



Catharijnesingel 56
Postbus 8240
3503 RE Utrecht
t (030) 230 31 30
f (030) 230 31 31
www.nqa.nl

Zuyd Hogeschool
t.a.v. College van Bestuur,
de heer drs. C.M.A. van Rosmalen MPA
Postbus 550
6400 AN HEERLEN

Doorkiesnummer
06 83653910
E-mail:
betko@nqa.nl
Datum
9 mei 2014
kenmerk
JBE/20140081
Onderwerp
Advies panel over
herstelplan

Geachte heer Van Rosmalen,

Op 18 en 19 juni 2013 heeft een visitatiepanel van NQA de hbo-bacheloropleiding Commercieel Management van uw hogeschool gevisiteerd. Het panel kwam op basis van dit bezoek tot het eindoordeel onvoldoende. Dit oordeel was het gevolg van het oordeel onvoldoende op standaard 16 (toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties) uit het NVAO-kader voor een uitgebreide opleidingsbeoordeling.

In het kader van het verkrijgen van een herstelperiode heeft het visitatiepanel zich gebogen over de toereikendheid en haalbaarheid van het herstelplan dat de opleiding heeft opgesteld. In deze brief vindt u het advies van het panel, dat u aan kunt bieden bij de NVAO, samen met het herstelplan.

Het panel is van oordeel dat het herstelplan toereikend is voor de realisatie van de gewenste verbeteringen. Het stelt vast dat er een heldere analyse aan het herstelplan ten grondslag ligt. Positief vindt het panel dat de opleiding gekozen heeft voor een integrale benadering. Niet alleen voor standaard 16, waar de onvoldoende op viel, heeft de opleiding verschillende maatregelen ingezet, maar in het hele curriculum en op het gebied van andere standaarden van het kader zijn verbetermaatregelen getroffen. Er zijn een groot aantal maatregelen ingezet die direct bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de eindwerkstukken en de beoordeling daarvan. Het feit dat ondersteunend daaraan ook sterk wordt ingezet op de verdere implementatie van onderzoeksvaardigheden in het curriculum en het bijscholen van docenten op het gebied van onderzoeksvaardigheden en het begeleiden van onderzoek, vergroot de kans op een succesvol herstel op het gebied van toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties.

Het panel is er positief over dat de opleiding direct na de terugkoppeling van het negatieve oordeel aan de slag is gegaan met herstelwerkzaamheden, in aanvulling met het verbetertraject dat daarvoor al liep. Hieruit spreekt daadkracht, en dit komt ten goede van de mogelijkheid om binnen een relatief korte tijd de noodzakelijke verbeteringen door te voeren. Daarnaast laat het herstelplan zien dat de opleiding en de hogeschool bereid zijn om fors te investeren in het herstel. Er is een stevige project- en stuurgroep ingesteld.

Concluderend: het panel stelt vast dat de opleiding een degelijk herstelplan heeft opgesteld dat toereikend is om de gewenste verbeteringen te realiseren. Ook is het panel van mening dat de kwaliteitsverbetering haalbaar is in het geschetste tijdspad. Derhalve adviseert het panel aan het bestuur van de NVAO om de opleiding Commercieel Management een herstelperiode toe te kennen.

Met vriendelijke groet,
namens het panel,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Betkó', written over a horizontal line.

Dhr. Drs. J. Betkó
Secretaris van het visitatiepanel

**Bijlage 2
Voortgangs-
bewaking
Herstelplan**

**COMMERCEEL
MANAGEMENT**

Faculteit Commercieel en Financieel Management

April 2014

**ZU
YD**

Voortgangsbewaking Herstelplan Commercieel Management

In deze bijlage verantwoordt de projectgroep de voortgang van de uitvoering van het herstelplan. Het herstelplan is mede gebaseerd op een verbeterplan dat de opleiding in september 2013 heeft opgesteld¹ en vanaf dat moment in uitvoering heeft genomen.

