



hbo-master Master in Marketingmanagement Hogeschool NCOI

N
V
A
O

uitgebreide Toets nieuwe opleiding

Paneladvies

1 december 2015

1	Samenvattend advies	3
2	Werkwijze panel	6
3	Beschrijving van de opleiding	7
3.1	Algemeen	7
3.2	Profiel instelling	7
3.3	Profiel opleiding	7
4	Opleidingsbeoordeling	9
4.1	Beoogde eindkwalificaties	9
4.2	Programma	11
4.3	Personeel	16
4.4	Voorzieningen	19
4.5	Kwaliteitszorg	20
4.6	Toetsing	21
4.7	Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	23
4.8	Algemene conclusie over kwaliteit van de opleiding	23
4.9	Aanbevelingen	24
5	Overzicht oordelen	25
	Bijlage 1: Samenstelling panel	26
	Bijlage 2: Programma locatiebezoek	28
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	30
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	32

1 Samenvattend advies

In deze samenvatting geeft het panel zijn voornaamste overwegingen en conclusies over de kwaliteit van de nieuwe post-initiële hbo masteropleiding Master in Marketingmanagement van Hogeschool NCOI weer.

De opleiding wordt al enige jaren door Hogeschool NCOI aangeboden en wordt nu voor accreditatie voorgedragen. Er zijn wel al studenten die de opleiding volgen maar er zijn geen afgestudeerden of eindproducten van afgestudeerden.

De opleiding heeft het beroepsprofiel en het opleidingsprofiel zorgvuldig en in afstemming met het beroepenveld uitgewerkt. De profielen sluiten naar het oordeel van het panel aan op de eisen die aan de afgestudeerden in dit domein en op dit niveau moeten worden gesteld. Dat geldt ook voor de eindkwalificaties die uit de profielen afgeleid zijn. De relevante kennis, inzichten, vaardigheden en houding van de afgestudeerden zijn daarin opgenomen. Door de afstemming op niveau 7 van het Nederlandse kwalificatieraamwerk en op de Dublin-descriptoren zijn de eindkwalificaties conform het masterniveau. Mede door de inbreng van de vertegenwoordigers van het werkveld kenmerkt de opleiding zich onmiskenbaar door een hbo-orientatie. Een blijvende betrokkenheid van de werkveldcommissie bij de opleiding is gewenst om dat zo te houden.

De hogeschool heeft de opleiding aanvankelijk de naam Master of Marketing gegeven maar zou deze nu graag om inhoudelijke redenen in het CROHO-register geregistreerd zien onder de naam Master in Marketingmanagement. Het panel acht deze naam aanvaardbaar, gezien de doelstelling en inhoud van de opleiding. Ook vindt het panel de toedeling van de opleiding aan het CROHO-domein Economie passend.

De eindkwalificaties zijn alle in het curriculum opgenomen. Wel zouden de bijdragen van de integrale eindopdracht en de afstudeeropdracht verder gedetailleerd kunnen worden. De complexiteit van de onderwerpen in het curriculum en de vereiste kennis en vaardigheden over praktijkgericht onderzoek bevinden zich op masterniveau. De inhoud en het niveau van de voorgeschreven literatuur zijn passend voor deze opleiding. De integrale eindopdracht en de afstudeeropdracht kunnen wel beter op elkaar afgestemd worden en de onderwerpen business-to-business marketing, dienstenmarketing en de relatie tussen de afdeling marketing en andere afdelingen in een organisatie kunnen diepgaander behandeld worden. De studenten komen in de vorm van de aan de beroepspraktijk ontleende opdrachten in de masterclasses en de eindopdrachten meer dan genoeg in aanraking met die praktijk. De docenten, die allen ervaring in de praktijk hebben, dragen daaraan bij. Ook over het aandeel en de diepgang van het praktijkgerichte onderzoek in het curriculum is het panel te spreken. In de betreffende leerlijn worden studenten daarin opgeleid en in de integrale eindopdracht en het afstudeeronderzoek tonen ze aan voldoende vaardigheid op dat gebied te hebben. De actualiteit van het curriculum wordt naar behoren bewaakt.

De opleiding zorgt voor passende informatie voor aspirant-studenten. De toelatingseisen van de opleiding zijn naar de mening van het panel relevant. De studenten dienen over een bacheloropleiding in het relevante domein en over een voor de studie geschikte werkplek te beschikken. Als ze de laatste niet hebben, biedt de opleiding een zinvol alternatief in de vorm van een deeltijdopleiding. Het verlenen van vrijstellingen gebeurt op gedegen wijze.

De werkvormen, zijnde bijeenkomsten, onderwijs via de digitale leeromgeving, zelfstudie en opdrachten in de praktijk, sluiten aan bij het didactisch concept en zijn bevorderlijk voor het leerproces van de in de beroepspraktijk werkzame studenten. Het aantal bijeenkomsten en het aantal contacturen voldoen. Ook worden de studenten genoeg mogelijkheden geboden om de studie in het gewenste tempo te doorlopen. De studielast is evenwichtig verdeeld en de studenten kunnen de studie flexibel en naar hun eigen tijd inrichten. De studenten met wie het panel heeft gesproken, hebben gezegd de studie als zwaar te ervaren. Wel is in hun ogen het contact met de docenten en de studieadviseur goed. De opleiding biedt de gewenste faciliteiten voor studenten met een functiebeperking. De omvang van het curriculum is met 60 EC overeenkomstig de wettelijke eisen.

De personeelsleden die bij de opleiding betrokken zijn, zijn enerzijds vaste medewerkers die met de organisatie van de opleiding belast zijn en anderzijds freelance medewerkers die over de kennis van het domein van de opleiding beschikken. Het panel beoordeelt het personeelsbeleid van de opleiding als gedegen. De opleiding stelt relevante en duidelijke eisen aan de freelance medewerkers (ontwikkelaars, docenten, begeleiders en beoordelaars). Ook ziet de opleiding op passende wijze toe op het functioneren van deze medewerkers. Op grond van de curricula vitae acht het panel hun vakinhoudelijke expertise, ervaring in de beroepspraktijk en didactische vaardigheden naar behoren. Het panel vraagt wel blijvende aandacht voor het overleg met de freelance medewerkers en het aandeel van medewerkers met expertise op het domein van marketing, met name in grote organisaties. Hoewel het aantal gepromoveerden niet onvoldoende is, is het ontwikkelen van een visie daarop en het formuleren van streefcijfers daarvoor raadzaam. Het aantal medewerkers dat ingezet wordt, voldoet, zoals te zien is aan de beperkte grootte van de groepen studenten en aan de geringe lesuitval.

Het panel acht de informatievoorziening en de studiebegeleiding van de opleiding geschikt voor de studenten die de opleiding voor ogen heeft.

De opleiding bezit volgens het panel op grond van de ISO-certificering een degelijk systeem voor kwaliteitszorg. Daarin zijn relevante streefdoelen gesteld, worden periodiek evaluaties onder studenten en docenten gehouden en worden verbeteringen doorgevoerd, als daar aanleiding voor is. De verschillende stakeholders, zijnde studenten, docenten, alumni en vertegenwoordigers van het werkveld zijn bij de kwaliteit van de opleiding betrokken. Het panel vindt de getoonde betrokkenheid bij zijn gesprekspartners groot.

Het toetsbeleid van de opleiding is goed onderbouwd en is gericht op het waarborgen van de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsen en beoordelen. De uitwerking van dat beleid is ook alleszins voldoende, zoals te zien is in de verschillende fasen van de toetsing. De examencommissie ziet zorgvuldig op de toetsen toe. Het panel is positief over dit geheel van richtlijnen, regels en maatregelen. De toetsvormen zijn daarentegen eenzijdig, omdat in feite het schriftelijk rapport als toetsvorm overheerst. Het panel bepleit een grotere variatie aan vormen, met name ook om de kennis van de studenten beter te kunnen beoordelen. De integrale eindopdracht en de masterscriptie zijn behoorlijk uitgewerkt in een handleiding voor de studenten waarmee zij ook weten waaraan ze moeten voldoen. De beoordeling van deze twee producten is betrouwbaar, mede omdat de beoordelingscriteria goed geëxpliciteerd zijn. Dat laatste geldt in minder mate voor de eindopdrachten van de masterclasses waarvan de beoordelingsformulieren nogal globaal zijn.

