

Rapport van Bevindingen  
NVAO-Commissie  
Onderzoek Hogeschool  
Inholland

26 april 2011

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Korte samenvatting van de resultaten</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Inleiding en verantwoording gevolgde werkwijze</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Presentatie onderzoeksresultaten per opleiding</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>De onderzoeksresultaten: conclusies en aanbevelingen</b>	<b>53</b>
	<b>Bijlage 1: Korte CV's leden NVAO-onderzoekscommissie Hogeschool Inholland</b>	<b>59</b>
	<b>Bijlage 2: Toetsingskader NVAO-onderzoekscommissie</b>	<b>62</b>
	<b>Bijlage 3: Beoordelingsformulier (eind)werken, NVAO Commissie onderzoek Inholland 2010-2011</b>	<b>65</b>
	<b>Bijlage 4: Overzicht van locatiebezoeken en gesprekspartners</b>	<b>68</b>
	<b>Bijlage 5: Overzicht van alle opgevraagde en door de instelling aangeleverde documentatie</b>	<b>70</b>

## 1 Korte samenvatting van de resultaten

Het rapport "Rapport van Bevindingen NVAO-Commissie Onderzoek Inholland" (dd 26 april 2011) bevat de neerslag en conclusies van het onderzoek dat de NVAO vanaf november 2010 tot april 2011 heeft verricht naar de kwaliteit en het niveau van de alternatieve afstudeertrajecten en de bijbehorende reguliere afstudeertrajecten van de opleidingen Commerciële Economie, Bedrijfseconomie, Media & Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement van Hogeschool Inholland. Het feit dat dit onderzoek is ingesteld is mede een gevolg van de uitkomsten van het rapport van de Commissie Leers.

Eén van de aanbevelingen van deze Commissie betrof een inhoudelijk onderzoek door de NVAO naar de kwaliteit van alternatieve afstudeertrajecten bij Hogeschool Inholland. De opdracht aan de NVAO voor dit onderzoek is in overleg tussen de Inspectie van het Onderwijs en de NVAO geformuleerd. De NVAO heeft vervolgens een Commissie van vakdeskundigen ingesteld om uitvoering te geven aan deze opdracht.

De opdracht aan de NVAO-commissie kan in meer opzichten een goede opdracht genoemd worden: het is een zinvolle opdracht voor de instelling in kwestie en voor alle betrokkenen binnen de instelling omdat er vanuit een inhoudelijk perspectief gekeken is naar de kwaliteit van onderwijs i.c. het afstuderen, daarnaast is deze opdracht waardevol voor het hbo, omdat meer aandacht voor feitelijke inhoudelijke resultaten van opleidingen goed aansluit bij de (inter)nationale aandacht voor het niveau van het onderwijs. De Commissie heeft het als positief ervaren om hieraan een bijdrage te kunnen leveren.

Uiteraard was de aanleiding eerder zorgelijk dan positief: het rapport van de Commissie Leers gaf daar volop aanleiding toe. De grootste zorg betrof de kwaliteit van de inrichting van het onderwijs en van de toetsing binnen de zogenoemde alternatieve afstudeertrajecten die aangeboden zijn door Hogeschool Inholland aan studenten in de brede sector Economie die zes of meer jaren studeerden. Het was de vraag of de inrichting en toetsing voldeden aan de eisen die de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) stelt.

### *Opdracht*

- De Commissie is gevraagd:
  - per afgestudeerde vast te stellen of het niveau onvoldoende, voldoende, goed of excellent is en op studentnummer te registreren welke afgestudeerde in welke categorie valt, zodat bij een eventuele beslissing om tot terugvordering van bekostiging over te gaan niet opnieuw onderzoek hoeft te worden gedaan;
  - een indicatieve uitspraak te doen of het geheel van de werkstukken/ afgestudeerden van de alternatieve afstudeertrajecten en van de opleiding als geheel onder, op of boven het niveau is dat in het hbo mag worden verwacht;
  - naast (eind)werken ook stageverslagen en andere derde- en vierdejaars-werkstukken in de beoordeling te betrekken;
  - het oordeel van de examinerator onderdeel te maken van het onderzoek; en waar relevant ook dat van de externe beoordelaar of werkvelddeskundige;
  - zelf de steekproef te bepalen en dit niet aan de opleiding over te laten;
  - de beoordeling mogelijk zo te organiseren dat de Commissieleden niet weten of het werkstuk van een student was die een alternatief traject volgde.
- De Commissie is gevraagd bijzondere aandacht te besteden aan de vraag of bij de opleiding MEM Haarlem de cesuur niet te laag lag.

- De Commissie is tevens gevraagd aan te geven hoe is omgegaan met dossiers die incompleet zijn en waarvan werkstukken of beoordelingen ontbreken.

De aan de Commissie verstrekte opdracht behelsde uitdrukkelijk niet een (tussentijdse) reguliere accreditatiebeoordeling van de vier betrokken opleidingen, zoals de NVAO die elke zes jaar uitvoert naar de kwaliteit van bestaande opleidingen. De Commissie heeft zich bij dit onderzoek geconcentreerd op de beoordeling van het afstudeerniveau, door (eind)werken van studenten te beoordelen, en het toetsbeleid van de afstudeerfase.

#### *Gevolgde werkwijze*

De Commissie heeft het als een belangrijke en verantwoordelijke opdracht ervaren om onderzoek te doen ten einde een antwoord te vinden op de gestelde vragen. Onderzoek naar de kwaliteit van het hoger onderwijs is zelden zo primair inhoudelijk georiënteerd. Om een antwoord te kunnen geven op de vragen heeft de Commissie middels vakdeskundige deelcommissies alle resultaten van de alternatieve afstudeertrajecten doorgenomen en aan de hand van doordachte en geijkte normen bediscussieerd en beoordeeld. Hiertoe heeft de Commissie een toetsingskader ontworpen met deels hbo-generieke en deels opleidingsspecifieke criteria (standaarden) waarmee zou kunnen worden bepaald of sprake is van voldoende hbo-bachelor kwaliteit in het algemeen, en van het vereiste BE-, CE-, MEM-, en VTM-opleidingsniveau in het bijzonder. Van alle studenten die in de opleidingen MEM, CE en VTM aan het alternatieve afstudeertraject hebben deelgenomen en het bachelor-diploma hebben verkregen zijn door de Commissie de (eind)werken beoordeeld<sup>1</sup>. Van de tussenstap van eerst een uitgebreide steekproef (zoals gesuggereerd in de aan de Commissie verstrekte opdracht) heeft de Commissie gemeend te moeten afzien. Zij wilde zich namelijk een zo volledig mogelijk beeld vormen van de kwaliteit van het (eind)werk in het alternatieve afstudeertraject van de verschillende opleidingen. Voor de opleiding MEM ging het in totaal om 101 (eind)werken, voor de opleiding CE 16 en voor de opleiding VTM 7.<sup>2</sup>

Tevens heeft de Commissie zich een oordeel gevormd over de kwaliteit van de reguliere opleidingen door de (eind)werken van de laatste drie afgeronde studie jaren te beoordelen aan de hand van een representatieve steekproefsgewijze selectie uit deze werkstukken.<sup>3</sup> Gesprekken met examinatoren, studiebegeleiders, docenten en management gaven extra helderheid en reliëf aan de gevonden resultaten. Tijdens de bezoeken is gesproken over de kwaliteit van de uitvoering van het toetsbeleid en over de kwaliteit van afzonderlijke producten van studenten. Een uitgebreide beschrijving van de werkwijze van de Commissie is opgenomen in hoofdstuk 3 van het rapport. De resultaten van het onderzoek per opleiding zijn opgenomen in hoofdstuk 4 van het rapport.

---

<sup>1</sup> Daarnaast heeft de Commissie ook al het overige werk dat van deze studenten - waar dat nog beschikbaar was - in de vorm van bijvoorbeeld stageverslagen, verantwoordingsverslagen en beoordelingsformulieren e.d., beoordeeld en geëvalueerd. Maar over de hele linie bleek er maar weinig van dit soort materialen aanwezig. In enkele gevallen heeft de Commissie het werk van een student als niet beoordeelbaar moeten kwalificeren. In dat geval voldeed alleen al de vorm niet aan de eisen die aan een (eind)werk mogen worden gesteld.

<sup>2</sup> Voor een verantwoording van deze aantallen zie resp. de subparagrafen 3.1.2, 3.2.2. en 3.3.2 in het rapport.

