

## **Fontys Hogescholen**

### **International Business and Languages**

#### **Beperkte opleidingsbeoordeling**



# Samenvatting

In oktober 2017 heeft een visitatiepanel van NQA een beperkte opleidingsbeoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding International Business and Languages (IBL) van Fontys Hogescholen bij de Economische Hogeschool in Tilburg (FEHT) uitgevoerd. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding IBL leidt studenten op voor een breed palet aan functies in de internationale zakenwereld. Het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel *IBL bekennt kleur* (2010) onderscheidt elf competenties die zijn ingedeeld in drie competentiedomeinen: (1) *international business*, (2) *international communication* en (3) *intercultural awareness*. De competenties voldoen qua niveau en oriëntatie aan de eisen voor een hbo-bacheloropleiding en zijn gevalideerd door het werkveld. Fontys IBL neemt het beroepsbeeld, de competenties en onderliggende kennisbasis (Body of Skills and Knowledge, BoKS) uit het landelijk profiel als vertrekpunt. De opleiding volgt de inhoud van de competenties, maar hanteert een eigen volgorde en eigen benamingen. Onderscheidend is dat de opleiding alle vakinhoudelijke competenties in één van de drie kerngebieden, namelijk *international business*, op het hoogste niveau (niveau 3) toetst en eigen keuzes maakt in het niveau waarop de andere competenties getoetst worden. Voor Engels (de verplichte eerste taal) geldt een hoger niveau dan landelijk wordt voorgeschreven, voor Spaans (de verplichte derde taal) kiest de opleiding een basaler niveau. Het werkveld, zoals vertegenwoordigd in de werkveldadviescommissie (WAC) heeft een belangrijke stem gehad in deze keuze. Om het onderscheidend vermogen ten opzichte van vergelijkbare opleidingen te vergroten en nog beter aan te sluiten bij de wensen van het regionale werkveld zou de opleiding zich ook in vakinhoudelijk opzicht sterker kunnen profileren.

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**.

## Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding hecht aan kleinschaligheid en een persoonlijke benadering. Sinds 2015-2016 wordt gewerkt vanuit een nieuwe onderwijsvisie, die inspeelt op de behoefte binnen het werkveld aan kritische, assertieve, zelfonderzoekende professionals. De onderwijsvisie *Social Engaged Action Learning* (SEAL) gaat uit van studenten die in groepen samenwerken aan praktijkgerichte projecten. De einddoelstellingen van deze projecten zijn van tevoren helder, maar het uitstippelen van de route wordt aan studenten zelf overgelaten. Het panel vindt dit een mooie benadering, die aansluit bij een praktijk- en competentiegerichte manier van opleiden. Knelpunten waar de opleiding sinds de invoering tegenaan is gelopen, zijn voortvarend opgepakt, waarmee de opleiding zich kenmerkt als een lerende organisatie. Er is sprake van een hecht team van goed gekwalificeerde, gemotiveerde en studentgerichte docenten. Dit team krijgt van het management de benodigde ruimte om het onderwijs te vernieuwen en neemt daarin veel eigen verantwoordelijkheid.

Het vierjarige curriculum is logisch opgebouwd. De complexiteit van de stof en de van studenten gevraagde zelfredzaamheid nemen met de jaren toe. Het aandeel van taal en cultuur is relatief groot: ongeveer de helft van het programma komt voor rekening van talenonderwijs, de andere helft bestaat uit marketing, sales, management en strategie. Doordat de business-component ook in het talenonderwijs tot uitdrukking komt, worden studenten in staat gesteld om zowel qua taalbeheersing als qua vakinhoudelijke kennis een passend niveau te bereiken. In het business-onderwijs zou nog meer aandacht kunnen uitgaan naar vakinhoudelijke innovatie, door onderwerpen als digitale en online marketing en duurzaamheid een structurele plaats in het programma te geven. Internationalisering is een intrinsiek onderdeel van de opleiding dat tot uitdrukking komt in de vakinhoud en in een verplicht buitenlandverblijf van één semester. De opleiding zou kunnen overwegen om een tweede buitenlandsemester verplicht te stellen en meer werk te maken van *internationalisation at home*. Voor onderzoeksvaardigheden bestaat veel aandacht. Er is sprake van een gedegen vormgegeven en ambitieuze leerlijn *Onderzoek*. Docenten hebben recent een extern traject doorlopen waarin de verwachtingen rond het begeleiden en beoordelen van studentenonderzoek besproken zijn. De nieuwe leerlijn *Persoonlijk Leiderschap* is een inspirerende vernieuwing. Studenten worden in het eerste leerjaar mede door deze aanpak sneller ‘taakvolwassen’ en pakken de regie over het eigen leerproces beter op.

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **goed**.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding kent een adequaat systeem van toetsing, waarin aandacht is voor betrouwbaarheid, validiteit en transparantie. In het instituutbrede toetsbeleid zijn bruikbare uitgangspunten vastgelegd die aansluiten bij het nieuwe onderwijsconcept SEAL. In lijn daarmee werkt de opleiding toe naar een meer geïntegreerde vorm van toetsing waarin formatieve feedback een belangrijke rol speelt. Een overzichtsschema laat zien dat de toetsing als geheel alle competenties afdekt. Bestudeerde voorbeeldtoetsen van de talen en businessvakken sluiten voldoende aan bij de stof en zijn van een stevig niveau. Het panel ondersteunt de keuze voor een holistische beoordelingssystematiek van de eindwerken, maar vindt de uitwerking daarvan voor verbetering vatbaar. Voortdurende kalibratie moet ervoor zorgen dat alle docenten de holistische aanpak in gelijke mate in de vingers krijgen. Een zorgvuldiger motivering van deelbeoordelingen zou de inzichtelijkheid van het eindoordeel verhogen. De instituutbrede examencommissie heeft op dit vlak aanbevelingen gedaan en komt bovendien tot conclusies over de eindwerken die vergelijkbaar zijn met die van het panel. Dit geeft vertrouwen in de kwaliteitsborging binnen FEHT. Wel meent het panel dat de steekproeven van eindwerken waarop de examencommissie haar oordeel baseert nog te bescheiden van omvang zijn. Om de validiteit en betrouwbaarheid van de steekproef te vergroten zou deze structureel moeten worden uitgebreid. Positief is dat de opleiding op meerdere manieren externe validatie van het bereikte niveau inbouwt in het toetsysteem.

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **voldoende**.

#### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De bestudeerde eindwerken wijzen uit dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren. Als belangrijk onderdeel van het afstudeerprogramma voltooien studenten een scriptie waarin zij een voor het afstudeerbedrijf actueel vraagstuk onderzoeken. Het panel kan zich in een grote meerderheid van de gevallen vinden in het niveau en de beoordeling van deze stukken. Met name de praktijkgerichtheid is een sterk punt: studenten verzamelen bruikbare data en ontleneren daaraan inzichten en adviezen waarmee opdrachtgevers goed uit de voeten kunnen. Ook over taal en stijl van de stukken is het panel te spreken. De scripties laten duidelijk zien dat studenten veel werk maken van het afstuderen. Een aandachtspunt is dat de breedte van de onderzochte thematiek vaak ten koste gaat van de diepgang. Om een verdere inhoudelijke kwaliteitsslag te maken, ligt het voor de hand om sterker te sturen op scherp afgebakende probleemstellingen, een goede onderbouwing van de gebruikte onderzoeksmethode en het gebruik van passende theoretische concepten. Ook de financiële en interculturele analyse behoeven nadere aandacht. Het panel vertrouwt erop dat de opleiding op deze vlakken verbeteringen zal weten te realiseren door de leerlijn *Onderzoek* door te trekken naar semester 7 en helder te communiceren naar afstudeerbedrijven. Uit alumni-onderzoek en gesprekken tijdens de visitatie blijkt dat afgestudeerden snel een baan op niveau vinden.

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**.



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>13</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>15</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>22</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>25</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>27</b>
<b>Oordelen op de standaarden</b>	<b>29</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>31</b>
Bijlage 1      Bezoekprogramma	33
Bijlage 2      Bestudeerde documenten	38





# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding International Business and Languages van Fontys Hogescholen. Het beoordelende visitatiepanel is in opdracht van Fontys Hogescholen en in overleg met de opleiding samengesteld door NQA. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. D.W. Richters MBA (voorzitter, domeindeskundige)

De heer drs. D.J.N.M. Rijnders (domeindeskundige)

De heer ing. V.J.M. Guyt (domeindeskundige)

Mevrouw A. van Essen (studentlid)

Mevrouw dr. F. Meijer, extern auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

De beoordeling maakt deel uit van een clustervisitatie. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

Bij de aanvraag heeft de instelling een zelfevaluatierapport (ZER) aangeboden. Dit rapport voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2017*. Het visitatiepanel heeft het ZER bestudeerd, alsmede een selectie van vijftien eindwerken uit de studie jaren 2015-2016 en 2016-2017. In twee gevallen had het panel twijfels bij de (nipt) voldoende beoordeling door de opleiding, waarna de steekproef werd uitgebreid met tien extra eindwerken. Deze extra eindwerken werden allen van voldoende niveau bevonden. Vervolgens heeft het panel op 26 oktober 2017 een bezoek aan de opleiding gebracht (zie bijlage 1 en 2).

Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.


Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 3 januari 2018

Panelvoorzitter

  
drs. D.W. Righters MBA

Leadauditor

  
dr. F. Meijer

## Schets van de opleiding

De voltijds hbo-bacheloropleiding International Business and Languages (IBL) van Fontys Hogescholen is een van dertien IBL-opleidingen in Nederland. Het is een opleiding met een brede scope, die aandacht besteedt aan een groot aantal aspecten rond internationaal zakendoen, zoals communicatie, taal, marketing, culturele verschillen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Studenten worden opgeleid tot internationale accountmanagers en marketeers die over taal- en cultuurbarrières heen contacten kunnen leggen en flexibel inspelen op nieuwe situaties.

Fontys Economische Hogeschool Tilburg (FEHT) biedt momenteel drie CROHO-labels aan. Naast IBL zijn dat Commerciële Economie (CE), met de differentiaties International Marketing and Management (IMM), SPECO Sportmarketing (SPECO-CE) en de Johan Cruyff Academie (JCA), en Communicatie, met de opleiding Communicatie en de differentiatie SPECO Sportcommunicatie. Binnen FEHT werkt de opleiding IBL met name samen met IMM. Beide opleidingen delen één docententeam. FEHT biedt een gezamenlijke interdisciplinaire minor Create Your Future Experience aan, gericht op scenario-ontwikkeling. Daarnaast is er een lectoraat Sportbusiness. Het plan is om dit lectoraat in 2018 op een bredere manier in te vullen. De huidige instituutsbrede minor zal in dat jaar plaatsmaken voor twee Engelstalige minoren, Graphic Design en International Sportsbusiness.

Op landelijk niveau hebben in de afgelopen periode een aantal ontwikkelingen gespeeld binnen de discipline IBL. In 2010 presenteerde het Landelijk Opleidingsoverleg (LOO) een nieuw landelijk beroeps- en competentieprofiel (*IBL bekennt kleur*). Het betreft een opleidingsspecifieke uitwerking van de competenties en Body of Knowledge and Skills (BoKS), van het HEO-domein Commerce, waartoe IBL behoort. Niet lang na de introductie van het nieuwe competentieprofiel IBL besloot de sectorraad Hoger Economisch Onderwijs (HEO) om de verschillende economische bachelordomeinen op te heffen ten gunste van een bachelordomein Business Administration, met de bijbehorende bachelortitel BBA. Om inzichtelijk te maken hoe de opleiding IBL zich tot dit domein verhoudt, heeft het LOO in 2013 een aanvulling op het IBL-competentieprofiel opgesteld, de zogenaamde BBA-matrix. Hierin worden de BBA-kernvakgebieden afgezet tegen de deskundigheidsgebieden van het domein Commerce waarop de IBL-competenties gebaseerd zijn.

Ook voor de komende periode zijn systemische wijzigingen binnen het HEO voorzien. Om het opleidingsaanbod voor studenten en werkveld overzichtelijker te maken en in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het werkveld wordt het aantal economische bacheloropleidingen met behulp van een sectorbrede planningsneutrale conversie teruggebracht van ruim vijftig tot dertig. Vanaf 1 september 2018 zal de opleiding IBL samen met de opleidingen International Business (IB), International Business and Management Studies (IBMS) en Trade Management gericht op Azië (TMA) één stamopleiding vormen, die als International Business (IB) wordt opgenomen in het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO).

Fontys Economische Hogeschool Tilburg heeft besloten om niet mee te gaan in de landelijke conversie naar IB en zich in de toekomst te beperken tot de CROHO-labels Commerciële Economie en Communicatie. Dit houdt in dat de opleiding IBL vanaf studiejaar 2017-2018 wordt

uitgefaseerd. De opleiding heeft al enige jaren te kampen met dalende studentaantallen en wat FEHT betreft zal IBL binnen de IB-stam een te gering onderscheidend vermogen hebben. Naar verwachting studeren de laatste Tilburgse IBL-studenten in 2023-2024 af, waarna de opleiding wordt beëindigd. De bedoeling is om de sterke punten van IBL in te bedden in de CE-differentiatie International Management and Marketing. De Fontys locaties in Venlo en Eindhoven gaan wel door met de nieuwe stamopleiding IB.

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de beoogde leerresultaten. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

### Conclusie

Het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel (*IBL bekent kleur*, 2010) vormt een duidelijk startpunt voor de opleiding. Fontys IBL baseert zich op het daarin vastgelegde beroepsbeeld, de competenties en Body of Knowledge and Skills (BoKS). Onderscheidend is dat de opleiding ervoor kiest om alle vakinhoudelijke competenties op het hoogste niveau te toetsen en met name te focussen op twee vreemde talen. Deze talen worden op een hoog niveau onderwezen, terwijl het eindniveau van de derde taal meer basaal blijft. Het werkveld zoals vertegenwoordigd in de werkveldadviescommissie (WAC) had een belangrijke stem in deze beslissing. Om het onderscheidend vermogen van de opleiding nog verder te vergroten zou de opleiding in vakinhoudelijk opzicht sterkere accenten kunnen aanbrengen, waarbij rekening gehouden wordt met de behoeftes van het regionale werkveld. Het panel ondersteunt het streven om toe te werken naar meer structurele partnerschappen en co-creatie met sterke spelers uit het regionale bedrijfsleven.

### Onderbouwing

De opleiding IBL leidt studenten op voor functies op het gebied van inkoop-, verkoop- en accountmanagement, communicatiemanagement en exportmanagement binnen het internationaal opererende MKB en grootbedrijf. In het midden- en kleinbedrijf is een IBL'er vaak een generalist, terwijl hij/zij binnen multinationals juist een specialistisch werkerterrein heeft. Wat de opleiding IBL onderscheidt van andere business-opleidingen is de sterke nadruk op taal en communicatie. Studenten leren drie moderne vreemde talen en ontwikkelen interculturele sensitiviteit doordat zij in stelselmatig in aanraking worden gebracht met andere culturen.

De competenties en onderliggende kennisbasis, oftewel de Body of Knowledge and Skills (BoKS), uit het landelijk beroeps- en competentieprofiel (*IBL bekent kleur*, 2010) vormen samen de beoogde leerresultaten van de opleiding. Het landelijk profiel onderscheidt elf competenties, onderverdeeld over drie competentiedomeinen: *international business* (competenties rond commerciële processen), *international communication* (competenties rond taal en communicatie) en *intercultural awareness* (competenties rond professionele internationale vermogens en zelfsturing). Per competentie geeft het landelijk profiel een beoogd beheersingsniveau aan. Het vaststellen van de beheersingsniveaus van de drie moderne vreemde talen gebeurt met behulp van het Europees Referentiekader (ERK). De competenties uit het landelijk profiel zijn gevalideerd door het beroepenveld en in lijn met de Dublin-descriptoren en de vier

basisstandaarden voor hbo-bacheloropleidingen (gedegen theoretische basis, onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap en beroepsethiek & maatschappelijke oriëntatie). Daarmee is het internationaal overeengekomen niveau voor een bacheloropleiding geborgd.

De opleiding hanteert in overleg met het regionale werkveld een eigen volgorde en naamgeving van de elf landelijke competenties. Wat inhoud betreft komen de opleidingsspecifieke competenties grotendeels overeen met die uit het landelijk profiel. Positief is dat de opleiding er voor kiest om alle vakinhoudelijke competenties op het hoogste niveau (niveau 3) te toetsen. Daarmee hanteert de opleiding voor de competenties rond internationaal marktonderzoek, internationale marketing en internationaal accountmanagement een hoger eindniveau dan landelijk wordt voorgeschreven. Voor de talen kiest de opleiding deels voor een hoger en deels voor een lager niveau. De opleiding stelt zich op het - verdedigbare - standpunt dat de eis om drie talen op hoog niveau te onderwijzen moeilijk haalbaar is; dit gaat ten koste van de bereikte vakinhoudelijke diepgang. Fontys IBL concentreert zich met name op Engels (alle vaardigheden op C1 niveau in plaats van C1/B2 niveau) en een tweede taal (Frans/Duits, op B2/B1) niveau. De in het profiel voorgeschreven derde vreemde taal, in het geval van Fontys IBL gaat het om Spaans, wordt getoetst op een lager niveau (B1/A2 in plaats van B2/B1). Met deze keuze komt de opleiding tegemoet aan de wensen van het regionale werkveld. Tijdens de visitatie noemden leden van de werkveldadviescommissie (WAC) dat werkgevers met name belang hechten aan een uitstekende beheersing van het Engels. De keuzes rond de beoogde leerresultaten laten aanzetten zien voor een eigen profilering. Deze kan echter verder worden aangescherpt. Door juist ook in de vakinhoudelijke component eigen accenten te leggen, ontstaat meer onderscheidend vermogen ten opzichte van vergelijkbare opleidingen.