Bij de voortgangsbewaking (wat is de deadline, wat is de status) wordt ook verantwoord met welk bewijsmateriaal de projectgroep de uitvoering van maatregelen en het behalen van het beoogd resultaat aantoont.

Om aan te tonen dat de maatregelen passend zijn bij de bevindingen van het panel en bij de opdracht van de NVAO wordt per actie (voortvloeiend uit het herstelplan) in de laatste drie kolommen aangegeven bij welke maatregel uit het herstelplan (zoals beschreven in hoofdstuk 3 van het herstelplan), bij welke bevinding van het panel (zoals beschreven in hoofdstuk 1 van het herstelplan) en bij welk aandachtspunt/tekortkoming in de opdracht van de NVAO, de actie aansluit.

Gebruikte afkortingen:

AC	= Afstudeercommissie	CA	= Coördinator Afstuderen
CM	= Commercieel Management	CurCie	= Curriculumcommissie
ExCie	= Examencommissie	FD	= Faculteitsdirecteur
H	= Hoofdstuk	HP	= Herstelplan
MT	= Managementteam	OER	= Onderwijs- en Examenregeling
PG	= Projectgroep	PL	= Projectleider
SMM	= Strategisch Marketing Management (laatste blok voor afstuderen)		
TL 34	= Teamleider jaar 3/4	TSP	= Tien Stappen Plan

Gebruikte nummers bij de aandachtspunten/ tekortkomingen in de opdracht van de NVAO:

1. Concretisering en borging van de onderzoeksvaardigheden in het programma.
2. Borging van onderzoekservaring van docenten.
3. Borging betrouwbaarheid bij toetsing en beoordeling (waaronder eenduidigheid tussen docenten) en betere cesuur.
4. Continuering van ingezette kwaliteitsverbetering met betrekking tot de onderzoeksvaardigheden en verwerking in de (afstudeer)producten.

¹ 'Herstelplan Commercieel Management n.a.v. concept panelrapportage', versie 1.0, 26 september 2013, Ton Flierman

Verbeterpunt	Scripties niet bachelorwaardig en worden systematisch te hoog beoordeeld, verkorte scripties zwakker
Oplossing Lang	<p>Onderzoekskwaliteit studenten verhogen (leerlijn onderzoek, TSP)</p> <p>Onderzoekskwaliteit docenten verhogen (cursus onderzoeksvaardigheden, TSP training, onderzoek uitvoeren, intervisie, master- en PhD trajecten, aannamebeleid: master en bij voorkeur recente onderzoekservaring)</p> <p>Kwaliteit van begeleiding verbeteren (TSP, intervisie)</p> <p>Kwaliteit van beoordelen verhogen (TSP, intervisie)</p> <p>Afstudeerprogramma herinrichten</p>
Kort	<p>Scripties oude stijl (zonder TSP) beoordeeld < 1 september 2013: bij onvoldoende onderzoekskwaliteit, aanvullend assessment tijdens Bachelor-proof, geldt ook voor verkorte scripties</p> <p>Scripties oude stijl (zonder TSP) beoordeeld >= 1 september 2013: aangescherpte criteria en beoordeling door 3 beoordelaars, geldt ook voor verkorte scriptie</p> <p>Aanvullende begeleiding en lessen onderzoeksvaardigheden</p>

Nummer	Actie hersteplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H:	Nr. tekortkoming NVAO
1	Afstudeercommissie inrichten	Okt 13	√	Verslagen Documenten	PDCA afstuderen Adviesorgaan bij verschillen in beoordeling afstudeerwerkstuk Go / No Go na oriëntatiefase afstudeerwerkstuk	CA	lang	3. a	2, 6	1, 3, 4
2	Visie op onderzoek formuleren	Mei 14	loopt	Visiedocument Leerlijn	Basis voor onderzoek in het curriculum	Lector	lang	3.3e	5-8	1, 4
3	Leerlijn onderzoek doorontwikkelen en implementeren, inclusief operationaliseren onderzoeksbegrippen	Jan 14 Mei 14	√ loopt	Programma	Versterken onderzoek in programma	CurCie	lang	3.2a 3.3e	2, 5, 7	1, 4
4	Faciliteren ExCie, AC, beoordelaars, begeleiders	13-14 14-15	√	Takenplaten Jaarinzetplanning	Realistisch faciliteren	FD PL	lang	3		

