Rapport van bevindingen t.b.v. een tussentijds oordeel over de verbeterpotentie van de opleidingen BE, CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland

1 juli 2011

1	**Samenvattend advies**		**3**
2	**Verantwoording van het uitgevoerde onderzoek: onderzoeksopdracht, samenstelling Commissie, gevolgde werkwijze en opbouw van het rapport**		**4**
	2.1	Onderzoeksopdracht Commissie	4
	2.2	Samenstelling Commissie	5
	2.3	Werkwijze Commissie	5
	2.4	Opbouw rapport	6
3	**Overzicht van het verbeterbeleid**		**8**
	3.1	Hogeschool Inholland	8
	3.2	De opleiding BE	10
	3.3	De opleiding CE	14
	3.4	De opleiding MEM	17
	3.5	De opleiding VTM	22
	3.6	Beoordeling van de kwaliteit van het ontwikkelde verbeterbeleid en (deel)conclusies	25
	3.7	Conclusies in het licht van de aanbevelingen van de Commissie in haar rapport van 26/04/2011	31
	3.8	Enkele aanbevelingen c.q. aandachtspunten tot slot	33
Bijlage 2: Overzicht van gehouden gespreksrondes			**36**
Bijlage 3: Overzicht van aangeleverde en bestudeerde documenten			**39**
Bijlage 4: Lijst van afkortingen			**42**

1 Samenvattend advies

De Commissie van onderzoek, die door de NVAO is ingesteld om haar van advies te dienen over, kort gezegd, de verbeterpotentie van de opleidingen BE, CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland - gemeten naar de stand van de verbetertrajecten waarin deze opleidingen zich op dit moment bevinden - ,doet met het voorliggende rapport verslag van de bevindingen waartoe zij is gekomen.

De Commissie heeft zich in haar onderzoek in hoofdzaak op drie vragen toegelegd, te weten:

(i) Wat is de kwaliteit van het ontwikkelde verbeterbeleid als zodanig (op papier), onderscheiden naar instellings- en opleidingsniveau?

(ii) Hoe staan management en docenten in het verbetertraject en wat is van dit traject gerealiseerd?

(iii) Valt te verwachten dat met het ontwikkelde verbeterbeleid en de daarbij voorziene (en inmiddels al geïmplementeerde) verbetermaatregelen bereikt wordt wat de Commissie bij haar eerdere opdracht (in bredere samenstelling) als aanbevelingen formuleerde? En wordt daarmee een stevige basis gelegd om de accreditatiebeoordeling van de opleidingen met vertrouwen tegemoet te kunnen zien?

De Commissie heeft op elk van die vragen, na gedegen onderzoek van alle relevante schriftelijke documentatie en informatie die haar was toegestuurd en na verificatie daarvan door middel van gesprekken met alle betrokken partijen, een positief antwoord verkregen. Dat laat onverlet dat er per opleiding nog wel aandachtspunten bestaan bij de verdere realisatie van het verbetertraject. Echter het tussenoordeel, gericht op de vraag of de opleidingen met kracht aan de eerder geconstateerde tekortkomingen hebben gewerkt, luidt positief.

De Commissie adviseert de NVAO daarom, in het licht van haar bevindingen, de staatssecretaris te berichten dat - bij de huidige stand van voorgenomen en deels al geïmplementeerde verbetermaatregelen en bij eenzelfde voortzetting van het huidige verbeterbeleid – er ten aanzien van de opleidingen BE, CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland voldoende vertrouwen bestaat dat alle aan het einde van het studiejaar 2010-2011 door de instelling als voldoende beoordeelde afstudeerwerkstukken van hbo-bachelor niveau zullen zijn.

De aanstaande accreditatiebeoordeling van de opleidingen is een onderzoek gericht op de kwaliteit van de gehele opleiding en is daardoor breder dan het onderhavige onderzoek van de Commissie dat een focus heeft op de kwaliteit van de afstudeerfase en de naleving van de wet in de opleidingen.

Den Haag, 1 juli 2011

Namens de NVAO-Commissie van onderzoek verbeterpotentie opleidingen BE, CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland

drs. M. Dunnewijk-Budé
voorzitter

mr. dr. Th.L. Bellekom
secretaris

2 Verantwoording van het uitgevoerde onderzoek: onderzoeksopdracht, samenstelling Commissie, gevolgde werkwijze en opbouw van het rapport

2.1 Onderzoeksopdracht Commissie

Bij brief van 20 mei 2011, gericht aan de voorzitter van de Tweede Kamer van de Staten-Generaal, verwoordt de staatssecretaris van OC&W zijn beleidsreactie op het Eindrapport van de Inspectie van het Onderwijs over alternatieve afstudeertrajecten en de bewaking van het eindniveau in het hoger onderwijs.
Hij geeft daarin aan dat hij de NVAO zal vragen om hem ten aanzien van de vier, als 'zeer zwak' in het Eindrapport gekwalificeerde, opleidingen van Inholland van advies te willen dienen over de eventuele intrekking van de accreditatie van deze opleidingen, conform de hem ingevolge art. 5a. 12b. WHW in deze toekomende bevoegdheid.
De staatssecretaris geeft daarbij aan dat hij van de NVAO over de accreditatiewaardigheid van deze opleidingen eerst begin 2012 een definitief oordeel verwacht, maar dat hij wel graag van haar nog voor de zomer van 2011 een indicatie wil hebben van de verbeterpotentie van de betrokken opleidingen, zodat hierover vóór de start van het nieuwe studiejaar duidelijkheid bestaat.[1]

De NVAO heeft, met het oog op het door haar uit te spreken oordeel over de verbeterpotentie – gelet op het door de instelling en de opleidingen ontwikkelde verbeterbeleid – een onderzoekscommissie (hierna: Commissie) ingesteld om haar in deze van advies te dienen.

De Commissie meent de haar gegeven opdracht als volgt te moeten begrijpen.
Een oordeel geven over de 'verbeterpotentie' (op dit moment) van de als 'zeer zwak' aangemerkte opleidingen van Inholland - zoals van de NVAO wordt verwacht - komt in de kern neer op een (tussentijdse) beoordeling toegespitst op de kwaliteit van het op instellings- en opleidingsniveau ontwikkelde verbeterbeleid en de kwaliteit en relevantie van getroffen en voorziene verbetermaatregelen naar de huidige stand van zaken.
In het licht van de opdracht die aan de Commissie eerder (in bredere samenstelling) was verstrekt[2], ziet de Commissie het meer in het bijzonder ook als haar taak om een uitspraak te doen over de vraag of het ontwikkelde verbeterbeleid en de in het kader daarvan getroffen maatregelen voldoende vertrouwen geven dat in het voorjaar van 2012 de eindwerken, die in de betreffende opleidingen met een voldoende worden beoordeeld, van toereikende hbo-bachelor kwaliteit zullen zijn. Binnen het geheel van getroffen verbetermaatregelen lag overigens ook duidelijk het accent op het verbeteren van het afstudeertraject. De Commissie wil hier daarom benadrukken dat het door haar geformuleerde oordeel over het ingezette verbetertraject dan ook niet zozeer de kwaliteit van de opleidingen in hun geheel betreft, als wel de afstudeerfase. Deze focus sluit goed

[1] TK 2010//2011, 31 288, nr. 167, p. 4

[2] Die geleid heeft tot het 'Rapport van Bevindingen NVAO-Commissie Onderzoek Hogeschool Inholland' dat op 28 april aan de Inspectie van het onderwijs werd aangeboden.

aan bij de vorige opdracht aan de Commissie en de door haar in dat verband opgedane kennis van zaken en beoordelingsexpertise.

2.2 Samenstelling Commissie

Voor het aan haar in deze uit te brengen advies heeft de NVAO een hernieuwd beroep gedaan op de commissie die eerder (in november 2010) was ingesteld om de kwaliteit van de eindwerken te beoordelen, die in het kader van zogeheten verkorte afstudeertrajecten in de opleidingen CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland tot stand waren gekomen.[3] Die commissie had voor het uit te voeren onderzoek bestaan uit drie deelcommissies voor resp. de opleidingen (i) BE en CE, (ii) MEM en (iii) VTM.
Naar het oordeel van de NVAO kon voor het uitvoeren van de nieuwe opdracht worden volstaan met een bezetting van steeds één deskundige per deelcommissie en verzocht zij voorzitter, procescoördinator en extern secretaris van de commissie (in de oude samenstelling) ook in de nieuwe Commissie weer in die functie te willen aantreden. Voorzitter, procescoördinator en extern secretaris bleken daartoe bereid en beschikbaar.

Eén en ander resulteerde in de volgende samenstelling van de Commissie:

- mw. drs. M. Dunnewijk-Budé, *voorzitter* en
- mw. drs. J.E.D. Ossewold (MEM-deskundige)
- drs. J.P.D. Riegen (BE en CE-deskundige) en
- drs. A.K. Schilder (VTM-deskundige) als *leden*

ondersteund door

- drs. H.H.A. Ponds (beleidsmedewerker bij de NVAO), als *procescoördinator* en
- mr. dr. Th.L. Bellekom, als extern *secretaris*.

Voor een overzicht van relevante cv-gegevens van de Commissieleden, de procescoördinator en de secretaris zij hier verwezen naar Bijlage 1 bij dit rapport.

2.3 Werkwijze Commissie

De Commissie heeft op 23 mei - in de eindfase van afrondende werkzaamheden voor het eerdere onderzoek naar de kwaliteit van eindwerken in het kader van verkorte afstudeertrajecten – een eerste constituerend beraad gehouden.
Zij heeft er toen kennis van genomen dat door de NVAO al het nodige voorwerk was verricht. Zo bleek dat met Inholland afspraken waren gemaakt over het aanleveren van documenten waarin informatie zou worden verschaft over het op instellings- en opleidingsniveau ontwikkelde verbeterbeleid en van uitgevoerde en nog uit te voeren verbetermaatregelen.
Met de instelling was in beginsel afgesproken dat die informatie zo spoedig mogelijk zou worden aangeleverd, zodat de NVAO voldoende tijd zou hebben om haar antwoord naar de staatssecretaris toe (uiterlijk de eerste week van juli 2011) voor te bereiden.
Op die beide data heeft de Commissie de planning van haar werkzaamheden afgestemd. En wel zo dat er ruimte zou zijn voor zowel leeswerk als het houden van gesprekken met het CvB, met het middenmanagement (van de betrokken opleidingen) en met docenten en leden van (deel)examen-, curriculum- en toetscommissies. Omdat deze gesprekken een essentieel onderdeel vormden van haar opdracht - met het oog op het verifiëren van de in de documenten aangeleverde schriftelijke informatie - en de Commissie daar de tijd voor

[3] Zie ook noot 2.

wilde nemen, zijn twee bezoekdagen (9 en 14 juni 2011) belegd en met de instelling afgesproken. [Zie voor een overzicht van de gespreksronden die de Commissie op die dagen heeft gevoerd Bijlage 2 bij dit rapport.]
Ter voorbereiding van die gesprekken heeft de Commissie zich eerst ingelezen in de documenten die door de instelling werden toegestuurd en heeft vervolgens (op 8 juni 2011) een vooroverleg gehouden om onderling van gedachten te wisselen over de indrukken waartoe de aangeleverde informatie bij de Commissieleden aanleiding had gegeven.
Dat toezenden heeft in goed overleg met de NVAO in twee etappes plaatsgevonden: op 2 juni en volgend op de gesprekken van 9 juni, zijn door de instelling (digitaal) documenten verstuurd met informatie over het verbeterbeleid en de verbetermaatregelen binnen de opleidingen MEM en VTM, en op 7 juni is dat gebeurd voor het verbeterbeleid e.d. op instellingsniveau (CvB) en binnen de opleidingen BE en CE. Voor een overzicht van alle documenten die op genoemde data werden toegestuurd zij hier verwezen naar Bijlage 3 bij dit rapport.

De Commissie heeft op zowel 9 als 14 juni 2011 na afloop van de gespreksronden (maar ook tussentijds) de tijd genomen om de resultaten van verschillende gesprekken te bespreken en te evalueren.
Dat heeft geresulteerd in een aantal bevindingen en conclusies, die door de secretaris nader zijn uitgewerkt in een conceptrapport, dat op 27 juni aan de leden van de Commissie is toegestuurd. Na verwerking van het daarop van de kant van de Commissieleden binnengekomen commentaar is het rapport definitief vastgesteld door de voorzitter op 1 juli 2011 en aan het bestuur van de NVAO gezonden.

2.4 Opbouw rapport

Het rapport bedoelt in hoofdzaak drie vragen te beantwoorden, te weten:

(i) Wat is de kwaliteit van het ontwikkelde verbeterbeleid als zodanig (op papier), onderscheiden naar instellings- en opleidingsniveau?

(ii) Hoe staan management en docenten in het verbetertraject en wat is van dit traject gerealiseerd?
Deze vraag heeft de Commissie, aan de hand van een zestal thema's[4], als rode draad gebruikt bij alle door haar gevoerde gesprekken, zowel met het CvB, het middenmanagement als de docenten.

(iii) Valt te verwachten dat met het ontwikkelde verbeterbeleid en de daarbij voorziene (en inmiddels al geïmplementeerde) verbetermaatregelen bereikt wordt wat de Commissie bij haar eerdere opdracht (in bredere samenstelling) als aanbevelingen formuleerde? En wordt daarmee een stevige basis gelegd om de accreditatiebeoordeling van de opleidingen met vertrouwen tegemoet te kunnen zien?

[4] Die zes thema's waren de volgende: 1. Wat is de drive van het management en de docenten geweest, na de golf van negatieve kritiek en aandacht die vanuit de media op hen afkwam? 2. heeft het verbetertraject geleid tot een andere kijk op de identiteit c.q. het profiel van de instelling/opleiding?, 3 hoe is omgegaan met de 'spagaat' van verbetermaatregelen op korte vs. lange termijn?, 4. hoe kijken management en docenten aan tegen wat aan verbetermaatregelen is getroffen en wat vinden ze dat nog gedaan zou moeten worden?, 5. wat is gedaan aan het teruggeven/terugkrijgen van het vakmanschap en het professioneel zelfbewustzijn; hoe wordt hieraan gewerkt en hoe wordt dat gefaciliteerd?, 6. zijn er verschillen in verbeterdynamiek tussen de vier betrokken opleidingen en, zo ja, hoe werd/wordt daarmee omgegaan?

Beantwoording van deze vragen vindt in het navolgende hoofdstuk (3) plaats.
Daartoe zal eerst in de paragrafen 3.1 tot en met 3.5 beschreven worden wat - op schrift - het verbeterbeleid is dat respectievelijk op instellings- (3.1) en op opleidingsniveau (3.2 - 3.5) tot ontwikkeling is gekomen en wat daarvan inmiddels (kenbaar) aan verbetermaatregelen is gerealiseerd en wat nog te implementeren staat.
In de paragrafen 3.6 en 3.7 zet de Commissie zich aan een beoordeling van het geformuleerde verbeterbeleid, op zichzelf genomen (3.6) en in het licht van de aanbevelingen die de Commissie eerder in haar rapport van 26 april 2011 verwoordde (3.7).
Tot slot volgen in paragraaf 3.8 nog een aantal aanbevelingen die de Commissie de instelling en de opleidingen in het verdere verbetertraject zou willen meegeven.