De werkveldadviescommissie van de opleiding is representatief voor het regionale werkveld en komt tweemaal per jaar bijeen om over relevante en actuele aspecten van de opleiding te spreken. De opleiding signaleert zelf dat de samenwerking met het regionale werkveld op dit moment veelal een ad hoc karakter heeft. Voor de toekomst streeft men naar meer langdurige partnerschappen, waarin co-creatie van kennis ontstaat. Het panel vindt dit een mooi streven. Strategische keuzes zijn daarbij van belang; de opleiding zal moeten zoeken naar bedrijven die passen bij de eigen doelstellingen en inspelen op daar bestaande behoeftes. In plaats van alleen 'te halen', zal de opleiding ook zelf moeten 'brengen' om daadwerkelijk synergie te laten ontstaan. De opleiding, en FEHT als groter geheel, hebben de capaciteit in huis om een aantrekkelijke kennisinfrastructuur neer te zetten in de regio Midden-Brabant, maar dienen daartoe over de eigen kenmerkende bescheidenheid heen te stappen en meer bravoure en durf te tonen.

De motieven voor het uifasieren van de opleiding zijn begrijpelijk. Het is bovendien evident dat de opleiding zorgvuldig wil omgaan met de betrokken studenten en docenten. Door het samen optrekken van IBL en International Marketing Management bestaat er weinig risico dat IBL in de laatste jaren een kwijnend bestaan zal leiden. De komende jaren is er nog ruime gelegenheid om waardevolle aspecten van de opleiding verder uit te werken en vervolgens binnen IMM te behouden. Desalniettemin adviseert het panel het opleidingsmanagement om tot het laatste moment nauwgezet te monitoren dat de uifasering niet ten koste gaat van het studiesucces van studenten en het werkplezier en de motivatie van docenten.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

### Conclusie

Fontys IBL creëert voor studenten een kleinschalige, vertrouwde onderwijsleeromgeving met aandacht voor de individuele student. De inhoudelijk en didactisch goed gekwalificeerde docenten opereren als een hecht team en stralen veel werkplezier uit. Er is bovendien duidelijk sprake van een 'lerende organisatie'; het management stelt de docenten in staat om zichzelf te professionaliseren en om het onderwijs *bottom-up* te vernieuwen en te verbeteren. Een belangrijk wapenfeit is de recente herziening van het onderwijsconcept, waarmee de opleiding slim inspeelt op de veranderende behoeftes van het werkveld. De uitgangspunten van deze nieuwe benadering (SEAL, oftewel *Social Engaged Action Learning*), sluiten goed aan bij een praktijk- en competentiegerichte manier van opleiden. Positief is dat de opleiding oog heeft voor knelpunten in de nieuwe werkwijze en deze voortvarend oppakt.

Het onderwijsprogramma is logisch opgebouwd. Het panel is tevreden over de inhoud en het niveau van individuele onderdelen. De business-component is in het programma voldoende sterk aanwezig, ook omdat deze deels terugkomt in het op business gerichte talenonderwijs. Docenten zijn zich bewust van het belang van nieuwe ontwikkelingen en zorgen dat hun vakinhoudelijke kennis up-to-date blijft. Een volgende stap is om aandacht voor zaken als 'marketing 3.0' en duurzaamheid stelselmatig in het onderwijs te verweven. Het ontwikkelen van onderzoekend vermogen staat centraal in een uitdagende en goed opgebouwde leerlijn. Positief is ook dat docenten recent een extern traject hebben doorlopen waarin de verwachtingen rond het begeleiden en beoordelen van studentenonderzoek intensief besproken zijn. Om het intrinsiek internationale karakter van de opleiding verder te onderstrepen zou de internationale uitwisseling van studenten en docenten nog meer kunnen worden gestimuleerd. De nieuwe leerlijn rond persoonlijk leiderschap is een inspirerend voorbeeld voor andere opleidingen. Studenten ontwikkelen er een zelfonderzoekende houding waarvan zij in hun latere loopbaan veel profijt kunnen hebben.

### Onderbouwing

#### *Didactisch concept*

In de afgelopen drie jaar is de opleiding in snel tempo vrij ingrijpend veranderd, te beginnen bij de onderwijsvisie die aan het curriculum ten grondslag ligt. Het werkveld heeft de opleiding een aantal jaren terug geattendeerd op het groeiende belang van zogenaamde *soft skills*. Bedrijven hebben met name behoefte aan proactieve werknemers die kritisch denken, verantwoordelijkheid nemen en zelfreflectief zijn. Het onderwijs speelde nog te weinig in op de ontwikkeling van deze vaardigheden. Per studiejaar 2015-2016 heeft de opleiding het roer in didactisch opzicht

omgegooid door als een van de eerste opleidingen aan de slag te gaan met het binnen Fontys ontwikkelde didactische concept SEAL (*Social Engaged Action Learning*). Kenmerkend voor SEAL is dat gekozen wordt voor activerende onderwijsvormen die bijdragen aan het zelfsturend en probleemoplossend vermogen van studenten. Studenten werken in projectgroepen, waarbij benadrukt wordt dat de 'reis' even belangrijk is als de 'eindbestemming'. Docenten zijn minder bezig met klassieke kennisoverdracht en treden met name op als coach. Bij de begeleiding en beoordeling wordt rekening gehouden met zowel inhoud als houding en proces. Klassikale lessen zijn niet helemaal verdwenen - deze zorgen immers voor het opbouwen van de benodigde kennisbasis - maar zijn wel anders ingericht.

Voor de voortvarende, bottom-up approach bij de herinrichting van het onderwijs heeft het panel veel bewondering. Duidelijk is dat SEAL niet alleen een mooi beschreven visie is, maar dat het concept ook echt leeft in de praktijk, zowel onder docenten als studenten. Dat de invoering van SEAL niet zonder slag of stoot verliep is logisch. Uit de gesprekken bleek dat de opleiding aanvankelijk zocht naar de juiste balans tussen zelfstandigheid en begeleiding. Zowel docenten als studenten moesten wennen aan de nieuwe benadering en de eerste evaluaties waren vrij kritisch. Positief is dat de opleiding zich in deze fase als lerende organisatie heeft gemanifesteerd. Zaken die nog niet goed liepen zijn met voortschrijdend inzicht bijgesteld. Zo is de voorlichting aan aankomende studenten verbeterd en wordt de nieuwe methode in jaar 1 meer geleidelijk geïntroduceerd om studenten te laten wennen aan de gevraagde zelfstandigheid. Een tweetal 'detox'-weken zorgt voor een soepeler overgang tussen middelbare school en studie. Om de kennisbasis te versterken zijn hoorcolleges in het eerste jaar deels teruggebracht in de vorm van korte kennissessies, waarin een docent de theorie vanuit praktijkvoorbeelden toelicht. Het inzetten van externe coaches, die wekelijks meekeken in lessituaties, heeft geholpen om docenten toe te rusten voor hun nieuwe rol. Deze maatregelen lijken effect te hebben gehad. Studenten zijn inmiddels aanmerkelijk positiever over de nieuwe opzet en ook het werkplezier van docenten is verhoogd.

De opleiding zal SEAL de komende jaren moeten doorontwikkelen en daarbij het effect van de nieuwe insteek nauwgezet monitoren. De opleidingscommissie kan daarbij een grotere rol spelen dan tot op heden het geval is. De vergroting van de wettelijke verantwoordelijkheden vraagt om verdergaande profilering en professionalisering van deze nog vrij reactieve commissie. Het panel was verbaasd om te vernemen dat de opleidingscommissie tot zeer recent werd voorgezeten door de opleidingscoördinator.

#### *Opbouw programma*

Het vierjarige programma heeft een minor/majorstructuur. De major is opgebouwd uit een propedeusefase (60 EC), hoofdfase (120 EC) en afstudeerfase (30 EC). De vier leerjaren zijn onderverdeeld in acht semesters. Binnen ieder semester staan een of meerdere beroepsrollen centraal (bijvoorbeeld: marktonderzoeker, international area manager, internationaal marktanalist). Studenten maken gedurende het semester opdrachten die aansluiten bij deze beroepsrollen en ontleend zijn aan de beroepspraktijk. Positief is dat studenten - meer dan voorheen - actief samenwerken met bedrijven. Deze interactie ervaren studenten als bijzonder leerzaam en motiverend. Ook de vreemde talen die in de opleiding onderwezen worden sluiten aan bij de beroepscontext. In de opdrachten en beroepsrollen zit een logische opbouw, van basisniveau via tactisch niveau naar strategisch niveau.



