak als opleiding veel meer strategisch gebruik van de know how in het beroepenveld door structurele afspraken met gastdocenten te maken.

Onderzoek hoe de beperkt aanwezige marketingdeskundigheid zo efficiënt mogelijk over alle locaties heen ingezet kan worden.

### *Standaard 9: Kwaliteit Personeel*

Het panel beveelt aan om de onderwijskundige en didactische scholing krachtig door te zetten. Dit betreft ook scholing met betrekking tot het didactisch concept.

Bevorder scholing van docenten in functie van de begeleiding in de afstudeerfase.

### *Standaard 10: Capaciteit*

Het panel beveelt aan de maatregelen die tot structurele verbeteringen van de onderwijskwaliteit geleid hebben te continueren.

### *Standaard 14: Verbeterbeleid*

Het panel beveelt aan het verbeterbeleid krachtiger ter hand te nemen.

### *Standaard 15: Betrokkenheid*

De opleiding kan meer gebruik maken van de mogelijkheid om met studenten direct van gedachten te wisselen over de kwaliteit van het geboden onderwijs.

Het panel beveelt aan een meer structurele relatie tot stand te brengen tussen de Centrale Opleidingscommissie en de studentpanels per locatie.

### *Toetsing en gerealiseerd eindniveau*

Geef docenten een belangrijker rol in de begeleiding van studenten bij het maken van een plan van aanpak.



## Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens

### Locatie Alkmaar CE voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	73	47.9%	60.3%	60.3%
2003	61	44.3%	55.7%	57.4%
2004	85	47.1%	50.6%	54.1%
2005	51	37.3%	41.2%	47.1%
2006	42	26.2%	31%	
2007	50	18%		
2008				
2009				
2010				
2011				

### Locatie Amsterdam/Diemen CE voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	155	20%	29%	36.1%
2003	181	16%	28.2%	34.3%
2004	136	33.1%	41.2%	44.9%
2005	75	34.7%	40%	40%
2006	50	20%	26%	
2007	37	8.1%		
2008				
2009				
2010				
2011				

### Locatie Den Haag CE voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	50	16%	32%	38%
2003	41	26.8%	26.8%	34.1%
2004	66	18.2%	27.3%	30.3%
2005	45	35.6%	48.9%	53.3%
2006	24	20.8%	20.8%	
2007	46	17.4%		
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Haarlem CE voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	104	38.5%	58.7%	62.5%
2003	74	35.1%	48.6%	52.7%
2004	70	41.4%	55.7%	57.1%
2005	83	45.8%	56.6%	57.8%
2006	43	27.9%	34.9%	
2007	45	15.6%		
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Rotterdam CE voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	258	32.6%	41.9%	45.3%
2003	168	30.4%	37.5%	44%
2004	131	22.9%	35.1%	40.5%
2005	82	29.3%	51.2%	51.2%
2006	50	16%	28%	
2007	90	5.6%		
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Alkmaar CE deeltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	17	58.8%	64.7%	64.7%
2003	17	29.4%	35.3%	35.3%
2004	12	33.3%	33.3%	33.3%
2005	15	26.7%	26.7%	26.7%
2006	9	33.3%	33.3%	
2007	10	20%		
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Amsterdam/Diemen CE deeltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	36	41.7%	47.2%	47.2%
2003	24	29.2%	33.3%	33.3%
2004	21	61.9%	66.7%	71.4%
2005	31	41.9%	41.9%	41.9%
2006	25	64%	64%	
2007	19	52.6%		
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Den Haag CE deeltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002				
2003				
2004	1			
2005				
2006				
2007				
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Haarlem CE deeltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002				
2003	9	11.1%	11.1%	11.1%
2004	9	77.8%	77.8%	77.8%
2005	9	33.3%	44.4%	44.4%
2006	16	18.8%	25%	
2007	12	41.7%		
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Rotterdam CE deeltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	20	40%	50%	50%
2003	29	13.8%	24.1%	31%
2004	17	23.5%	29.4%	29.4%
2005	13	7.7%	23.1%	23.1%
2006	9	11.1%	11.1%	
2007	13	15.4%		
2008				
2009				
2010				
2011				

Locatie Amsterdam/Diemen CE dual

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002	18	5.6%	16.7%	16.7%
2003	15	6.7%	13.3%	20%
2004	17	17.6%	23.5%	23.5%
2005	12	33.3%	41.7%	41.7%
2006	1	0%	0%	
2007	12	0%		
2008				
2009				
2010				
2011				