<sup>3</sup> Van de opleidingen BE, CE en VTM werden elk 25 (eind)werken opgevraagd en op kwaliteit getoetst, voor de opleiding MEM bedroeg dat aantal 35. Het grotere aantal werken voor MEM laat zich verklaren door het feit dat de Commissie opgedragen was om voor de kwaliteit van het (eind)werk in de opleiding MEM (regulier traject) te kijken naar materiaal van twee locaties: Haarlem en Rotterdam. Ook van studenten in het steekproefonderzoek is bij de instelling gevraagd om, waar mogelijk, meer producten aan te leveren, dan alleen het (eind)werk. Maar de beschikbaarheid daarvan bleek ook hier zeer beperkt.

### Resultaten

De onderzoekresultaten nemen de zorg over de opleidingen niet weg: de aangetroffen kwaliteit voldoet over de hele linie niet.

De Commissie heeft de volgende aantallen onvoldoende, voldoende, goed en zeer goed waarderingen uitgesproken ten aanzien van de door haar beoordeelde (eind)werken uit het alternatieve en uit het reguliere afstudeertraject:

	MEM Haarlem	MEM Rotterdam	CE Diemen	VTM Diemen	BE Haarlem	Alle opleidingen
<b>Alternatief afstudeertraject</b>						
Totaal	101	Nvt	16	7	nvt	124
Zeer goed	2					2
Goed	14			2		16
Voldoende	32			1		33
Onvoldoende	43		16	4		63
Niet beoordeelbaar	10					10
<b>Regulier afstudeertraject</b>						
Totaal	19	15	25	25	25	109
Zeer goed	1	1	5	2	5	14
Goed	3	3	5	3	10	24
Voldoende	10	10	8	15	2	45
Onvoldoende	5		6	4	8	23
Niet beoordeelbaar		1	1	1		3
<b>Totaal beoordeeld</b>	<b>120</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>32</b>	<b>25</b>	<b>233</b>

Bovenstaand overzicht geeft de Commissie aanleiding tot de volgende constatering/conclusies:

- Per saldo zijn de afstudeerresultaten van de beoordeelde opleidingen in *het reguliere traject* van voldoende tot goede hbo-bachelor kwaliteit, dit neemt niet weg dat het aantal onvoldoendes per opleiding in alle opleidingen beslist te hoog is, variërend van 4 tot 8 onvoldoendes op een totaal van 25 respectievelijk 34<sup>4</sup> beoordeelde (eind)werken. Het gaat hierbij om de volgende percentages: 20% (VTM), 32% (BE); 26% (MEM Haarlem), 28% (CE). Alleen de MEM opleiding in Rotterdam onderscheidt zich positief. Geen enkel (eind)werk werd als onvoldoende beoordeeld en één (eind)werk werd niet ontvangen door de Commissie.

<sup>4</sup> Bij de beoordeling van de laatste groep pilot studenten bleek dat één student, die opgenomen was in de steekproef MEM Haarlem regulier, feitelijk thuishoort in de pilot groep. Het oordeel over deze student is meegenomen in het pilot resultaat en verwijderd uit het resultaat van de steekproef MEM Haarlem regulier. Hierdoor is achteraf gezien de steekgrootte MEM Haarlem regulier 19 en niet 20 en MEM totaal niet 35 maar 34.

▪ De afstudeerresultaten *in de alternatieve afstudeertrajecten* van de opleidingen CE, MEM en VTM zijn voor het merendeel van onvoldoende hbo-bachelor kwaliteit. Behoudens tegenbewijs (blijkende uit vervangende opdrachten of ander schriftelijk werk, waaruit het behaald zijn van voor de beroepspraktijk vereiste hbo-competenties blijkt) is de Commissie geneigd te oordelen dat in de gevallen waarin een (eind)werk door haar als onvoldoende wordt aangemerkt het verkregen diploma onterecht is verstrekt. Dit tegenbewijs is de Commissie in geen enkel geval geleverd of gebleken.

#### De kwaliteitsrisico's in de reguliere opleidingen

Met uitzondering van de opleiding Media & Entertainment Management te Rotterdam heeft de Commissie geconstateerd dat het aantal onterecht met een voldoende beoordeelde (eind)werken voor alle opleidingen groot is. De Commissie acht een dergelijk resultaat niet aanvaardbaar.

Een deugdelijke formulering van het toetsbeleid en, belangrijker nog, een nauwgezette uitvoering van het beleid zijn voorwaarden om het risico van niet adequate beoordeling te beperken. In de gevoerde gesprekken heeft de Commissie vernomen dat de instelling reeds stappen heeft gezet om tot een adequaat toetsbeleid te komen.

Zoekend naar de oorzaken van genoemde negatieve uitkomsten constateerde de Commissie dat de aandacht voor kwaliteit door betrokken docenten, management en toezichthoudende instanties wellicht teveel is opgevat als het volgen van geldende procedures en te weinig gericht is geweest op de bewaking van de vereiste inhoudelijke kwaliteit. De Commissie hecht eraan dit hier zo te formuleren, omdat het risico bestaat dat een eerste reactie zal zijn dat regels scherper en complexer zullen worden gemaakt en de controle op handhaving zal toenemen. Terwijl dit het probleem niet zal verhelpen, wellicht zelfs zal versterken. In de aanbevelingen die de Commissie heeft opgenomen in hoofdstuk 5 van het rapport, noemt zij een aantal factoren die van positieve invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de opleiding door het proces van verantwoordelijke professionals voorrang te verlenen.

#### De kwaliteitsrisico's in de alternatieve afstudeertrajecten

Aandacht voor rendementen, liefst preventief, en daaruit voortvloeiende aandacht voor langstudeerders is nodig om geen maatschappelijk kapitaal verloren te laten gaan. Het is ook in het belang van de betreffende studenten. Uiteraard is de conditie hierbij dat de normen niet verlaagd mogen worden. Echter, de Commissie kan de (eind)werken van de alternatieve afstudeertrajecten merendeels niet van een voldoende voorzien.

Bij geen van de alternatieve afstudeertrajecten van Hogeschool Inholland was voldoende geborgd dat de normen gehandhaafd zouden blijven. Regels met betrekking tot het afstuderen zijn verruimd zonder de risico's hiervan te beheersen, noch in procedures noch in voldoende deskundigheid van docenten in hun rol als begeleider en/of assessor en/of examiner. Te vaak was er onvoldoende borging van de kwaliteit van het afstuderen doordat er niet voorzien was in een onpartijdige examiner, waardoor de begeleidende docent deze rol op zich nam.

Iedere bij het onderzoek betrokken opleiding kent haar eigen redenen om onvoldoende aandacht te hebben voor de borging van kwaliteitsnormen. Deze worden besproken in hoofdstuk 5 van het rapport.

Voor alle opleidingen geldt dat haast om snel tot resultaten te komen gestimuleerd werd door het management, maar haast was zeker ook aanwezig bij docenten die hun studenten wilden ondersteunen bij het behalen van een diploma.

### *Aanbevelingen*

De Commissie heeft zich tevens gebogen over de vraag hoe deze situatie heeft kunnen ontstaan. Tijdens haar onderzoek heeft zij veel zeer gemotiveerde professionals aangetroffen die zonder meer het beste voorhadden met hun studenten. Elke opleiding heeft echter haar eigen verhaal. De Commissie heeft deze achtergronden meegenomen in haar rapport omdat zij even zo vele aanknopingspunten bieden voor verbeteringen. Zij komt dan ook met enkele aanbevelingen in de overtuiging dat Hogeschool Inholland hiermee haar voordeel zal doen. Deze zijn opgenomen in hoofdstuk 5 van het rapport.