Het eerste semester van de opleiding is identiek aan dat van de opleiding International Marketing and Management. In latere semesters komt de specifieke insteek van IBL tot uitdrukking. Elk semester is dan internationaal georiënteerd. In de tweede helft van het eerste jaar (semester 2) doen studenten bijvoorbeeld een marketingproject waarin ze persona's (gebruikersprofielen) opstellen voor een internationaal bedrijf. In jaar 2 (semester 3 en 4) werken studenten in groepen samen met een buitenlands bedrijf dat zij zelf benaderd hebben. Het derde jaar staat in het teken van een stage (semester 5) en een Engelstalig semester (semester 6). In het laatste jaar volgen studenten een minor naar keuze (semester 7) en een afstudeerprogramma (semester 8).

Om te zorgen voor een goede opbouw door het programma heen, zijn de talen en belangrijkste inhoudelijke vakken ondergebracht in leerlijnen. In de afgelopen periode zijn een aantal leerlijnen vernieuwd. De leerlijn *Marketing & Sales* is sinds 2015-2016 volledig vormgegeven volgens de SEAL didactiek. Ook is in 2016-2017 de leerlijn *Personal Leadership* geïntroduceerd in jaar 1 en 2. Per studiejaar 2017-2018 wordt deze leerlijn verder doorgetrokken naar jaar 3.

#### *Inhoud programma*

De inhoud van het programma vloeit logisch voort uit de beoogde leerresultaten. Een zogenaamd CLOTS-schema (Competenties, Leerdoelen, Onderwijseenheden, Toetsing en Studiepunten) laat zien dat het programma als geheel alle competenties op het beoogde niveau afdekt. De Nationale Studenten Enquête (NSE) van 2017 wijst uit dat studenten te spreken zijn over de inhoud en het niveau van de opleiding.

In het curriculum nemen vakken rond taal en cultuur een prominente plaats in: tezamen vormen deze ongeveer de helft van het programma. Engels en Spaans zijn voor alle studenten verplicht, als derde taal kiezen studenten tussen Duits en Frans. De resterende helft van het programma bestaat voor ongeveer twee derde uit marketing- en salesvakken en voor een derde uit management- en strategievakken. Studenten gaven tijdens de visitatie aan dat interesse voor taal en communicatie een belangrijke drijfveer is om voor Fontys IBL te kiezen. De ruime aandacht voor taalverwerving staat het realiseren van vakinhoudelijke diepgang echter niet in de weg. De businesscomponent blijft niet beperkt tot de vakinhoudelijke onderdelen maar is ook in het talenonderwijs verweven. Studenten leren nadrukkelijk *Business English*, *Wirtschaftsdeutsch* en *Français des affaires*. In de lessen oefenen ze met het schrijven van zakelijke brieven, het maken van marketingcases en het voeren van gesprekken over de vakinhoud. Alleen het Spaans-onderwijs, dat op niveau 0 begint en op een lager niveau eindigt dan het onderwijs in de andere talen, heeft een meer algemene opzet. Andersom speelt taalverwerving geen belangrijke rol in de vakinhoudelijke programmaonderdelen. Het grootste deel van deze vakken wordt in het Nederlands aangeboden. Van echte integratie van het talen- en businessonderwijs is dus geen sprake. Bestudeerd materiaal van de leerlijnen Frans en Duits is op niveau en laat een goede opbouw door de jaren heen zien.

Ook over de inhoud en het niveau van de inhoudelijke vakken is het panel in grote lijnen tevreden. Aan de businessvakken is de laatste jaren geschaafd om de aansluiting bij de bedrijfspraktijk te verbeteren. Daarbij heeft het opleidingsmanagement laten zien dat feedback van studenten ter harte genomen wordt. Een mooie toevoeging aan het curriculum is de managementgame, waarin eerstejaarsstudenten een fictief bedrijf moeten runnen. Dit onderdeel maakt studenten direct met de businesscontext bekend. In positieve zin viel bovendien op dat in de leerlijn *Marketing & Sales* in het tweede studiejaar modellen gebruikt worden die elders pas in het derde jaar behandeld worden.

In de afgelopen jaren is de nadruk op marketing groter geworden, ten koste van sales. Studenten ervaren een discrepantie tussen de aandacht voor sales op open dagen en het daadwerkelijke aandeel van dit vak in de opleiding. Met name na de herinrichting van de *Marketing & Sales*-leerlijn in het kader van SEAL leidde dit tot klachten: studenten waardeerden niet dat eerder over de leerlijn verspreide sales-elementen in één enkele workshop waren samengebracht. In het lopende studiejaar is deze beslissing tot tevredenheid van studenten teruggedraaid. In algemene zin is het actualiseren van de voorlichting een aandachtspunt; de inhoud van voorlichtingsactiviteiten lijkt nog niet te zijn aangepast aan de veranderingen die de afgelopen jaren binnen de opleiding hebben plaatsgevonden.

Om nog beter aan te sluiten bij de ontwikkelingen in het werkveld is het eveneens wenselijk om studenten op structurele wijze in aanraking te brengen met actuele zaken vanuit het domein international business. Hierbij valt te denken aan online marketingtechnieken waaronder website-analyse, digitale promotiekanalen, verhouding *online-offline* consumentengedrag en de analyse van *big data*. Studenten en docenten gaven aan dat deze zaken in het reguliere onderwijs vooralsnog onderbelicht zijn. De kennismaking met nieuwe marketingtechnieken en strategieën vindt nu met name plaats in de praktijk, tijdens de stage.

Een ander actueel thema binnen het internationale bedrijfsleven is duurzaamheid. Positief is dat inmiddels aparte onderdelen over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) zijn geprogrammeerd, waarin duurzaamheid en de ethische kant van internationaal zakendoen belicht worden. Een volgende, door de opleiding overwogen, stap is om de aandacht voor duurzaamheid breder vorm te geven door dit aspect in de reguliere programmaonderdelen, inclusief de stage en het afstuderen, te verweven.

Het panel waardeert dat de plaats van Finance binnen het programma op voorspraak van alumni is versterkt. Eerder ervoeren studenten dat hun financiële kennis ontoereikend was voor het opstellen van een degelijke financiële onderbouwing van de afstudeeropdracht. In het eerste jaar wordt nu het vak Bedrijfseconomie gegeven, waarmee volgens studenten een redelijke basis wordt gelegd voor het begrijpen van het financiële beeld van een bedrijf. Daarna volgt in het tweede jaar het vak Budgetteren, waar studenten leren om een begroting te maken voor een marketing- en sales adviesplan. In het derde jaar wordt het vak Investeringsanalyse gegeven, gericht op lange termijn budgettering. In de toekomst wil de opleiding hier ook stilstaan bij *business intelligence* en het omgaan met *big data* in de bedrijfspraktijk. Afstudeerders krijgen een workshop 'financiële onderbouwing' aangeboden. Ondanks deze ingrepen blijft de opleiding benadrukken dat financiering binnen IBL geen hoofdthema is; studenten kunnen daarvoor beter terecht bij IBMS of IMM. Voor dat standpunt heeft het panel begrip.

### *Internationalisering*

Een belangrijk kenmerk van de opleiding IBL is diens internationale oriëntatie. Deze komt tot uitdrukking in de vakinhoud, maar ook in het feit dat studenten minimaal één semester in het buitenland doorbrengen. Naar keuze vullen studenten de minor, de stage of het afstuderen internationaal in. Zij gaan daartoe zelf op zoek naar een stage- of afstudeerbedrijf. Voor minoronderwijs kunnen studenten terecht bij een van de buitenlandse partners van Fontys of van de opleiding zelf. Uit evaluaties blijkt dat studenten tevreden zijn over de internationale component van het onderwijs.

Naar aanleiding van aanbevelingen uit de vorige visitatie heeft internationalisering de afgelopen periode meer aandacht gekregen. Zo is een International Desk ingericht om studenten voor te lichten over de mogelijkheden rond het buitenlandverblijf en contacten met buitenlandse partnerscholen te onderhouden. Een indrukwekkende prestatie van deze desk is dat het aantal buitenlandse partnerscholen is uitgebreid van 8 in 2013 naar 25 in 2017. Om *internationalisation at home* te faciliteren is een Engelstalig semester ingevoerd. Vooralsnog is het aantal buitenlandse uitwisselingsstudenten in Tilburg echter beperkt.

In de komende periode kunnen vervolgstappen gezet worden om studenten - conform de doelstellingen van de opleiding - nog intensiever bloot te stellen aan interculturele ervaringen. De uitgaande mobiliteit kan worden verhoogd door het aantal verplichte buitenlandse semesters uit te breiden van een naar twee. Ook verdient het aanbeveling om het eigen programma aantrekkelijker te maken voor buitenlandse uitwisselingsstudenten om zo een *international classroom* te creëren. De start van twee nieuwe FEHT-brede minoren biedt daarvoor goede kansen. Tot slot zou de uitwisseling van docenten meer gestimuleerd kunnen worden.