3 Overzicht van het verbeterbeleid op instellings- en opleidingsniveau en de beoordeling van de kwaliteit daarvan

3.1 Hogeschool Inholland

Speciaal met het oog op het gesprek dat de NVAO-onderzoekscommissie op 9 juni 2011 met het College van bestuur (CvB) zou hebben over de voortgang van het verbeterbeleid van Inholland, was door het college een notitie met achtergrondinformatie samengesteld. De notitie[5] bevatte een beschrijvend overzicht van wat er op instellingsniveau aan verbeterbeleid, sinds november 2010[6], is ontwikkeld en wat aan verbetermaatregelen al is uitgevoerd, of nog uitgevoerd gaat worden.
Wat hierna (in deze paragraaf) volgt is goeddeels een weergave van die notitie, zij het verkort en hier en daar enigszins geparafraseerd.

Verbeterbeleid
Op instellingsniveau heeft Inholland in november 2010 een Verbeterplan opgesteld dat - naar zeggen van het CvB - voor een groot deel gerealiseerd is en nog verder gerealiseerd zal worden, maar dat op dit moment niet meer als 'leidend plan' gehanteerd wordt. Vanuit dit plan zijn eind 2010/begin 2011 enkele, zogenaamde, 'versnellingskamers' opgezet om op een beperkt aantal belangrijke onderwerpen instellingsbrede oplossingen aan te reiken aan de opleidingen. Thema's waren onder andere examencommissies, toetsing, kwaliteitszorg, archivering en cijferregistratie.

Op 20 april 2011 heeft het College van Bestuur de 'Strategische Aanpak' vastgesteld en van een uitgebreide schriftelijke toelichting voorzien voor alle medewerkers van Inholland op de diverse locaties. De Strategische Aanpak zal na de zomer leiden tot een 'Strategisch Programma'.
Bedoeling is dat dit Strategisch Programma tot stand zal komen met een grote mate van betrokkenheid van docenten. Basis van het te ontwikkelen Strategische Programma vormen de negen resultaatsgebieden, zoals die in de Strategische Aanpak zijn vastgesteld en gefaseerd in de tijd zullen worden uitgevoerd, te weten: (i) Het onderwijshuis op orde: Inholland WHW-proof, rechtmatig (fase 1) en in verdiepende zin (fase 2), (ii) Aansprekende bachelors voor studenten, waarmee zij goed voorbereid worden op de praktijk c.q. de arbeidsmarkt, (iii) Bachelors zijn zo ingericht dat studiesucces bevorderd wordt, (iv) Inrichting organisatie naar vestigingsplaats, (v) Een kwalitatief goed aanbod waarmee Inholland een impuls geeft aan de (creatieve) kenniseconomie en meer specifiek die in de regionale driehoek, (vi) Ontstaffing en de diensten in lijn met het primaire proces, (vii) Keuzes zijn gemaakt en geëxpliciteerd over de top governance, (viii) Merkstrategie

5 Getiteld: 'Verbeterscan NVAO'.

6 Inholland was overigens al enkele jaren eerder gestart met een groot verbeterprogramma (onder de naam Bestuurlijke Agenda 2008-2010) , waarin 48 actiepunten centraal stonden. Belangrijke actiepunten in dit kader waren o.a. verzwaring curricula, verbinding lectoraat en onderwijs, kwaliteit docenten verbeteren en de proceskwaliteit van de onderwijsondersteunende processen verbeteren. Een aantal van de actiepunten staat, naar zeggen van het CvB, nog steeds volop op de agenda van het management.

vastgesteld en (ix) Een uitgewerkt implementatieprogramma voor de verdere samenwerking en verankering in de driehoek van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden.

Veel aandacht zal daarnaast uitgaan naar de professionele houding van docenten en (opleidings)managers. Er is op dit moment op diverse plaatsen bij Inholland sprake van een hoge mate van onzekerheid bij onderwijsprofessionals over (de grenzen van) de eigen professionele ruimte en het eigen professionele kunnen. Via interventies zal hier aandacht aan worden geschonken. Die interventies (en intervisies) wil het CvB langs twee wegen invulling geven, namelijk via seminars voor een breed publiek van betrokkenen (Large Scale Intervention) en door middel van (meer) face-to-face gesprekken volgens de Iva/TiasNimbas methode, ter versterking van vakmanschap en professioneel zelfbewustzijn.

Inholland investeert daarnaast veel in scholing die het professioneel handelen ondersteunt. Leden van de examencommissies hebben inmiddels een training ondergaan op hun werkgebied en zullen nog nadere trainingen ontvangen over het praktisch omgaan met hun veranderde rol. Daarbij zal ook de gewijzigde relatie met het opleidingsmanagement aan de orde komen.

Ook wordt een heldere structuur gecreëerd waarin de eigen professionele verantwoordelijkheid van de opleiding(steams) centraal staat via een goed samenhangend en samenwerkend stelsel van gremia in en rond een opleiding (examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie, curriculumcommissie, werkveldoverleg etc.).
Inholland werkt daarnaast aan een (naar eigen zeggen) robuust stelsel van toezicht, zonder bovenmatige top-down resultaatsturing, maar vooral geënt op faciliterend en verbeteringsgericht onderwijsleiderschap. In de notitie 'Kernpunten Verbeterbeleid Inholland' zijn veel van deze maatregelen verankerd.[7]

Toezicht op de vier als 'zeer zwak' aangemerkte opleidingen
De opleidingen MEM, BE, CE en VTM zijn 'onder curatele gesteld' van het CvB. Hierbij is de lijnorganisatie en de lijnverantwoordelijkheid overigens geheel intact gehouden. De opleidingen staan onder verscherpt toezicht voor wat betreft de formulering en de realisatie van verbeterpunten. Tweewekelijks vindt in aanwezigheid van het CvB overleg plaats met de opleidingen over de voortgang van de verbeteringen. Hiertoe is een 'Monitorgroep C4' opgericht die het verbeterproces begeleidt. Vanuit de afdeling Onderwijs & Onderzoek wordt ondersteuning verleend op de verbeteraanpak en worden behaalde resultaten periodiek getoetst. Die toetsing vindt plaats aan de hand van de 'Projectenmatrix', waarin alle verbeterelementen zijn verwoord, die vanuit de rapporten van de Inspectie en de NVAO zijn aangedragen, waar nodig aangevuld op basis van interne analyses.
Het verbeterprogramma van de vier opleidingen vindt plaats in de lijn, maar kent wel een sterk projectmatige aanpak.

Reorganisatie
Inholland heeft aangekondigd een (formeel) reorganisatietraject te starten. Het doel van de reorganisatie is het maken van een kwaliteitsslag. Dit is alleen mogelijk met een verschuiving van middelen richting het primaire proces. Mede door de afbouw en overdracht van opleidingen wordt ruimte gecreëerd om de kwaliteit van vitale en gezonde opleidingen vorm te geven en te borgen voor nu en langere termijn.

[7] De notitie is ongedateerd, maar is onmiskenbaar na de Strategische Aanpak tot stand gekomen en bevat in essentie de punten waar – in de woorden van de notitie zelf - 'Inholland de komende periode aan kan worden gehouden en getoetst'.

Daarnaast heeft Inholland te maken met een korting in de bekostiging vanuit het ministerie en een terugloop in het aantal studenten. Dit alles maakt dat binnen de bestaande mogelijkheden de problemen niet opgelost kunnen worden en Inholland er voor kiest over te gaan tot een formele reorganisatie.
Het CvB onderkent dat dit reorganisatieproces op korte termijn een risico kan vormen voor het herstelproces van de vier opleidingen. Het college is dan ook voornemens om waar mogelijk dit korte termijn risico met flankerend beleid voldoende af te dekken. In elk geval is gesteld dat de docent/student-ratio voor deze opleidingen niet ongunstiger dan 1 op 30 zal zijn.

Herstelbeleid
Het herstelbeleid op instellingsniveau, zoals hier besproken, heeft geen betrekking op het hersteltraject van de onterecht verstrekte diploma's.
Het CvB hecht niettemin wel veel waarde aan dit hersteltraject omdat het een randvoorwaarde is voor hersteld vertrouwen in de betreffende opleidingen van Inholland. Het college merkt dan ook het feit dat met studentenorganisaties een overeenkomst tot stand is gebracht over de wijze waarop dit hersteltraject voor alle betrokken oud-studenten en overige oud-studenten van de onderzochte opleidingen vorm gaat worden gegeven, als een belangrijke mijlpaal aan.

3.2 De opleiding BE

Het verbeterbeleid[8] voor de opleiding BE vindt, grofweg gezegd, vanaf november 2010 langs twee lijnen plaats, te weten door: (i) inhoudelijke borging van het afstudeerniveau en (ii) een consequente naleving van de WHW.

Ad (i)
De inhoudelijke borging van het afstudeerniveau heeft vanaf november 2010 op een viertal wijzen vorm en richting gekregen, te weten door:

1. Het formuleren van inhoudelijke kwaliteitscriteria voor het begeleiden en beoordelen van eindscripties en het vastleggen van de procedures van het afstudeerproces.
De lectoren van het domein Management, Finance en Recht (MFR) hebben een set ´Kwaliteitscriteria Afstudeeronderzoek´ ontwikkeld. Deze set fungeert als hulpmiddel, in de vorm van inhoudelijke kwaliteitscriteria, bij het begeleiden en beoordelen van de eindscripties van studenten gericht op normering van de kwaliteit van eindscripties. De set beoogt het hbo-bachelor niveau van de afstudeeronderzoeken te borgen.

Om zowel de procedures van het afstudeerproces als de kwaliteitscriteria in het afstudeerproces te borgen is een voorbeeldset Afstudeerformulieren ontwikkeld. De set stelt de opleiding in staat de beoordeling van de toegang tot het afstuderen (aan de hand van de eisen in het OER en het competentieprofiel), de beoordeling van het plan van aanpak tot en met de beoordeling van de scriptie en het eindgesprek kwalitatief te borgen, inzichtelijk te maken en vast te leggen. Ook verslaglegging van het eindgesprek maakt onderdeel uit van deze beoordelingsset.

[8] Zoals weergegeven in het document '*Stand van zaken, Opleiding BE*', Domein Management, Finance en Recht, 6 juni 2011

Essentieel zijn vier controlemomenten die in het afstudeerproces aantoonbaar (via ondertekende beoordelingsformulieren) moeten worden toegepast en vastgelegd: (1) de toegang tot het afstuderen, (2) de beoordeling van het Plan van Aanpak, (3) toelating tot eindgesprek en beoordeling (de opleiding heeft een afstudeercommissie die uiteindelijk het 'go - no go' afstuderen bepaalt) en (4) beoordeling afstudeerwerkstuk en eindgesprek met daarbij een scheiding tussen begeleiding en beoordeling.
De opleiding BE past dit met ingang van maart 2011 in het studiejaar 2010-2011 strikt toe. De Plannen van Aanpak zijn beoordeeld door de afstudeercommissie. Tijdens review-sessies zijn de scripties besproken door de afstudeerbegeleiders. De afstudeerscripties zijn tevens voorgelegd aan een onafhankelijke commissie bestaande uit de lector en een docent van een andere vestiging om een 'go - no go' te krijgen voor de verdediging van de scriptie. De beoordeling wordt verricht door twee beoordelaars (aangewezen door de examencommissie) waarbij er altijd scheiding is tussen de begeleider en de assessor, die de onafhankelijke vakdeskundige beoordelaar is. Hiermee wordt voldaan aan het 4-ogenprincipe, aldus het BE-management.
Tenslotte is de gehele afstudeerhandleiding voor komend cursusjaar herzien.

2. Professionalisering examinatoren
Alle examinatoren van BE die in het tweede semester van studiejaar 2010-2011 een rol hebben in de begeleiding en/of beoordeling van afstudeerscripties zijn geschoold en goed op de hoogte van de te volgen werkwijze, inclusief de administratieve en organisatorische afhandeling van de afstudeerfase, aldus de opleiding.

Op verschillende manieren zijn examinatoren inhoudelijk voorbereid, getraind en gecoacht. Dit is, aanvullend op de beoordelingsformulieren, gericht op vergroting van de intersubjectiviteit binnen het opleidingsteam BE:
- In februari hebben de studenten een intervisiebijeenkomst gehad op het Plan van Aanpak. Deze bijeenkomst was onder begeleiding van een onderwijskundige, de afstudeercoördinator en de afstudeerbegeleider. De studenten geven reflectie op elkaars Plan van Aanpak. Zij leren hoe de probleemstelling, de deelvragen en onderzoeksopzet opgesteld moeten worden.
- Op 24 maart 2011 hebben de docenten die begeleiden dan wel beoordelen bij het afstuderen een training Kwaliteitscriteria afstuderen gevolgd onder leiding van de betrokken lector. De bijeenkomst betrof een verdieping op belangrijke aspecten als types van onderzoek, probleemstelling, deelvragen en onderzoeksopzet.
- Op 18 april 2011 heeft het team van de opleiding BE Haarlem een terugkoppeling gekregen van de bevindingen van de Inspectie en NVAO. Hierna zijn de scripties die onvoldoende zijn beoordeeld vergezeld van het beoordelingsformulier van de NVAO teruggekoppeld aan de begeleidende docenten.
- Begin mei is er een tweede intervisie bijeenkomst geweest. Hierbij vond reflectie plaats op de concept scripties. Hier werd weer ingegaan op probleemstelling, deelvragen en onderzoeksopzet.
- Op 12 mei hebben de afstudeerbegeleiders een review-sessie gedaan op de concept scripties. Bepaald is of de concepten van voldoende kwaliteit zijn voor het eindgesprek.
- Alle goedgekeurde scripties zijn tevens gereviewd door een onafhankelijke commissie, bestaande uit de betrokken lector en kwaliteitsmedewerker.
- Het opleidingsmanagement van het domein MFR heeft op 9 maart 2010 een training kwaliteit afstudeerniveau/ begeleiden van afstudeerders aan de hand van de kwaliteitscriteria afstudeerproces gevolgd.
- Op de domeindag van 7 juni is de handleiding afstuderen gepresenteerd, de

onderzoekslijn en het opleidingstraject voor afstudeerbegeleiding. De betrokken lector zal tevens nog een training Kwaliteitsbeoordeling scripties geven. Als casus worden er twee scripties behandeld van studenten die in juni gaan afstuderen. Daarnaast wordt er een toetstraining gegeven aan de hand van het opleidingsprofiel, de competentiekaart en toetsbare leerdoelen. Verder wordt toelichting gegeven op het programma toetstrainingen cohort 2011-2012.

Ter ondersteuning van de docenten en studenten heeft de betrokken lector weblectures over onderzoek uitgebracht. Hierin wordt onder andere aandacht besteed aan probleemstelling, theoretisch kader, methoden & technieken van onderzoek, literatuuronderzoek en kwaliteitscriteria. Deze weblectures zijn ter beschikking gesteld aan examinatoren en de studenten van BE.

Verder is afgesproken/bepaald dat:
- afstudeerbegeleiders een beroep kunnen doen op de expertise van een senior beoordelaar en op de betrokken lector;
- met ingang van studiejaar 2011-2012 de OER zal voorschrijven dat het plan van aanpak van de afstudeerscriptie als voldoende moet worden beoordeeld (go - no go moment);
- naast de onderwijskundige ondersteuning door de onderwijskundige binnen het cluster Finance, de opleiding ondersteund zal worden door experts van het Kenniscentrum op het terrein van toetsing;
- de audit van de toetsen plaats zal vinden door externe deskundigen van het Bureau Triam Float. Op basis van de audit zal de werkwijze van de toetscommissie verbeterd worden.