### Aanbevelingen en daaraan ten grondslag liggende inzichten

#### Inzichten

In de gesprekken met de opleidingen en in haar interne gesprekken heeft de Commissie de volgende inzichten ontwikkeld die ten grondslag liggen aan haar aanbevelingen:

- (1.) Beleid ter verbetering van rendementen moet zoveel mogelijk voorkomen dat er grote aantallen langstudeerders ontstaan. Extra begeleiding van langstudeerders is daarbij positief te waarderen. Echter, aan de normen voor het afstuderen mag niet worden getornd. Het past bij maatwerkbeleid dat variatie in leerwegen is toegestaan. De wijze waarop studenten aantonen te voldoen aan de afstudeereisen dient daarentegen eenduidig te zijn. Als het beoordelen van verworven competenties nog niet goed is geïntegreerd in het toetsbeleid en daarmee nog onvoldoende wordt beheerst door assessoren en examinatoren, dient de opleiding terughoudend te zijn in de toepassing hiervan.
- (2.) Reglementen en procedures dienen te voldoen aan de WHW, dit is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor een goed toetsbeleid. Hiervoor is ook nodig dat de normen gedragen worden door het volledige opleidingsteam. Formele controle moet goed georganiseerd zijn en sociale controle is vanzelfsprekend vanuit een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleiding. De Commissie heeft een duidelijke relatie gevonden tussen goede regelgeving die ook wordt gehanteerd en de kwaliteit van de (eind)werken. Anders gezegd, als de formele processen in orde zijn - en dit betekent goed toepasbaar en functioneel - is de kans groter dat ook de inhoud en het resultaat aan de maat zijn.
- (3.) De afstudeerprocedure moet helder, formeel juist en eenvoudig toe te passen zijn, hoe complexer hoe minder kans dat de procedure goed gevolgd wordt. In de uitvoering vraagt de rol van de docent als examinator extra aandacht. Een goed onderscheid met de rol van begeleider is noodzakelijk. De docent moet voor beide rollen goed worden opgeleid en gekwalificeerd. In het bijzonder wanneer gebruik gemaakt wordt van assessments is de gebruikelijke scholing van docenten niet toereikend en zijn extra faciliteiten nodig.
- (4.) De inhoud van een opleiding dient niet alleen goed aan te sluiten bij de beroepspraktijk, er moet ook sprake zijn van een uitgebalanceerde 'body of knowledge' in de opleiding. Met deze balans kunnen problemen ontstaan als opleidingen te snel groeien of krimpen. De inhoudelijke 'span of control' van de groep afstudeerbegeleiders kan in die situatie snel verminderen. Het is dan moeilijker om tot een goede combinatie van de vakexpertise van de begeleider en de student c.q. de aard van zijn/haar opdracht te komen. Een vakdeskundige begeleider moet het best in staat worden geacht om de student te

ondersteunen in het formuleren van de juiste vraagstelling en afbakening bij een onderzoeksoopdracht. In dit licht is de snelle groei van de MEM opleiding heel onwenselijk.

(5.) Stabiel en kwalitatief goed management is onontbeerlijk voor het ondersteunen van de processen van innovatie, normering en handhaving. In de opleidingen Media & Entertainment Management Haarlem, Bedrijfseconomie en Commerciële Economie hebben zich de laatste jaren teveel wisselingen op managementniveau voorgedaan. Het college van bestuur zou hier lering uit moeten trekken. De Commissie heeft de nadelige gevolgen hiervan vastgesteld in haar onderzoek.

(6.) Docenten en (inhoudelijke) leiding moeten worden gezien en benaderd als professionals en daarmee ook worden aangesproken op professionele verantwoordelijkheid, gebaseerd op een moreel besef dat deel uitmaakt van het beroep van docent of leidinggevende. Het is van belang hier voortdurend aandacht aan te besteden om een gegroeide cultuur van vrijblijvendheid te overwinnen. Professionaliteit is de belangrijkste variabele in relatie tot te leveren kwaliteit.

Goed HRM-beleid impliceert een goede samenstelling van het team, een taaktoewijzing op maat in omvang en niveau en een stimulerende en inspirerende begeleiding van professionalisering van de individuele docent en het hele team door de leiding en kunnen docenten individueel en in teams aangesproken worden op hun professionele verantwoordelijkheid.

#### Aanbevelingen

Op grond hiervan komt de Commissie tot de volgende aanbevelingen:

(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.



## 2 Inleiding

Dit rapport bevat de neerslag en conclusies van het onderzoek dat de NVAO vanaf november 2010 verricht heeft naar de kwaliteit en het niveau van de alternatieve afstudeertrajecten en de bijbehorende reguliere afstudeertrajecten van de opleidingen Commerciële Economie, Bedrijfseconomie, Media & Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement aan Hogeschool Inholland. Het feit dat dit onderzoek is ingesteld is mede een gevolg van de uitkomsten van het rapport van de Commissie Leers. Een van de aanbevelingen van deze Commissie betrof een inhoudelijk onderzoek door de NVAO naar de kwaliteit van alternatieve afstudeertrajecten bij Hogeschool Inholland. De opdracht aan de NVAO voor dit onderzoek is in overleg tussen de Inspectie van het Onderwijs en de NVAO geformuleerd. De NVAO heeft vervolgens een Commissie van vakdeskundigen ingesteld om uitvoering te geven aan deze opdracht.

De opdracht aan de NVAO-commissie kan in meer opzichten een goede opdracht genoemd worden: het is een zinvolle opdracht voor de instelling in kwestie en voor alle betrokkenen binnen de instelling omdat er vanuit een inhoudelijk perspectief gekeken is naar de kwaliteit van onderwijs i.c. het afstuderen, daarnaast is deze opdracht waardevol voor het hbo, omdat meer aandacht voor feitelijke inhoudelijke resultaten van opleidingen goed aansluit bij de (inter)nationale aandacht voor het niveau van het onderwijs. De Commissie heeft het als positief ervaren om hieraan een bijdrage te kunnen leveren.

Uiteraard was de aanleiding eerder zorgelijk dan positief: het rapport van de Commissie Leers gaf daar volop aanleiding toe. De grootste zorg betrof de kwaliteit van de inrichting van het onderwijs en van de toetsing binnen de zogenoemde alternatieve afstudeertrajecten die aangeboden zijn door Hogeschool Inholland aan studenten in de brede sector Economie die zes of meer jaren studeerden. Het was de vraag of de inrichting en toetsing voldeden aan de eisen die de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) stelt.

Hierbij deed zich onmiddellijk de vraag voor naar de kwalitatieve studieresultaten: wat is het eindniveau van de studenten die via deze alternatieve trajecten zijn afgestuurd? En, op de tweede plaats, hoe is de verhouding van dit niveau in relatie tot het niveau van afgestudeerden in het reguliere onderwijs van de betreffende opleidingen?

De Commissie heeft het als een belangrijke en verantwoordelijke opdracht ervaren om onderzoek te doen ten einde een antwoord te vinden op deze vragen. Onderzoek naar de kwaliteit van het hoger onderwijs is zelden zo primair inhoudelijk georiënteerd. Om een antwoord te kunnen geven op de gestelde vragen heeft de Commissie middels vakdeskundige deelcommissies alle resultaten van de alternatieve afstudeertrajecten doorgenomen en aan de hand van doordachte en geijkte normen bediscussieerd en beoordeeld. Tevens heeft de Commissie zich een oordeel gevormd over de kwaliteit van de reguliere opleidingen door de (eind)werken van de laatste drie afgeronde studie jaren te beoordelen aan de hand van een steekproefsgewijze selectie uit deze werkstukken. Gesprekken met examinatoren, studiebegeleiders, docenten en management gaven extra helderheid en reliëf aan de gevonden resultaten. De onderzoekresultaten nemen de zorg over de opleidingen echter niet weg: de aangetroffen kwaliteit voldoet over de hele linie niet.

De Commissie heeft zich tevens gebogen over de vraag hoe deze situatie heeft kunnen ontstaan. Tijdens haar onderzoek heeft zij veel zeer gemotiveerde professionals aangetroffen die zonder meer het beste voorhadden met hun studenten. Elke opleiding

heeft echter haar eigen verhaal. De Commissie heeft deze achtergronden meegenomen in haar rapport omdat zij even zo vele aanknopingspunten bieden voor verbeteringen. Zij komt dan ook met enkele aanbevelingen in de overtuiging dat Hogeschool Inholland hiermee haar voordeel zal doen.