Het panel vindt de afstudeergarantie naar behoren en ziet de financiële draagkracht van de instelling als toereikend om deze opleiding te ontwikkelen en te verzorgen.

Het panel adviseert de NVAO om positief te besluiten over de kwaliteit van de nieuwe post-initiële hbo masteropleiding Master in Marketingmanagement van Hogeschool NCOI.

Den Haag, 1 december 2015

Namens het panel ter beoordeling van de uitgebreide Toets nieuwe opleiding voor de post-initiële hbo masteropleiding Master in Marketingmanagement van Hogeschool NCOI,

Prof. dr. W. Platteau
(voorzitter)

drs. W.J.J.C. Vercouteren RC
(secretaris)

2 Werkwijze panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met volgende samenstelling:

- Prof. dr. W. Platteau, emeritus hoogleraar Hogeschool-Universiteit Brussel-EHSAL (voorzitter);
- Prof. dr. A. Lievens, gewoon hoogleraar Marketing en voorzitter departement Marketing, Universiteit Antwerpen (panellid);
- Prof. dr. J. Koster, hoogleraar Marketing, Nyenrode Business Universiteit en zelfstandig adviseur (panellid);
- N.L. Bach Kolling BSc, student Onderwijskunde, Universiteit Twente en student Opleiding tot leraar basisonderwijs, Saxion Hogeschool (student-lid).

Het panel werd terzijde gestaan door drs. G.H. Lansink, beleidsmedewerker NVAO, als procescoördinator, terwijl drs. W.J.J.C. Vercouteren RC optrad als extern secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op 11 september 2015 is het panel voor vooroverleg bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en zijn ook nadere vragen geformuleerd voor de aanvrager. Deze vragen zijn geïnventariseerd door de secretaris. Een deel van de vragen is vooraf aan de instelling voorgelegd. Deze heeft die vragen tijdig voorafgaand aan het locatiebezoek beantwoord. Een ander deel van de vragen heeft het panel gebruikt als input voor het locatiebezoek.

Op 4 november 2015 heeft het panel een bezoek afgelegd bij Hogeschool NCOI. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van het locatiebezoek hebben de panelleden de bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Uiteindelijk zijn aan de hand van de uitkomsten daarvan beargumenteerde oordelen per standaard en een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel gegeven. De voorzitter van het panel heeft aan het slot van het locatiebezoek een korte mondelinge terugkoppeling gegeven aan de vertegenwoordigers van de opleiding.

Na het locatiebezoek heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat voor commentaar aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien waarna de definitieve tekst is vastgesteld. Na afronding van het traject binnen het panel is in het kader van de hoor/wederhoorprocedure het conceptrapport voorgelegd aan de instelling om feitelijke onjuistheden door te geven. Dit heeft tot een aantal wijzigingen geleid. Op 1 december 2015 is het definitieve advies aan de NVAO vastgesteld.

3 Beschrijving van de opleiding

3.1 Algemeen

Instelling:	Hogeschool NCOI
Opleiding:	hbo-master Master in Marketingmanagement
Oriëntatie en niveau:	post-initiële hbo master
Graad	Master in Marketingmanagement ¹
Varianten:	deeltijd, duaal
Locaties:	Almere, Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Haag, Eindhoven, Rotterdam, Utrecht, Zwolle
Studieomvang (EC):	60 EC
Onderdeel CROHO:	Economie

3.2 Profiel instelling

Hogeschool NCOI is een onderdeel van NCOI Opleidingen. Deze richt zich op de werkenden in Nederland en biedt voor hen ruim 1.000 opleidingen aan. NCOI Opleidingen maakt gebruik van meer dan 3.500 freelance docenten die werkzaam zijn in geheel Nederland. Het hoofdkantoor van de instelling staat in Hilversum. Daar zijn ruim 1.200 eigen medewerkers in de planning, organisatie en ontwikkeling van de opleidingen werkzaam. Hogeschool NCOI heeft de status van rechtspersoon voor hoger onderwijs.

Hogeschool NCOI maakt gebruik van de infrastructuur van NCOI Opleidingen. Deze omvat onder meer de afdeling advies en voorlichting die studenten advies geeft over het door hen te lopen opleidingstraject, de afdeling docentenmanagement die belast is met de werving, selectie, ontwikkeling en inzet van docenten en het examenbureau dat zorgt voor de planning, uitvoering en beoordeling van de schriftelijke en mondelinge examens.

3.3 Profiel opleiding

Hogeschool NCOI biedt de nu voor accreditatie voorgedragen opleiding sinds september 2013 aan onder de naam Master of Marketing. Voor deze opleiding is, zo zegt de hogeschool, niet eerder een accreditatie aangevraagd. De opleiding is geen nieuwe opleiding voor Nederland. Er zijn andere instellingen in Nederland die deze opleiding aanbieden. Het gaat daarbij om een aantal universiteiten en één hogeschool. Deze instellingen zijn onder meer Tias Business School (Universiteit van Tilburg) en Avans Hogeschool bv.

De opleidingscompetenties ofwel eindkwalificaties van de opleiding zijn de volgende:

- Ondernemen. De marketeer heeft een sterke oriëntatie op de markt. Hij ziet daarin kansen voor nieuwe of betere producten of diensten en is in staat die te realiseren.
- Analyseren. De marketeer kan bedrijfs- of omgevingsanalyses uitvoeren, op basis daarvan strategische opties formuleren voor de onderneming op de nationale en/of internationale markt en een verantwoorde keuze maken uit die strategische opties.

¹ Op basis van de clusterlijst van de NVAO i.v.m. de aanpassing van de hbo-titulatuur is voor opleidingen in het cluster Commerciële Economie de toevoeging 'of Arts' voorzien zodra 70% van de betrokken opleidingen in dit cluster zal zijn geaccrediteerd. De stand van zaken per november 2015 is 67%.

- Onderzoeken. De marketeer voert op systematische en regelmatige wijze markt- en klantonderzoek uit, analyseert de resultaten en formuleert op basis hiervan advies voor aanpassingen in het marketingbeleid van de organisatie.
- Marketingbeleid ontwikkelen. De marketeer ontwikkelt, implementeert en evalueert marketingbeleid voor zijn organisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau.
- Commercieel handelen. De marketeer heeft commercieel inzicht en is in staat om producten, diensten, merken, leveranciers, verkopers en relatiemanagers te organiseren en te managen teneinde een optimale klantwaarde en omzet te genereren.
- Communiceren. De marketeer communiceert efficiënt en effectief met relevante stakeholders en doelgroepen.
- Samenwerken. De marketeer werkt op alle niveaus binnen en buiten de organisatie op professionele wijze samen en is in staat leiding te geven aan bedrijfsonderdelen, projecten of bedrijfsprocessen.
- Professionele ontwikkeling. De marketeer stuurt zijn eigen ontwikkeling als professional in het commerciële werkveld door verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen handelen.

Het curriculum van de opleiding is als volgt opgebouwd

Fase 1 (kernprogramma; eerste jaar)	Studiepunten
Masterclass Strategisch Marketingmanagement	6 EC
Masterclass Marketing Research	6 EC
Masterclass Marketingcommunicatiestrategie	6 EC
Masterclass Consumentengedrag	6 EC
Integrale eindopdracht kernprogramma	5 EC
Fase 1 totaal	29 EC
Fase 2 (topprogramma; tweede jaar)	
Masterclass Internationale Marketing	6 EC
Masterclass Online Marketing	6 EC
Keuze Masterclass	6 EC
Eindscriptie	13 EC
Fase 2 totaal	31 EC
Totaal opleiding	60 EC

4 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523).

Het kader wordt gebruikt als de instelling niet beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg. De beoordeling is gericht op zeven vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wordt de kwaliteit geborgd?
6. Hoe wil de opleiding dit toetsen?
7. Zijn er voldoende financiële middelen?

Deze zeven vragen zijn vertaald in zeven onderwerpen en 16 standaarden. Over de standaarden geeft het visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een tweepuntschaal: onvoldoende of voldoende. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de tweepuntschaal.

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 basiskwaliteit.

Voldoende

De opleiding voldoet aan de basiskwaliteit.