3. Professionalisering Toetscommissies
In februari 2011 is de notitie ‘Toetscommissies domein MFR’ vastgesteld. In dit document wordt de inrichting en samenstelling van de door de examencommissie benoemde toetscommissie beschreven. Daarna volgt een overzicht van de taakstelling, welke in de paragraaf ‘werkwijze’ nader wordt toegelicht. Het document eindigt met de benodigde facilitering en de planning voor implementatie. Op dit moment wordt door de opleiding BE gewerkt met een bestaande systematiek. Implementatie van de toetscommissie en daaraan gepaarde professionalisering van de leden vindt in cursusjaar 2011-2012 plaats. De scholing zich voor komend jaar vooral richten op het ontwikkelen van toetsen.

4. Professionalisering management en docenten
Naast de ‘ambachtelijke’ scholing op het terrein van onderzoeksvaardigheden, het begeleiden van afstuderen en toetsing neemt de opleiding zich de aanbeveling van de NVAO-commissie met betrekking tot de ‘professionalisering van management en docenten’, naar eigen zeggen, zeer ter harte.
In ‘*Stand van Zaken, Opleiding BE*’ licht de opleiding dit als volgt nader toe:
“Onderwijsleiderschap is niet een exclusieve taak of functie van de manager. Juist ook bij docenten, medewerkers van de Onderwijs Service Centra, leden van de kenniskringen, lectoren en onderzoekers wordt een beroep gedaan op leiderschap. Een professional opereert in een context en werkt in een team. Het domein MFR wil bij bovenstaande aansluiten en de individuele kwaliteit en effectiviteit van medewerkers verhogen door in te zetten op teamvorming en het functioneren van teams te optimaliseren. Daarbij wordt met name ingezet op het verbeteren van vakmanschap en meesterschap, niet door op zichzelf staande scholingstrajecten uit te voeren, maar door zoveel mogelijk de werkzaamheden van de medewerker/het team als uitgangspunt te nemen en daar via gerichte interventies en begeleiding kwaliteitswinst te behalen en de onderlinge samenwerking te verbeteren.

Een belangrijke inspanning en investering die hiervoor gedaan wordt, is het inregelen en bekostigen van structureel teamoverleg, zodat steevast gewerkt wordt vanuit de rijke context van de dagelijkse werkzaamheden. Bij deze context hoort ook de slag die gemaakt gaat (en moet) worden op het terrein van het overwinnen van een cultuur van vrijblijvendheid naar de inbedding van een cultuur van bespreken, afspreken en aanspreken met en van elkaar op professionele verantwoordelijkheid.
Het streven is daarbij om de docenten terug te brengen naar vakmanschap en professioneel bewustzijn en dit op systeemniveau te verankeren en uit te dragen via versterking van leiderschap.
Toetsing zal daarbij als hefboom gebruikt worden. Het domein zal zich in dit traject gericht laten begeleiden. Er worden op dit moment gesprekken gevoerd met prof. dr. M. Vermeulen (directeur IVA[9], Universiteit van Tilburg) om de teams te begeleiden."

Als concrete maatregelen op het niveau van taakbeleid noemt de opleiding de volgende:
- structureel inroosteren en faciliteren van teamoverleg;
- aandacht in Performance & Competence Management (PCM) voor de zgn. 2e professionaliteit;
- verantwoordelijkheid op het niveau in de organisatie leggen waar het behoort;
- werken met jaarplannen voor clusters en teams en de bewaking van de voortgang van die plannen;
- cluster- en teamplannen opnemen in de Planning & Control cyclus;
- strikt te werk gaan volgens het adagium 'geen verantwoordelijkheid zonder verantwoording';
- wijziging van het opleidingsportfolio: varianten BE deeltijd en -duaal worden afgebouwd om meer focus in het team aan te brengen;
- versterking van de samenwerking tussen locaties als het gaat om toetsontwikkeling, onderwijsontwikkeling, uitwisseling expertise.

Ad (ii)
Consequente naleving van de WHW

De opleiding meldt hierover in *Stand van zaken, Opleiding BE* het volgende:
"De opleiding BE heeft een duidelijke handreiking gekregen van de Inspectie om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren en om te voldoen aan WHW en WvB (Wet versterking besturing hogeronderwijsinstellingen). Het domein MFR heeft meerdere maatregelen genomen om aan het normenkader van de inspectie te gaan voldoen.
In het 'Normenkader inspectie' staan de resultaten van de verbeteracties voor de punten waar de Inspectie in haar bevindingen tot het oordeel "N, niet conform WHW" of "D, deels conform WHW" is gekomen.
Omdat de examencommissie een gewichtige rol speelt in de borging van het niveau van afstuderen wordt onderstaand een aantal maatregelen weergegeven die genomen zijn om aan het normenkader van de inspectie te gaan voldoen.

In maart 2011 is de notitie Examencommissie Fase 2 vastgesteld. Een bijgestelde notitie voor cursusjaar 2011-2012 wordt besproken met de examencommissies. De examencommissie Finance handelt conform de in dit document vastgelegde procedures. Op verschillende manieren zijn en worden leden van de examencommissie en de opleiding inhoudelijk voorbereid en getraind:

[9] Instituut voor beleidsonderzoek en advies

Gedurende het studiejaar 2010-2011 zijn de volgende bijeenkomsten georganiseerd:
▪ Eerste WHW- training medewerkers heeft op 11 januari 2011 plaatsgevonden.
▪ Via 7 werksessies zijn examencommissieleden betrokken geweest bij de opstelling van de notitie Examencommissie Fase 2.
▪ Een inhoudelijke training voor examencommissieleden door Juridische Zaken heeft plaatsgevonden; de vervolgtrainingen zijn uitgevoerd in april 2011.
▪ Werksessies met examencommissieleden zijn uitgevoerd in april en mei gericht op het bespreken van casussen aan de hand van notitie Examencommissie Fase 2.
▪ De WHW training door Hobeon aan het management van het domein MFR heeft plaatsgevonden op 9 en 10 maart 2011.
▪ De WHW training voor de docenten van de opleiding heeft plaatsgevonden op de domein-medewerkersdag van 22 maart 2011.
▪ Het management is geschoold in WHW op 29 maart 2011.

Voor het studiejaar 2011-2012 geldt:
- Voor alle examencommissies is een standaard-trainingsdagdeel gereserveerd.
- Bij alle vergaderingen van opleidingsteams in periode 1, studiejaar 2011-2012, is het onderwerp OER/WHW geagendeerd. De leden van de eigen examencommissies verzorgen dit agendapunt.
- Bij de algemene OER/WHW training in oktober 2011 worden ook de opleidingsmanagers en beleidsadviseurs uitgenodigd.
- 2x tijdens een MT bijeenkomst wordt nadrukkelijk het onderwerp WHW/OER besproken onder leiding van een (extern) deskundige."

3.3 De opleiding CE

Het stramien in de presentatie[10] van het verbeterbeleid binnen de opleiding CE is nagenoeg gelijk aan dat bij de opleiding BE.
Ook hier wordt het verbeterbeleid, zoals dat vanaf november 2010 is ontwikkeld, langs twee lijnen beschreven en gepresenteerd, te weten (i) langs de lijn van de inhoudelijke verbetering, middels borging van het afstudeerniveau en (ii) langs de lijn van de formele en procedurele verbetering door consequente naleving van de WHW.

De opleiding licht één en ander als volgt nader toe[11]:

Algemeen
"In de projectenmatrix CE zijn onder het kopje 'Rapport van Bevindingen NVAO 26 april 2011' negen maatregelen geformuleerd die direct gerelateerd zijn aan de conclusies en aanbevelingen van de NVAO-deelcommissie CE. Onder het kopje 'Rapportage versnellingskamer Afstuderen' staan aanvullende inhoudelijke en organisatorische verbetermaatregelen. Verschillende inhoudelijke maatregelen vragen om aanpassingen van de onderwijs- en examenregeling (OER).

10 Zoals neergelegd in het document '*Stand van zaken, Opleiding CE*', Domein Marketing, Toerisme en Vrijetijdsmanagement, 7 juni 2011

11 De hierna volgende tekst is een vrijwel integrale weergave van het door de opleiding verwoorde verbeterbeleid in het document *Stand van Zaken* (zie ook noot 9). De commissie heeft hier en daar wel de vrijheid genomen om de tekst wat in te korten en om de twee lijnen van het verbeterbeleid wat pregnanter aan te zetten door in de tekst met aparte kopjes [Ad (i) en Ad (ii)] te werken.

In het cursusjaar 2010-2011 is een aantal verbeterslagen gerealiseerd die binnen de kaders van de vastgestelde OER 2010-2011 gerealiseerd konden worden. Deze maatregelen hebben vooral betrekking op de borging kwaliteit afstudeerniveau, het voldoen aan de WHW en het direct verbeteren en handhaven van de formele regels, procedures en administratieve organisatie rondom afstuderen, toetsing, archivering.
Hieronder volgt een min of meer chronologische opsomming van acties die in 2010-2011 zijn ingezet (verdeeld naar resp. inhoudelijke en procedureel/organisatorische zaken). De status van deze acties is in detail terug te vinden in de verbetermatrix.

Ad (i)
Inhoudelijke verbeteringen, langs 4 wegen:

1.1 Borging afstudeerniveau

In het eerste semester van 2010-2011 hebben de opleidingsmanagers en afstudeercoördinatoren van het cluster Marketing zich, mede in het kader van het natraject van de accreditatie van de opleiding International Business and Languages (IBL), gebogen over de aanscherping van de afstudeerfase. Dit heeft geresulteerd in een verbeterde, locatieoverstijgende Afstudeerhandleiding Marketing 2010- 2011. Deze handleiding wordt sinds 2009-2010 op alle locaties gebruikt voor de opleidingen CE, IBL en SBRM (Small Business & Retail Management).
Als nadere uitwerking van de Inholland 'Versnellingskamer borging eindniveau' heeft het domein Marketing, Toerisme en Vrijetijdsmanagement (MTV) op 22 februari 2011 een 'Versnellingskamer Afstuderen MTV-MFR' ingesteld, waarvan de resultaten tijdens de MT-MTV tweedaagse in maart 2011 zijn besproken en vastgesteld. Daarmee zijn de vastgelegde uitgangspunten en procedures bindend voor alle opleidingen van het domein MTV en dus ook voor de opleiding CE. De afstudeerhandleiding Marketing 2010-2011 voldoet aan de criteria uit het format review afstudeerhandleidingen van Inholland.
De opleiding CE hanteert vier controlemomenten in het afstudeerproces:

- Groenlicht gesprek start afstudeerfase
- Beoordeling plan van aanpak
- Go/no go om afstudeerwerk te mogen laten beoordelen
- Beoordeling en eindgesprek afstudeeronderzoek

De beoordeling wordt verricht door beoordelaars die zijn aangewezen door de examencommissie.

1.2 Professionalisering examinatoren

Examinatoren van CE die in het tweede semester van 2010-2011 een rol hebben in de begeleiding en/of beoordeling van afstudeerscripties zijn geschoold en op de hoogte van de te volgen werkwijze, inclusief de administratieve en organisatorische afhandeling van de afstudeerfase.
De examencommissies hebben conform de WHW op alle locaties de examinatoren voor de afstudeerfase aangewezen.
Op verschillende manieren zijn examinatoren inhoudelijk voorbereid, getraind en gecoacht. Op de domeindag van 22 maart jl. is aandacht besteed aan de WHW en de beoordeling van de afstudeerfase.
Ter ondersteuning van de docenten en studenten heeft de betrokken lector weblectures over onderzoek uitgebracht. Hierin wordt onder andere aandacht besteed aan probleemstelling, theoretisch kader, methoden & technieken van onderzoek, literatuuronderzoek en kwaliteitscriteria.

Afstudeerbegeleiders kunnen op alle locaties een beroep doen op de expertise van een senior beoordelaar.
Met ingang van studiejaar 2011-2012 schrijft de OER voor dat het plan van aanpak van de afstudeerscriptie als voldoende moet worden beoordeeld (go/no go moment).
De opleiding wordt ondersteund vanuit experts van het Kenniscentrum van het domein op het terrein van toetsing.

1.3 Professionalisering Toetscommissies

In april 2011 is de notitie Toetscommissies domein MTV vastgesteld. In deze notitie wordt de inrichting en samenstelling van de door de examencommissie benoemde toetscommissies beschreven. Daarna volgt een overzicht van de taakstelling, welke in de paragraaf 'werkwijze' nader wordt toegelicht. Het document eindigt met de benodigde facilitering en de planning voor implementatie. Op dit moment wordt door de opleiding CE gewerkt met een bestaande systematiek. Implementatie van de toetscommissie en daaraan gepaarde professionalisering van de leden vindt in cursusjaar 2011-2012 plaats. De scholing zich voor komend jaar vooral richten op het ontwikkelen van toetsen.

1.4 Professionalisering docenten en management

Onderwijsleiderschap is niet een exclusieve taak of functie van de manager. Juist ook bij docenten, medewerkers van het Onderwijs Service Centrum, leden van de kenniskringen en onderzoekers wordt een beroep gedaan op leiderschap. Een professional opereert in een context en werkt in een team. Het domein MTV wil bij bovenstaande aansluiten en de individuele kwaliteit en effectiviteit van medewerkers verhogen door in te zetten op teamvorming en het functioneren van teams te optimaliseren. Daarbij wordt met name ingezet op verbeteren van vakmanschap en meesterschap, niet door op zichzelf staande scholingstrajecten uit te voeren, maar door zoveel mogelijk de werkzaamheden van de medewerker/het team als uitgangspunt te nemen en daar via gerichte interventies en begeleiding kwaliteitswinst te behalen en de onderlinge samenwerking te verbeteren. Een belangrijke inspanning en investering die hiervoor gedaan wordt, is het inregelen en bekostigen van structureel teamoverleg, zodat steevast gewerkt wordt vanuit de rijke context van de dagelijkse werkzaamheden. Bij deze rijke context hoort ook de slag die gemaakt gaat (en moet) worden op het terrein van het overwinnen van een cultuur van vrijblijvendheid; gericht op een cultuur van bespreken, begrijpen, afspreken en aanspreken met en van elkaar op professionele verantwoordelijkheid.
In de verbetermatrix CE staan onder het kopje "Rapport van Bevindingen NVAO" twee verbetermaatregelen ten aanzien van de professionele cultuur. De ontwikkeling van de professionaliteit van docenten en management vraagt meer tijd.

1.5 Rol centrale curriculumcommissie

De clustermanager Marketing is verantwoordelijk voor de aansturing van de centrale curriculumcommissie Marketing. Deze is samengesteld uit docenten van alle locaties. De centrale curriculumcommissie heeft in de periode 2007-2011 grote inhoudelijke slagen gemaakt op gebied van de fasetoetsing, het toetsbeleid inzake het eindniveau van de moderne vreemde talen en de inhoudelijke afstemming van de studieplannen over de locaties.
De leden van de centrale curriculumcommissie spelen een rol in de relatie met de beroepenveldcommissies en de landelijke opleidingsoverleggen van de opleidingen van het cluster Marketing. De rol van de centrale curriculumcommissie wordt met ingang van 2011-2012 aangescherpt waar het gaat om de samenwerking met opleidingsmanagers, opleidingscommissies en examencommissies.