Drs. Marianne Dunnewijk  
voorzitter NVAO Commissie

### 3 Inleiding en verantwoording gevolgde werkwijze

#### 3.1 Vooraf: begrippenkader

Voor een goed begrip van wat hierna volgt wil de Commissie hier eerst, voorafgaande aan de eigenlijke tekst van het rapport, het begrippenkader weergeven dat door haar is gehanteerd bij het door haar uitgevoerde onderzoek en de rapportage daarover. De hierin opgenomen begrippen en de daaraan gegeven omschrijving komen overeen met het begrippenapparaat zoals dat door de Commissie Leers<sup>5</sup> is gebruikt in haar rapport over de problematiek van het alternatieve afstudeertraject binnen Hogeschool Inholland.<sup>6</sup>

Alternatief afstudeertraject	Het afstudeertraject zoals dat niet is opgenomen in de Afstudeerhandleiding/OER* Aan het alternatief afstudeertraject nemen stuwmeerstudenten deel.
Langstudeerder / stuwmeerstudent	Een student die langer dan de voor een opleiding ingerichte nominale studiejaren ingeschreven staat aan die opleiding.
(eind)werk	Werk of werkstuk waarop een student in een van onderzochte opleidingen is afgestudeerd. Per opleiding kan de vorm verschillen.
EVC-traject	(Opleidings- en) afstudeertraject op basis van Eerder Verworven Competenties
IVC-traject	(Opleidings- en) afstudeertraject op basis van Inmiddels Verworven Competenties
Reguliere afstudeerstudent	Een student die volgens de in de Afstudeerhandleiding/OER omschreven wijze afstudeert
Regulier afstudeertraject	Het afstudeertraject zoals dat is opgenomen in de Afstudeerhandleiding/OER.

\* Onderwijs- en Examenregeling

#### 3.2 Aanleiding onderzoek en onderzoeksopdracht

##### *Landelijke inventarisatie alternatieve afstudeertrajecten en het vervolgtraject*

Het onderhavige rapport is het resultaat van onderzoek dat door de NVAO-commissie Onderzoek Inholland (de Commissie) is uitgevoerd in opdracht van de NVAO en als onderdeel van het Inholland onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs.

De aan de NVAO verstrekte opdracht maakt deel uit van een meer omvattend onderzoek dat door de Inspectie wordt uitgevoerd, in vervolg op een door haar (vanaf eind juli 2010) uitgevoerde landelijke inventarisatie naar alternatieve afstudeertrajecten. Aanleiding voor die inventarisatie vormde de publicatie van een artikel in de Volkskrant van 10 juli 2010, met

<sup>5</sup> Voluit: Commissie Diplomerings Langstudeerders Hogeschool Inholland

<sup>6</sup> 'Veel ruimte, weinig rekenschap', 23 september 2010, p. 10

de boodschap dat bij de opleiding Media & Entertainment Management (MEM) van Hogeschool Inholland te Haarlem langstuderende studenten te lichtvaardig een diploma hadden ontvangen op basis van een alternatief afstudeertraject.

De door de Inspectie uitgevoerde inventarisatie bracht aan het licht dat door 11 hbo-instellingen in totaal 430 getuigschriften waren uitgereikt aan studenten die een alternatief afstudeertraject voor langstudeerders hadden gevolgd. Voor Hogeschool Inholland zou het daarbij om 127 getuigschriften gaan, waarvan 104<sup>7</sup> voor de opleiding MEM in Haarlem, 16 voor de opleiding Commerciële Economie (CE) in Diemen en 7 voor de opleiding Vrijtijdsmanagement (VTM), eveneens in Diemen.

In de Tussenrapportage Alternatieve Afstudeertrajecten in het Hoger Onderwijs<sup>8</sup> van oktober 2010, waarin de Inspectie opgaaf doet van deze cijfers, geeft zij ook aan welke vervolgstappen zij zal ondernemen aan onderzoek, toezicht en andere acties ten aanzien van alternatieve afstudeertrajecten, in algemene zin (landelijk) en bij de Hogeschool Inholland in het bijzonder.

Bij Hogeschool Inholland zal het vervolgtraject in het onderzoek naar alternatieve afstudeerroutes een vijftal aandachtsgebieden omvatten, zo meldt de Inspectie in de Tussenrapportage, te weten: (i) het niveau van afgestudeerden in de opleidingen CE, MEM en VTM, (ii) de naleving van de WHW, (iii) het al of niet rechtmatig verkregen zijn van overheidsbekostiging, (iv) de mate van sturing door het instellingsbestuur, de interne kwaliteitszorg, de medezeggenschap en de werking van het interne toezicht (kortweg: 'governance') en (v) de realisatie van de in het verbeterplan beschreven maatregelen van het instellingsbestuur.<sup>9</sup>

De aan de NVAO verstrekte opdracht heeft alleen betrekking op het eerstgenoemde aandachtsgebied (i) van het aangekondigde vervolgonderzoek van de Inspectie.

#### *Nadere afbakening van het door de NVAO uit te voeren onderzoek*

In een gezamenlijke notitie van de Inspectie en de NVAO van 5 november 2010 zijn afspraken vastgelegd over de invulling en omvang van het door de NVAO uit te voeren onderzoek.

Op hoofdlijnen weergegeven hielden die afspraken het volgende in.

- Een Commissie van deskundigen, die door de NVAO wordt samengesteld, gaat de kwaliteit van de toetsing en het gerealiseerde niveau beoordelen van de drie opleidingen van Hogeschool Inholland waar in de jaren 2007-2010 gewerkt is met een alternatief

<sup>7</sup> De inspectie baseert dit getal op de bevindingen van de commissie Leers, die in haar rapport 'Veel ruimte, weinig rekenschap' had becijferd dat 104 (van de 151) studenten die aan het alternatieve afstudeertraject hadden deelgenomen ook daadwerkelijk een diploma hadden ontvangen. Van deze 104 leken er aanvankelijk bij het onderhavige onderzoek van de Commissie 33 toch gewoon het reguliere traject te hebben gevolgd, waardoor het aantal 'echte' alternatief afgestudeerden op 71 uitkwam. Van al deze studenten heeft de Commissie werk beoordeeld. Later bleek toch de beoordeling van een grotere groep nodig, omdat niet of onvoldoende kon worden aangetoond dat deze groep van 33 regulier was afgestudeerd. Aanvullend op de 71 al beoordeelde studenten heeft de Commissie nog eens van 30 studenten het (eind)werk beoordeeld, waardoor het totaal op 101 uitkomt. Zie voor verdere gegevens over het precieze aantal stuwmeesterstudenten in de opleiding MEM paragraaf 3.2.3.

<sup>8</sup> De tussenrapportage is door de Staatssecretaris van OCW bij brief van 19 oktober 2010 aan de Tweede Kamer aangeboden, TK 2010-

2011, 31288 nr. 120

<sup>9</sup> Tussenrapportage Alternatieve Afstudeertrajecten (etc.), TK 2010-2011, 31288, nr. 102, p. 38

afstudeertraject (CE, MEM en VTM) en één opleiding van genoemde hogeschool waar dat niet is gebeurd, waarbij gedacht wordt aan de opleiding Bedrijfseconomie (BE).<sup>10</sup>

- Uitgangspunt zijn de facetten 'beoordeling & toetsing' en 'gerealiseerd niveau' uit het NVAO-accreditatiekader.
- Het onderzoek betreft afgestudeerden via een alternatief traject en afgestudeerden via reguliere afstudeervarianten. De Commissie wordt gevraagd in principe van alle afgestudeerden van een alternatief afstudeertraject het niveau te onderzoeken, met dien verstande dat begonnen wordt met een uitgebreide steekproef van de (eind)werken in de alternatieve routes. Als de aangetroffen situatie dat toestaat kan worden volstaan met deze steekproef. Wordt een structureel twijfelachtig niveau aangetroffen, dan wordt de beoordeling uitgebreid. Als duidelijk wordt dat een substantieel deel van de (eind)werken onder de maat is, wordt overgegaan op de integrale beoordeling van alle (eind)werken van de alternatieve afstudeertrajecten.

Voor het onderzoek naar de kwaliteit van de afstudeerresultaten en de toetsing in het reguliere traject van de opleidingen CE, MEM en VTM [en van de opleiding BE, bij wijze van referentiekader] kan worden volstaan met beoordeling van een representatief aantal, met behulp van een steekproef, aangewezen (eind)werken; verspreid over dezelfde referentiejaar als waarover het onderzoek van de Commissie zich uitstrekt in verband met de alternatieve afstudeertrajecten.