#### *Onderzoekend vermogen*

Het ontwikkelen van onderzoekend vermogen staat centraal in een ambitieuze en gedegen opgebouwde leerlijn *Onderzoek*. In de onderdelen behorend bij deze lijn oefenen studenten met de verschillende stappen van het zelf uitvoeren van onderzoek. De complexiteit van de problemen die studenten onderzoeken neemt met de jaren toe, van basisniveau via tactisch naar strategisch niveau. Na herhaaldelijk in groepen te hebben geoefend, doen studenten in de stage en voor het afstuderen zelfstandig onderzoek naar een vraagstuk op het gebied van internationalisering. Als eindproduct leveren zij bijvoorbeeld een strategisch marketingplan, een salesplan of een beleidsplan op. Het soort plannen dat toegestaan wordt is beperkt. Studenten gaven aan dat zij graag meer vrijheid zouden hebben in de invulling van het onderzoek. Begeleiders signaleren dat studenten bij het vormgeven van hun onderzoek vaak tegen problemen aanlopen. Zo vinden studenten het moeilijk om de veelheid aan informatie die zij bij een bedrijf ontvangen te structureren in een goed afgebakende probleemstelling. Ook het identificeren van een passende onderzoeksmethode en relevante modellen is voor veel studenten een uitdaging. Vanaf volgend jaar creëert de opleiding in semester 7 ruimte om studenten beter op het afstuderen voor te bereiden. Het panel denkt dat het *just in time* programmeren van een workshop onderzoeksmethoden een geschikte manier is om de onderzoeksvaardigheden vlak voor het afstuderen een impuls te geven. Het ligt ook voor de hand om in de toekomst bij het vormgeven van onderzoeksopdrachten samen te werken met het instituutbrede lectoraat. Op dit moment is dit nog niet of nauwelijks het geval, gezien de geringe inhoudelijke overlap tussen de opleiding en het lectoraat. Het panel ondersteunt het streven om de opvolger van het huidige lectoraat Sportbusiness breed in te richten zodat ook de niet-sportgerelateerde opleidingen van FEHT hierbij aansluiting vinden.

#### *Studielast en studiebegeleiding*

Het aantal geprogrammeerde contacturen bedraagt twintig uur in het eerste jaar, achttien in het tweede en zestien in het derde jaar. Studenten gaven tijdens de visitatie aan dat zij gemiddeld twintig tot vijfentwintig uur per week op de opleiding aanwezig zijn en daarbuiten in de regel niet veel tijd aan zelfstudie hoeven te besteden. Daarmee ontstaat de indruk dat de studielast wellicht aan de lage kant ligt en dat de opleiding studenten meer zou kunnen uitdagen. Het rendement van de opleiding is voor verbetering vatbaar. Ook worden er relatief veel negatieve bindend

studieadviezen (BSA's) afgegeven. Goede studieloopbaanbegeleiding (SLB) is daarmee van groot belang. Een positieve ontwikkeling is dat een deel van de studieloopbaanbegeleiding per 2016-2017 is opgegaan in de volgens het panel inspirerende leerlijn *Personal Leadership*. In de bijbehorende onderdelen leren studenten door uitgebreide zelfreflectie hun eigen kwaliteiten te ontdekken en links te leggen naar mogelijke vervolgstappen na de opleiding. Van de inhoud en vormgeving van deze leerlijn is het panel onder de indruk. De gekozen aanpak leidt ertoe dat studenten in het eerste leerjaar sneller 'taakvolwassen' worden en de regie over het eigen leerproces beter oppakken. Het ligt in de verwachting dat dit zich op termijn vertaalt in gunstiger rendementscijfers, met name in het eerste jaar.

Een door de opleiding zelf gesignaleerd, en inmiddels opgepakt, aandachtspunt is de voorbereiding op, en begeleiding tijdens, stages. Positief is wel dat de opleiding studenten die geen stage kunnen vinden ondersteunt: docenten zijn bereid hun eigen netwerk in te zetten om studenten aan een stagebedrijf te koppelen.

### *Personeel*

Het docententeam dat verantwoordelijk is voor de opleidingen IBL en IMM bestaat uit twintig gemotiveerde en goed gekwalificeerde docenten. Vijftien van hen hebben een mastertitel behaald, een aantal anderen zijn bezig die te behalen en één docent is gepromoveerd. Docenten met een vaste aanstelling zijn didactisch gekwalificeerd op BKO-niveau (basiskwalificatie onderwijs). Docentprofessionalisering op het gebied van examinering (BKE, SKE) is *work-in-progress*. Een positief signaal is dat voor instituutsbrede professionaliseringsbijeenkomsten en -projecten veel animo bestaat. Docenten stellen zich gezamenlijk op als lerend team en spannen zich in om de nieuwe didactische aanpak tot een succes te maken. Daarbij laten docenten niet na om elkaar op verantwoordelijkheden te wijzen, net zoals dat in de projecten van samenwerkende studenten verwacht wordt.

Veel docenten zijn zij-instromers met relevante werkervaring; deels zijn zij ook nog actief in het werkveld. Om hun vakinhoudelijke kennis op peil te houden nemen zij deel aan, en organiseren zij, congressen, workshops en gastcolleges over bijvoorbeeld salesforce, neuromarketing, infographics en procurement. Voor de nabije toekomst staan trainingen over actuele topics als Scrum & Agile, value proposition design en big data analyse op het programma. In hun persoonlijke en professionele ontwikkeling voelen docenten zich gesteund door het management. De werkdruk van docenten is hoog, mede door de hoge eisen ten aanzien van professionalisering. De ervaren werkdruk wordt echter in belangrijke mate gecompenseerd door een goede sfeer in het team en het werkplezier. Het management neemt signalen over de werkdruk serieus en zoekt waar nodig in overleg met docenten naar mogelijke oplossingen.

Studenten zijn positief over de inhoudelijke en praktische expertise van docenten en prijzen met name ook hun bereikbaarheid en betrokkenheid. Zij waarderen dat de opleiding een vertrouwde, kleinschalige omgeving biedt waarin aandacht uitgaat naar de individuele student. De persoonlijke benadering door docenten ervaren zij als motiverend. Bij de introductie van SEAL waren studenten aanvankelijk minder positief over de rol van de docenten dan voorheen. Dit lijkt te maken te hebben met het feit dat docenten binnen SEAL meer bezig zijn met coaching dan met kennisoverdracht. Om dit te repareren wordt inmiddels weer meer nadruk gelegd op de toegevoegde waarde van de docent als inhoudelijk expert, die in staat is om de stof vanuit zijn eigen ervaring toe te lichten en aansprekend te maken voor studenten.

Erg positief is dat alle docenten recent een vrij intensieve onderzoekstraining van 4.5 dagen hebben gevolgd, met als doel om een gemeenschappelijk referentiekader vast te stellen voor het begeleiden en beoordelen van eindproducten. Dit traject is speciaal voor FEHT-docenten ontwikkeld in samenwerking met TIAS Business School van Tilburg University.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Conclusie

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing, waarin aandacht uitgaat naar validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Er wordt gestreefd naar een goede aansluiting tussen het onlangs vernieuwde didactisch concept, de gebruikte werkvormen en de toetsing. De toetsing als geheel dekt de te toetsen competenties af. Ingezette toetsvormen zijn voldoende divers en het niveau van bestudeerde voorbeeldtoetsen is stevig. De keuze voor een holistische beoordelingssystematiek van eindwerken is in basis goed verdedigbaar, maar in de uitwerking kan een verbeteringslag worden gemaakt. De toetskwaliteit wordt afdoende bewaakt door de toets- en examencommissie. Positief is dat de opleiding actief bezig is met externe validatie van het gerealiseerde eindniveau.

### Onderbouwing

#### *Systeem van toetsing*

In het instituutsbrede *Toetsbeleidsplan 2016-2018* zijn bruikbare uitgangspunten voor de toetsing vastgelegd. De opleiding is bezig om het onlangs geïntroduceerde SEAL consequent en structureel te vertalen naar de toetsing. Zo wordt de komende jaren toegewerkt naar een geïntegreerde toetswijze, waarin per onderwijsonderdeel verschillende competenties getoetst worden. In de vakken uit de leerlijn *Marketing en Sales* is dit al in verregaande mate doorgevoerd. Bij de talenmodules wordt hieraan gewerkt. Door meer gebruik te maken van formatieve toetsmomenten wil de opleiding het geven en ontvangen van feedback sterker onderdeel maken van het leerproces. Een mooie vernieuwing is het gebruik van het formatieve toetsinstrument Feedpulse in onderwijsonderdelen waar veel in groepen wordt samengewerkt. Via Feedpulse geven studenten wekelijks feedback aan hun medestudenten. Doordat onderlinge feedback meeweegt in het eindcijfer gaat de opleiding meeliftgedrag effectief tegen.