In 2011-2012 zal de centrale curriculumcommissie inhoudelijk aan de slag gaan met de versterking van de onderzoeksleerlijn in het curriculum.

Ad (ii)
Consequente naleving van de WHW

De eerste training WHW voor medewerkers heeft op 11 januari 2011 plaatsgevonden.
Via zeven werksessies zijn examencommissieleden betrokken geweest bij de opstelling van de notitie Examencommissie Fase 2.
Een inhoudelijke training voor examencommissieleden door Juridische Zaken heeft plaatsgevonden; de vervolgtrainingen zijn uitgevoerd in april 2011.
Werksessies werden gehouden met examencommissieleden (april en mei 2011) gericht op het bespreken van casussen aan de hand van notitie Examencommissie Fase 2.
De WHW training door Hobéon aan het management van het domein MTV heeft plaatsgevonden op 9 en 10 maart 2011.
De WHW training door Juridische zaken voor de docenten van de opleiding heeft plaatsgevonden op de domein medewerkersdag van 22 maart 2011. De scholing van de directie in de WHW vond plaats op 29 maart 2011.

Om de administratieve en organisatorische afhandeling van tentamens, de stagefase en de afstudeerfase WHW-proof te maken, is archiveringsbeleid geformuleerd en als eerste stap richting implementatie zijn met het Onderwijs Service Centrum en docenten afspraken over archivering gemaakt, gericht op aanlevering en archivering. Het Onderwijs Service Centrum archiveert en rapporteert aan de opleiding.

3.4 De opleiding MEM

Met het verschijnen van de onderzoeksrapporten van de Onderwijsinspectie en de NVAO is voor de MEM - naar zeggen van het MEM management[12] - een nieuwe fase aangebroken, namelijk één van realisatie van verbeteringen, herstel en het maken van keuzes.
De in het NVAO rapport beschreven conclusies en aanbevelingen onderschrijft het management in dit verband volledig en neemt die ook tot richtsnoer voor handelen.
Het management zegt dat de opleiding klaar is voor de nieuwe fase, die moet leiden tot een structurele verbeterslag van het onderwijsproces, de organisatie en haar medewerkers en van de handhaving van inhoudelijke en procedurele kwaliteitsstandaarden.

Voor het maken van die verbeterslag is een Jaarplan (2011-2012) opgesteld, waarin de in de Kritische Zelfreflectie genoemde verbeteracties, het MEM-verbeterplan van 2010-2011 en de SWOT-analyse van de opleiding zijn opgenomen.

In mei 2010 is door het Landelijk Overleg MEM het nieuwe landelijke Opleidingsprofiel vastgesteld. Op basis van dit nieuwe profiel gaat de MEM haar profilering opnieuw ijken, en op basis van deze herijking het bestaande curriculum in nauw overleg met het werkveld en de interne commissies verbeteren. De borging van het hbo-bachelor eindniveau zal hier een van de centrale thema's zijn.

[12] Media & Entertainment Management, Jaarplan 2011-2012, 31 mei 2011

Naast dit omvangrijke project van onderwijsontwikkeling investeert de MEM vooral in het verder professionaliseren van haar medewerkers, de versterking van alle relevante PDCA-cycli, het beter equiperen en beter op elkaar ingespeeld raken van de betrokken commissies, het verbeteren van de onderwijslogistieke processen, het herstel van haar reputatie bij het werkveld, toeleverende scholen en potentiële studenten en het vereenvoudigen van haar onderwijsportfolio.

Waar mogelijk trekken de drie locaties (Den Haag, Haarlem en Rotterdam) met elkaar op bij de uitvoering van dit jaarplan. Er zijn echter ook locatiespecifieke speerpunten of accenten. Voor Den Haag geldt nadrukkelijke aandacht voor de versterking van het docentenkorps, met name gericht op de internationale variant, de IMEM. Voor Haarlem ligt de nadruk voornamelijk op het weer 'eigen' en solide maken van de organisatie. De drie interim managers zullen volgens een doordachte fasering worden vervangen door nieuwe 'vaste' krachten waarmee stabiliteit en identiteit weer terug kan keren. Voor Rotterdam zal de nadruk met name liggen op regionale profilering en het WHW-proof maken van de opleiding.

De verbeteracties vinden plaats in een context van teruglopende financiële middelen. Het management is zich daarvan bewust en heeft budget aangevraagd om de verbeteracties te kunnen doorvoeren.

De verbeteracties vinden plaats langs de volgende zes lijnen[13]:

1. Profilering en curriculumversteviging
In mei 2010 is het nieuwe landelijke opleidingsprofiel MEM door het landelijke overleg MEM vastgesteld. Dit nieuwe profiel vormt de basis en de start van de door- en herontwikkeling van het MEM-curriculum. De timing van dit nieuwe landelijke opleidingsprofiel valt voor de MEM op een gunstig moment.
Als te bereiken doelen merkt de opleiding onder meer aan:

- Een uitgewerkt MEM-profiel dat is afgeleid van het nieuwe landelijke profiel;
- Een transparant en solide curriculum dat past binnen de eisen van WHW / OER en tegemoetkomt aan de adviezen van de NVAO en het Inspectierapport m.b.t. tot toetsing en afstuderen.
- Een curriculum dat verder:
  - past in het BBA-domein, het nieuwe landelijke profiel en de strategische profilering van de MEM Inholland;
  - gebaseerd is op de vastgestelde competenties, met een logischer samenhang van deze competenties, waardoor de inhoudelijke samenhang en de opbouw van competentieniveaus beter herkenbaar is – voor zowel studenten als docenten;
  - sterke, logische, integrale en samenhangende leerlijnen bevat vanaf jaar 1 tot en met jaar 4 op de MEM-inhoudelijke gebieden, alsmede op het gebied van internationalisering, onderzoeksvaardigheden als ook spelling en grammatica van de Nederlandse taal (met expliciete toetsing van deze onderdelen);
  - opleidt tot hbo-bachelor niveau, zoals verwoord in de Dublin descriptoren;
  - voldoende individuele toetsing kent, waardoor meeliften moeilijker wordt;

[13] De hierna volgende tekst over de zes lijnen waarlangs het verbeterbeleid plaatsvindt voor de opleiding(en) MEM is een vrijwel integrale weergave van de relevante passages uit het MEM-Jaarplan 2011-2012,. De Commissie heeft wel de vrijheid genomen de tekst op onderdelen te verkorten of enigszins te parafraseren. Daarom heeft de Commissie ervan afgezien de tekst geheel tussen aanhalingstekens te zetten.

- een stevige lijn studieloopbaanbegeleiding kent, waardoor studenten beter geholpen worden bij hun 'routing' richting afstuderen. [In Haarlem wordt bovendien een Studiebegeleidingscentrum (SBC) ingericht op basis van de ervaringen in Rotterdam en Den Haag.]
- een herkenbare body of knowledge kent, afgeleid van het landelijke profiel;
- maar enkele afstudeerrichtingen (en minder minoren) kent, afgestemd op de marktbehoefte en de eigen positionering van de opleiding en met een duidelijke profilering (waaruit het traject tot het afstuderen goed herkenbaar is);
- uniforme module-, stage- en afstudeerhandleidingen kent.

2. Professionaliseren van medewerkers, werkdruk en werkplezier
De medewerkers vervullen een cruciale rol binnen de verantwoordelijkheid die de MEM heeft, namelijk het voorbereiden van jonge professionals op de MEM-branche, aldus de opleiding. De werkdruk is een continu onderwerp van aandacht en gesprek. De kwantitatieve werkdruk wordt gemeten op basis van de taaktoedelingssystematiek. De beleefde werkdruk en cultuur vormen een vast onderdeel van de beoordelings- en functioneringsgesprekken met de medewerkers.

In 2010-2011 hebben medewerkers qua hoeveelheid werk, versterkt door de continue negatieve berichtgeving over Inholland, een hoge werkdruk ervaren. De noodzakelijke verbeterslagen gecombineerd met de ambities zal ook in 2011-2012 veel van medewerkers vragen. De voorziene inkrimping van het personeelsbestand als gevolg van de forse instroomdaling versterkt dit. Het is daarom van groot belang dat hierop gestuurd wordt.

In Haarlem bestaat het opleidingsmanagement bij aanvang van het collegejaar 2011-2012 grotendeels uit interim managers die in de loop van 2010-2011 ter vervanging van het zittende management zijn aangesteld. Het is van groot (cultuur)belang voor de opleiding dat deze tijdelijke situatie weer terug gaat naar een situatie met vast eigen management.

Het management zegt in dit verband verder de aanbeveling van de NVAO ter harte te zullen nemen om extra aandacht te besteden aan de professionele cultuur binnen de opleiding. Voor Den Haag geldt daarenboven dat er aandacht besteed moet worden aan de versterking van het docentenkorps, met name gericht op de internationale variant, de IMEM.

3. Versterking van alle relevante PDCA-cycli en beter equiperen commissies
Goede uitvoering van het onderwijs vraagt naast goed personeel en een gedegen curriculum ook duidelijke, ten dienste van het onderwijs staande, processen, zo stelt de opleiding. Zij voegt daar nog aan toe dat deze processen tot doel hebben studenten, binnen de wettelijke kaders (WHW), het best mogelijke onderwijs te laten genieten. Daarnaast kunnen docenten hierbinnen excelleren en heeft het management op de juiste momenten en onderdelen inzicht in het verloop van het primaire proces.

De WHW stelt duidelijke eisen t.a.v. de uitvoering van het onderwijs en de daaraan gekoppelde organisatie-inrichting en onderliggende processen. De ambitie van de MEM op dit vlak is zonder omhaal: de WHW is het kader waarbinnen geopereerd wordt, de processen dienen eenvoudig, daar waar mogelijk uniform over de locaties, efficiënt, transparant en logisch te zijn.

Binnen het cluster MEM is een aantal commissies ingesteld, te weten de examencommissie, toetscommissie, curriculumcommissie, opleidingscommissie en de beroepenveldcommissie. Deze commissies hebben onder het gesternte van de Wet

versterking besturing (Wvb) een sterkere en belangrijkere rol gekregen binnen de opleiding dan in het verleden. De bezetting, benoeming en scholing van deze commissies is in 2010-2011 gerealiseerd. In 2011-2012 zal ingezet worden op het verder versterken en faciliteren van deze commissies in de uitvoering van hun werkzaamheden.

Kwaliteitszorg wordt door de werking van deze commissies voor een groot deel geborgd, meent de opleiding. Maar zo voegt zij daaraan toe: Dit gaat niet vanzelf. Het management stelt zich ten aanzien van de onderwijsuitvoering ambitieuze doelen. Deze doelen zijn eenvoudig te meten: namelijk een score van minimaal 3,0 (op een schaal van 0-5) waarbij gestreefd wordt naar structurele stappen richting de 3.5 op alle mogelijke facetten van de onderwijsevaluaties. Deze onderwijsevaluaties vormen een belangrijk instrument om de door studenten beleefde kwaliteit te meten.

Evaluaties worden onder studenten afgenomen, de uitkomsten worden besproken in de docententeams, studentenpanels, klassenvertegenwoordigersoverleggen en commissies. Op basis van de uitkomsten van deze besproken evaluaties, worden verbeterplannen per locatie opgesteld en uitgevoerd, zo licht de opleiding toe.

4. Versterken informatievoorziening en administratieve organisatie
De opleiding stelt zich in dit verband tweeërlei ten doel, te weten:
- snelle en wettelijk correcte uitvoering van onderwijslogistieke processen (rooster, formatie, bereikbaarheid, informatievoorziening, studievoortgangsregistratie, administratieve volledigheid); en
- beter leesbare en meer specifieke opleidingsinformatie voor studenten.

De opleiding denkt één en ander als volgt te kunnen realiseren:
- De opleiding stelt kwantitatieve doelen op voor het op tijd beschikbaar zijn van roosters, nakijktermijn toetsen, contacturen, aanleveren diploma's, inschrijving voor differentiatieminors, de afhandeling van klachten en de afgifte van bindende studieadviezen en stuurt hier via het management op.
- De locaties waken erover dat docenten goed op de hoogte zijn van de deadline voor het bekendmaken van de resultaten, onder andere via medewerkers nieuwsbrieven (door manager bedrijfsvoering).
- De opleiding houdt periodiek bij of de tentamencijfers tijdig worden ingeleverd bij de cijferadministratie en onderneemt zo nodig actie door de betreffende docent aan te spreken (door teammanagers en opleidingsmanagers).
- OER, studiegids en opleidingsinformatie zijn in lijn en duidelijker en specifieker.

5. Herstel van reputatie
Inholland, en meer specifiek de MEM, heeft het afgelopen jaar in een negatief daglicht gestaan. Dit is sterk van invloed (geweest) op het interne, maar vooral ook externe imago van de MEM. Er is onrust onder studenten, hetgeen ook tot uiting komt in de teruglopende instroomaantallen. In het jaar 2011-2012, waarin de MEM zich wenst te herpakken en bewijzen als kwalitatief goede opleiding, is verbetering van dit aangetaste imago van het grootste belang.
Buiten winnen is binnen beginnen, is een bekende uitspraak. Maar zonder zelfvertrouwen is niet te bouwen. En dit gaat ook voor de MEM op. Medewerkers en studenten hebben veel te verduren gehad. De trots en het vertrouwen hebben een deuk opgelopen en dienen daarmee herwonnen te worden.

Communicatie en transparantie zijn daarom de sleutelwoorden. Door middel van de teamoverleggen, curriculumdagen en andere (digitale) manieren van communicatie zullen medewerkers nadrukkelijk geïnformeerd worden over alle relevante onderwerpen.
De MEM juicht initiatieven tot en ideeën over samenwerking en projecten met externe (regionale) partijen toe en zal, als daarmee binnen de kwaliteitskaders wordt geopereerd, waar mogelijk realisatie stimuleren.
Minder meetbaar maar minstens zo belangrijk is het vertrouwen en de verantwoordelijkheid dat het management aan haar medewerkers geeft om het onderwijs kwalitatief goed uit te voeren.
Het laten zien van goede en mooie eindresultaten van interne en/of extern gerealiseerde opdrachten verdient daarnaast meer aandacht.
Naast het intern verder op orde krijgen maar vooral versterken van de ingezette koers, moet de MEM ook werk maken van de opgedane imagoschade. Om een stabiele en verantwoorde instroom (wil ik nog wel naar Inholland en meer specifiek naar de MEM?), doorstroom (wil ik nog wel stagiairs van Inholland, opdrachten bij leerwerkbedrijven uitzetten?) en uitstroom (wil ik wel een afgestudeerde van Inholland en in het bijzonder de MEM aannemen?) te behouden, zal de MEM zich versterkt richten op de betrokken doelgroepen: studenten, medewerkers en werkveld.