- De Commissie wordt gevraagd:
  - per afgestudeerde vast te stellen of het niveau onvoldoende, voldoende, goed of excellent is en op studentnummer te registreren welke afgestudeerde in welke categorie valt, zodat bij een eventuele beslissing om tot terugvordering van bekostiging over te gaan niet opnieuw onderzoek hoeft te worden gedaan;
  - een indicatieve uitspraak te doen of het geheel van de werkstukken/afgestudeerden van de alternatieve afstudeertrajecten en van de opleiding als geheel onder, op of boven het niveau is dat in het hbo mag worden verwacht;
  - naast (eind)werken ook stageverslagen en andere derde- en vierdejaarswerkstukken in de beoordeling te betrekken;
  - het oordeel van de examiner onderdeel te maken van het onderzoek; en waar relevant ook dat van de externe beoordelaar of werkvelddeskundige;
  - zelf de steekproef te bepalen en dit niet aan de opleiding over te laten;
  - de beoordeling mogelijk zo te organiseren dat de Commissieleden niet weten of het werkstuk van een student was die een alternatief traject volgde.
- De Commissie wordt gevraagd bijzondere aandacht te besteden aan de vraag of bij de opleiding MEM Haarlem de cesuur niet te laag lag, nu bij het alternatieve afstudeertraject in die opleiding het principe van 'een zes is goed genoeg' nadrukkelijk als uitgangspunt werd gehanteerd.
- De Commissie wordt gevraagd aan te geven hoe is omgegaan met dossiers die incompleet zijn en waarvan werkstukken of beoordelingen ontbreken, en of en welke gevolgen dit mogelijkwerwijs heeft voor het totaalbeeld.

---

<sup>10</sup> In totaal ging het om vier opleidingen op drie locaties: BE in Haarlem, CE in Diemen, MEM in Haarlem en Rotterdam en VTM in Diemen.

### 3.3 Status en omvang van het onderzoek

#### *Geen regulier accreditatieonderzoek*

De aan de Commissie verstrekte opdracht behelsde niet een (tussentijdse) reguliere accreditatiebeoordeling van de vier betrokken opleidingen, zoals de NVAO die elke zes jaar uitvoert naar de kwaliteit van bestaande opleidingen.

Het onderzoek dat in opdracht van de Inspectie is uitgevoerd was aan de ene kant beperkter dan bij een reguliere accreditatie op grond van het 'Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs'<sup>11</sup> het geval is, maar aan de andere kant - ten aanzien van een tweetal facetten - aanmerkelijk omvangrijker en diepgaander.

Bij een reguliere accreditatiebeoordeling wordt de kwaliteit van een opleiding beoordeeld op een zestal onderwerpen, verdeeld over één en twintig facetten. Bij het onderhavige onderzoek is die toetsing beperkt gebleven tot twee van de facetten van het Accreditatiekader, te weten facet 2.8 en 6.1.

Daarbij ziet facet 2.8 op de kwaliteit van de beoordeling en toetsing en reikt daarvoor het volgende criterium aan: "Door de beoordelingen, toetsingen en examens wordt adequaat getoetst of de studenten de leerdoelen van (onderdelen van) het programma hebben gerealiseerd."

Facet 6.1 heeft betrekking op het gerealiseerd niveau van de opleiding, met als kwaliteitscriterium: "De gerealiseerde eindkwalificaties zijn in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen."

In het kader van dit tweede facet plegen te accreditere opleidingen over de achterliggende zes referentiejaar een representatief aantal werkstukken aan te leveren of ter inzage te leggen die door het beoordelingspanel zo goed mogelijk aselekt worden gekozen, bijvoorbeeld in de vorm van uitgewerkte opdrachten, stageverslagen, tentamina en eindschipties, alsmede voorbeelden van complete portfolio's die van studenten door hun hele studie heen zijn aangelegd of bijgehouden. Het gaat daarbij doorgaans om een beperkte selectie van (eind)werken uit de laatste twee jaar van de verslagperiode<sup>12</sup> - aan de hand van door het beoordelingspanel geïndiceerde selectiecriteria - bedoeld om een representatief beeld te krijgen van de opleiding.

Bij het onderhavige onderzoek naar de kwaliteit van de afstudeerresultaten in het kader van alternatieve trajecten voor langstudeerders heeft ten aanzien van deze facetten een veel omvangrijkere en diepgaandere beoordeling plaats gevonden dan bij reguliere accreditatiebeoordelingen gebruikelijk is; niet alleen in de zin dat beduidend meer werken zijn onderzocht dan bij accreditaties gebruikelijk is, maar in veel gevallen ook met meer aandacht voor de geleverde kwaliteit dan bij een accreditatieonderzoek in de regel mogelijk is. Bovendien lag de verantwoordelijkheid voor de selectie van de te beoordelen (reguliere) werkstukken bij het onderhavige onderzoek geheel en uitsluitend bij de Commissie zelf. De Commissie heeft zelf steekproefsgewijs de werkstukken aangewezen die zij wenste te beoordelen en ook zelf bepaald welke (eind)werken - bij gebleken niet beschikbaarheid van in primo geselecteerde scripties of eindproducten - als vervangende producties door de instelling dienden te worden aangeleverd.

Samengevat kan worden gesteld dat de Commissie zich bij dit onderzoek heeft geconcentreerd op de beoordeling van het afstudeerniveau, door (eind)werken van studenten te beoordelen, en het toetsbeleid van de afstudeerfase. De Commissie heeft

---

<sup>11</sup> NVAO, 14 februari 2003

<sup>12</sup> Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, NVAO, 6 december 2010, p. 23.

vrijwel geen inzage gehad in prestaties van studenten eerder in de opleiding (gemaakte toetsen, papers en verslagen).

*Reikwijdte onderzoek schriftelijk werk: betrokken opleidingen en aantallen studenten*

De aan de Commissie verstrekte opdracht behelsde primair het doen van onderzoek naar het niveau van afgestudeerden in zowel het alternatieve als reguliere afstudeertraject in de opleidingen MEM, CE en VTM in de jaren 2007-2010.

De opleiding BE is daar (op instigatie van de Inspectie) aan toegevoegd, met de bedoeling om in het onderzoek ook een opleiding van de betrokken instelling - bij wijze van referentiekader - mee te nemen, die geen alternatief afstudeertraject in de referentie jaren van het onderzoek kende en die als een traditionele opleiding van (erkend en) voldoende hbo-bachelor niveau zou zijn aan te merken. De bedoeling daarvan was om een ruimer perspectief te bewerkstelligen op het kwaliteitsbeeld van de opleidingen van de instelling.

Van alle studenten die in de opleidingen MEM, CE en VTM aan het alternatieve afstudeertraject hebben deelgenomen en het bachelor-diploma hebben verkregen zijn door de Commissie de (eind)werken beoordeeld. Van de tussenstap van eerst een uitgebreide steekproef (zoals gesuggereerd in de aan de Commissie verstrekte opdracht) heeft de Commissie gemeend te moeten afzien. Zij wilde zich namelijk een zo volledig mogelijk beeld vormen van de kwaliteit van het (eind)werk in het alternatieve afstudeertraject van de verschillende opleidingen.

Voor de opleiding MEM ging het in totaal om 101 (eind)werken, voor de opleiding CE 16 en voor de opleiding VTM 7.<sup>13</sup> Bij laatstgenoemde opleiding is van deze 7 studenten, die via het zogeheten IVC-traject zijn afgestudeerd, door de Commissie het (vervangende) (eind)werk in de vorm een competentieverslag beoordeeld.

Daarnaast heeft de Commissie ook al het overige werk dat van deze studenten - waar dat nog beschikbaar was - in de vorm van bijvoorbeeld stageverslagen, verantwoordingsverslagen en beoordelingsformulieren e.d., beoordeeld en geëvalueerd. Maar over de hele linie bleek er maar weinig van dit soort materialen aanwezig. In enkele gevallen heeft de Commissie het werk van een student als niet beoordeelbaar moeten kwalificeren. In dat geval voldeed alleen al de vorm niet aan de eisen die aan een (eind)werk mogen worden gesteld.

Verder heeft de Commissie van elk van de vier opleidingen, steekproefsgewijs, een representatief aantal reguliere (eind)werken beoordeeld.

Van de opleidingen BE, CE en VTM werden elk 25 (eind)werken opgevraagd en op kwaliteit getoetst, voor de opleiding MEM bedroeg dat aantal 35. Het grotere aantal werken voor MEM laat zich verklaren door het feit dat de Commissie opgedragen was om voor de kwaliteit van het (eind)werk in de opleiding MEM (regulier traject) te kijken naar materiaal van twee locaties: Haarlem en Rotterdam.

Ook van studenten in het steekproefonderzoek is bij de instelling gevraagd om, waar mogelijk, meer producten aan te leveren, dan alleen het (eind)werk. Maar de beschikbaarheid daarvan bleek ook hier zeer beperkt.