Het systeem van toetsing is functioneel. De opleiding stelt elk jaar op basis van de competenties en de vereiste competentieniveaus in de verschillende fases van de studie een toetsmatrix op voor het gehele studiejaar. Deze geeft onder meer een overzicht van de gebruikte toetsvormen, variërend van mondelinge/schriftelijke toetsen, luistertoetsen, assessments, presentaties en schriftelijke verslagen. Voor de leerlijn *Personal Leadership* werken studenten aan een dossier. Het panel stelt vast dat de toetsing als geheel alle beoogde leerresultaten op het juiste niveau afdekt. In positieve zin valt op dat er bij groepsprojecten altijd sprake is van een individuele beoordeling, dat er bij het opstellen van toetsen een vierogen principe wordt gehanteerd en dat ter bevordering van de betrouwbaarheid wordt gewerkt met toetsmatrijzen, antwoordmodellen en beoordelingsformulieren met onderliggende rubrics.

Bestudeerde voorbeeldtoetsen van de talen en businessvakken sluiten voldoende aan bij de stof en zijn van een stevig niveau. Door de opleidingsjaren heen vertoont de toetsing een goede opbouw voor wat betreft de complexiteit en van de student verwachte zelfstandigheid. De beoordelingsformulieren voor schriftelijke opdrachten bevatten relevante criteria en bieden ruimte

voor narratieve feedback. Positief is bovendien dat studenten voor wat betreft het Franse, Spaanse en Engelse taalonderwijs worden gestimuleerd om deel te nemen aan internationaal erkende examens (respectievelijk DELF, DELE en Cambridge). Voor Duits wordt gezocht naar een passende externe certificering. NSE scores geven aan dat studenten tevreden zijn over het systeem van toetsing.

#### *Beoordeling eindwerken*

Het panel kan zich in grote lijnen vinden in de gevolgde werkwijze rond de beoordeling van eindwerken. In het huidige, recent gewijzigde, systeem spelen drie onafhankelijke beoordelaars een rol: een niet bij de begeleiding betrokken eerste examinator, de scriptiebegeleider (tweede examinator) en een externe deskundige. De eerste en tweede examinator bepalen samen het eindcijfer. De externe deskundige geeft zijn bevindingen, maar heeft formeel geen invloed op het eindcijfer. Hij kan wel de doorslag geven als beide examinatoren het niet eens kunnen worden.

De opleiding kiest voor een holistische benadering van beoordeling. Het beoordelingsformulier voor de afstudeeropdracht omvat zeven criteria, elk met een bijbehorende *rubric* die de onderliggende deelaspecten uitwerkt voor de oordelen onvoldoende/voldoende/goed. De examinator geeft een oordeel voor het criterium als geheel, niet voor de onderliggende deelaspecten. In het feedbackveld kan hij/zij naar keuze bepaalde deelaspecten toelichten. Het panel ondersteunt de holistische aanpak, maar denkt dat deze consequenter kan worden uitgewerkt. Uit de bestudeerde formulieren blijkt dat feedbackvelden vaak summier of erg algemeen worden ingevuld, waardoor niet alle beoordelingen voldoende onderbouwd zijn. Om te voorkomen dat examinatoren de criteria verschillend interpreteren, is belangrijk om continue - met behulp van kalibreersessies - te werken aan herijking van de holistisch aanpak. Ook raadt het panel de opleiding aan om nog eens goed te kijken naar de wijze waarop, door weging van de verschillende kwalitatieve deelbeoordelingen (onvoldoende/voldoende/goed), het numerieke eindcijfer berekend wordt. Het panel vindt de kwalitatieve criteria (onvoldoende/voldoende/goed) erg weinig specifiek. Daarnaast stelt het op basis van bestudeerde beoordelingsformulieren vast dat vergelijkbare reeksen van deelbeoordelingen tot verschillende eindcijfers kunnen leiden.

Tot slot zou de opleiding kunnen overwegen om alleen studenten die voor de scriptie een voldoende beoordeling (>5.5) halen tot de afstudeerzitting toe te laten. Op dit moment kunnen studenten wiens scriptie beoordeeld is met een 5 op basis van een overtuigende verdediging toch een voldoende eindcijfer voor het afstudeerproject halen.

#### *Kwaliteitsborging*

De opleiding draagt op verschillende manieren zorg voor de kwaliteit van de toetsing. FEHT kent een instituutsbrede examencommissie die toeziet op naleving van toetsing zoals geformuleerd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Voor elk af te nemen examen wijst de examencommissie één of meer examinatoren aan. Twee leden van de examencommissie hebben recent een SKE (senior kwalificatie examineren) behaald. IBL heeft daarnaast een eigen, rechtstreeks onder het management gepositioneerde toetscommissie die steekproefsgewijs voor- en achteraf de kwaliteit van de toetsing controleert. De toetscommissie rapporteert aan het management en informeert de examencommissie over haar bevindingen. De examencommissie bestudeert jaarlijks een beperkte steekproef van eindwerken (gemiddeld 1 per opleiding) en woont een aantal afstudeerzittingen bij. Het verdient volgens het panel aanbeveling om deze steekproef uit te breiden om zo een betrouwbaarder beeld te krijgen van de gerealiseerde kwaliteit.

De examencommissie maakt een proactieve indruk. Men maakt gebruik van de diversiteit van de vertegenwoordigde opleidingen om van elkaar te leren. Tijdens de visitatie bleek dat de bevindingen van de examencommissie over de eindwerken van IBL grotendeels overeenkomen met die van het panel. Ook werd duidelijk dat de examencommissie bij de opleiding heeft aangedrongen op het nauwgezet invullen van de beoordelingsformulieren en betere verslaglegging van de afstudeerzitting. De verslaglegging van de werkzaamheden van de examencommissie is beperkt en zou - ter bevordering van de transparantie - kunnen worden uitgebreid.

Borging van de kwaliteit van toetsing en beoordeling vindt ook plaats door middel van kalibratie binnen en buiten FEHT. Jaarlijks organiseren zeven IBL opleidingen, waaronder die van Fontys, gezamenlijke intervisiesessies rond de eindwerken. Ook bezoeken vertegenwoordigers van de opleidingen elkaars afstudeerzittingen. Samen met de IBL-opleidingen van Avans en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) worden jaarlijks intervisies rond de (eindtoetsen van de) moderne talen georganiseerd. De opleiding heeft daarmee voldoende oog voor externe validatie.



## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

### Conclusie

Uit de bestudeerde eindwerken blijkt dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren. Een sterk punt is de praktijkgerichtheid van deze stukken. Studenten snijden onderwerpen aan die relevant zijn voor de opdrachtgever en komen in de regel met bruikbare conclusies en adviezen. Een punt voor verbetering is de breedte van de onderzochte thematiek. Meer focus zou de diepgang ten goede komen. Specifieke aandachtspunten zijn de financiële onderbouwing, interculturele analyse en gebruikte onderzoeksmethodiek. Wat het panel betreft mag de opleiding studenten nog meer uitdagen om zich tot creatieve probleemoplossers te ontwikkelen; het volgens SEAL vormgegeven onderwijs biedt daarvoor goede aanknopingspunten. Dat studenten de competenties realiseren blijkt ook uit hun goede positie op de arbeidsmarkt. Afgestudeerden van Fontys IBL vinden doorgaans snel werk op het juiste niveau.

### Onderbouwing

#### *Eindwerken*

Een groot deel van de competenties wordt in het afstudeerprogramma (semester 8) op eindniveau getoetst. Een belangrijk onderdeel daarvan is het afstudeerproject (25 EC), waarin studenten een voor het afstudeerbedrijf relevant vraagstuk met een internationale dimensie onderzoeken. De verslaglegging gebeurt in een Engels-, Frans-, of Duitstalige eindschrijving. Daarnaast is er een talenassessment (5 EC), waarin studenten hun spreek-, luister- en schrijfvaardigheid in Frans/Duits/Engels/Spaans laten zien. Ook de competentie Professional in ontwikkeling wordt in dit assessment op eindniveau getoetst.

Voorafgaand aan het visitatiebezoek heeft het panel vijftien afstudeerscripties uit de studiejaar 2015-2016 en 2016-2017 bekeken. Voor twee van de bestudeerde eindwerken geldt dat het panel zich niet kon vinden in de (niet) voldoende beoordeling door de opleiding. In overleg met de opleiding besloot het panel hierop tot uitbreiding van de steekproef. Om het effect van recent in de onderzoekslijn aangebrachte verbeteringen te onderzoeken, selecteerde het panel tien eindwerken uit studiejaar 2016-2017. Deze vond het panel alle van voldoende niveau. Tijdens het bezoek lagen ook andere producten op eindniveau ter inzage.