Nummer	Actie herstelplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H1	Nr. tekortkoming NVAO
5	Scripties herbeoordelen (inclusief interview) die vóór 1 sep 13 als voldoende zijn beoordeeld, door ExCie, AC en externe beoordelaar	Voorafgaand aan Bachelor-proof	loopt	Beoordelingsresultaten na interview Verslag interview	Oordeel over noodzakelijk extra assessment onderzoeksvaardigheden tijdens Bachelor-proof Normvinding	CA	kort	3. b 3.1a	2, 10	3
6	Assessment onderzoeksvaardigheden ontwikkelen, ingeval niet voldoende aangetoonde onderzoeksvaardigheden in de scriptie, ter afname tijdens de Bachelor-proof	Okt 13	✓	Assessment incl. rubrics	Valide instrument voor toetsing om tijdens Bachelor-proof te beoordelen of onderzoeksvaardigheden op voldoende niveau zijn	CA Lector	kort	3.1a	2	3
7	Assessoren brieven in geval van assessment onderzoeksvaardigheden tijdens Bachelor-proof	8 keer in 13-14	loopt	Agenda Beoordeling assessment	Kwaliteit onderzoeksvaardigheden aanvullend getoetst indien niet voldoende aangetoond in scriptie	CA ExCie	kort	3.1a		3
8	Aangescherpte beoordelingseisen voor scripties oude stijl (zonder TSP) met beoordeling na 1 sep 13	Okt 13	✓	Beoordelingsformulier Scripties	Validiteit Betrouwbaarheid Bachelorwaardigheid	CA	kort	3.1b	2, 3, 6	3, 4
9	Implementatie aangescherpte beoordelingseisen scripties oude stijl bij begeleiders en beoordelaars en interview bij begeleiding	Okt 13	✓	Verslagen van interviewbijeenkomsten	Validiteit Betrouwbaarheid Bachelorwaardigheid	CA ExCie Lector	kort	3. b 3.1b	2, 3, 10	3, 4
10	Voor studenten extra individuele begeleiding organiseren dan wel mogelijkheid volgen extra lessen	Mei 14	loopt	Urennorm opgehoogd Onderdeel van SMM	Omissie in programma herstellen	CA	kort	3.1b	2, 7	1, 4
11	Scripties oude stijl beoordelen (inclusief interview) door interne beoordelaar (niet zijnde de persoonlijke coach of de scriptiebegeleider), ExCie en AC	8 keer in 13-14	loopt	Beoordelingsresultaten na interview Verslag interview	Betrouwbaarheid Normvinding	CA	kort	3. b 3.1b	2, 10	3