*Gesprekken*

Naast het beoordelen van studentproducten heeft de Commissie tevens gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van alle vier de opleidingen. Tijdens de bezoeken is

---

<sup>13</sup> Voor een verantwoording van deze aantallen zie resp. de subparagrafen 3.1.2, 3.2.2. en 3.3.2.

gesproken over de kwaliteit van de uitvoering van het toetsbeleid en over de kwaliteit van afzonderlijke producten van studenten.

De Commissie heeft zich op basis van deze gesprekken én van haar onderzoek van het schriftelijk werk een duidelijk beeld weten te vormen van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in de alternatieve afstudeertrajecten, een goed beeld van de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase en een indicatief beeld van de kwaliteit van het reguliere afstudeertraject in de vier opleidingen.

### 3.4 Samenstelling Commissie

#### *Personele samenstelling*

De samenstelling van de Commissie, die met de onderzoeksopdracht als beschreven in par. 2.1 werd belast, is door de NVAO geregeld bij besluit van 2 november 2010.

Benoemd werden daarbij:

- mw. drs. M. Dunnewijk-Budé, als *voorzitter* en
- prof. dr. P. Vanden Abeele
- drs. E. Goubin
- drs. H-J. Janssen
- mw. drs. J.E.D. Ossewold
- drs. P. Riegen en
- drs. A.K. Schilder, als *leden*

Ter ondersteuning van haar werkzaamheden werden aan de Commissie toegevoegd drs. H.H.A. Ponds (beleidsmedewerker bij de NVAO) als *procescoördinator* en mr. dr. Th.L. Bellekom (adviesbureau Ars Docendi) als extern *secretaris*.

#### *In de Commissie vertegenwoordigde deskundigheden*

Met deze samenstelling werd bereikt dat binnen de commissie de volgende deskundigheden waren vertegenwoordigd: (i) audit- en evaluatiedeskundigheid, (ii) bestuurlijke expertise in de hbo-sector, (iii) domeindeskundigheid in vakdiscipline en afnemend beroepenveld en (iv) onderwijsdeskundigheid en expertise in het toetsen en beoordelen van studentproducten.

Ter adstructie van een en ander verwijst de Commissie hier naar bijlage 1 bij dit rapport, waarin korte CV's van de leden van de Commissie zijn opgenomen.

#### *Deelcommissies*

De deelcommissies, waarin de Commissie zich voor de beoordeling van individuele werkstukken en de bespreking daarvan met docenten en management heeft opgedeeld waren de volgende:

- deelcommissie BE/CE: prof. dr. P. Vanden Abeele, drs. P. Riegen en mw. drs. M Dunnewijk
- deelcommissie MEM: drs. E. Goubin, mw. drs. J.E.D. Ossewold en mw. drs. M. Dunnewijk
- deelcommissie VTM: drs. H-J. Janssen, drs. A.K. Schilder en mw. drs. M. Dunnewijk.

Secretariële ondersteuning aan de deelcommissies werd deels door de procescoördinator en deels door de externe secretaris geleverd.



### 3.5 Werkwijze Commissie

#### *Start van het onderzoek*

Bij wijze van opmaat tot het eigenlijke onderzoek is de Commissie begonnen met het beoordelen van een aantal (eind)werkstukken uit het reguliere traject van de opleidingen MEM, CE en VTM, gespreid over de jaren 2007-2010 en over de verschillende locaties waar de opleidingen verzorgd worden. De Commissie vroeg om een aantal representatieve voorbeelden waarbij sprake was van gespreide oordelen (cijfer 6, 8 en hoger). De werkstukken waren in enkele gevallen ook voorzien van door examinatoren ingevulde beoordelingsformulieren.

De werkstukken zijn door alle leden van de Commissie afzonderlijk beoordeeld en besproken in een plenaire vergadering.

Dat bleek een goede vingeroefening te zijn, want hoewel de Commissie in meerderheid wel steeds bij een eenzelfde of vergelijkbare waardering uitkwam waren er tussen de individuele Commissieleden soms ook beoordelingsverschillen.

Dat heeft de Commissie er direct aan het begin al toe aangezet om te komen tot een duidelijke normering van maatstaven aan de hand waarvan de nog te beoordelen (eind)werken (reguliere én alternatieve) op hbo-bachelor kwaliteit zouden zijn te toetsen.

#### *Naar een toetsingskader*

Voor de beoordeling van die (eind)werkstukken diende naar het idee van de Commissie een toetsingskader te worden ontworpen met de geldende deels hbo-generieke en deels opleidingsspecifieke criteria (standaarden) waarmee kan worden bepaald of sprake is van voldoende hbo-bachelor kwaliteit in het algemeen, en van het vereiste BE-, CE-, MEM-, en VTM-opleidingsniveau in het bijzonder. Het is van belang om te vermelden dat de Commissie met de ontwikkeling van het toetsingskader geen nieuwe eisen heeft gesteld. Na een eerste globale inventarisatie van generieke beoordelingscriteria, in haar vergadering van 24 november 2010, heeft de Commissie die criteria nadere invulling en duiding gegeven door deze te relateren aan landelijk gangbare beroeps- en opleidingsprofielen en daarbij aangehouden toetseisen - zoals kenbaar uit visitatierapporten en zelfevaluatie rapporten van vergelijkbare opleidingen - alsmede aan internationaal algemeen aanvaarde standaarden voor een bachelor, zoals de Dublin descriptoren.

Een en ander heeft geresulteerd in een toetsingskader dat de Commissie in haar vergadering van 22 december 2010 definitief heeft vastgesteld voor het door haar uit te voeren onderzoek naar de kwaliteit van de (eind)werken (alternatief en regulier) in de vier opleidingen.

De kern van dit toetsingskader wordt gevormd door de eisen die worden gesteld aan het vermogen van een student tot het formuleren van een relevante - bij studie en werkveld aansluitende - probleemstelling, aan het op basis daarvan kunnen uitvoeren van een adequate verkenning en analyse, met inbegrip van reflectie op het eigen werk, en aan het vermogen tot formulering van logisch uit één en ander voortvloeiende conclusies en aan het kunnen communiceren hiervan.

Zie voor een weergave van het toetsingskader bijlage 2 bij dit rapport.

#### *Van een abstract toetsingskader naar een meer praktisch beoordelingsformulier*

Het toetsingskader is daarna omgezet in een sjabloon dat voor elk van de te beoordelen (eind)werken te gebruiken zou zijn, en waarmee als het ware in één oogopslag kon worden vastgesteld wat de waardering van een werkstuk is en waarop die beoordeling (uitgedrukt in een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed, zeer goed) berust.

Dat sjabloon – ‘Beoordelingsformulier (eind)werken, NVAO-commissie onderzoek Inholland 2010-2011’ geheten - is hierachter als bijlage 3 bij het rapport gevoegd.

Voor elk afzonderlijk (eind)werk (alternatief en regulier) is een dergelijk formulier ingevuld door de beoordelende leden van de drie deelcommissies, eerst door de beoordelaars afzonderlijk en onafhankelijk van elkaar en later in een gezamenlijk formulier van de beoordelende deelcommissieleden.

#### *Geen ‘blinde’ beoordeling*

De Commissie heeft geen uitvoering kunnen geven aan het aspect van de opdracht om de producten van studenten uit het alternatieve en het reguliere afstudeertraject ‘blind’ te beoordelen, dat wil zeggen op een manier waarbij de Commissieleden niet zouden weten of het om werk van een regulier afgestudeerde student of een student uit het alternatieve traject ging.

Een ‘blinde’ beoordeling was in veel gevallen daarom al niet mogelijk, omdat alternatieve (eind)werken vaak al qua vorm<sup>14</sup> of vanwege de in die werken gegeven verantwoording dat het om een (eind)werk in het kader van een alternatief afstudeertraject ging, vrij eenvoudig als alternatief afstudeerwerk herkenbaar waren.

De Commissie heeft daarom gemeend eerst de grote hoeveelheid van alternatieve afstudeerwerken - die vanaf de start van het onderzoek wel al vrijwel compleet beschikbaar waren - te moeten doorwerken, in afwachting van de nog aan te leveren reguliere (eind)werken.