6. Vereenvoudigen onderwijsportfolio
In het bestaande portfolio heeft de MEM op alle locaties de voltijd variant in haar aanbod. Deze voorziet ook duidelijk in de behoefte van de markt en de studenten. Alle drie de voltijdse opleidingen hebben bestaansrecht. Er is duidelijke behoefte vanuit het werkveld en de studenten. Ze zijn alle drie levensvatbaar en bieden met ieder hun eigen specifieke omgeving de mogelijkheid tot sterke regionale profilering.
In Den Haag en in Haarlem zijn ook de internationale opleidingsvarianten, respectievelijk de IMEM en de IMM, opgenomen in het aanbod.
In Rotterdam wordt de deeltijd variant aangeboden. De opleiding worstelt al jaren met de invulling van het programma. Studenten geven aan dat de studielast hoog ligt. Zeker in jaar 3 en 4 leidt dit niet zelden tot vertraging. Ook de borging van de kwaliteit van de werkplek en het daarmee verkrijgen van vrijstelling voor de stage zijn voor de opleiding in verhouding tot de grootte van de deeltijdopleiding een zorg. Zowel studenten (de instroom is nooit groter geworden dan twee klassen, de uitval is relatief hoog) als de opleiding zelf (organiseerbaarheid, programma vs studielast) zijn gematigd tevreden.
De duale variant (Rotterdam) is al een jaar in afbouw.

Concreet wil de opleiding in 2011-2012 het volgende ten uitvoer brengen/finaliseren:
▪ De drie voltijdvarianten zullen ieder op basis van de omgeving van hun locaties een duidelijke en stevige eigen kleur ontwikkelen zonder dat de kracht en de brede dekking van de sector verloren gaat.
▪ De MEM overweegt om de twee internationale varianten eventueel te concentreren in één van de vestigingen, definitieve besluitvorming dient nog plaats te vinden en voorbereid te worden. Dit is nu nog in het stadium van ideevorming.
▪ Het cluster MEM overweegt om per 2012-2013 te stoppen met het aanbieden van de deeltijdvariant.

3.5 De opleiding VTM

In het document *Analyse NVAO-rapport VTM en plan van aanpak vervolgstappen en verbeteracties*[14] wordt door de opleiding verantwoording gegeven van de verbetermaatregelen die in gang zijn gezet naar aanleiding van de resultaten van het Inspectieonderzoek, de conclusies en aanbevelingen van de NVAO, de intensieve gesprekken met studenten, ouders en vertegenwoordigers uit het beroepenveld en de uitkomsten van de debatten in de Tweede Kamer.
De opleiding geeft aan dat uitkomsten van het Inspectierapport en het rapport van de NVAO bij het opleidingsteam en het opleidingsmanagement hard zijn aangekomen. De opleiding VTM was ten tijde van beide onderzoeken namelijk al ver gevorderd in het accreditatietraject, dat zou plaatsvinden in oktober 2011. In het kader hiervan had de opleiding al diverse verbetermaatregelen doorgevoerd en was druk bezig met het realiseren van nog verder door te voeren verbetermaatregelen. De rapporten van de Inspectie en de NVAO gaven echter aanleiding om tot een verdere aanscherping van de verbetermaatregelen te komen.

De opleiding maakt bij de door haar getroffen verbetermaatregelen een onderscheid naar: (i) korte termijn maatregelen die specifiek met het oog op de afstudeerfase 2011 zijn genomen en (ii) structurele verbetermaatregelen.

Ad (i)
Korte termijn maatregelen die specifiek met het oog op de afstudeerfase 2011 zijn genomen

De inhoud van de conceptversie van het NVAO-rapport dat de opleiding op 8 april 2011 in het kader van hoor en wederhoor ontving, was voor de clustermanager Leisure directe aanleiding om een aantal zaken intern nader te laten onderzoeken:

- Een onderzoeksdocent is gevraagd om de vier door de NVAO als onvoldoende beoordeelde scripties te reviewen en daarbij ook te kijken naar verschillen en overeenkomsten van het beoordelingskader van de NVAO (december 2010) en de beoordelingsprocedure van de opleiding VTM;
- Een senior afstudeerbeoordelaar is gevraagd om een acht-tal aanvullende scripties van de opleidingen VTM en HTRO[15] te reviewen. Dit betrof in alle gevallen scripties van langstudeerders die in het najaar van 2010 zijn afgestudeerd.
- De opleidingsmanager heeft met alle examinatoren van wie één of meerdere afstudeerscripties in de steekproef zaten een informatief gesprek gevoerd. In dit gesprek is iedereen op de hoogte gesteld van het oordeel van de NVAO-commissie over de betreffende scripties;
- De opleidingsmanager, de afstudeercommissie, de stuwmeercoördinator en de onderwijskundige van het cluster zijn gevraagd om inhoudelijk commentaar op het rapport van de NVAO te geven.

De uitkomst van één en ander was dat de opleiding het oordeel van de NVAO op vrijwel alle punten onderschreef. De genoemde review door een senior afstudeerbeoordelaar leverde een vergelijkbaar resultaat op. Het ging in al die gevallen om afstudeerscripties van langstudeerders. De senior afstudeerbeoordelaar kwam in alle gevallen tot een

14 Domein MTV, 30 mei 2011
15 Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs

onvoldoende beoordeling, waarbij hij - in vergelijkbare zin als de NVAO-deelcommissie - concludeerde dat begeleiders en beoordelaars het vastgestelde beoordelingsformulier niet hadden gevolgd.

Voor de opleiding was dat aanleiding om direct de volgende verbetermaatregelen voor de afstudeerfase 2011 te treffen:

1. Deskundigheidsbevordering en scholing 2010-2011

▪ Gedurende het collegejaar 2010-2011 heeft de opleiding VTM veel aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering en scholing van afstudeerkringdocenten, afstudeerbegeleiders en afstudeerbeoordelaars. De afstudeercommissie heeft voor alle personen die in 2010-2011 voor het eerst afstudeerders begeleiden een drietal scholingsbijeenkomsten verzorgd. Alle begeleiders hebben een exemplaar ontvangen van het boekje: *Begeleiden* / Heinze Oost.

▪ In 2010-2011 zijn een vijftal intervisiegroepen / intercollegiale consultancy gehouden. De intervisie is verzorgd door senior-afstudeerbegeleiders.

2. Verbetermaatregelen naar aanleiding van het van de rapporten van de Inspectie en de NVAO en het interne vervolgonderzoek

▪ De procedure voor de beoordeling van afstudeerscripties 2011 en de beoordeling van het portfolio 2011 zijn aangescherpt:

- Studenten leveren bij het Quality Office of Leisure (QOOL) naast een digitale versie drie beoordeelbare hard copy exemplaren van hun scriptie in, zonder vermelding van de naam van de student en de begeleider.
- QOOL stuurt twee van de drie exemplaren door naar de door de examencommissie aangewezen examinatoren. Het uitgangspunt is dat één van de examinatoren de begeleidende docent is, tenzij de examencommissie hier anders over beslist.
- De twee examinatoren retourneren de beoordeelde scriptie en formulieren onafhankelijk van elkaar aan QOOL.

▪ Op basis van door de examencommissie vastgestelde criteria bepaalt QOOL het vervolgtraject:

- De beoordelaar en begeleider krijgen fiattering voor het aangaan van een gesprek met de student. De scriptie is door beiden met een voldoende beoordeeld.
- De beoordelaar en begeleider krijgen fiattering voor het aangaan van een gesprek met de student. De scriptie is door beiden met een onvoldoende beoordeeld.
- QOOL draagt de scriptie over aan een derde beoordelaar voor een derde oordeel. Het opleidingsmanagement geeft de examencommissie het advies om formeel vast te stellen dat de mening van de derde beoordelaar doorslaggevend is.

▪ Voor de beoordeling van het portfolio 2011 is de volgende procedure vastgesteld:

- Studenten leveren bij het QOOL het portfolio + longitudinaal verslag in.
- QOOL stuurt portfolio en longitudinaal verslag naar portfolioassessor en studieloopbaan begeleider.

▪ Op 16 mei 2011 zijn alle docenten van het cluster Leisure tijdens een studieochtend op de hoogte gesteld van de resultaten van het interne vervolgonderzoek en de daaropvolgende verbetermaatregelen. Tijdens deze bijeenkomst is specifiek aandacht besteed aan de

tekortkomingen in de vier door de NVAO als onvoldoende beoordeelde scripties. Alle afstudeerbegeleiders zijn gevraagd om hun studenten nogmaals op de hoogte te stellen van een aantal richtlijnen rondom inleveren en afstuderen, waaronder de volgende belangrijke punten:
- Alle voorgeschreven onderdelen dienen in de scriptie aanwezig te zijn. Als een onderdeel ontbreekt wordt het product als onvoldoende aangemerkt.
- Alle in de beoordelingsformulieren genoemde onderdelen dienen aanwezig te zijn en voldoende te worden beoordeeld. Er kan dus niet gecompenseerd worden tussen de verschillende onderdelen; alles moet van voldoende niveau zijn.

▪ Op basis van het vastgestelde beoordelingsformulier is voor de studenten een checklist ontwikkeld die studenten zelf kunnen gebruiken om te controleren of de finale versie van hun afstudeerscriptie volledig is. Een onderliggend doel van deze actie is dat 'het zweet op de juiste ruggen moet staan'.

▪ Monitoring afstudeerfase: het QOOL heeft voor de afstudeerfase van 2011 de opdracht gekregen om alle processen te monitoren en relevante kengetallen hierover aan te leveren.

Ad (ii)
Structurele verbetermaatregelen

De opleiding heeft intern vervolgonderzoek gedaan, waarbij een drietal dimensies nader zijn verkend op eventueel te nemen maatregelen, te weten: de dimensie professionele kwaliteit, de dimensie organisatorische kwaliteit en de dimensie relationele kwaliteit.
Ten aanzien van elk van die dimensies is onderzocht wat de sterke (en zwakke) punten zijn en welke verbeterpunten zich binnen die dimensie aandienen.
Aan de hand van dit onderzoek zijn de volgende structurele maatregelen geformuleerd en goeddeels ook al gerealiseerd.[16]

1. Verbetermaatregelen voor studenten vanaf cohort 2008, algemeen
Dankzij kwaliteitsinterventies in de dimensie professionaliteit volgen VTM studenten vanaf cohort 2008 een programma waarin de onderzoeksleerlijn ook verder is doorgetrokken naar het programma van de verdiepende minoren van de opleiding in het vierde jaar. Met name dankzij deze kwaliteitsinterventie zullen de nieuwe lichtingen afstudeerders vanaf 2011-2012 beter voorbereid zijn op hun proeve van bekwaamheid.

2. Verbetermaatregelen naar aanleiding van de rapporten van de Inspectie en de NVAO en het interne vervolgonderzoek
▪ Relationele dimensie van kwaliteit:
Doorontwikkelen gezamenlijke visie op afstuderen. Het eerste semester van 2011-2012 zal worden gebruikt om de rol van de afstudeerbegeleider te herijken. De ontwikkeling van een gezamenlijke visie start vanaf juni 2011 met een cultuurtraject voor alle medewerkers van het kernteam VTM, dat mede is gericht op teamontwikkeling. De visie op afstudeerbegeleiding wordt vastgelegd in het opleidingsprofiel VTM.

▪ Inhoudelijke en organisatorische dimensie van kwaliteit:

[16] De hierna volgende tekst (onder de nummers 1-3) is een vrijwel integrale weergave van het verhaal van de opleiding over het verbeterbeleid in het document *Analyse NVAO-rapport VTM*. De Commissie heeft wel de vrijheid genomen de tekst hier en daar te verkorten en enigszins te parafraseren. Daardoor meende zij hier niet met aanhalingstekens te kunnen volstaan.

Evalueren van het beoordelingsformulier, de afstudeerprocedure, schrijfwijzer en checklist voor studenten. Bij deze evaluatie dienen de bevindingen van de NVAO expliciet te worden meegenomen. Uiterlijk in oktober 2011 dient de afstudeerprocedure 2011-2012 te zijn vastgesteld.

▪ Doorlichten van de organisatorische dimensie van kwaliteit:
Het eerste semester van 2011-2012 zal worden gebruikt om de OER 2011 diepgaand te evalueren en als opleidingsteam tot een standpunt te komen over o.a. de hoogte van de BSA-norm en de ingangseisen voor de afstudeerfase.

▪ Doorlichten van de inhoudelijke dimensie van kwaliteit:
Het eerste semester van 2011-2012 zal worden gebruikt om vast te stellen welke aanpassingen/verbetering van het curriculum gewenst zijn die kunnen worden doorgevoerd in de OER van 2012-2013.

▪ Deskundigheidsbevordering docenten op gebied van onderzoeksvaardigheden:
Het lectoraat City Marketing & Leisure Management werkt een plan uit dat gericht is op opleidingstrajecten voor docenten van het kernteam VTM. Hiermee kunnen zij zich inhoudelijk verdiepen en verbreden binnen hun eigen vakgebied en tegelijkertijd onderzoekskwaliteiten opdoen.

3. Verbetermaatregelen voor studenten met studievertraging

▪ In juli-augustus 2011 zijn permanent enkele senior afstudeerbegeleiders beschikbaar voor ondersteuning van studenten die in 2010-2011 vertraging hebben opgelopen tijdens de afronding van hun afstudeeronderzoek.
▪ Langstudeerders uit cohorten t/m 2006 krijgen vanaf september 2011 een maatwerk programma aangeboden. Dit wordt nog nader uitgewerkt.

3.6 Beoordeling van de kwaliteit van het ontwikkelde verbeterbeleid en (deel)conclusies

De Commissie beoordeelt de kwaliteit van het ontwikkelde verbeterbeleid als volgt.

1. Op instellingsniveau
Het door het CvB ontwikkelde verbeterbeleid is omvangrijk en veelzijdig te noemen. Misschien zelfs wel iets te voortvarend in verscheidenheid, opvolgingstempo van toe te passen verbeterinstrumenten en in gedrevenheid om problemen getackeld te krijgen.
Zo was een in november 2010 onder het vorige CvB opgesteld ‘Verbeterplan’ al snel niet meer het ‘leidende’ plan, maar fungeerde het als basis voor zgn. ‘versnellingskamers’, die voor een beperkt aantal onderwerpen instellingsbrede oplossingen werden geacht aan te reiken.
Voor de te volgen afstudeerprocedure in een aantal opleidingen heeft dat ook daadwerkelijk tot een borging van kwaliteit geleid (zoals in de domeinen MTV en MFR), maar het aantreden van een nieuw CvB en voortschrijdend inzicht maakte dat het Verbeterplan al gauw vervangen werd door nieuwe producten en instrumenten van verbeterbeleid.

Het Verbeterplan maakte plaats voor een ‘Strategische Aanpak’, te implementeren door middel van een ‘Strategisch Programma’, terwijl daarnaast (en daarna) op uitdrukkelijk verzoek van de Inspectie hoger onderwijs nog een notitie ‘Kernpunten verbeterbeleid Hogeschool Inholland’ het licht zag, waarin een tiental kernpunten van verbeterbeleid werden geformuleerd.

Verder lijkt het CvB ook - bottom-up - een proces van mentaliteitsverandering te willen bewerkstelligen in de opleidingen en instellingsbreed, met het oog op het betrekken van (docerend en ondersteunend) personeel bij veranderprocessen in curricula, zowel inhoudelijk als procedureel. Voor het daarvoor voorziene project (Large Scale Interventions) maakt het CvB zich sterk, maar de Commissie heeft kunnen vaststellen dat betrokken docenten en het midden-management daar (nog) onvoldoende klaar voor zijn. Anderszins heeft de Commissie kunnen vaststellen dat het huidige CvB een goed draagvlak heeft binnen de opleidingen. De opleidingen waarderen het open oor van het college en de geboden ondersteuning, zowel mentaal als materieel. Er is een goede dialoog en zo nodig zijn er extra middelen beschikbaar als daartoe een goed onderbouwd verzoek komt.