De bestudeerde eindwerken laten zien dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren. De scripties die het panel bekeek zijn beroepsrelevante producten met een duidelijk internationale insteek. Studenten verzamelen bruikbare data en ontlenen daaraan nuttige inzichten en adviezen. Dat opdrachtgevers daarmee goed uit de voeten kunnen blijkt duidelijk uit de positieve feedback van bedrijfsbegeleiders.

Een aandachtspunt is dat veel van de bestudeerde eindwerken gebaat waren geweest bij meer focus. De bestudeerde problematiek is over het algemeen erg breed en er worden veel verschillende modellen gebruikt om zaken te onderbouwen. De diepgang van de analyses zou worden bevorderd door probleemstellingen helder af te bakenen en het aantal gebruikte modellen te beperken. Tijdens de visitatie kwam ter sprake dat dit probleem deels voortkomt uit

de wensen die afstudeerbedrijven op tafel leggen. Wat het panel betreft is belangrijk om als opleiding voorwaarden te stellen aan opdrachten en daartoe heldere criteria naar bedrijven te communiceren. Bij het 'SMART' formuleren van vraagstellingen verdient met name de meetbaarheid aandacht. Veel studenten lijken moeite te hebben met de financiële onderbouwing. Meer diepgang zou, tot slot, ook wenselijk zijn voor wat betreft de interculturele component van de afstudeeropdrachten. Bespiegelingen over culturele karakteristieken verzanden vaak in gemeenplaatsen.

De ambitieuze doelstellingen van de opleiding op het gebied van onderzoek ziet het panel in de eindwerken nog niet volledig terug. Studenten vinden het duidelijk moeilijk om hun methodologische keuzes te onderbouwen en kiezen vaak voor de 'standaardmodellen', ook als deze niet goed aansluiten op de onderzochte materie. Tijdens de visitatie bleek dat dit punt de aandacht van de opleiding heeft. Men streeft naar een vergroting van de variatie in de gebruikte modellen en denkt dat de introductie van SEAL studenten kan helpen om zelfstandig keuzes te maken en meer *out-of-the-box* te denken. Daarnaast verwacht de opleiding een positief effect van de beslissing om studenten in semester 7 beter op het afstudeeronderzoek voor te bereiden.

Duidelijk is dat studenten veel tijd een aandacht aan het eindwerk besteden. De bestudeerde stukken zijn goed verzorgd en volgen netjes de voorschriften van de APA style sheet. Taalgebruik en schrijfstijl zijn over het algemeen adequaat. Van de mogelijkheid om de scriptie in het Frans of Duits te schrijven, wordt vooralsnog geen gebruik gemaakt. Het grootste deel van de scripties is Engelstalig. Daarnaast zijn er, opvallend genoeg, ook behoorlijk wat Nederlandstalige scripties. Met betrekking tot het aantal pagina's zou de opleiding wat strengere regels mogen hanteren. Dit zou studenten kunnen helpen om hoofd- en bijzaken meer te scheiden. De opleiding zou ook kunnen sturen op strakker opgezette *management summaries*, waarin niet alleen verslag wordt gedaan van de opzet van het onderzoek, maar ook van de uitkomsten.

#### *Functioneren van afgestudeerden in de praktijk*

Dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren blijkt ook uit het functioneren van afgestudeerden in de praktijk. Bijna zestig procent van de studenten vindt al voor het afstuderen een passende baan, soms bij het bedrijf waarvoor zij hun afstudeeronderzoek hebben verricht. Bijna dertig procent kiest voor een vervolgstudie. Alumni-onderzoek uit 2017 laat zien dat afgestudeerden met name banen vinden in marketing en sales binnen het MKB. Een meerderheid van de alumni is werkzaam binnen Nederland, veelal in banen met een internationale focus. Alumni lieten tijdens de visitatie weten dat zij zich redelijk tot goed voorbereid voelen op een premasterprogramma of entree op de arbeidsmarkt. Het werkveld is tevreden over alumni van Fontys IBL. Wel zou het graag een nog iets hoger niveau van Engels en meer aandacht voor de steeds verder digitaliserende wereld zien.

# Eindoordeel over de opleiding

## Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende

Fontys IBL heeft in het zeer recente verleden een aantal ontwikkelingen in gang gezet die het onderscheidend vermogen en de onderwijskwaliteit ten goede komen. Daarbij valt in de eerste plaats te denken aan de introductie van een nieuwe onderwijsvisie, SEAL, die ervoor heeft gezorgd dat de gehanteerde werk- en toetsvormen kritisch tegen het licht gehouden - en waar nodig ge-update - worden. Het panel is onder de indruk van de bottom-up benadering en het commitment van docenten bij deze onderwijsvernieuwing. Een volgende stap is om niet alleen maar *voor*, maar ook *met* het regionale bedrijfsleven aan de slag te gaan. Co-creatie van kennis is, terecht, een belangrijk streven van de opleiding. Om de toegevoegde waarde voor het werkveld te onderstrepen, nodigt het panel de opleiding uit om de eigen sterktes in de komende periode prominenter te etaleren. Daarmee groeit ook de kans dat deze na de uitfasering van BL binnen andere opleidingen van FEHT behouden kunnen blijven.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-opleiding International Business and Languages van Fontys Hogeschool **voldoende**.



# Aanbevelingen

## Standaard 1

- Scherp de profilering aan door ook in de vakinhoudelijke component eigen accenten te leggen. Zo ontstaat meer onderscheidend vermogen ten opzichte van vergelijkbare opleidingen.
- Werk aan meer synergie met het werkveld door de macro-economische behoeftes in de regio te onderzoeken en op dit vlak concrete producten te ontwikkelen. Dit leidt tot een meer gelijkwaardige verhouding binnen strategische partnerschappen.
- Monitor tot het laatste moment dat de uitfasering niet ten koste gaat van het studiesucces van studenten en het werkplezier en de motivatie van docenten.

## Standaard 2

- Draag zorg voor doorontwikkeling van SEAL en een nauwgezette monitoring van het effect van dit nieuwe didactische concept op studiesucces en werkdruk.
- Actualiseer de inhoud van voorlichtingsactiviteiten over de opleiding; deze lijkt nog niet aangepast aan de veranderingen die de afgelopen jaren binnen de opleiding hebben plaatsgevonden.
- Breng studenten meer in aanraking met vakinhoudelijke vernieuwingen op het gebied van website-analyse, digitale promotiekanalen, verhouding online-offline consumentengedrag en de analyse van *big data*.
- Intensiveer de blootstelling van studenten aan interculturele ervaringen, bijvoorbeeld door het aantal verplichte buitenlandsemesters uit te breiden, de instroom van buitenlandse uitwisselingsstudenten te stimuleren en de docentmobiliteit te verhogen.
- Programmeer een *just in time* workshop onderzoeksmethoden voor afstuderende studenten om hun onderzoeksvaardigheden vlak voor het afstuderen een impuls te geven.
- Zoek aansluiting bij het nog op te richten lectoraat, onder meer om de diversiteit van de afstudeeronderwerpen en het niveau van eindwerken te verhogen.

## Standaard 3

- Draag zorg voor een continue herijking van de holistische wijze van beoordelen. Motiveer scriptiebeoordelingen met voldoende narratieve feedback en zorg voor voldoende onderscheiding in de gebruikte kwalitatieve deelcriteria en een correcte weging van deze deelcriteria.
- Laat alleen studenten die voor de scriptie een voldoende beoordeling (>5.5) halen tot de afstudeerzitting toe.
- Breidt de op dit moment in omvang beperkte kwaliteitscontrole van eindwerken en de bijbehorende beoordeling door de examencommissie verder uit.
- Zorg voor inzichtelijker verslaglegging van de werkzaamheden van de examencommissie.
- Werk aan verdere profilering en professionalisering van de opleidingscommissie.

#### **Standaard 4**

- Bevorder diversiteit in de onderwerpen van afstudeerwerken en zorg voor meer diepgang door als opleiding duidelijke voorwaarden te stellen aan opdrachten en daartoe heldere criteria naar bedrijven te communiceren.
- Werk in de onderzoekslijn aan het probleemoplossend vermogen en stimuleer creativiteit zodat studenten in de eindscriptie boven zichzelf kunnen uitstijgen.
- Bevorder samenwerking tussen studenten bij het afstuderen zodat zij elkaar kunnen stimuleren en beter van elkaar kunnen leren tijdens het afstudeerproces.