#### *Beoordeling (eind)werken alternatief traject in drie categorieën*

Met gebruikmaking van het beoordelingsformulier zijn door de deelcommissies eerst de (eind)werken alternatief afstudeertraject beoordeeld en - naar bevind van zaken - ingedeeld in een drietal categorieën te weten:

- (i) de geleverde prestaties zijn in ieder geval van hbo-bachelor niveau. Hierbij wordt (‘in potlood’) aangetekend of er aanleiding is om eventueel tot een beoordeling ‘goed’ of ‘zeer goed’ te komen;
- (ii) het materiaal roept te veel vragen op om zonder meer tot een (voldoende of onvoldoende) oordeel te kunnen komen, een nader gesprek met de examiner(en) is vereist; en
- (iii) het (eind)werk is zonder meer van onvoldoende hbo-niveau.

Bij de tweede categorie van (eind)werken (de zgn. ‘bespreekgevallen’) gaat het om werkstukken die onvolledig oogden of ten aanzien waarvan de (desbetreffende) deelcommissie vermoedde dat het verschil in waardering tussen de oorspronkelijke beoordelaars en de deelcommissie wellicht daardoor verklaard zou kunnen worden dat mogelijk elders compensatie was gevonden voor de gebreken die het (eind)werkstuk vertoonde. De Commissie dacht daarbij bijvoorbeeld aan de mogelijkheid dat de betrokken student nog een vervangend werkstuk heeft geleverd, dan wel een aanvullende mondelinge presentatie heeft gegeven, of een extra assessment heeft afgelegd, waarvan in het dossier, zoals de Commissie dat had ontvangen, alleen geen melding was gemaakt.

Ook ten aanzien van een aantal als ‘categorie (iii)’ aangemerkte (eind)werken vond de Commissie het wenselijk om, waar mogelijk, de desbetreffende beoordelaars of examinatoren te vragen wat hen er toe heeft gebracht om in die gevallen te besluiten dat sprake was van voldoende hbo-bachelor niveau. Maar anders dan bij de bespreekgevallen - die vrijwel allemaal voor commentaar aan de betrokken examinatoren zijn voorgelegd -

---

<sup>14</sup> Bij de CE-(eind)werken in de meeste gevallen ook doordat er sprake was van meer dan één auteur.

bleef dat bij de (eind)werken 'categorie (iii)' beperkt tot enkele zeer in het oog springende gevallen van verschil in waardering.

Samengevat vindt de Commissie dat een positief oordeel over het (eind)werk van een student voldoende blijkt geeft van gerealiseerd hbo-bachelor niveau. Bij een negatief oordeel kan volgens de Commissie worden geconcludeerd dat er gereede twijfel is over de realisatie van het hbo-bachelorniveau door de betreffende student.

#### *Ander materiaal en andere aandachtspunten*

Waar de Commissie het voor de beoordeling van studenten (en hun (eind)werkstukken) wenselijk achtte om ook ander werk op te vragen, heeft zij dat bij de instelling kenbaar gemaakt en daarnaar ook gevraagd

Per te beoordelen student bleek dat, zoals hierboven al werd gememoreerd, maar weinig ander werk beschikbaar was, buiten stage- en verantwoordingsverslagen en incidenteel beschikbare documenten als beoordelingsformulieren. In een enkel geval was er nog een creatief product (film), maar van een volledige - de opleiding(en) dekkende - documentatie per student of een integraal portfolio was in bijna geen enkel geval sprake. De reden daarvoor moet worden gezocht in de beperkte bewaartermijn van drie maanden die de instelling voor andere werkstukken dan de scriptie en het eindverslag als regel aanhoudt.

De suggestie van de kant van de Commissie om (door haar aangewezen) studenten uit te nodigen om eventueel zelf nog werkstukken, verantwoordingsverslagen e.d aan te leveren - in aanvulling op het meestal wel beschikbare eind(werk) - is door de instelling niet overgenomen. Zij beriep zich daarbij op ervaringen die van haar kant bij eerdere pogingen (in het kader van het onderzoek van de Commissie Leers en de inspectie) waren opgedaan om dit soort producten en documenten boven tafel te krijgen en de irritaties die zij bij een nieuwe poging daartoe bij (oud) studenten verwachtte te zullen ondervinden. De Commissie heeft vervolgens afgezien van het doorzetten van haar vraag op dit punt.

Verder is door de deelcommissies bij de beoordeling van het alternatieve afstudeerwerk aantekening gehouden van wat zij meenden te kunnen aanmerken als onregelmatigheden of afwijkingen in de sfeer van de uitvoering van het toetsbeleid door de instelling, in de zin van: anders of met andere maatstaven beoordelen dan waarvan de onderwijs- en examenregeling (OER) uitgaat.

#### *Gesprekken over (de uitvoering van) het toetsbeleid en over individueel werk*

Op basis van de bevindingen, opgedaan na lezing van de beschikbare (eind)werken in de alternatieve afstudeerroutes en in de reguliere trajecten, zijn in de weken 2, 4 en 9 van 2011 in totaal acht gespreksronden gevoerd met vertegenwoordigers van de vier betrokken opleidingen over het door de instelling in de referentie jaren 2007-2010 gehanteerde toetsbeleid en de beoordeling van individuele (eind)werken. Gesproken is met vertegenwoordigers van het management en van de resp. examencommissies van de betrokken opleidingen, alsook en afzonderlijk met individuele examinatoren. Voor een overzicht van de gehouden gesprekken verwijst de Commissie naar bijlage 4 bij dit rapport. De met de betrokken examinatoren gevoerde gesprekken over de categorieën twee (ii) en drie (iii) gevallen, hebben de betreffende deelcommissies geen aanleiding gegeven om hun aanvankelijke beoordeling bij te stellen.

*Selectie en beoordeling (eind)werkstukken regulier afstudeertraject BE, CE, MEM en VTM*

Voor de beoordeling van (eind)werken uit het reguliere afstudeertraject van de opleidingen BE<sup>15</sup>, CE, MEM en VTM, is voor elk van die opleidingen - steekproefsgewijs - door de Commissie een representatief aantal (eind)werken aangewezen dat in de referentie jaren van het onderzoek (2007 -2010) in die respectieve opleidingen is geproduceerd en tot diplomaverlening heeft geleid.

In een eerste ronde zijn daartoe op a-selecte (gestratificeerde) wijze voor de verschillende opleidingen 15 (eind)werken ter beoordeling aangewezen. Voor de opleiding MEM bedroeg dat aantal, zoals al eerder gemeld, 25 vanwege de spreiding over de twee locaties waarover de Commissie gevraagd was haar onderzoek uit te strekken. Voor de locatie Haarlem bedroeg het aantal in de eerste ronde opgevraagde (eind)werken 14, voor de locatie Rotterdam 11.

In een tweede ronde is de instelling gevraagd om per opleiding aanvullend nog eens 10 (eind)werken, verspreid over de referentie jaren van het onderzoek, te willen aanleveren. Maar nu op selecte wijze, al naar gelang van de behoeften van de desbetreffende deelcommissie ter nadere verificatie.

Bij de deelcommissies BE, CE en VTM bleek in dat opzicht vooral behoefte te bestaan aan enerzijds (eind)werken met een lage waardering en anderzijds juist ook aan (eind)werken met een hoge waardering, omdat die beide categorieën in de eerste ronde verhoudingsgewijs niet veel voorkwamen.

Bij de deelcommissie MEM daarentegen bestond hoofdzakelijk behoefte aan (eind)werken met uitsluitend een 'grenswaardering', dus cijfer 6 of lager ( 5,5). Werkstukken van dit 'type' bleken hier weer relatief ondervertegenwoordigd in de eerste ronde van beoordeling.

Bij de 10 aanvullend opgevraagde MEM-werkstukken ging het om 6 (eind)werken van de opleiding In Haarlem en 4 van die in Rotterdam.

*Zorgvuldigheid en eenduidigheid in de waardering*

De Commissie is bij de beoordeling van de (eind)werken zo zorgvuldig mogelijk te werk gegaan. De beoordeling/waardering van de (eind)werken werd in eerste instantie door de vakdeskundige leden van de deelcommissies uitgevoerd, en wel door ieder van hen afzonderlijk. Het individueel gevormde oordeel werd vervolgens in het verband van de twee vakdeskundigen (per deelcommissie) onderling besproken en van een gezamenlijke waardering voorzien - één en ander met medeneming van de bevindingen naar aanleiding van de gesprekken met de examinatoren.

Waar dat voor het eenduidig af te geven gezamenlijke oordeel van belang werd geoordeeld, heeft in een aantal gevallen aanvullend nog onderlinge afstemming plaatsgevonden in het tripartiet verband van de deelcommissie: in aanwezigheid dus van de voorzitter van de Commissie, als 'arbitrerende' derde.