Indien een opleiding niet volledig nieuw is of omgevormd wordt, worden bij de oordeelsvorming ook de gerealiseerde eindkwalificaties betrokken.

4.1 Beoogde eindkwalificaties

4.1.1 Standaard 1

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

Bevindingen

Het ontwerp van deze nieuwe opleiding Master in Marketingmanagement is tot stand gebracht door het kernteam van de opleiding, zijnde met name de opleidingsmanager, de kerndocent en de lector, in nauwe samenspraak met de vertegenwoordigers van het relevante beroepenveld en met onderwijskundige experts van de hogeschool. De opleiding is ontwikkeld volgens de bij Hogeschool NCOI gebruikelijke systematiek. Het kernteam

heeft zowel de actuele literatuur over de ontwikkelingen op het gebied van de marketing als het aanbod van andere aanbieders bestudeerd. Bij deze aanbieders zijn de opleidingen van vijf universiteiten en één hogeschool (de enige die de master aanbiedt) in Nederland en van vier instellingen in het buitenland (Zwitserland, Duitsland, Spanje, Engeland) geanalyseerd. De uitkomsten van deze analyse zijn besproken en kritisch becommentarieerd door de vertegenwoordigers van het werkveld, verenigd in de werkveldcommissie. Langs deze weg zijn vervolgens een beroepsprofiel en opleidingsprofiel voor de opleiding opgesteld. Daarbij zijn de trends op marketinggebied evenals de kernopgaven, rollen en kerntaken van de marketingmanagers op masterniveau in beschouwing genomen. Uiteindelijk heeft deze analyse geleid tot de formulering van acht eindkwalificaties van de opleiding (zie paragraaf 3.3 van dit rapport).

De doelstellingen van de opleiding zijn de volgende.

- Studenten die een wo- of een hbo-opleiding in de marketing hebben afgerond, de mogelijkheid bieden zich marketingkennis en –vaardigheden op een hoger niveau (masterniveau) eigen te maken en hen zo helpen hun professioneel functioneren te optimaliseren.
- Deze studenten opleiden tot marketingprofessionals die op tactisch en strategisch niveau kunnen functioneren en die als eindverantwoordelijke voor de ontwikkeling van producten of diensten kunnen optreden.

Bij de totstandkoming van het beroepsprofiel en opleidingsprofiel van de opleiding heeft het kernteam gebruik gemaakt van het Nederlandse kwalificatieraamwerk om het masterniveau van de eindkwalificaties vast te stellen. Daarbij is het verschil tussen de hbo-bachelor en de hbo-master op het gebied van de marketing beschreven. Terwijl de bachelor basiskennis bezit op marketinggebied, heeft de master uitgebreide kennis daarvan, ook van de actuele ontwikkelingen daarvan. De bachelor is op operationeel en tactisch niveau werkzaam, de master is daarentegen werkzaam op strategisch niveau. Waar de bachelor vaak taken begeleid zelfstandig uitvoert, wordt van de master gevraagd complexe taken zelfstandig te verrichten. Tot slot werkt de bachelor gewoonlijk disciplinair in teams maar heeft de master overzicht (helicopterview) en kan hij in multidisciplinaire teams werken. Naast deze vergelijking heeft de opleiding de relaties tussen de eindkwalificaties en de Dublin-descriptoren voor het masterniveau in beeld gebracht.

De werkveldcommissie heeft een voorname rol gespeeld bij het opstellen van het beroeps- en opleidingsprofiel en de daarvan afgeleide eindkwalificaties van de opleiding.

De afgestudeerden van de opleiding worden opgeleid om werkzaam te zijn in functies op het niveau van midden- en hoger management. Het zijn marketingfuncties waarin het marketingbeleid van de organisatie (mede) wordt vormgegeven, waarin gespecialiseerde kennis over klantbehoeften en de waarde van producten en diensten van belang zijn en waarin leiding wordt gegeven aan de operationele en tactische activiteiten op dat gebied.

Overwegingen

Het panel beoordeelt de wijze waarop het beroepsprofiel en het opleidingsprofiel opgesteld zijn door de opleiding als degelijk en goed uitgewerkt. Het panel heeft waardering voor de analyse die is uitgevoerd door het kernteam. De profielen sluiten naar het oordeel van het panel aan op de eisen die aan de afgestudeerden in dit domein en op dit niveau moeten worden gesteld. Het panel is van mening dat daarin de relevante kennis, inzichten, vaardigheden en houdingsaspecten van de afgestudeerden opgenomen zijn. Het panel stelt

daarbij met instemming vast dat niet alleen Nederlandse maar ook buitenlandse opleidingen in beschouwing zijn genomen.

Niet alleen is de analyse naar behoren uitgevoerd maar ook zijn daarin nadrukkelijk de vertegenwoordigers van het beroepenveld betrokken geweest. Het panel erkent het belang daarvan en ziet hun invloed terug in de eindkwalificaties die zijn opgesteld voor de opleiding.

De opleiding heeft de eindkwalificaties naar behoren op het masterniveau afgestemd. Dat is aan de ene kant gebeurd door de vergelijking van het opleidingsprofiel met niveau 7 van het Nederlandse kwalificatieraamwerk en aan de andere kant door de overeenstemming tussen de eindkwalificaties en de Dublin-descriptoren. Het panel acht de eindkwalificaties in overeenstemming met het masterniveau.

Mede door de sterke inbreng van de beroepenveldcommissie bij het tot stand komen van de eindkwalificaties acht het panel de oriëntatie van de opleiding voldoende hbo- ofwel op de beroepsuitoefening gericht. Het panel beveelt wel aan deze commissie ook in de toekomst nadrukkelijk bij de realisatie van de opleiding te betrekken, opdat de opleiding afgestemd blijft op de eisen van de beroepspraktijk. Het panel heeft begrepen dat de beroepenveldcommissie dat ook wil. De functies die de afgestudeerden volgens de opleiding kunnen vervullen, komen het panel als realistisch voor.

De hogeschool heeft het verzoek gedaan de huidige naam van de opleiding in het CROHO-register Master of Marketing te veranderen in Master in Marketingmanagement. Het panel heeft dit verzoek gewogen en acht deze naamgeving aanvaardbaar, gezien de doelstelling en de inhoud van de opleiding.

Op grond van de aangereikte informatie over de opleiding acht het panel de toedeling van de voorgenomen opleiding aan het CROHO-domein Economie passend.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.2 Programma

4.2.1 Standaard 2

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

Bevindingen

Een overwegend deel van het curriculum (42 EC) bestaat uit zeven masterclasses van elk acht bijeenkomsten. De opleiding biedt in de masterclasses aan de beroepspraktijk ontleende kennis, inzichten en vaardigheden op het vakgebied aan. Als voorbeelden daarvan kunnen genoemd worden de ontwikkeling van een marketingstrategie en het formuleren van het marketingbeleid. Binnen de masterclasses voeren de studenten opdrachten in de beroepspraktijk uit. De duale studenten doen dat in hun eigen werkomgeving. De deeltijdstudenten die niet over een relevante werkplek beschikken, krijgen door de opleiding ontwikkelde opdrachten binnen fictieve organisaties aangeboden. De studenten moeten deze opdrachten vanuit de literatuur en theoretische concepten die zij

aangereikt krijgen, behandelen. Daarnaast worden in de colleges cases behandeld, die de studenten vanuit hun eigen werkpraktijk inbrengen. De eindopdrachten die de studenten aan het einde van elk van de masterclasses uitvoeren, zijn ook aan de praktijk gerelateerd. Alle docenten hebben ervaring in de beroepspraktijk. Docenten worden pas aangenomen, als ze daarover beschikken. In de colleges kunnen zij daaruit putten.