Het door het CVB ontwikkelde verbeterkader en de daaraan gegeven facilitering - zoals de Commissie in de verschillende gespreksrondes heeft kunnen vaststellen - zijn in beginsel toereikend om het beoogde hbo-bachelor niveau van afstuderen te bewerkstelligen.
Het CvB zou daarom ook, naar het oordeel van de Commissie, de genomen en in gang gezette verbetermaatregelen eerst de kans en rust moeten gunnen om te bewijzen dat daarmee het beoogde positieve effect ook daadwerkelijk wordt bereikt, alvorens weer met nieuwe impulsen te komen.

Waar het de professionalisering betreft zou meer aandacht kunnen worden gelegd op de lerende attitude. De Commissie heeft kunnen vast stellen dat de ‘lerende’ en ‘open’ houding bij CvB (en middenmanagement) meer aanwezig is dan bij sommige docenten. Bij docenten valt af en toe nog een defensieve houding te bespeuren. Alle docenten moeten openstaan voor verdere verbetering; hier ligt mogelijk een taak voor de lectoren en de kenniskringen. Het CvB zou hierin nog meer kunnen sturen.
Toch heeft alle negatieve publiciteit de betrokkenen niet echt uit het veld geslagen.
Alle conclusies en aanbevelingen van inspectie en NVAO zijn in alle vier de opleidingen goed opgevolgd. Zo nodig met flinke extra inzet van (al dan niet gehonoreerde) uren.
Het CvB beoogt een sterkere regionale inbedding van de opleidingen, maar daaraan moet duidelijk nog worden gewerkt. Het CvB beaamt dat hieraan niet de eerste prioriteit is gegeven, maar aan het herstellen van geconstateerde acute problemen.

De Commissie is van mening dat het CvB de moeilijke financiële situatie goed hanteert. De hogeschool moet reorganiseren om kosten te besparen en daarmee ten dele extra middelen vrij te maken voor het primaire proces. Toch worden indien noodzakelijk tijdelijk meer uren (middelen) beschikbaar gesteld aan de opleidingen als daartoe een goed onderbouwd verzoek komt.

De Commissie is in dit opzicht zeker positief gestemd over de uitkomst van de in dit verband ingezette beleidsinitiatieven op centraal niveau. Zij kwalificeert het verbeterbeleid op instellingsniveau als goed en toereikend.

2. Op opleidingsniveau

(i) Bedrijfseconomie

De Commissie stelt vast dat management en docenten zich - na de 'klap' van de rapporten van de Inspectie en de NVAO – goed hebben 'herpakt' door te focussen op versterking van de onderzoekscomponent in het programma, waarmee de opleiding nu weer een op papier sterk programma heeft. De verbeteringen leiden tot een opmerkelijk kwaliteitsverschil vergeleken met de kwaliteit die de commissie een jaar geleden aantrof. De Commissie maakt de opleiding daar een compliment voor.
Over het toekomstige profiel/identiteit van de opleiding is al het nodige nagedacht, in relatie tot de nieuw ontwikkelde afstudeerprofielen. Hieraan zal de opleiding in de komende tijd echter nog verder moeten werken. De meeste aandacht tot nu toe is uitgegaan naar het herstellen van bestaande omissies in het afstudeerproces. De Commissie heeft daar begrip voor.
De verbeterattitude was in het gesprekken die de Commissie met de opleiding voerde opvallend sterk aanwezig bij de docenten. Zij erkenden de fouten die waren gemaakt en toonden een sterke wil om gezamenlijk de ingezette verbeterslag tot een succes te maken. Nu is het zaak om deze positieve ontwikkeling vast te houden en het verbeterproces volledig te laten slagen. Naar het oordeel van de Commissie kan het management hier nog een sterke voorbeeldrol vervullen.
De Commissie constateert verder dat er duidelijk is sprake van meer openheid en samenwerking over de locaties heen. Hier wordt door het management goed op ingespeeld; er is budget voor het vrij roosteren van uren om aan die samenwerking bij te kunnen dragen.
De Commissie heeft er kennis van kunnen nemen dat sprake is van een toename van verantwoordelijkheid voor de eigen professionaliteit en dat fors wordt geïnvesteerd in scholing en versterking hiervan, niet alleen op didactisch maar ook op vakinhoudelijk terrein. De prioriteit hierbij lag terecht ten eerste bij het aanscherpen van de procedures en normen van de afstudeerfase en bij het hiervan intensief deelgenoot maken van de betrokken docenten. De Commissie vindt dat een juiste keuze, die blijkens het gesprek met de docenten tevens heeft bijgedragen aan herwonnen professioneel zelfvertrouwen.
Verder stelt de Commissie vast dat het management van de opleidingen ten aanzien van het LSI-project van het CvB nog geen duidelijk standpunt heeft ingenomen. De Commissie pleit wel voor een duidelijk standpunt, ook al is het nog onduidelijk of via deze centrale aanpak een cultuuromslag in de opleidingen kan worden bewerkstelligd.

Concluderend is de Commissie positief over het ingezette verbeterproces in de opleiding Bedrijfseconomie en heeft zij vertrouwen dat de ingezette lijn zich doorzet.
De verbeterplannen op papier tonen een sterke focus op 'reparatie' van de afstudeerfase en dat is naar oordeel van de Commissie in deze fase terecht. De vragen over identiteit en koers van de opleiding dienen hierna nog sterker aan de orde te komen.
In het verbeterproces zijn de docenten intensief 'meegenomen', zoals bleek in het gesprek met hen. Als de opleiding deze aanpak weet door te zetten, heeft de Commissie vertrouwen in het resultaat van de accreditatiebeoordeling begin 2012.

(ii) Commerciële Economie

De Commissie heeft waardering voor de verbeteringen die in de opleiding zijn gerealiseerd. Daarbij geeft de Commissie zich rekenschap van de bijzonder moeilijke omstandigheden waaronder alle betrokkenen moeten werken. De vestiging Diemen van de opleiding Commerciële Economie dreigt immers gesloten te worden. Een definitief besluit is hier nog niet over genomen.
Tijdens de gesprekken gaven de docenten duidelijk aan een zware tijd achter de rug te hebben en dat het onduidelijke perspectief hen zwaar valt. Desondanks viel het de Commissie op dat de docenten een strijdvaardige en vastberaden indruk maakten om hun opleiding 'weer op de kaart te zetten'. Volgens de docenten behoorde de opleiding in het verleden tot de beste opleidingen Commerciële Economie van Nederland en is er een sterke drive om daar weer op uit te komen.
Gezien het onduidelijke perspectief van de opleiding en de noodzaak om eerst bestaande acute problemen op te lossen, is er nog niet veel tijd gestoken in vragen over identiteit en koers van de opleiding. Men denkt wel na over een nieuw opleidingsprofiel en neemt deel aan de discussie in het landelijke opleidingsoverleg over een nieuw beroeps- en opleidingsprofiel, maar concrete resultaten zijn er nog niet. De Commissie heeft hier begrip voor.
De Commissie heeft respect voor de voorgenomen en inmiddels gerealiseerde verbeteringen voor de korte termijn. Hierin loopt de opleiding grotendeels gelijk op met de opleiding Bedrijfseconomie. Procedures en normen in de afstudeerfase zijn aangescherpt en met docenten is intensief getraind op naleving. De Commissie stelt met genoegen vast dat de aandacht voor theoretische aspecten en het te realiseren bachelorniveau duidelijk is vergroot ten opzichte van de sterke focus in de afstudeeropdracht op relevantie (als beroepsproduct) voor de opdrachtgever uit het werkveld.
Ook het management van de opleiding speelt een positieve rol door o.a. de genomen maatregelen op het gebied van personeelsbeleid. Niet functionerende docenten zijn vervangen en scholing is ter hand genomen om het vakmanschap van docenten - vakinhoudelijk en onderwijskundig – te versterken.
In het gesprek met het management werd ook duidelijk dat de andere locaties van Commerciële Economie van de hogeschool goed in het verbeterproces worden meegenomen. Dit is een positief gegeven voor de te realiseren kwaliteit op alle locaties, maar ook met het oog op de accreditatiebeoordeling die aanstaande is.
De door docenten gevolgde trainingen tot nu toe hebben, naar oordeel van de Commissie, een goede bijdrage geleverd aan het verbeterproces. De vakinhoudelijke focus is aangescherpt en de docenten zijn gemotiveerd om de ingeslagen weg tot een succes te maken. Mocht dat niet meer bij de opleiding Commerciële Economie in Diemen zijn, dan bij andere opleidingen van Inholland waar de meeste docenten ook actief zijn, zoals bij Small Business & Retail Management in Diemen.

Concluderend is de Commissie van mening dat de opleiding in de gegeven moeilijke omstandigheden een opvallende verbeterslag heeft gerealiseerd, die veel respect verdient. Net als bij de opleiding Bedrijfseconomie tonen de verbeterplannen een sterke focus op 'reparatie' van de afstudeerfase en dat is naar oordeel van de Commissie in deze fase terecht. De vragen over identiteit en koers van de opleiding dienen hierna nog sterker aan de orde te komen.
Ook bij Commerciële Economie zijn de docenten goed betrokken in de realisatie van het verbeterproces. Zij vormen immers de spil van het te behalen succes.

Als de opleiding deze aanpak weet door te zetten, heeft de Commissie vertrouwen in het resultaat van de accreditatiebeoordeling begin 2012.

(iii) Media & Entertainment Management

De opleiding heeft het afgelopen jaar een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Dit heeft de Commissie op basis van de verstrekte documenten, maar zeker ook tijdens de gesprekken kunnen vaststellen. Vooral in het gesprek met het management van de MEM heeft de Commissie ervaren dat het verbeterproces goed op gang is gekomen en dat er een 'nieuwe wind' waait. Ook voor de MEM geldt dat de grotere vragen over identiteit en koers van de opleiding nog een antwoord moeten krijgen in het komend studiejaar. Zo is de positionering van de opleiding nog tamelijk onscherp en het domein nog te weinig afgebakend. Hier zal naar overtuiging van de opleiding verandering in komen mede door het nieuwe landelijke opleidingsprofiel. De werkresultaten van de afstudeercommissie ten aanzien van de onderwerpskeuze van afstudeerprojecten geven wel al blijk van afbakening. Dit is een positieve eerste stap. Niet alle door studenten aangedragen onderwerpen verkrijgen goedkeuring. De opleiding ziet daar nu scherp op toe.
In het verbeterproces is eerst gefocust op het herstellen van de ontoelaatbare tekorten en gebreken en daarin is de opleiding voldoende geslaagd. De Commissie heeft concrete maatregelen aangetroffen die voor een belangrijk deel al effect hebben gesorteerd. Zo is de opleiding in technische zin inmiddels 'WHW-proof'. Er is veel energie gestoken in het op orde brengen van procedures, processen en in de samenstelling van commissies. Nu moet de opleiding ook laten zien dat zij consequent overeenkomstig de wet handelt. Dit vereist discipline en daarmee een andere cultuur. De Commissie heeft vertrouwen dat de opleiding hierin slaagt gelet op de motivatie van alle betrokkenen; een ieder is doordrongen van de ernst van de situatie, dat is duidelijk merkbaar.
Er is echter zeker nog werk aan de winkel. De samenhang en het teamgevoel in de opleiding is de laatste jaren door de veel te sterke groei in studentenaantallen onder druk komen te staan met ondermeer gevolgen voor de samenwerking tussen docenten. Al tijdens haar eerste onderzoek stelde de Commissie 'een eilandjescultuur' vast; groepjes docenten die elkaar vonden, maar die niet een volledig samenhangend team vormden met een gemeenschappelijk doel. Deze situatie is de opleiding nog niet helemaal te boven. Dit was voor de Commissie merkbaar in het gesprek met docenten. Alhoewel de aanwezige docenten een zeer gemotiveerde indruk maakten en over de gerealiseerde verbeteringen konden rapporteren, verdient hun kennis van elkaars werk en ervaringen nog duidelijk verbetering. Werken aan een hecht team is daarom een aandachtspunt. De wijze van communiceren tussen de lagen is al verbeterd en de sfeer in de opleiding is opener geworden. Aversies jegens elkaar waren nu niet meer merkbaar. Blijvende aandacht voor de versterking van een professionele werkcultuur is echter nodig.
De Commissie heeft kunnen vaststellen dat er weer ruimte komt voor de professionaliteit van de docent en dat is een gewenste ontwikkeling. Het is nu aan zowel docenten als management om deze ingezette lijn krachtig voort te zetten.
Op het niveau van het programma stelt de opleiding via de projectenmatrix MEM tal van verbeteringen voor. Hiervan stelt de Commissie dat de voorstellen op zichzelf goed zijn, maar nog niet voldoende concreet en samenhangend. Zo dient er nog volop aandacht uit te gaan naar de herpositionering ('rebranding') van de opleiding met als onderdeel daarvan de relatie van de opleiding met het regionale werkveld. Als de opleiding hierover duidelijkheid heeft gecreëerd zal het ook eenvoudiger zijn om afbakening, overzicht en afstemming binnen het programma verder te realiseren.

Concluderend is de Commissie van mening dat de opleiding in de afgelopen periode voldoende verbeteringen in gang heeft gezet en ook voor een belangrijk deel heeft gerealiseerd. Er bestaan, zoals genoemd, zeker nog belangrijke aandachtspunten, maar de Commissie acht de opleiding in staat om het ingezette proces succesvol voort te zetten. Daartoe heeft de Commissie afdoende documentatie en bronmateriaal, een sterke motivatie en voldoende gevoel voor urgentie bij de opleiding aangetroffen.
Als de opleiding de huidige aanpak weet door te zetten, heeft de Commissie vertrouwen in het resultaat van de accreditatiebeoordeling begin 2012.

(iv) Vrijetijdsmanagement

De Commissie is zondermeer positief over het verbeterproces in de opleiding Vrijetijdsmanagement. De Commissie stelt vast dat er sprake is van verschillende positieve factoren zoals een samenhangend en weerbaar team, een zelfkritische houding en een gevoel van trots op de eigen opleiding en op de studenten en daarnaast veel gedegen documentatie en bronmateriaal. Hierdoor heeft de opleiding een gunstig perspectief om het verbeterproces te laten slagen.
Zowel de aangeleverde informatie vooraf als de gesprekken met het management en de docenten op 9 juni 2011 hebben de Commissie overtuigd. Het management en docenten zitten op één lijn. De gedrevenheid in de opleiding is groot en er wordt - schouder aan schouder - gewerkt aan het verbetertraject. De opleiding lijkt inmiddels ‘in control’. Het vastgelegde beleid, ondersteund door een rijke documentatie aan protocollen, herziene formulieren en een projectenmatrix, wordt minutieus uitgevoerd om aan elke verbetermaatregel het beoogde eindresultaat te kunnen koppelen.
Enkele bevindingen van de Commissie aangaande het CvB betreffen in zekere zin ook de opleiding Vrijetijdsmanagement; het gevaar van een overdaad aan regeldrang en invoering van verbeteracties is niet denkbeeldig. De commissie beveelt de opleiding daarom aan alle maatregelen gefaseerd in te voeren met een scherp oog voor de gevolgen ervan voor zowel de studeerbaarheid voor studenten als de werkbaarheid voor docenten. De belasting van docenten is, zo bleek de Commissie, in de achterliggende periode hoog geweest. De commissie prijst de vechtlust en professionele houding van de docenten, maar wijst op het belang van een gezonde balans tussen belasting en draagkracht. Dit ook omdat de opleiding in het komend studiejaar weer de voorbereiding op de accreditatiebeoordeling wacht.