Nummer	Actie herstelplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H1	Nr. tekortkoming NVAO
12	Profiel begeleider/ beoordelaar samenstellen	Dec 13	✓	Profiel	Borging kwaliteit beoordelaars en begeleiders	ExCie	lang	3. b	10	2, 3
13	Poule begeleiders/ beoordelaars scripties TSP samen stellen	Okt 13	✓	Verslagen TSP bijeenkomsten	Voldoende gekwalificeerde begeleiders/ beoordelaars die als team kunnen functioneren	ExCie	lang	3. b	10	2, 3
14	Begeleiders/ beoordelaars cursus onderzoeksmethoden en -technieken	Jan 14 Jul 14	✓ loopt	Resultaten Cursusmateriaal	Onderzoeksvaardigheden verbeteren	CA	lang	3. b	10	2
15	Begeleiders/ beoordelaars voeren onderzoekopdrachten uit, bv in lectoraat	Start in 14-15		Rapporten onderzoeksopdrachten	Onderzoekservaring opdoen en onderhouden	MT Lector	lang	3. b	10	2
16	Collegencyclus Onderzoeksvaardigheden voor 4e jaars 2013-2014 ontwikkelen en implementeren, inclusief operationaliseren onderzoeksbegrippen	Sep 13 Nov 13 Apr 14	✓ ✓ ✓	Lesmateriaal	Upgraden onderzoeksvaardigheden van dit cohort	CurCie	kort	3.2a	2, 7	1, 4
17	Uitvoering TSP studenten	Sep 13 Nov 13 April 14	✓ ✓ ✓	Lesrooster Logboekverslagen Scripties	Kwaliteit afstuderen verhogen ihb onderzoekskwaliteit Planmatiger werken	CA	lang	3.2b,c	2, 3, 7, 9	1, 4
18	Uitvoering TSP docenten	Sep 13 - Jan 14	✓	Verslagen TSP-bijeenkomsten	Kwaliteit begeleiden en beoordelen versterken Onderzoeksvaardigheden verbeteren Homogenisering van begeleiden en beoordelen	CA	lang	3.2d	2, 6, 10	2, 3
19	Afstudeergids TSP	Okt 13 Jul 14	✓	Afstudeergids	Transparantie Validiteit	CA	lang	3.2b,d, e	2, 3, 6	1,3, 4
20	Rubrics beoordelen scriptie/ cesuur in relatie met TSP	Mei 14	loopt	Document	Betrouwbaarheid	CA	lang	3.2e	2, 3, 6	3
21	Beoordeling van een naar twee beoordelaars en voornamelijk examencommissie, inclusief interview	Jan 14	loopt	Beoordelingsformulieren Verslagen	Betrouwbaarheid Normvinding	CA	lang	3.2g, h	2, 10	2, 3

Nummer	Actie herstelplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H1	Nr. tekortkoming NVAO
22	Intensivering (en facilitering) begeleiden conform richtlijnen TSP	Sep 13	✓	Protocol begeleiden Takenplaten Feedback op logboeken	Adequaat monitoren en interveniëren	MT	lang	3.2i	2, 7	1
23	Vanaf 1 sep 14 alle scripties 25 EC Opnemen in OER	1 sep 14 1 mei 14	✓	OER	Scriptie conform tijdpad TSP	CA ExCie	lang	3.2j	3	

Verbeterpunt	Betrouwbaarheid B-proof: rol coach, vrijheid assessoren, rol examencommissie irt credit kwestie
Oplossing Lang	Protocol opstellen met rollen van coaches en assessoren Rubrics en voorbeeldvragen voor beoordeling Herinrichten afstudeerprogramma
Kort	Examencommissie irt tot creditkwestie: geldt alleen voor de cohorten 2007, 2008, 2009 (langstudeerders): 2013-2014: Van ontbrekende credits met bewijsmateriaal aantonen dat competentieontwikkeling gerealiseerd is. Ter toetsing door examencommissie. Bij onvoldoende geen toegang tot de Bachelor-proof. Overgangsregeling: max 5 credits via Bachelor-proof aan de hand van door de examencommissie gevalideerd assessment. Vanaf 1 september 2014 dienen alle credits behaald te zijn voor deelname aan Bachelor-proof.

Nummer	Actie herstelplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H1	Nr. tekortkoming NVAO
24	Communiceren naar persoonlijke coaches en overige medewerkers inzake ontbrekende credits	Sep 13	✓	Mail	transparantie	TL34	kort		1, 4	3