In een deel van het curriculum worden de studenten vertrouwd gemaakt met praktijkgericht onderzoek. In een zestal apart daaraan gewijde bijeenkomsten worden de studenten onderwezen in de kennis en vaardigheden die nodig zijn om praktijkgericht onderzoek te doen. De doelstelling is daarbij dat de afgestudeerden van de opleiding zelfstandig kwalitatief en kwantitatief onderzoek kunnen doen. Aan het einde van de eerste fase van de opleiding, na vier bijeenkomsten schrijven de studenten een integrale eindopdracht waarin zij het eerste bewijs van hun capaciteiten op het gebied van praktijkgericht onderzoek aan moeten tonen. Aan het einde van de tweede fase, na nog twee bijeenkomsten, besteed aan onderzoek, schrijven de studenten hun scriptie waarin ook hun onderzoekvaardigheden moeten blijken. De aan de opleiding verbonden lector heeft vier onderzoekslijnen bepaald waarbinnen de studenten het afstudeeronderzoek moeten doen. Deze zijn co-creatie van waarde, service recovery en CRM, merkwaarde (*brand equity*) en adoptie en diffusie van innovaties. De academic board van de hogeschool die de kwaliteit van het onderzoek bewaakt, heeft de onderzoekslijnen goedgekeurd.

De opleiding heeft een internationale dimensie die enerzijds bestaat uit het voorschrijven van internationale literatuur en anderzijds uit het behandelen van van het internationale marketingbeleid van organisaties.

Het kernteam van de opleiding staat in voor de actualisering van het curriculum. Dat gebeurt door de nieuwe ontwikkelingen in de beroepspraktijk te volgen, door de literatuur kritisch te bekijken en waar nodig door nieuwe literatuur te vervangen. Bij de herziening van de masterclasses worden ook de resultaten van de evaluaties door de studenten betrokken.

Overwegingen

Naar het oordeel van het panel is de beroepspraktijk voldoende in het curriculum verweven en worden de studenten daarmee ruimschoots in aanraking gebracht. De opdrachten die de studenten in de masterclasses uitvoeren, de eindopdrachten van de masterclasses, de integrale eindopdracht aan het einde van de eerste fase en de afstudeeropdracht zijn met de beroepspraktijk van de studenten verbonden. Daarnaast wordt college gegeven door docenten die de beroepspraktijk kennen. Het panel acht dit alles een voldoende waarborg voor de beroepsgerichte oriëntatie van het curriculum.

Het panel is positief over het aandeel en de diepgang van het onderzoek in het curriculum. De studenten worden opgeleid in het praktijkgerichte onderzoek en leren de verschillende fases van de onderzoekscyclus kennen. In de integrale eindopdracht aan het einde van de eerste fase en in het afstudeeronderzoek moeten zij tonen het praktijkgerichte onderzoek in dit domein te beheersen en bij te dragen tot nieuwe ontwikkelingen in hun beroepspraktijk.

De literatuur die voorgeschreven is, is in de ogen van het panel qua inhoud en niveau passend voor deze opleiding. Ook wordt voldoende internationale (vooral Engelstalige) literatuur verplicht gesteld.

Het panel vindt de actualiteit van het curriculum voldoende. Ook vertrouwt het panel erop dat de actualiteit in de toekomst zal worden gewaarborgd. De onder standaard 1 door het panel bepleite blijvende betrokkenheid van de werkveldcommissie is daarvoor van belang.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.2.2 Standaard 3

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

Bevindingen

De opleiding heeft een tabel opgesteld waarin de relaties tussen de eindkwalificaties van de opleiding en de onderdelen van het curriculum en dan met name de masterclasses aanschouwelijk gemaakt is. Naar de opleiding heeft verklaard, zijn de leerdoelen van de masterclasses op de eindkwalificaties afgestemd.

De opleiding heeft voor elk van de masterclasses een beschrijving gemaakt waarin de leerdoelen, de te behandelen onderwerpen, de werkvormen, de toetsing, de verplicht te bestuderen literatuur en de docenten die de masterclass zullen geven, opgenomen zijn.

De opleiding heeft verklaard de studenten complexe vraagstukken op marketinggebied aan te bieden, die zich op het strategisch niveau in organisaties bevinden.

Het panel heeft bij de studie van de documenten en tijdens de gesprekken met de vertegenwoordigers van de opleiding stilgestaan bij de mate waarin onderwerpen als multi-channelmarketing, business-to-businessmarketing, dienstenmarketing, branding, de relatie tussen de afdeling marketing en andere afdelingen en prestatiemeting (accountability) in het curriculum opgenomen zijn.

Overwegingen

Het panel heeft de relatie tussen de eindkwalificaties, de leerdoelen en de inhoud van de onderdelen van het curriculum bestudeerd. Daaruit is naar voren gekomen dat alle eindkwalificaties naar behoren en op een evenwichtige wijze in het curriculum aan bod komen. Alhoewel dat zeker ook geldt voor de integrale eindopdracht en de afstudeeropdracht, zou de bijdrage van deze beide onderdelen aan het realiseren van de eindkwalificaties nog verder gedetailleerd kunnen worden.

Het panel is van oordeel dat de complexiteit van de onderwerpen in het curriculum van een masterniveau is. Dat geldt ook voor het niveau waarop de studenten de competenties van het praktijkgericht onderzoek moeten beheersen. Wel beveelt het panel aan de integrale eindopdracht en de afstudeeropdracht nauwer op elkaar af te stemmen, opdat de studenten een verdere verdieping zouden kunnen bereiken.

Inzake de specifieke onderwerpen die aan de orde zijn gesteld, is het panel de mening toegedaan dat de onderwerpen business-to-business marketing, dienstenmarketing en de relatie tussen de afdeling marketing en andere afdelingen binnen een organisatie een diepgaander behandeling verdienen.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.2.3 Standaard 4

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

Bevindingen

Het didactisch concept van de opleiding is het Actief Leerprincipe, een beginsel dat aan de ene kant de studenten de gelegenheid geeft kennis en vaardigheden te verwerven door de eigen ervaringen te verwerken en aan de andere kant kennis, inzichten en vaardigheden op te doen via de kennisoverdracht door de docent. Omdat veel studenten al wat ouder zijn en in de praktijk werkzaam, zijn de studenten volgens de opleiding in staat ook de eerste vorm van leren effectief toe te passen.

De opleiding biedt de studenten drie werkvormen aan. Samen vormen ze de leeromgeving van de studenten. De werkvormen zijn bijeenkomsten, praktijkopdrachten en discussies. In de bijeenkomsten krijgen de studenten kennis overgedragen door de docent. In de werkomgeving passen de studenten deze kennis toe en verbinden ze deze met hun eerdere ervaringen en kennis. In de online leeromgeving bespreken de studenten de leerstof onderling. De studenten krijgen een uitgebreide literatuurlijst aangeboden. Volgens de opleiding heeft dat ook tot doel de studenten te leren de essentie uit de literatuur te halen.

Overwegingen

Het didactisch concept van de opleiding sluit in de ogen van het panel goed aan op de leer- en werkomgeving van de studenten. De studenten zijn overwegend werkzaam in de beroepspraktijk en kunnen de leerstof, aangeboden in de bijeenkomsten en het overleg met medestudenten in de digitale leeromgeving, verbinden met hun ervaringen in de praktijk.

De werkvormen die de opleiding inzet, sluiten aan op het didactisch concept. De combinatie van werkvormen biedt de studenten voldoende mogelijkheden om hun leerproces vorm te geven en staat hen toe de eindkwalificaties te bereiken.

Het panel acht het aantal bijeenkomsten en het totaal aantal contacturen voldoende voor het leerproces van de studenten.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.2.4 Standaard 5

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

Bevindingen

De opleiding informeert de aankomende studenten via verschillende kanalen, te weten op de website van de hogeschool, in de vorm van brochures, door telefonisch contact met de studieadviseur, bij voorlichtingsbijeenkomsten en in studieadviesgesprekken. Op deze wijze kunnen de studenten een onderbouwde keuze voor de opleiding maken.

De eisen voor toelating tot de opleiding zijn een afgeronde bacheloropleiding op het gebied van de (commerciële) economie, marketing of bedrijfskunde. Ook dienen de studenten

werkzaam te zijn in de marketing en voldoende ervaring in de relevante beroepspraktijk te hebben. Onder die voorwaarden worden zij toegelaten tot de duale variant van de opleiding. Als een student niet op bachelorniveau in het relevante domein afgestudeerd is, kan hij of zij niet met de opleiding beginnen. Wel zijn studenten die ouder dan 21 jaar zijn, toelaatbaar, als ze voor een 21+-toets geslaagd zijn. De studenten die geen relevante werkplek hebben, kunnen de deeltijdvariant van de opleiding volgen. De hogeschool heeft een stage-instituut opgezet om de studenten aan een omgeving te helpen waarin ze opdrachten uit kunnen voeren.