## Bijlage 6: Beoordelingsformulier eindwerken

<b>Beoordelingsformulier eindwerken NVAO-panel opleidingsbeoordeling CE Inholland</b>	
<b>Opleiding</b>	Locatie: Variant
<b>Titel Scriptie</b>	
<b>Afstudeerbedrijf</b>	
<b>Nr. student</b>	
<b>Beoordelaar</b>	
<b>Datum afstuderen</b>	
<b>Eindoordeel</b>	Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer Goed

<b>A. Vraagstelling &amp; verantwoording</b>	
<i>Zijn deze onderdelen aanwezig (ja/nee)?</i>	
a. <b>Probleemstelling</b>	Ja / neen
b. <b>Wat</b> willen we (laten) bereiken met dit project: <b>onderzoekdoelen?</b>	Ja / neen
c. <b>Wie</b> willen we (laten) bereiken met dit project: <b>publieksafbakening?</b>	Ja / neen
d. <b>Hoe past dit</b> afstudeerproject in het geheel van het bedrijf (markt, bedrijfsbeleid, positionering, werking, ...)?	Ja / neen
e. Wat is de <b>context</b> (sociaal, maatschappelijk, cultureel, economisch, internationaal) van dit project?	Ja / neen
<b>Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze onderdelen:</b>	
<b>Globaal oordeel over de kwaliteit van "Vraagstelling &amp; verantwoording":</b>	
Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer goed	

<b>B. Onderzoek &amp; analyse</b>	
<i>Zijn deze onderdelen aanwezig (ja/nee)?</i>	
a. <b>Onderzoeksopzet</b>	Ja / neen
b. <b>Bronnen</b> onderzoek	Ja / neen
c. <b>Empirisch</b> onderzoek	Ja / neen
d. <b>Conclusies</b> (= antwoord op "A. vraagstelling")	Ja / neen
i. Vertaalslag naar concrete (implementeerbare) aanbevelingen (indien onderzoeksproject)	Ja / neen / nvt
ii. Vertaalslag naar een adviesdocument / aandachtspunten voor verdere product/dienstontwikkeling (indien adviesproject)	Ja / neen / nvt
iii. Productontwikkeling (indien ontwikkel- of	

productieproject)	
1. Productieplanning	Ja / neen / nvt
2. Conceptontwikkeling	Ja / neen / nvt
3. Realisatie (creatief & technisch)	Ja / neen / nvt
4. Presentatie en (indien aan de orde) Implementatie	Ja / neen / nvt
f. Terugblik / <b>reflectie</b> over het eindwerk	Ja / neen
<b>Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze onderdelen:</b>	
<b>Globaal oordeel over de kwaliteit van "Onderzoek &amp; analyse":</b>	
<i>Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer goed</i>	

<b>C. Algemene beoordeling</b>	
<i>Kunnen we uit het afstudeerproject afleiden dat de afstuderende <u>blijk geeft van minstens "voldoende"</u>:</i>	
1. theoretische vorming / <b>onderbouw</b>	Ja / neen
2. <b>overzicht en inzicht</b> , het kunnen plaatsen van problemen in de context	Ja / neen
3. <b>reflectie</b> (incl. zelfreflectie), kritische en objectiverende ingesteldheid, zin voor nuance	Ja / neen
4. <b>creativiteit</b> en/of vermogen tot conceptualisering	Ja / neen / nvt
5. vermogen om helder te <b>communiceren</b>	Ja / neen
6. vermogen om <b>efficiënt en resultaatgericht</b> te werken	Ja / neen
<b>Opmerkingen :</b>	
Zie Eindoordeel boven aan formulier	

## **Bijlage 7: Lijst met afkortingen**

BBA	Bachelor of Business Administration
BoKS	Body of Knowledge and Skills
BSA	Bindend Studieadvies
BVC	Beroepenveldcommissie
CE	Commerciële Economie
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
ECTS	European Credit Transfer System
havo	hoger algemeen voortgezet onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
HEO	Hoger economisch onderwijs
IPOP	Individueel persoonlijk ontwikkelingsplan
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
MTV	Domein Marketing, Toerisme en Vrijtijdsmanagement
MFR	Domein Management Finance en Recht
NSE	Nationale Studentenenquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	Onderwijs- en examenregeling
OSC	Onderwijs Service Centrum
PCM	Performance & Competence Management
SLB	studieloopbaanbegeleiding
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

Het panelrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de opleiding Commerciële Economie van Hogeschool Inholland.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)  
Parkstraat 28  
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG  
T 31 70 312 23 30  
F 31 70 312 23 01  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
W [www.nvao.net](http://www.nvao.net)

Aanvraagnummer 000104