Naar de Commissie heeft kunnen constateren zijn al belangrijke verbeterresultaten geboekt ten behoeve van de afstudeerfase 2010/2011, met een sterk vooruitzicht naar verdere verbeteringen voor 2011/2012. De tekorten in het afstudeerproces zijn intensief met de docenten besproken, mede aan de hand van de met een onvoldoende beoordeelde eindwerken in het onderzoek van de Commissie Dunnewijk en het intern uitgevoerde onderzoek door de senior afstudeerbeoordelaar, en hieruit is lering getrokken.
Daarbij waardeert de Commissie de openheid over het intern uitgevoerde onderzoek waarbij met ‘de beoordelingsbril van nu’ is gekeken naar de kwaliteit van afstudeerproducten ‘toen’ (het najaar 2010), voordat het verbeterproces werd ingezet. De uitkomst van het interne onderzoek onderstreept echter de noodzaak van het stevig, ingezette verbeterproces des te meer.

De opleiding besteedt op een goede manier extra aandacht aan de versterking van de professionaliteit van docenten. Dit is nodig, want ook in de opleiding Vrijetijdsmanagement ervaren docenten door alle gebeurtenissen professionele onzekerheid; het zelfvertrouwen heeft een deuk opgelopen. Langs twee lijnen pakt de opleiding deze problematiek op. Nog voor de zomer 2011 werkt een teamcoach met de docenten aan het herstel van professioneel zelfvertrouwen. Een goede maatregel, naar oordeel van de Commissie. Daarnaast vinden er, net als in de andere drie opleidingen, sessies plaats met (afstudeer)docenten om de afstudeerprocedures en –normen sterker te internaliseren. De betrokkenen maken elkaar zo weer scherp. Een noodzakelijke en goede stap.

Concluderend is de Commissie zondermeer positief over het verbeterproces in de opleiding Vrijetijdsmanagement.
De gepresenteerde verbeterplannen maken op papier een gedegen indruk, maar ook de implementatie ervan wekt vertrouwen. Het sterke commitment en de grote inzet van alle betrokkenen, waarschijnlijk mede veroorzaakt door de kleinere schaal, vielen de Commissie in het bijzonder op. De bestaande problemen zijn voortvarend ter hand genomen met adequate maatregelen als gevolg.
Als de opleiding deze aanpak weet door te zetten, heeft de Commissie vertrouwen in het resultaat van de accreditatiebeoordeling begin 2012.

3.7 Conclusies in het licht van de aanbevelingen van de Commissie in haar rapport van 26/04/2011

De aanbevelingen die de Commissie in haar rapport van 26 april 2011 concreet formuleerde ten aanzien van de belangrijkste door haar vastgestelde knelpunten luidden als volgt:

(1.) De Commissie beveelt aan om regels en procedures rondom de afstudeervereisten helder en eenvoudig te beschrijven, zodat de toepassing ervan leidt tot het gewenste onderwijsproces.

(2.) De Commissie beveelt aan om geen grote variatie aan te brengen in de wijze van afstuderen. Elke vorm van afstuderen moet goed verankerd zijn in het toetsbeleid en vereist de bijhorende beoordelingsdeskundigheid van docenten en passende condities. Bij een grote variatie is de kans groot dat de opleiding het afstuderen niet goed kan borgen.

(3.) De Commissie beveelt aan om bij de groei of krimp van een opleiding toch ten eerste oog te hebben voor de gevolgen voor de kwaliteit. Een reële instellingsfixus is bij snelle groei een aangewezen instrument.

(4.) De Commissie beveelt aan om meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de professionaliteit van de docenten en het management. Docenten hebben meer voorbereiding nodig op de rol van assessor bij competentiegericht beoordelen. Verder dient een helder onderscheid aangebracht te worden tussen de rollen van assessor/examinator enerzijds en begeleider anderzijds. Stabiel en goed management is nodig als voorwaarde voor professionaliseringprocessen met veel aandacht voor professionele verantwoordelijkheid.

Heeft de Commissie kunnen constateren dat deze aanbevelingen in het geformuleerde verbeterbeleid van de instelling en opleidingen zijn opgevolgd en, zo ja, hoe en in welke

mate? Hierna probeert de Commissie een antwoord te geven op deze vraag, waarbij zij zich ervan rekenschap geeft dat de aanbevelingen in het onderzoeksrapport in verschillende mate op de afzonderlijke opleidingen van toepassing waren.

Ad (1.)
De Commissie heeft zowel op centraal niveau als op het niveau van de opleidingen kunnen constateren dat het op orde brengen van regels en procedures rondom de afstudeervereisten de grootste aandacht heeft gehad. Veel energie is gestoken in het herschrijven van regelingen, het opnieuw samenstellen van commissies en het trainen van de betrokken docenten ter voorbereiding op hun rol. Op dit punt kan echt gesproken worden van een omslag in het denken en handelen binnen de instelling. De Commissie is ervan overtuigd dat alle opleidingen nu in technische zin 'WHW-proof' zijn. Er is meer tijd nodig om vast te stellen of deze omslag ook zijn bestendigheid toont in het handelen, met andere woorden of ook feitelijk een veranderde cultuur is gerealiseerd. Het nog wat langer volgen van de opleidingen op dit punt door de toezichthouders acht de Commissie van belang.

Ad (2.)
De Commissie heeft geconstateerd dat er duidelijke voornemens zijn, zeker op centraal niveau, om tot een overzichtelijk en krachtig opleidingenaanbod binnen de hogeschool te komen met binnen de opleidingen evenzeer een overzichtelijk, maar niet omvangrijk aanbod van passende afstudeerrichtingen en afstudeervormen. Het CvB spreekt over 'robuuste' bachelor opleidingen, met een beperkt aantal afstudeertrajecten en een kleiner aantal minoren, die goed aansluiten bij de geboden afstudeertrajecten en afgestemd zijn op de behoeften van het werkveld in de regio. Een en ander is echter niet op korte termijn gerealiseerd. De Commissie ondersteunt de plannen op dit punt, maar kan geen verdere uitspraken doen. Er dienen eerst resultaten te worden geboekt om tot een verdere beoordeling te kunnen komen.

Ad (3.)
Voor zover de aanbeveling betrekking heeft op de situatie van groei is zij niet van toepassing, want de instelling heeft vrijwel over de hele linie van haar opleidingenportfolio te maken met krimp.
Wat betreft de situatie van krimp heeft de Commissie kunnen vaststellen dat het de instelling en de opleidingen ernst is met het bewaken van de kwaliteit van het primaire proces. De instelling ziet af van wervingsactiviteiten die kunnen leiden tot een te grote en daarmee slecht beheersbare instroom van studenten, zoals met name bij de opleiding MEM tot zeer nadelige gevolgen heeft geleid. Voor de opleiding MEM en VTM overweegt de instelling een fixus, ten einde de kwaliteit van de opleidingen op een goed niveau te krijgen en te houden. In datzelfde perspectief passen de streefcijfers die de instelling zegt verder nog te zullen aanhouden, zoals: een docent/student-ratio van 1:30 (en waar mogelijk lager) voor al haar opleidingen, het doorvoeren van de norm van 45 ECTS in verband met het bindend studieadvies in het eerste jaar en de reallocatie van middelen - door een besparing van 20% op de indirecte kosten - ter versterking van het primaire proces.
De Commissie heeft hooguit nog zorg om de MEM-opleiding. Ondanks de negatieve publiciteit trekt de opleiding nog steeds veel studenten aan. Volgens de Commissie dient bij de MEM voorrang gegeven te worden aan een beheersbare onderwijssituatie waarin de kwaliteit van het primaire proces prioriteit heeft. De instelling moet nagaan bij welke instroom deze kwaliteit kan worden gegarandeerd.

Ad (4.)
De Commissie is positief over de aandacht die is gegeven aan de professionalisering van docenten. Zowel de begeleiding van docenten bij het herwinnen van professioneel zelfvertrouwen als de ruime aandacht die is gegeven aan de versterking van de rollen begeleider en beoordelaar in het afstudeerproces, beoordeelt de Commissie positief. Bij de inroostering van docenten wordt rekening gehouden met trainingen van docenten, individueel en in teamverband. Het CvB faciliteert in ruimhartige zin en is dat van plan te blijven doen. Het college streeft in eerste aanleg naar verbetering en eerst als het onderwijshuis op orde is zal zij - waar nodig en gewenst – starten met de reorganisatie. Ook bij deze aanbeveling geldt, net als bij de aanbeveling 'WHW-proof", dat de eerste stap een hele goede is geweest. Nu is het zaak om het vernieuwde elan te bestendigen als de instelling en de opleidingen in rustiger vaarwater zijn gekomen. De genoemde professionele werkcultuur dient ook hier het fundament te zijn op grond waarvan blijvende scherpte is gewaarborgd.

3.8 Enkele aanbevelingen c.q. aandachtspunten tot slot

▪ De Commissie bepleit continuering van het huidige beleid en zo mogelijk met de huidige samenstelling van het CvB tot het verbetertraject en de daarop volgende reorganisatie zijn afgerond. Dat is goed voor de continuïteit van het ingezette beleid en draagt bij aan het benodigde draagvlak om alle nodige veranderprocessen door te voeren. Immers draagvlak voor beleid is ook altijd persoonsgebonden en in dit opzicht heeft de commissie meerdere positieve uitspraken kunnen optekenen.

▪ Continueer het ingezette professionaliseringsbeleid en met voldoende middelen. De Commissie heeft duidelijk gezien hoe de hernieuwde aandacht voor de docent als professional nu al zijn vruchten heeft afgeworpen. Het is van groot belang om hierin te blijven investeren, opdat de docenten scherp en fris blijven en hun beroepstrots hervinden. Het behaalde succes op de korte termijn is eenvoudiger dan de bestendiging ervan op de langere termijn.
Biedt carrièreperspectief aan werknemers die dit op basis van geleverde prestaties verdienen.

▪ Stuur aan op scherpe opleidingsprofielen als uitwerking van het landelijke profiel en zorg voor een heldere afbakening van het vakgebied (domein) waarvoor wordt opgeleid. De Commissie heeft vastgesteld dat er duidelijke intenties bestaan, maar dat de uitvoering nog grotendeels moet starten.

▪ Als de opleiding Commerciële Economie in Diemen mocht worden afgebouwd, is extra aandacht nodig voor de waarborging van het afstudeerniveau, omdat (afstudeer)docenten de opleiding zullen verlaten. In dat geval dienen (afstudeer)docenten van verwante opleidingen bij de onderhavige opleiding betrokken te worden.

Bijlage 1: CV-gegevens leden Commissie

Voorzitter
Mw. drs. M. Dunnewijk-Budé
Marianne Dunnewijk is vanaf 1981 werkzaam in het hbo. Aanvankelijk als docente en vanaf 1988 als directeur van verschillende faculteiten van Fontys-hogescholen en haar voorganger de Katholieke Leergangen. Vanaf 1996 werkte zij in de Economische Sector en was zij voorzitter van de sectorraad. Haar bestuurlijke ervaring in het hbo deed zij op als voorzitter van de Hogeschool Zuyd (2000-2010) en als lid van de HBO-raad (2002-2006).

Lid
Mw. drs. J. Ossewold
Jurriënne Ossewold studeerde moderne letterkunde en filosofie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Na haar studie combineerde zij (academisch) onderzoek en het ontwikkelen van onderwijs in diverse functies met een creatieve, professionele praktijk. Op dit moment combineert zij beide als directeur van the Creative Media Consultancy en als hoofd van het FutureMediaLab en lector Media/Interactie & Narratie aan Fontys Hogescholen.
Ossewold maakte experimentele films, documentaires en vele digitale mediaproducten en specialiseerde zich in media, design en productinnovatie. Zij ontwikkelt kennisintensieve producten op het snijvlak van media, design, ict en communicatie.
Zij werkte en werkt voor de profit en non-profit sector; onder andere ABN Amro, Oxfam Novib, NS, PCM Uitgevers, AEGON, Rietveld Academie, TBWA\international, Universiteit van Amsterdam, Van Gogh Museum, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, NRC Handelsblad, Telfort.
Op grond van haar expertise wordt zij regelmatig gevraagd voor lezingen en om plaats te nemen in fora of jury's (oa Dutch Design Awards). Zij heeft ruime ervaring met (Ba en Ma) accreditaties van bestaande een nieuwe opleidingen.

Lid
drs. J.P.D. Riegen RM
Paul Riegen studeerde commerciële economie aan de HES in Amsterdam en aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en International Strategic Marketing Management in Boston. Na zijn studie was Paul werkzaam bij SRM (Stichting voor Reclame- en Marketingonderwijs) in Amsterdam en aansluitend bij Management Centrum de Baak. Is nu zelfstandig trainer en consultant. Hij heeft ruime ervaring met het opleiden en adviseren van organisaties op het gebied van strategie- en persoonlijke ontwikkeling, waaronder coaching. Daarnaast is hij al vele jaren actief bij de visitatie en beoordeling van bestaande en nieuwe opleidingen in het hbo. Deze activiteiten verricht hij zowel in opdracht van de NVAO als van vbi's.

Lid
drs. A.K. Schilder
Anne Klaas Schilder, antropoloog en amerikanist, is sedert 1998 verbonden aan Stenden hogeschool, Leeuwarden. Schilder is hogeschooldocent en coördineert de onderzoekslijn binnen de hbo-bacheloropleiding Vrijetijdsmanagement (Leisure Management). Ook begeleidt hij afstudeeronderzoek binnen de (hbo-) Master of International Leisure and Tourism Studies en de Master International Events Management van London Metropolitan University. Als projectleider is Schilder betrokken bij visitaties en Toets nieuwe opleidingstrajecten. Momenteel werkt hij aan zijn PhD onderzoeksvoorstel, aangaande

effectiviteit van humanitaire noodhulp, zoals geboden door overheden en ngo's na natuurrampen en crises.

Procescoördinator
Drs. H.H.A. Ponds
Henri Ponds is beleidsmedewerker bij de NVAO. Hij behandelt aanvragen voor Toets nieuwe opleiding en Accreditatie. Daarnaast is hij coördinator Interne kwaliteitszorg van de NVAO en vanuit die rol is hij lid van de werkgroep Internal Quality Assurance van ENQA, het Europese netwerk van Accreditatie- en kwaliteitszorgorganisaties in het hoger onderwijs. Voor zijn komst naar de NVAO in 2003 werkte Henri Ponds 20 jaar in het (hoger) onderwijs, waarvan 17 jaar in het hbo als docent, coach, coördinator en opleidingsmanager. Hij was actief voor zowel bekostigde als niet-bekostigde (aangewezen) hogescholen. Henri Ponds voltooide twee opleidingen: de opleiding Leraar Lichamelijke opvoeding te Tilburg (KALO) en de opleiding Bewegingswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Extern secretaris
mr. dr. Th.L. Bellekom
Theo Bellekom is directeur van adviesbureau Ars Docendi te Wassenaar. Hij verricht in dat verband naast advieswerkzaamheden ten behoeve van de NVAO onder meer ook juridisch gekwalificeerd werk in de functie van rechter-plaatsvervanger (Rechtbank Den Haag) en als lid en (vice)voorzitter van enkele bezwaarschriften- en klachtencommissies, o.a. van de gemeente Teylingen en de Universiteit Leiden. Hij was van 1974 tot 2003 als universitair (hoofd)docent Staats- en bestuursrecht verbonden aan de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Leiden. Hij is in 1987 aan die universiteit cum laude gepromoveerd.