Vrijstellingen kunnen op aanvraag worden verleend op grond van diploma's en op grond van eerder verworven competenties. Het is aan de examencommissie om daarin een besluit te nemen. De voorwaarden voor het verlenen van vrijstellingen staan in de onderwijs- en examenregeling.

Overwegingen

Naar de mening van het panel is de informatie voor aspirant-studenten voldoende.

Naar het oordeel van het panel voldoen de toelatingseisen voor de opleiding. De eisen die de opleiding stelt, zijn zowel voor het niveau van kennis (bacheloropleiding) als voor de werkplek relevant. De studenten dienen over een bacheloropleiding in het relevante domein en een voor de studie geschikte werkplek te beschikken. Daardoor kunnen ze volgens het panel de opleiding met een voldoende kans op succes volgen.

Het verlenen van vrijstellingen gebeurt volgens het panel op een degelijke wijze. Het panel onderschrijft ook het restrictieve vrijstellingenbeleid dat de opleiding voert.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.2.5 Standaard 6

Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

De opleiding telt 60 EC, verdeeld over twee fasen. Volgens de opgave van de opleiding is de te verwachten studieduur twee jaar. De opleiding heeft de studielast binnen elk van de fasen evenwichtig verdeeld. De studielast is naar schatting tussen 15 uur en 20 uur per week, bestaande uit drie uur per week voor de bijeenkomsten, vijf tot acht uur voor de voorbereiding daarop, tijd voor het uitvoeren van de opdrachten in de praktijk en tijd voor het voorbereiden en afleggen van tentamens. Studenten kunnen uitstel vragen voor het inleveren van een opdracht en op deze wijze de studielast aanpassen aan hun planning. Ook mogen ze de volgorde van de masterclasses veranderen. Er zijn twee herkansingen bij het afleggen van toetsen. Na drie kansen moeten de studenten de masterclass opnieuw volgen.

De verplichte masterclasses zijn alleen bedoeld voor de studenten van deze opleiding. De groepsgrootte varieert van acht tot zestien studenten per masterclass. In totaal hebben de studenten 110 contacturen in het eerste jaar en 88 contacturen in het tweede jaar. De studenten worden geacht de bijeenkomsten voor te bereiden.

Via de digitale leeromgeving hebben de studenten inzage in hun cijfers. In het geval van studievertraging kunnen ze contact zoeken met de studieadviseur. Deze laatste kan ook uit eigen beweging contact opnemen met de studenten.

De opleiding volgt de regelgeving van Hogeschool NCOI voor de studenten met een functiebeperking. De locaties waar het onderwijs wordt verzorgd, zijn toegankelijk voor deze studenten. Ook kunnen zij toetsen onder afwijkende condities afleggen. Over dat laatste beslist de examencommissie.

Overwegingen

De opleiding biedt de studenten in de ogen van het panel voldoende mogelijkheden om de studie in het gewenste tempo te doorlopen. De studielast is evenwichtig verdeeld en de studenten wordt de mogelijkheid gegeven de studie flexibel en naar hun eigen tijd in te richten. Ook wat betreft de locatie waar en het moment waarop de masterclasses worden gegeven, is er een keuzemogelijkheid. De specifieke gerichtheid van de masterclasses voor de studenten van deze opleiding en de beperkte groepsgrootte bevorderen de studeerbaarheid.

De studenten met wie het panel heeft gesproken, hebben gezegd de studie als zwaar te ervaren. Zij hebben gezegd dat het contact met de docenten tijdens de bijeenkomsten en het contact met de studieadviseur goed te noemen is. Wel zouden de studenten het waarderen als ze in de opdrachten tijdens de masterclasses meer kunnen oefenen voor de eindopdracht daarvan.

Naar de mening van het panel biedt de opleiding de studenten met een functiebeperking voldoende faciliteiten.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.2.6 Standaard 7

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

Bevindingen

Het curriculum van de opleiding telt 60 EC en heeft een nominale studieduur van twee jaar.

Overwegingen

De omvang van het curriculum is met 60 EC overeenkomstig de wettelijke eisen.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.3 Personeel

4.3.1 Standaard 8

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

Het personeel dat aan de opleiding is verbonden, bestaat enerzijds uit vaste medewerkers die zorgen voor de organisatie van het onderwijs en voor de onderwijskundige ondersteuning en anderzijds uit freelance medewerkers die onder meer de functie van ontwikkelaar, docent, begeleider of beoordelaar vervullen. De laatstgenoemden zijn de domeindeskundigen van de opleiding. Zowel voor de vaste als de freelance medewerkers zijn functieprofielen opgesteld waarin de eisen voor de functie zijn opgenomen.

Van de freelance medewerkers worden vakinhoudelijke expertise en didactische capaciteiten gevraagd. Ook dienen zij ervaring in de relevante beroepspraktijk te hebben. Sollicitanten die niet over de vereiste didactische capaciteiten beschikken, moeten een proefopdracht maken en een proefles geven.

Van de medewerkers wordt verwacht dat zij hun vakinhoudelijke kennis zelf bijhouden. In voorkomende gevallen hebben zij wel recht op didactische scholing. In de evaluaties beoordelen de studenten de docenten. Docenten met een score hoger dan 8 (op een tienpuntschaal), worden bij voorrang ingezet. Met het oog op de beoordeling van docenten worden ook lesbezoeken afgelegd en wordt jaarlijks een voortgangsgesprek gevoerd.

Conform de structuur die de hogeschool heeft opgezet, belegt de opleiding bijeenkomsten voor de docenten waarin zij over de inhoud en de kwaliteit van de opleiding spreken.

Overwegingen

Het panel beoordeelt het personeelsbeleid van de opleiding als gedegen. De eisen inzake vakinhoudelijke expertise, didactische vaardigheden en ervaring in de beroepspraktijk die aan de ontwikkelaars, docenten, begeleiders en beoordelaars gesteld worden, zijn relevant en strikt geformuleerd.

De opleiding ziet naar behoren toe op het functioneren van de medewerkers. Het panel heeft vastgesteld dat slecht presterende medewerkers niet meer worden ingezet. Ook biedt de opleiding voldoende mogelijkheden voor overleg en afstemming onder de docenten.

Het panel beveelt wel aan het overleg met de docenten ter harte te blijven nemen en ook te zorgen voor voldoende medewerkers met expertise in dit domein.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.3.2 Standaard 9

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

Bevindingen

De freelance medewerkers beschikken over de benodigde vakkennis om de masterclasses te verzorgen. Zij hebben ook voldoende ervaring in de beroepspraktijk waardoor zij de praktijk in hun colleges naar voren kunnen laten komen. Tot slot beschikken ze over de benodigde didactische vaardigheden.

Er zijn in totaal 24 freelance medewerkers aan de opleiding verbonden. Alle medewerkers hebben ten minste een opleiding op masterniveau. Van hen heeft 76 % een diploma op masterniveau, terwijl 24 % gepromoveerd is.

Overwegingen

Op basis van de curricula vitae van de freelance medewerkers acht het panel de vakinhoudelijke kwaliteiten en de achtergrond in de beroepspraktijk voldoende. Daarnaast ziet de opleiding naar behoren toe op hun didactische vaardigheden. Wel beveelt het panel aan het aandeel te bewaken van medewerkers die ervaring hebben in grote organisaties.

Ook al is het deel gepromoveerde medewerkers niet onvoldoende (24 %), toch beveelt het panel de opleiding aan een visie op en streefcijfers voor het aantal gepromoveerden op te stellen. Het betreft per slot van rekening een masteropleiding. Ook is het wenselijk in een ruimere personeelsvisie streefcijfers te bepalen voor de aanwezigheid van gewenste eigenschappen bij het aan de opleiding verbonden personeel (praktijkervaring in het management of consultancy, didactische ervaring in hoger onderwijs of training, doctoraat en onderzoekservaring), zonder dat al die eigenschappen bij elk individueel personeelslid hoeven aanwezig te zijn.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.3.3 Standaard 10

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

Bevindingen

Het aantal vaste medewerkers van Hogeschool NCOI wordt afgestemd op het totaal aantal opleidingen van de hogeschool waaronder deze opleiding.