# Bijlagen





## Bijlage 1 Bezoekprogramma 26 oktober 2017

Tijdstip	Thema	Deelnemers
08.30 – 09.00 uur	Presentatie	Opleidingsmanagement Dhr. Mr. J.W.J. Fiers MBA Mw. P.N.J.M. van Ruiten MEM Mw. S.J.H.A. van Overbeek MA / Med
09.00 – 10.45 uur	Materiaalbestudering en voorbereiding	panel
10.45 - 11.15 uur	Rondleiding	panel en opleidingscoördinator Mw. S.J.H.A. van Overbeek MA / Med
11.15 – 11.45 uur	Bespreking eindwerken G. Manders en B. Sinx	Betrokken examinatoren / begeleiders Dhr. Drs. S.F. van den Berg Dhr. H. Wasseveld MA Dhr. Drs. T.J.A. van Bergen Dhr. G.J.D. Weijschede MSc

<b>11.45 – 12.45 uur</b>	Gesprek studenten en alumni	<p>studenten en alumni</p> <p>Mw. N. Trifunović, student jaar 2, vooropleiding HAVO Nieuw (E+M)  Dhr. B. Wolters, student jaar 3, vooropleiding HAVO Nieuw (E+M)  Dhr. J.J.A. de Vries, student jaar 4, vooropleiding VWO Nieuw (E+M en C+M)  Dhr. D.C.J. van de Griend, student jaar 5, vooropleiding Juridisch mdw Zakelijke Dienstverlening 90434</p> <p>Dhr. W.W. Francken, vooropleiding VWO Nieuw, afstudeerdatum 4-7-2016  Mw. J.E. Straver, vooropleiding VWO Oud, afstudeerdatum 15-7-2015  Mw. I.H.C. Vonken, vooropleiding HAVO Nieuw (C+M), afstudeerdatum 4-7-2017</p>
<b>12.45 – 13.30 uur</b>	Overleg en lunch	panel
<b>13.30 – 14.30 uur</b>	Gesprek docenten en examinatoren	<p>Docentendelegatie</p> <p>Dhr. Drs. S.F. van den Berg  Mw. J. Blanken MA  Mw. S. Broos Bc.  Mw. A.W.P.A.M. van den Hurk Bc.  Mw. H. Leene-Pohlscheidt Med  Mw. H.F.M. Tummers Med  Dhr. A.J.A. van Weegberg MSc.  Dhr. G.J.D. Weijschede MSc</p>

<b>14.45 – 15.15 uur</b>	Gesprek opleidingsmanagement	Opleidingsmanagement Dhr. Mr. J.W.J. Fiers MBA Mw. P.N.J.M. van Ruiten MEM Mw. S.J.H.A. van Overbeek MA / Med
--------------------------	------------------------------	--

<p><b>15.30 – 16.00 uur</b></p>	<p>Gesprek borging</p>	<p>Opleidingscommissie; Examencommissie; Toetscommissie; Werkveldcommissie</p> <p>Mw. M.R. Roelofs, student jaar 4, vooropleiding HAVO Nieuw (N+T en N+G); lid opleidingscommissie opleiding IBL / opleiding CE-IMM</p> <p>Dhr. E.H.L. Vondermans, student jaar 3, vooropleiding HAVO Nieuw (C+M); ); lid opleidingscommissie opleiding IBL / opleiding CE-IMM</p> <p>Dhr. J. Wouters, student jaar 2, vooropleiding MKF BOUW 94051; ); lid opleidingscommissie opleiding IBL / opleiding CE-IMM</p> <p>Mw. S.C. Braan-Copin, MA, voorzitter opleidngscommissie IBL / opleiding CE-IMM</p> <p>Mw. M.W.M. van Rooijen MSc, Voorzitter examencommissie FEHT; docent opleiding CE-SPECO Sport Marketing</p> <p>Dhr. M.A. Westbeek MA, Secretaris examencommissie FEHT; docent opleiding Communicatie</p> <p>Mw. A.J.C.M. van Gerven Med, Onderwijsmanager opleiding CE-SPECO Sport Marketing, Co-SPECO Sport Communicatie, Opleiding CE-Johan Cruyff Academy; Portefeuillehouder Kwaliteitszorg</p> <p>Dhr. M.J.B. Boermans BSc, Lid werkveldcommissie IBL / opleiding CE-IMM;</p> <p>Dhr. A.J.R. Maijers MSc, Lid werkveldcommissie opleiding IBL / opleiding CE-IMM</p>
---------------------------------	------------------------	--

<b>16.00 – 16.15</b>	Extensie gesprek borging	<p>Examencommissie, toetscommissie</p> <p>Mw. M.W.M. van Rooijen MSc, Voorzitter examencommissie FEHT; docent opleiding CE-SPECO Sport Marketing</p> <p>Dhr. M.A. Westbeek MA, Secretaris examencommissie FEHT; docent opleiding Communicatie</p> <p>Mw. S.C. Braan-Copin, MA, voorzitter opleidingscommissie IBL / opleiding CE-IMM</p>
<b>16.30– 17.00</b>	Ontwikkelgesprek	<p>opleidingsmanagement</p> <p>Dhr. Mr. J.W.J. Fiers MBA</p> <p>Mw. P.N.J.M. van Ruiten MEM</p> <p>Mw. S.J.H.A. van Overbeek MA / Med</p> <p>Notulist: Mw. S. Broos</p>
<b>17.00 – 17.45</b>	Beoordelingsoverleg panel	panel
<b>17.45 – 18.15</b>	Laatste gesprek opleidingsmanagement en terugkoppeling bevindingen	<p>Opleidingsmanagement</p> <p>Dhr. Mr. J.W.J. Fiers MBA</p> <p>Mw. P.N.J.M. van Ruiten MEM</p> <p>Mw. S.J.H.A. van Overbeek MA / Med</p>

## Bijlage 2 Bestudeerde documenten

### *Verplichte bijlagen*

- CLOTS-schema 2016-2017
- Onderwijs- en Examenregeling (OER) 2016-2017
- FEHT Toetsbeleidsplan 2016-2018
- Jaarverslag 2016 examencommissie FEHT
- Verslagen toetscommissie opleidingen IMM-IBL
- Beoordelingsprotocol afstuderen opleiding IBL
- Afstudeergids 2016-2017
- CV's medewerkers
- Overzichtslijst afstudeerwerken 2015-2017

### *Aanvullende bijlagen:*

- Landelijke IBL benchmark met buitenlandse curricula
- Landelijke beroeps- en competentieprofiel IBL bekend kleur (2010)
- Internationaliseringsbeleidsplan 2013-2018 (update 2017)
- Het SEAL model 2.0
- Leerlijn Personal Leadership opleiding IBL
- Leerlijn Marketing en Sales opleiding IBL
- Verslagen werkveldcommissie 2016 opleiding IBL
- Verslagen werkveldcommissie 2017 opleiding IBL
- Alumni onderzoek opleiding IBL 2015 resultaten-conclusies
- FEHT-breed alumni onderzoek 2016
- Resultaten alumni onderzoek 2017 opleiding IBL
- Beoordelingsprotocol afstuderen opleiding IBL
- Buitenlandse partners FEHT
- Ondersteuning Mediatheek opleidingen IMM-IBL FEHT
- Leerlijn Onderzoeksvaardigheden
- Onderwijsvernieuwing opleidingen IMM-IBL
- Tweedaagse externe training Persoonlijk Leiderschap
- Presentatie heidag SEAL 06-03-2017
- Notulen heidag SEAL 06-03-2017
- Notulen opleidingscommissie 2017
- Docentenevaluatie marketingvakken opleidingen IMM-IBL studiejaar 15-16
- Docentenevaluatie marketingvakken opleidingen IMM-IBL semester 1 16-17
- Docentenevaluatie marketingvakken opleidingen IMM-IBL semester 3 16-17
- Stage jaar 3 2.0 opleiding IBL
- Overzicht bezochte congressen, conferenties en uitwisselingsprogrammas
- FEHT brede projectgroep Onderwijsvisie en -innovatie
- Presentatie FEHT brede projectgroep Onderwijsvisie en -innovatie
- Kick-off Leren Zichtbaar Maken voor docenten
- Workshop Leren Zichtbaar Maken voor docenten
- SLB programma 2016-2017 opleiding IBL
- Uitkomsten evaluaties semester 5 studiejaar 15-16 en 16-17
- Stagegids 2016-2017 opleiding IBL
- Kalibreersessies stages opleiding IBL
- Kalibreersessies afstuderen opleiding IBL
- Notulen landelijke bijeenkomsten afstuderen
- FEHT brede project De Lerende Organisatie
- Peer review Academie voor Marketing en International Business
- Intervisie afstudeerproces IBL opleidingen
- Notulen intervisie Engels
- Notulen intervisie Duits
- Notulen intervisie Frans

- Notulen intervisie Spaans
- Notulen overleg excie-directeur-opleidingscoördinatoren FEHT
- Benoeming leden examencommissie FEHT
- NSE 2017
- Profielschets extern deskundige bij afstudeerstages
- Beoordelingsprotocol talenassessment opleiding IBL