Bijlage 2: Overzicht van gehouden gespreksrondes met het CvB en met het management en docenten van de opleidingen BE,CE, MEM en VTM op 9 en 14 juni 2011

Locatie: Haagse vestiging van Hogeschool Inholland, Theresiastraat 8, 2593 AN
Vergaderzaal 3e verdieping

Programma donderdag 9 juni:

09.00 – 09.30 uur Vooroverleg Commissie (besloten)

9.30 - 10.25 uur Gesprek met het College van Bestuur
Gespreksdeelnemers vanuit het College van Bestuur:
- *Doekle Terpstra*, voorzitter College van Bestuur
- *Lieteke van Vucht Tijssen*, lid College van Bestuur
- *Huug de Deugd*, secretaris College van Bestuur
- *Regine von Stieglitz*, directeur domein CMM
- *Robert Willemars*, manager Audit

10.30 – 11.30 uur Gesprek met management MEM Haarlem en opleidingsmanager MEM Rotterdam
- *Lisette van Alten*, teammanager MEM Haarlem
- *Ruth de Baat*, opleidingsmanager MEM Haarlem
- *Paul van den Bosch*, opleidingsmanager MEM Rotterdam
- *Roger de la Chambre*, teammanager MEM Haarlem
- *Dimphy Peters*, teammanager MEM Haarlem
- *Regine von Stieglitz*, directeur domein CMM
- *Bert Stuurman*, manager bedrijfsvoering domein CMM

11.45 – 12.45 uur Gesprek met een afvaardiging van docenten en examencommissie MEM Haarlem
- *Joke Fictoor*, secretaris DEC MEM Haarlem
- *Melvin Kleinmeulman*, voorzitter DEC (deelexamencommissie) MEM Haarlem
- *Rutger van Mourik*, afstudeercoördinator MEM Haarlem
-*Cees Rosman*, lid CuCo (curriculumcommissie) MEM Haarlem
- *Elton Woei-a-Tjoen*, manager OSC (onderwijs service centrum) MEM Haarlem & Rotterdam

12.45 – 13.15 uur Intern overleg en lunch Commissie (besloten)

13.15 – 14.15 uur Gesprek met management VTM
- *Elivire Biegel*, directeur domein MTV
- *Jeroen Klaasse*, opleidingsmanager Vrijetijdsmanagement
- *John de Prinse*, voormalig opleidingsmanager Major / Kwaliteitsbewaking

- *Frans Bijma*, projectleider accreditatie VTM / Kwaliteitszorg

14.30 – 15.25 uur Gesprek met een afvaardiging van docenten en examencommissie VTM
- *Margit Bosch*, docent Eventmanagement
- *Hans Dolman*, docent Financieel Management, secretaris Examencommissie Leisure
- *Arnoud van der Ham*, docent en coördinator Sport, Wellness & Lifestyle
- *Peer Stoop*, docent (Interculturele) Communicatie, voorzitter Examencommissie Leisure
- *Rik van Wilsum*, docent, voorzitter afstudeercommissie

15 30 – 16.30 uur Intern overleg Commissie (besloten)

Programma dinsdag 14 juni:

09.00 – 09.30 uur Vooroverleg Commissie (besloten)

9.30 - 10.25 uur Gesprek met management BE
- *Hilda van Herwijnen*, clustermanager cluster Finance
- *Sonja Hoogendoorn*, manager Kenniscentrum MTV/MFR
- *Eric Westhoek*, domeindirecteur MFR

10.40 – 11.30 uur Gesprek met een afvaardiging van docenten en examencommissie BE
- *Cor Burger*, docent FR, voorzitter (centrale) examencommissie en toetscommissie
- *Carla Gagestein*, afstudeerbegeleider
- *Nancy Huizer*, lid examencommissie, docent Bedrijfseconomie
- *Ben Koppelman*, docent Administratieve Organisatie en Bedrijfseconomie
- *Klaas Kwint*, afstudeercoördinator, docent Management en Organisatie
- *Kees Wagenaar*, lid (secretaris) examencommissie,

11.45 – 12.45 uur Intern overleg en lunch Commissie (besloten)

12.45 – 13.50 uur Gesprek met management CE
- *Elvire Biegel*, domeindirecteur MTV
- *Frans Bijma*, beleidsadviseur kwaliteitsmanagement MTV
- *Henny Brandwijk*,opleidingsmanager Marketing Rotterdam/Den Haag en projectleider CE
- *Sonja Hoogendoorn*, manager Kenniscentrum MTV/MFR

14.00 – 15.00 uur Gesprek met een afvaardiging van docenten en examencommissie CE
- *Jan Dirk Fijnheer*, docent Marketing en lid (centrale) curriculumcommissie
- *Willem Kwakernaat*, lid afstudeercommissie en coördinator minor CRM en e-Business
- *John van Latum*, docent Marketing en voorzitter deelexamencommissie Marketing Diemen
- *Yvonne Leegstra*, voorzitter centrale examencommissie Marketing Diemen
- *Rob Michel*, docent Marktonderzoek, lid toetscommissie en lid afstudeercommissie

15.05 – 15.30 uur Intern overleg Commissie (besloten)

15.30 – 16.00 uur Afsluitend gesprek met een afvaardiging van en namens het CvB
- *Lieteke van Vucht Tijssen*, lid College van Bestuur
- *Huug de Deugd*, secretaris College van Bestuur
- *Robert Willemars*, manager Audit

Bijlage 3: Overzicht van aangeleverde en bestudeerde documenten

Er is een selectie gemaakt van de meest relevante documenten

▪ **betreffende het verbeterbeleid op instellingsniveau**

▪ *Verbeterscan NVAO, Achtergrondinformatie ten behoeve van het gesprek tussen de NVAO-onderzoekscommissie en een delegatie van het CvB op 9 juni 2011; met zeven bijlagen, te weten:*

- Gezamenlijke Verklaring tot Samenwerking Inholland en Studentenorganisaties [met het oog op door Inholland aan te bieden zgn. studiehersteltrajecten en aanvullende programma's], definitieve versie d.d. 24 mei 2011
- Inholland: Uitgangspunten en eerste plan van aanpak, Notitie over vakmanschap en professioneel zelfbewustzijn, Marc Vermeulen en Paula Willemse (Tias Nimbas/Iva) 30 mei 2011
- Kernpunten verbeterbeleid Hogeschool Inholland, ongedateerd en zonder vermelding van verantwoordelijke auteur(s)
- Mensen betrekken bij veranderingen met Large Scale Interventions (LSI), Eva van der Fluit & Tonnie van der Zouwen 2011
- Naar een Strategisch Programma voor Inholland, Notitie Inholland 27 mei 2011
- Projectschema C4 [overzicht van de projectmatige aanpak van het verbeterprogramma van de vier als 'zeer zwak aangeduide' opleidingen], ongedateerd en zonder vermelding van verantwoordelijke auteur(s)
- Strategische aanpak 'de contouren geschetst', Een aanzet voor het strategisch programma, Hogeschool Inholland 20 april 2011

▪ **betreffende het verbeterbeleid op (domein- en) opleidingsniveau**

▪ De opleiding Bedrijfseconomie (BE)

- Afstudeerbrochure BE 2011-2012
- Beoordelingsformulier Afstuderen
- Checklist toetscommissie
- Checklist Vier ogen principe
- Domein MFR concept Jaarplan2011-2012
- Domeinplan kwaliteitsmanagement MFR
- Kwaliteitscriteria Afstudeeronderzoek
- MFR MTV Examencommissies Fase 2
- Plan van aanpak Onderzoek en afstuderen
- Professionaliseringsplan toetscommissies
- Projectenmatrix BE, versie 11 juni 2011
- Rapportage versnellingskamer afstuderen MFR
- Stand van zaken notitie dossier BE NVAO en bijlagen
- Stand van zaken: Opleiding BE, Domein Management, Finance en Recht, Overzicht van verbetermaatregelen die vanaf 2010 in gang zijn gezet, 6 juni 2011
- Voortgang verbetermatrix risico analyse

- De opleiding Commerciële Economie (CE)
  - Centrale Curriculum Commissie , concept 25 september 2009
  - Checklist toetscommissie, versie 4 april 2011
  - Checklist Vier ogen, versie 4 april 2011
  - Competentieprofiel Commerciële Economie
  - Domein Competenties Commerce, herziening januari 2006
  - Domeincompetenties Hoger Economisch Onderwijs, 2005, deel II
  - Marketing Alkmaar en Diemen: kwalitatieve schouw
  - Matrix competentie-indicatoren Marketing, versie 2010
  - Opleidingsprofiel Commerciële Economie, versie 17 januari 2011
  - Opleidingsprofiel International Business Languages, deel 1 en 2, versie 25 januari 2011
  - Projectenmatrix CE, versie juni 2011
  - Stand van Zaken: Opleiding CE, Domein Marketing. Toerisme en Vrijetijdsmanagement, Overzicht van verbetermaatregelen die vanaf 2010 zijn ingezet, 7 juni 2011
  - Toetscommissie domein Marketing, Toerisme en Vrijetijdsmanagement
  - Verslagen van bijeenkomsten van de Centrale Curriculum Commissie in de periode 2009-2011
  - Verslagen van het landelijk overleg Commerce in de periode 2010 en 2011

- De opleiding Media & Entertainment Management (MEM)
  - Aanvraag WHW-audit Cluster MEM 17 mei 2011
  - Advies MEM afstudeerrichtingen, 15 juli 2010
  - Afstemsessie conceptversie afstudeerproduct en herkansingsperiode
  - Afstudeerhandleiding MEM Haarlem, definitieve versie 18 oktober 2010
  - Beleidsnota Langstudeerbeleid (CvB), 21 april 2011
  - Beoordelingsformulier beroepsproduct-afstudeerrapport aangepast
  - Besluit over examinatoren, 21 april 2011
  - Eindrapport Evaluatie Organisatiestructuur
  - Kwaliteitsmanagementplan Domein CMM, 23 maart 2011
  - Landelijk Beroepscompetentieprofiel MEM (herijkt profiel), conceptversie 4 maart 2011
  - Landelijk Opleidingsprofiel MEM, versie d.d. 4 maart 2011
  - Media & Entertainment Management, Jaarplan 2011-2012, management MEM 31 mei 2011
  - Memo procedure afstuderen, maart 2011
  - Oplegger' bij het informatiepakket over de verbeteringen inzake de opleiding-MEM, Regine von Stieglitz, 2 juni 201
  - Overzicht leden Beroepenveldcommissie MEM
  - Perioderapportages deelexamencommissie 2010-2011
  - Planning monitoring toetskwaliteit Toetscommissie MEM Zuid, 2e half jaar 2010-2011
  - Portfolio onderzoek afstudeerrichtingen MEM, 31 augustus 2010
  - Procedure archiveren tentamens en werkstukken, november 2010
  - Projectenmatrix Domein CMM, werkversie 3.1 d.d. 4 april 2011
  - QuickScan verbeteracties MEM, management MEM 2 juni 2011
  - Studiesucces, het stapsgewijs verbeteren van studierendement, 24 november 2010
  - Toetsplan opleiding MEM, 23 maart 2011

- Trainingsopzet studiedag EVC, 15 juni 2011
- Verslag overleg Beroepenveldcommissie met studentenpanel, 30 september 2010
- Verslagen overleg met Beroepenveldcommissie MEM in de periode 2009 - 2011

▪ De opleiding Vrijetijdsmanagement (VTM)
- Advies onderzoeksleerlijn City Marketing
- Advies onderzoeksleerlijn Leisure & Business Events
- Afstudeerhandleiding 2010-2011
- Analyse NVAO-rapport VTM en plan van aanpak vervolgstappen en verbeteracties, Elvire Biegel directeur domein MTV, mei 2011
- Beoordelingsformulier afstudeerrapport Beoordelaar 1
- Beoordelingsformulier afstudeerrapport Beoordelaar 2
- Beoordelingsformulier afstudeerrapport Beoordelaar 3
- Bijlagen Afstudeerhandleiding
    - Inschrijfformulier Afstudeerkring
    - Adviesformulier Afstudeervoorstel kringdocent
    - Beoordelingsformulier Afstudeervoorstel Afstudeerbegeleider
    - Adviesformulier Afstudeervoorstel Opdrachtgever
    - Adviesformulier Afstudeerrapport Opdrachtgever
    - Beoordelingsformulier Afstudeerpresentatie- en gesprek
    - Archiveringsformulier
    - Beoordelingsformulier Afstudeerrapport Afstudeerbegeleider
- Beoordelingsformulier Afstudeerrapport Afstudeerbeoordelaar
- Brief met overzicht van verbetermaatregelen die door de opleiding VTM gedurende 2010-2011 zijn doorgevoerd, directeur MTV d.d. 6 juni 2011
- Kwaliteitsmanagement primair proces domein Marketing, Toerisme en Vrije tijd
- MFR MTV Examencommissies fase 2
- Onderwijs- en Examenregeling, 2011 Vrijetijdsmanagement (work in progress)
- Onderwijs- en Examenregeling, 2011 Vrijetijdsmanagement, artikel 19
- Opleidingsprofiel VTM (work in progress)
- Plan van aanpak, Accreditatietraject VTM, update 31 mei 2011 (nog te autoriseren door Elvire Biegel)
- Portfolio: beoordelingsformulier portfolio assessment
- Portfolio: toelichting voor de student
- Procedurebeschrijving kwaliteitsbureau QOOL
- Programma 24 uur sessie management MTV
- Projectenmatrix VTM, versie 11 juni 2011
- Studiegids 2011-2012: voorgestelde aanpassingen
- Vastgesteld beleid kwaliteitsborging niveau startbekwaam
- Versnellingskamer afstuderen MTV MFR

Bijlage 4: Lijst van afkortingen

BBA	Bachelor Business Administration (domein)
BE	(opleiding) Bedrijfseconomie
CE	(opleiding) Commerciële Economie
CMM	(domein) Communicatie, Media en Muziek
CRM	Costumer Relationship Management
CvB	College van Bestuur
DEC	Deelexamencommissie
FR	Financiële Rekenkunde
HTRO	(opleiding) Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
IBL	(opleiding) International Business and Languages
MEM	(opleiding) Media en Entertainment Management
MFR	(domein) Management, Finance en recht
MT	Management Team
MTV	(domein) Marketing, Toerisme en Vrijetijdsmanagement
OER	Onderwijs- en Examenregeling
PDCA	(kwaliteitsbewakingssysteem volgens de methode van) plan - do - check - act
SBRM	Small Business en Retail Management
VTM	(opleiding) Vrijetijdsmanagement

nederlands- vlaamse accreditatie organisatie

Het Rapport van bevindingen is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog de (tussentijdse) beoordeling van de verbeterpotentie van de opleidingen BE, CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland.

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