Het aantal freelance medewerkers wordt bepaald aan de hand van het aantal verwachte studenten. De opleiding kan dat aantal gemakkelijk aan de groei van het aantal studenten aanpassen.

Zoals bij standaard 4 gezegd, is de groepsgrootte met acht tot zestien studenten beperkt. Daarnaast is positief dat de uitval van colleges zeer beperkt is.

Overwegingen

De opleiding beschikt naar de waarneming van het panel over voldoende medewerkers in de ondersteuning en ook over een toereikend aantal ontwikkelaars, docenten, begeleiders en beoordelaars. Het aantal van de laatstgenoemden is tamelijk snel aan te passen aan het aantal te verwachten studenten.

Het panel vindt de groepsgrootte aanvaardbaar en is te spreken over de geringe lesuitval.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.4 Voorzieningen

4.4.1 Standaard 11

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

Bevindingen

De opleiding wordt op verschillende locaties in Nederland verzorgd. De locaties hebben onder meer leslokalen met audiovisuele hulpmiddelen, catering, een goede bereikbaarheid en parkeerfaciliteiten.

De studenten kunnen een abonnement op een universiteitsbibliotheek nemen. De kosten daarvan kunnen eenmalig bij de hogeschool gedeclareerd worden.

Hogeschool NCOI gebruikt het informatiesysteem Olympus, dat de bedrijfsprocessen ondersteunt en zorgt voor de planning en administratieve verwerking. De docenten en studenten hebben toegang tot de online leeromgeving e-Connect die reglementen en procedures, studiemateriaal, exameninformatie en mogelijkheden tot communiceren biedt.

Overwegingen

De locaties waar de bijeenkomsten worden gehouden, beschikken volgens de studenten over de benodigde faciliteiten. De studenten hebben via hun abonnement op een universiteitsbibliotheek voldoende toegang tot literatuur op dit vakgebied.

Het panel heeft een demonstratie van de digitale leeromgeving (e-Connect) gehad. Naar de mening van het panel biedt deze leeromgeving de studenten en de docenten de informatie die zij nodig hebben.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.4.2 Standaard 12

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

Bevindingen

Zoals bij standaard 11 werd vermeld, hebben de studenten via de digitale leeromgeving toegang tot onder andere de studiewijzers, de roosters en de door hen behaalde cijfers. Ook kunnen zij op die wijze met docenten en medestudenten overleggen, bijeenkomsten voorbereiden en aanvullend lesmateriaal raadplegen.

Voor inhoudelijke vragen kunnen de studenten zich wenden tot de docenten of in het geval van de masterscriptie tot de scriptiebegeleider. Voor vragen over de organisatie van de studie en bij knelpunten in de voortgang kunnen studenten de studieadviseur raadplegen. Iedere student heeft een studieadviseur toegewezen gekregen.

Overwegingen

Het panel acht de informatievoorziening voldoende. De studenten kunnen in de vorm van de digitale leeromgeving e-Connect beschikken over de gewenste informatie over de opleiding.

Het panel vindt ook de studiebegeleiding naar behoren. De studenten hebben voldoende mogelijkheden om zich bij vragen tot docenten, scriptiebegeleiders of studieadviseurs te wenden en krijgen vervolgens naar behoren respons op hun vragen.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.5 Kwaliteitszorg

4.5.1 Standaard 13

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

Bevindingen

Hogeschool NCOI is gecertificeerd volgens het kwaliteitszorgsysteem ISO 9001:2008. Het kwaliteitssysteem van de opleiding is in overeenstemming met dat van de hogeschool en gaat uit van de PDCA-cyclus. Het systeem omvat de processen van ontwerp, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de opleidingen. De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor de bewaking van de kwaliteit van de opleiding.

Om de resultaten te bewaken voert de opleiding geregeld evaluaties uit onder studenten en docenten. De opleiding heeft streefdoelen opgesteld. Daaronder zijn het realiseren van een afstudeerpercentage van 70 % binnen drie jaar en een gemiddelde tevredenheid van studenten over de docenten en de dienstverlening van 8,0 (op een schaal van 1 tot 10).

De evaluaties door de studenten vinden zowel tijdens als na afloop van de masterclasses plaats. Daarnaast wordt ook het bijbehorende tentamen geëvalueerd. Ook de docenten evalueren de masterclass. Als de resultaten van deze evaluaties onder de streefwaarden zouden zijn, dan nemen de afdelingen die daarvoor verantwoordelijk zijn, maatregelen ter verbetering. Het opleidingsmanagement ziet daarop toe.

Overwegingen

De opleiding beschikt volgens het panel over een gedegen systeem voor kwaliteitszorg. Binnen dat systeem heeft de opleiding op relevante punten streefdoelen opgesteld.

De opleiding houdt geregeld evaluaties onder studenten en docenten om hun tevredenheid over belangrijke aspecten te meten. De opleiding onderneemt, zo heeft het panel vastgesteld, actie als de resultaten van de evaluaties onder de streefdoelen zijn.

Het kwaliteitszorgsysteem is zo ingebed in de organisatie dat de nodige inspanningen worden geleverd om de kwaliteit te borgen.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.5.2 Standaard 14

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

Bevindingen

De examencommissie komt driemaal per jaar bij elkaar. Haar taakstelling is het bewaken van de kwaliteit en procedures rond de toetsing. De taken en verantwoordelijkheden van de examencommissie zijn vastgelegd in een daartoe opgestelde regeling van de hogeschool en zijn overeenkomstig de wettelijke bepalingen.

Naast de evaluaties waarin de studenten hun mening over de kwaliteit van de opleiding geven, komen ze tweemaal per jaar bijeen in de opleidingsvertegenwoordiging. Dat is formeel geen opleidingscommissie maar de werking ervan komt grotendeels op hetzelfde neer.

De docenten zijn bij de kwaliteit van de opleiding betrokken door de evaluatie van de door hen gegeven masterclass. Zoals bij standaard 8 aangeduid, komen zij regelmatig bijeen in een docentenvergadering waarin zij spreken over de kwaliteit van de opleiding.

Een jaar na afstuderen meet de opleiding de tevredenheid en de loopbaanontwikkeling van de alumni.

Zoals eerder gezegd, kent de opleiding een werkveldcommissie. Deze vergadert tweemaal per jaar en adviseert de opleiding over de aansluiting op de beroepspraktijk.

Overwegingen

Naar de waarneming van het panel betreft de opleiding de stakeholders voldoende bij de kwaliteitsbewaking ervan. Dat geldt voor de examencommissie, de studenten, docenten en alumni en de vertegenwoordigers van het werkveld. In de gesprekken heeft het panel een nauwe betrokkenheid van de verschillende geledingen bij de opleiding waargenomen.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.6 Toetsing

4.6.1 Standaard 15

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Hogeschool NCOI heeft een beleid inzake toetsing en beoordeling ontwikkeld en heeft dat beleid ook vastgelegd. Het oogmerk van het beleid is de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsen en beoordelen te bevorderen.

De examencommissie van het domein Bedrijfskunde ziet toe op de kwaliteit en het niveau van de toetsing en beoordeling van deze opleiding. Deze commissie werkt volgens de wet. Op het niveau van de hogeschool vindt afstemming plaats met andere examencommissies en binnen de centrale examencommissie. De examencommissie van het domein heeft het toetsplan van de opleiding goedgekeurd. Dit plan beschrijft hoe de studenten aan het einde van de opleiding de beoogde eindkwalificaties behaald hebben. Daarnaast benoemt de examencommissie de beoordelaars en controleert steekproefsgewijze de toetsen.

Overeenkomstig het beleid van de hogeschool waarborgt de opleiding in de verschillende fasen van het proces de kwaliteit van toetsing en beoordeling. De toetsen worden gemaakt door speciaal daarin opgeleide tentamenontwikkelaars. Zij gebruiken toetsmatrijzen om de inhoud van de toetsen aan de leerdoelen van de masterclasses te koppelen.

De opleiding hanteert een strikte scheiding tussen doceren en begeleiden enerzijds en beoordelen anderzijds. Ook belegt de opleiding kalibreersessies om de beoordeling van opdrachten en de masterscriptie tussen de beoordelaars te ijken. Daarnaast vindt de beoordeling plaats aan de hand van beoordelingscriteria. Al deze maatregelen worden genomen om de betrouwbaarheid van de beoordeling te bevorderen. De studenten kennen de beoordelingscriteria. Dat draagt bij aan de transparantie.