Nummer	Actie herstelplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H3	Nr. tekortkoming NVAO
	Communiceren naar studenten inzake ontbrekende credits Vóór definitief panelrapport (nov 13) individueel bij aanmelding Bachelor-proof Vanaf definitief panelrapport alle betreffende studenten	3 keer in 13-14	✓	Mails		ExCie	kort		1, 4	3
			✓	Mail		TL34				
25	Bewijslast ontbrekende credits beoordelen	8 keer in 13-14	loopt	Archief	Voor min. 175 credits is bewijslast aanwezig	ExCie	kort	3.1d	1	3
26	Assessment (laten) ontwerpen in geval van max 5 ontbrekende credits	8 keer in 13-14	loopt	assessment	Overgangsregeling voor 13-14	ExCie	kort	3.1d	1	3
27	Studenten informeren over assessment	8 keer in 13-14	loopt	Mail	transparantie	ExCie	kort		1	3
28	Met ingang van 1 september 2014 ook voor cohorten 2008, 2009, 2010 alle credits behaald voor deelname Bachelor-proof	Sep 14	✓	OER	betrouwbaarheid	PG	kort	3.1e	1, 4	3
29	Protocol Bachelor-proof opstellen Oude stijl Nieuwe stijl (na herdefinitie afstudeerfase)	Apr 14 Jul 14	✓	Protocol	Rolverdeling, sturing Betrouwbaarheid Validiteit	ExCie	kort lang	3. c	1, 4	3
30	Protocol implementeren bij assessoren Oude stijl Nieuwe stijl	Apr 14 Sep 14	✓	Bijeenkomst Beoordelingsverslagen	Transparantie Goede verslaglegging Betrouwbaarheid Validiteit	TL34 ExCie		3. c	1, 4	3
31	Rubrics en voorbeeldvragen voor beoordelen bij Bachelor-proof	Jul 14		Rubrics Voorbeeldvragen	Betrouwbaarheid	TL34	lang	3. c	1	3
32	Herdefinitie afstudeerfase	Jul 14		Beschrijving afstudeerfase	Validiteit Betrouwbaarheid Bachelor-proof Van Bachelor-proof naar eindgesprek waarin scriptieverdediging geïntegreerd	PG	lang	3.2k	1, 4	3

Nummer	Actie herstelplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H1	Nr. tekortkoming NVAO
33	Training assessoren	Okt 14		Training	Assessoren getraind voor (nieuwe) vorm van eindgesprek	TL34	lang	3.2k	1	3

Verbeterpunt **Contacturen en studielast verhogen**

Oplossing Vooralsnog ingebed buiten het hersteltraject, in de reguliere PDCA van de Curriculum Commissie; projectleider controleert.

Nummer	Actie herstelplan	Deadline	Status	Bewijsmateriaal	Beoogd resultaat	Actiehouder	Ter mijn	CM HP H3	Panel HP H1	Nr. tekortkoming NVAO
34	<p>Controle op voortgang herijking Beroeps- en Opleidingsprofiel en programma tav:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaststelling • Landelijke validatie • Contacturen • Studielast (gefaseerd) • Onderzoeksvaardigheden • (Internationalisering) • Uitstroomprofielen • Onderzoeksvisie 	<p>Mei 14 Jun 14 14-15 14-15 Jul 14 Jul 15 14-15 Jul 14</p>	loopt	<p>Beroeps- en Opleidingsprofiel Curriculum Competentie-matrix</p>	<p>Gevalideerd Beroeps- en Opleidingsprofiel Curriculum en competentiematrix Onderzoek conform visie en leerlijn verwerkt Contacturen verhoogd Studielast verhoogd Uitstroomprofielen geïmplementeerd</p>	CurCie PL	lang	<p>3.3a 3.3a 3.3b 3.3b 3.3c p.m. 3.3d 3.3e</p>	<p>2, 7 9 2, 7</p>	<p>1, 4 1, 4 1, 4 1, 4</p>