Na afloop van elk van de masterclasses leggen de studenten een afsluitende toets af. Dat is in alle gevallen een opdracht in de beroepspraktijk die wordt beoordeeld aan de hand van het verslag daarvan. Er zijn drie vormen van opdrachten, zijnde het praktijkplan (oplossen van een probleem of verbeteren van een proces in de eigen organisatie), het praktijkonderzoek (onderzoeken en behandelen van vraagstuk in de eigen organisatie) en het essay (wetenschappelijk verantwoorde visie op een onderwerp). Daarnaast voeren de studenten aan het einde van het eerste jaar en aan het einde van het tweede jaar een praktijkgericht onderzoek uit in de vorm van de integrale eindopdracht kernprogramma en de masterscriptie. In de integrale eindopdracht kernprogramma leggen de studenten een proeve af van hun professionele ontwikkeling en onderzoekscapaciteiten.

Voor de masterscriptie is een handleiding opgesteld waarin de regels zijn vastgelegd. De studenten moeten op basis van een literatuurstudie langs de lijnen van een praktijkgericht onderzoek een vraagstuk uit de beroepspraktijk behandelen en tot een oplossing brengen. Het onderwerp van de scriptie moet overigens passen binnen één van de onder standaard 2 genoemde onderzoekslijnen. De beoordeling van de afstudeerscriptie is in handen van de scriptiebegeleider en een tweede, onafhankelijke beoordelaar en is gebaseerd op het schriftelijk werk en de mondelinge verdediging daarvan door de student. Bij grote verschillen in de beoordeling tussen de beoordelaars wordt een derde beoordelaar ingeschakeld. Zij beoordelen aan de hand van een beoordelingsformulier.

Het schriftelijk werk van de studenten wordt op plagiaat gecontroleerd, ook op het hergebruik van eigen teksten.

Overwegingen

Het panel beoordeelt het beleid inzake toetsing en beoordeling van de opleiding als stevig en goed onderbouwd. De doelstellingen van dat beleid, zijnde de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsen en beoordelen te waarborgen, zijn relevant. Daarnaast vervult naar de waarneming van het panel de examencommissie haar taken inzake de zorg voor de kwaliteit en het niveau van de toetsing en beoordeling naar behoren.

Niet alleen in het beleid maar ook in de uitvoering daarvan neemt de opleiding in de ogen van het panel de gewenste maatregelen. De opleiding heeft gedegen procedures opgezet bij het opstellen en het beoordelen van de toetsen als voor het beoordelen daarvan. Het panel is te spreken over de strikte scheiding van begeleiden/doceren en beoordelen. De opleiding ziet naar behoren toe op plagiaat en ook eventueel hergebruik van eigen werk door studenten.

Anderzijds vindt het panel de keuze van de opleiding inzake de toetsvormen eenzijdig. De overheersende vorm van toetsing lijkt het schriftelijk rapport te zijn, ook al komt deze vorm in verschillende varianten voor. Het panel beveelt de opleiding aan de diversiteit van toetsvormen te vergroten en met name het toetsen van kennis te intensiveren. Het schriftelijk tentamen met open vragen en de case-study zouden daar een goede vorm voor kunnen zijn.

De opzet van en de procedures voor zowel de integrale eindopdracht als de masterscriptie voldoen naar de mening van het panel. De verschillende stappen zijn duidelijk beschreven en de aanwijzingen over wat van de studenten wordt verwacht, zijn helder.

De beoordeling van de integrale eindopdracht en de masterscriptie door meer dan één beoordelaar en aan de hand van geëxpliciteerde beoordelingscriteria is in de ogen van het panel zeker betrouwbaar te noemen. De beoordelingscriteria van de eindopdrachten van de masterclasses zijn daarentegen globaal. Het panel bepleit de uitwerking daarvan.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen

4.7.1 Standaard 16

De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar.

Bevindingen

Hogeschool NCOI heeft in zijn aanvraagdossier de garantie aan de studenten gegeven dat het resultaat van de door hen afgelegde tentamens zes jaar blijft staan. Dat geeft de studenten volgens de instelling genoeg tijd om de opleiding af te ronden.

De instelling heeft de directie van de NVAO de jaarrekening ter beschikking gesteld. Daaruit kan worden afgeleid dat de instelling over de financiële middelen beschikt om de opleiding te ontwikkelen en te verzorgen.

Overwegingen

Het panel acht de afstudeergarantie naar behoren.

Het panel beschouwt de financiële draagkracht van de instelling voldoende om deze opleiding te ontwikkelen en te verzorgen.

Conclusie

Het panel acht deze standaard op grond van bovenstaande overwegingen voldoende.

4.8 Algemene conclusie over kwaliteit van de opleiding

Het panel heeft alle standaarden van het beoordelingskader voor de uitgebreide toets nieuwe opleiding als voldoende beoordeeld. Weliswaar heeft het panel bij een aantal standaarden suggesties of aanbevelingen gedaan maar deze zijn eerder bedoeld om de opleiding verder te verbeteren dan om de opleiding op die punten als onvoldoende te

kwalificeren. Op grond van de overwegingen per standaard komt het panel voor de opleiding als geheel tot het oordeel voldoende.

Het panel adviseert de NVAO om positief te besluiten over de kwaliteit van de nieuwe post-initiële hbo masteropleiding Master in Marketingmanagement van Hogeschool NCOI.

4.9 Aanbevelingen

In de tekst van dit rapport heeft het panel de opleiding een aantal aanbevelingen gedaan. Hieronder zijn deze vanuit een oogpunt van overzichtelijkheid samengebracht. Het panel heeft de volgende aanbevelingen aan de opleiding:

- De beroepenveldcommissie ook in de toekomst nadrukkelijk bij de opleiding betrekken, opdat de opleiding afgestemd blijft op de eisen van de beroepspraktijk.
- De bijdrage van de integrale eindopdracht en de afstudeeropdracht tot de realisatie van de eindkwalificaties beter expliciteren.
- De inhoud van de integrale eindopdracht en afstudeeropdracht beter afstemmen, opdat de studenten daarin een verdere verdieping zouden kunnen bereiken.
- De onderwerpen business-to-business marketing, dienstenmarketing en de relatie tussen de afdeling marketing en andere afdelingen binnen de organisatie diepgaander behandelen.
- Het overleg met de docenten ter harte blijven nemen en voor voldoende medewerkers met expertise op dit vakgebied zorg dragen.
- Voor voldoende freelance medewerkers zorgen die over ervaring met de marketing binnen grotere organisaties beschikken.
- Visie ontwikkelen en streefcijfers opstellen voor de aanwezigheid van gewenste relevante kenmerken bij de freelance medewerkers (zoals het aantal gepromoveerden, het aantal met ervaring in management, hoger onderwijs, training en dergelijke).
- De variatie in vormen van toetsing vergroten waardoor de kennis explicieter getoetst kan worden.
- De beoordelingscriteria en beoordelingsformulieren voor de eindopdrachten van de masterclasses nader uitwerken.

5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
1 Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
2 Programma	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
3 Personeel	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid	V
	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
4 Voorzieningen	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
5 Interne kwaliteitszorg	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen	V
	14. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken	V
6 Toetsing	15. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing	V
7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	16. De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar	V
Algemene conclusie		V

V = voldoende O = onvoldoende

Bijlage 1: Samenstelling panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met volgende samenstelling.

- Prof. dr. W. Platteau, emeritus hoogleraar Hogeschool-Universiteit Brussel-EHSAL (voorzitter);
- Prof. dr. A. Lievens, gewoon hoogleraar Marketing en voorzitter departement Marketing, Universiteit Antwerpen (panellid);
- Prof. dr. J. Koster, hoogleraar Marketing, Nyenrode Business Universiteit en zelfstandig adviseur (panellid);
- N.L. Bach Kolling BSc, student Onderwijskunde, Universiteit Twente en student Opleiding tot leraar basisonderwijs, Saxion Hogeschool (student-lid).

Prof. dr. W. Platteau (voorzitter)

De heer Platteau is emeritus hoogleraar aan de Hogeschool-Universiteit Brussel-EHSAL. Als decaan van EHSAL was hij vertrouwd met het accreditiekader van de NVAO en heeft hij de ontwikkeling van de Bologna-hervormingen in het Vlaamse hoger onderwijs van nabij gevolgd. In de periode 2003–2007 was hij verantwoordelijk voor de academisering van de opleidingen binnen het studiegebied. Hij heeft een visitatie van de opleidingen in 2003 voorbereid en een proefvisitatie in 2007. EHSAL behaalde van 1997 tot 2011 het ISO-certificaat, waardoor hij vertrouwd is met integrale kwaliteitszorg, interne en externe audits. Op internationaal vlak was hij verantwoordelijk voor de uitbouw van een bachelor en master of business administration in Brussel (de Engelse taalvariant van de bachelor en master in de handelswetenschappen). Als International Dean was hij verantwoordelijk voor internationale opleidingen van de faculteit Economie en Management van de Hogeschool-Universiteit Brussel, waarvan EHSAL deel uitmaakte. Al deze opleidingen zijn vanaf 2013-2014 geïntegreerd in de KULeuven). Op 1 januari 2012 is Walter Platteau met emeritaat gegaan.

Prof. dr. A. Lievens (panellid)

Mevrouw Lievens is gewoon hoogleraar Marketing en voorzitter van het departement Marketing van de Universiteit Antwerpen. Haar onderzoek richt zich onder meer op innovatiemanagement, waarde co-creatie en communicatie binnen organisaties bij processen van innovatie. Mevrouw Lievens heeft veel publicaties op haar naam staan en heeft in talrijke vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd.

Prof. dr. J. Koster (panellid)

De heer Koster studeerde bedrijfseconomie en filosofie, en promoveerde in de marketing. Hij is bestuursvoorzitter van Holland Consulting Group en is tevens als buitengewoon hoogleraar verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Zijn onderzoek richt zich op marketing van professionele diensten en business-to-business marketing, in het bijzonder de implementatie in de organisatie.

N.L. Bach Kolling BSc (student-lid)

Mevrouw Bach Kolling studeert Onderwijskunde aan de Universiteit Twente en ook de Opleiding tot leraar basisonderwijs aan Saxion Hogeschool. Zij was eerder voorzitter en onderwijscommissaris bij de studievereniging voor Psychologie en Onderwijskunde en lid van de opleidingscommissie. Mevrouw Bach Kolling heeft veel ervaring in het beoordelen van opleidingen en instellingen als student-lid van panels van de NVAO.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ingevuld en ondertekend. Dat geldt ook voor de secretaris.

Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel bracht op 4 november 2015 een bezoek aan de opleidingslocatie in Utrecht.

08.30 uur – 09.45 uur	Ontvangst en overleg panel (besloten)
09.45 uur – 10.30 uur	Directie en opleidingsmanagement J. Smit BBA (directeur Hoger Onderwijs), mr. M. Pieters (directeur accreditatie & kwaliteit Hoger Onderwijs), E.W. Hof Bc (manager Hoger Onderwijs)
10.30 uur – 10.45 uur	Toelichting online leeromgeving (OLO) en e-Connect J.A.J. van Ebbenhorst Tengbergen BBA (manager kwaliteit en innovatie, voorzitter centrale examencommissie), E.W. Hof Bc (manager Hoger Onderwijs)
11.00 uur – 12.00 uur	Kernteam, docenten, ontwikkelaars, examinatoren J. Piersma MSc (opleidingscoördinator Hogeschool NCOI), dr. H.W.M. Joosten (lector, lid kernteam, ontwikkelaar), drs. M. Visser RM (kerndocent, lid kernteam, ontwikkelaar, examiner), drs. H.R. Denekamp (docent, afstudeerbegeleider, examiner), drs. E. Jager MC (docent, ontwikkelaar)
12.00 uur – 13.00 uur	Lunch en overleg panel (besloten)
13.00 uur – 13.45 uur	Examencommissie en kwaliteitszorg prof. dr. D.J. Eppink (voorzitter Academic Board), J.A.J. van Ebbenhorst Tengbergen BBA (manager kwaliteit en innovatie, voorzitter centrale examencommissie), drs. B. Koppenaar-Rosevink (kwaliteitsmanager, voorzitter examencommissie domein Bedrijfskunde), J.K. van Dijk MBA (lid examencommissie domein Bedrijfskunde), ir. T.H. Hendriks MBA (lid examencommissie domein Bedrijfskunde)
14.00 uur – 14.30 uur	Studenten H.J. de Wilde (duaal, afstudeerfase), M.S.P. Koopman (duaal, eerste fase)
14.30 uur – 15.15 uur	Vertegenwoordigers beroepenveld Drs. A.E. Kandou (lid werkveldcommissie), G.J.A.M. Scheers MBA (lid werkveldcommissie), P.J.M. Hassels Mönning MSc (lid werkveldcommissie)
15.15 uur – 16.45 uur	Overleg panel (besloten)
16.45 uur – 17.00 uur	Korte terugkoppeling door panelvoorzitter aan opleiding J. Smit BBA (directeur Hoger Onderwijs), mr. M. Pieters (directeur accreditatie & kwaliteit Hoger Onderwijs), J.A.J. van Ebbenhorst Tengbergen BBA (manager kwaliteit en innovatie), E.W. Hof Bc

(manager hoger onderwijs), J. Piersma MSc (opleidingscoördinator
Hogeschool NCOI)

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

Documenten vooraf door de opleiding beschikbaar gesteld

- Informatiedossier uitgebreide TNO hbo-master Master in Marketingmanagement
- Profiel van de professional en opleidingsprofiel
- Toetsplan
- Programmabeschrijving
- Onderwijs- en examenreglement Hogeschool NCOI
- Overzicht van in te zetten personeel
- Overzicht van contacten met het werkveld
- Onderzoeksprogramma

Documenten vooraf door de opleiding beschikbaar gesteld op verzoek van het panel

- Antwoorden op de vooraf door het panel gestelde vragen
- Matrix tussen eindkwalificaties en curriculum
- Onderwijs- en examenregeling van opleiding
- Overzicht freelance-medewerkers
- Profiel beoordelaar opdracht, materiaalontwikkelaar, professional lesdocent, afstudeerbegeleider
- Beoordelingsformulier masterclasses
- Studenthandleiding integrale eindopdracht, onderzoekscyclus fase 1-3
- scriptiehandleiding

Documenten door de opleiding beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek

- Beleidsplan hoger onderwijs Hogeschool NCOI
- Onderwijs- en examenregeling van opleiding
- Landelijke documenten gebruikt bij opstellen beroeps- en opleidingsprofiel
- Programmabeschrijving
- Literatuurlijst en literatuur
- Instructie aansturing ontwikkelaars eindopdrachten en materiaal masterclasses
- Instructie examenbeoordelaars
- Online leeromgeving masterclasses kernprogramma
- Online leeromgeving onderzoekvaardigheden en integrale opdracht kernprogramma
- Toelatingsbeleid, toelatingsformulieren en toelatingsdossiers
- Visie op onderzoek
- Onderzoeksinstituut
- Onderzoekslijnen
- Personeelsbeleidsplan
- Beleidsplan freelance professionals
- Functieprofielen freelance professionals
- Begeleiding freelance professionals
- Curricula vitae freelance professionals
- Beleidsplan voorzieningen
- Beleidsplan studenten met een functiebeperking
- Beleidsplan kwaliteit
- ISO-certificaat en kwaliteitshandboek
- Evaluatieformulieren en uitkomsten van evaluaties
- Toetsplan
- Voorbeelden examenproducten

- Notulen centrale examencommissie en examencommissie domein Bedrijfskunde
- Notulen overleg met werkveld
- Notulen opstartbijeenkomst/vakoverleg
- Notulen bijeenkomsten opleidingsvertegenwoordiging

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
EC	studiepunten conform het European Credit Transfer System
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie
WHW	Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het paneladvies is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Master in Marketingmanagement van Hogeschool NCOI.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)
Parkstraat 28
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG
T 31 70 312 23 30
E info@nvao.net
W www.nvao.net

Aanvraagnummer 003834