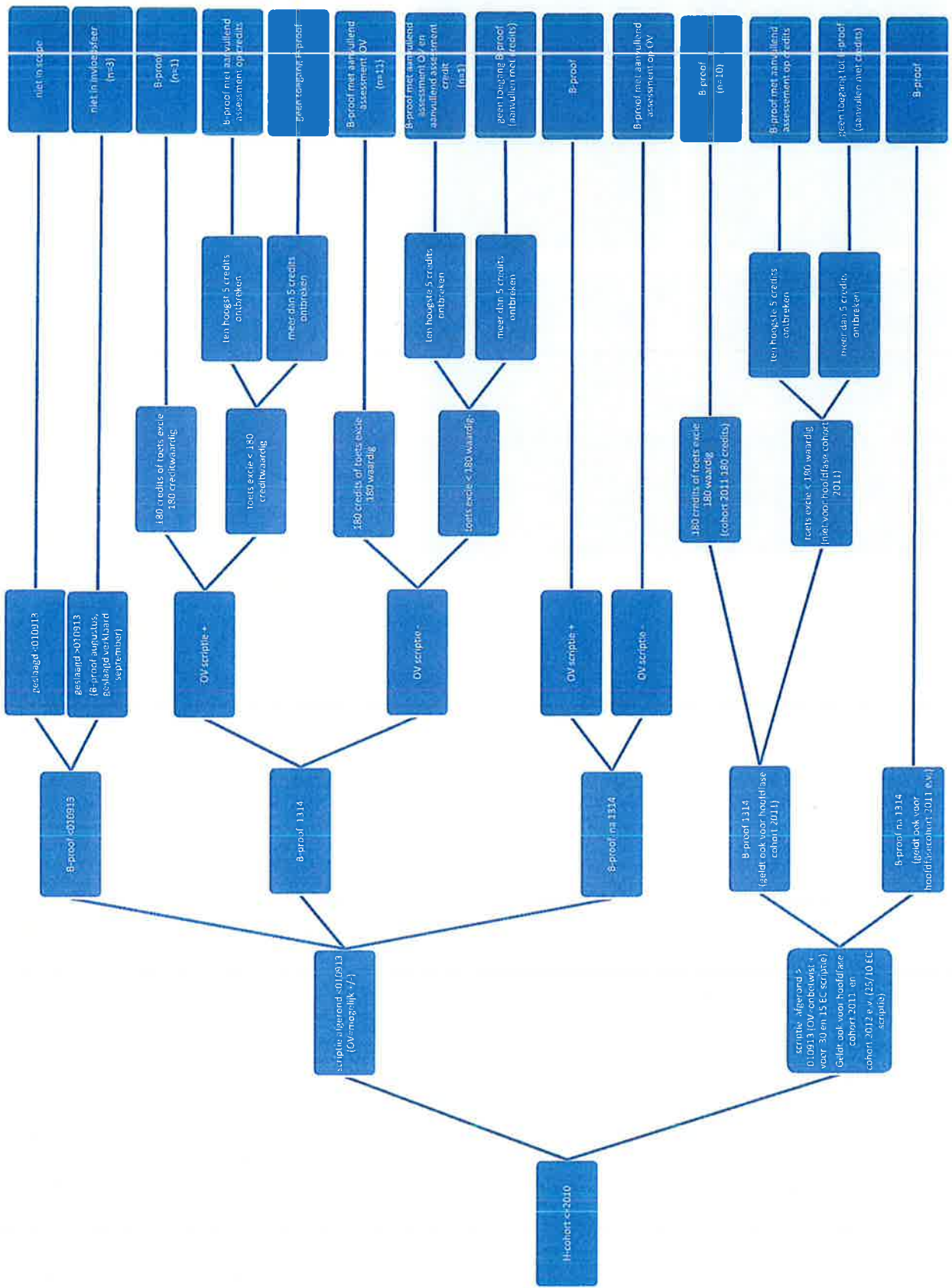


Bijlage 3
Schema herstelplan
hoofdfase cohorten



COMMERCIEEL
MANAGEMENT

boom oude cohorten: hoofdfase 2008, 2009, 2010; waarin ingebouwd hoofdfasecohorten 2011 e.v.; stand van zaken april 2014



**Bijlage 4
Organisatie van het
herstelplan**

**COMMERCIEEL
MANAGEMENT**

Opleiding Commercieel Management (CM)
Faculteit Commercieel en Financieel Management (CFM)
Zuyd Hogeschool