De (per deelcommissie) vastgestelde waarderingen zijn vervolgens in de plenaire Commissie verantwoord - door onder meer rapportage van de wederzijdse onderzoeksbevindingen - en vervolgens geaccordeerd als door de Commissie zelf uitgesproken waarderingen. De Commissie heeft zich er daarbij met name van vergewist of de uitgesproken waarderingen over de hele linie op een uniforme toepassing van het door haar ontwikkelde toetsingskader berustten en dat in ieder geval geen twijfel zou bestaan aan de correctheid van de uitgesproken onvoldoende waarderingen. In dat opzicht laten de door de Commissie uitgesproken beoordelingen, zoals weergegeven in hoofdstuk 4 hierna, zich dan ook niet positiever duiden dan zoals ze gegeven zijn.

---

<sup>15</sup> De opleiding BE kende geen alternatief afstudeertraject, dus haar afstudeertraject was per definitie 'regulier'.

## 4 Presentatie onderzoeksresultaten per opleiding

### Woord vooraf

Om een zo goed mogelijk beeld te geven van de plaats en de kwaliteit van het alternatieve afstudeertraject binnen het geheel van de opleiding behandelt de rapportage per opleiding achtereenvolgens een korte karakteristiek van de opleiding, de achtergrond van het alternatieve afstudeertraject, het beeld van de kwaliteit van de resultaten en het toetsbeleid in de afstudeerfase in de reguliere opleiding en daarna het beeld van de kwaliteit van de resultaten en het toetsbeleid in het alternatieve afstudeertraject. Alleen voor de opleidingen Bedrijfseconomie en MEM Rotterdam geldt bovenstaande niet, omdat van een alternatief afstudeertraject bij deze opleiding c.q. locatie geen sprake was.

Hierna schetst de Commissie eerst enkele ontwikkelingen binnen de instelling als geheel en binnen de betrokken opleidingen die verband houden met de start van alternatieve afstudeertrajecten.

Initiatieven om het stuwmeer van langstudeerders binnen Inholland weg te werken zijn, vanaf 2007, zowel van hogerop, van de kant van het management - op het niveau van de hogeschool en dat van de verschillende opleidingen - als van onderop, van de kant van het docententeam, ondernomen.

Van een eenduidig en eenvormig beleid was daarbij geen sprake. Op hogeschoolniveau behelsde het rendementsbeleid aanvankelijk een aantal algemeen geformuleerde actiepunten van de Bestuurlijke Agenda 2008-2010, waaraan goeddeels nog invulling diende te worden gegeven. Al zij gezegd dat daarbij ook al wel concreet gedacht werd aan 'andere vormen van afstuderen', 'het inzetten van studieloopbaanbegeleiders (SLB'ers) als mentor', en 'de inzet van rendementscoaches die extra zouden dienen te monitoren op de hogerejaars en op het doorverwijzen en sturen op uitval van de echt hopeloze gevallen'.

Op opleidingsniveau werd op die door het CvB geformuleerde doelstellingen om tot verbetering van het diplomarendement te komen, vanaf 2008 hier en daar een voorschot genomen door middelen vrij te maken voor extra begeleiding en ondersteuning bij het afstuderen. De omvang en invulling, die deze extra aandacht aan langstudeerders in de verschillende opleidingen kreeg, verschilden aanzienlijk, wat onder meer samenhang met de mate waarin het docententeam zich bij de langstudeerdersproblematiek betrokken voelde, de grootte van het stuwmeer waar het in de betreffende opleiding om te doen was en de beschikbaarheid van financiële middelen.

Zo is door de opleiding MEM (Haarlem) voor het studiejaar 2008/2009 - gerelateerd aan het aantal stuwmeerstudenten op dat moment - ruim € 112.000 uit het zgn. 'additionele budget' van de opleiding vrijgemaakt voor rendementsverbetering en werd ook de 'diplomabonus' die de opleiding in die periode ontving voor afstudeerders geormerkt voor rendementsverbetering.<sup>16</sup>

Bij de opleidingen CE en VTM ging het gradueel om een aanmerkelijk geringer - en deels ook anderssoortig - probleem dan bij de opleiding MEM. De in die opleidingen gekozen oplossingsrichtingen voor de stuwmeerproblematiek verschilden daarom ook van die waarvoor in de opleiding MEM werd geopteerd, zoals hierna zal blijken.

---

<sup>16</sup> Zie bijlage 7 bij het rapport van de commissie Leers: 'Het rendementsbeleid van de Hogeschool Inholland, de School of Communication, Media and Music en de opleiding Media & Entertainment Management', p. 3

Bij aanvang van haar onderzoek in november 2010 heeft de Commissie vastgesteld dat alle alternatieve afstudeertrajecten bij de betrokken opleidingen waren gestopt. Tevens merkte de Commissie dat leereffecten van de alternatieve afstudeertrajecten werden ingezet om het toetsbeleid in de reguliere opleiding te verbeteren.

## 4.1 De opleiding Media & Entertainment Management (MEM)

### 4.1.1 Inleiding

De instelling biedt in drie van haar vestigingen een opleiding MEM aan, te weten in Haarlem (voltijd), Den Haag (voltijd) en Rotterdam (voltijd en deeltijd). Het onderzoek van de Commissie beperkt zich tot de MEM-opleiding locaties Haarlem en Rotterdam. In Haarlem was in de referentie jaren 2007-2010 in formele zin sprake van een alternatief afstudeertraject. In Rotterdam was dat niet het geval. Het was echter wenselijk om een reguliere variant van de MEM opleiding op een andere locatie als referentie in het onderzoek te betrekken. Vandaar dat 'Rotterdam' meegenomen is in het onderzoek.

### 4.1.2 Korte karakteristiek van de opleiding MEM en de betekenis voor het beroepenveld

#### *Oorsprong en achtergronden*

De opleiding MEM is in 1997 in eerste instantie van start gegaan als afstudeervariant van de opleiding Commerciële Economie binnen Hogeschool Haarlem.

Dat verandert in 2001 als de opleiding MEM van afstudeervariant wordt omgezet in een voltijdse opleiding, en wel als zelfstandige 'Academie' binnen Hogeschool Haarlem.<sup>17</sup>

De MEM-Haarlem was daarmee de eerste opleiding in haar soort in Nederland. De opleiding was opgezet als een brede businessopleiding met de focus op een specifieke beroepscontext, te weten de creatieve industrie.

Het ontwikkelen van de opleiding MEM werd ingegeven door de sterke groei in de media- en entertainmentindustrie en de behoefte aan professioneel opgeleid personeel voor dit cluster. De belangrijkste ontwikkelingen waren: (i) de digitalisering van de media- en entertainmentindustrie, (ii) de sterk toegenomen commercialisering van de media- en entertainmentindustrie, ook internationaal, (iii) de toenemende vraag naar entertainmentproducten bij de consument en (iv) de verbreding van het domein door crossmediale ontwikkelingen.

#### *Ontwikkeling van een landelijk competentieprofiel MEM*

Het was duidelijk dat het hier om ontwikkelingen van structurele aard ging. Door de branche werd aangegeven dat er behoefte was aan geschoold business management in de media- en entertainmentindustrie. De status van een zelfstandige opleiding maakte het mogelijk om het curriculum en de beroepscompetenties beter te kunnen afstemmen op de vraag uit het werkveld.

Door de diversiteit in de branche bestond er geen landelijk beroepsprofiel voor de media- en entertainmentmanager: er is een veelheid aan brancheorganisaties in een breed werkveld. Internationaal gold hetzelfde beeld. De opleiding heeft toen het initiatief genomen in nauwe samenwerking met het beroepenveld het competentieprofiel voor de media- en entertainmentmanager te ontwikkelen. In deze ontwikkeling participeerden vanuit het

<sup>17</sup> Later zouden - in het verband van Hogeschool Inholland - ook in Rotterdam (voltijd in:2003 en deeltijd in 2005) en in Den Haag (voltijd in 2008) nog twee MEM-opleidingen van start gaan.

beroepenveld (internationale) marktleiders die de diversiteit en de breedte van de markt goed dekken.

Inmiddels waren er naast de MEM-opleiding van Hogeschool Inholland in Nederland nog twee andere MEM-opleidingen bij gekomen. Deze opleidingen zijn verenigd in een, op initiatief van de MEM-opleiding Haarlem, in 2001 opgericht landelijk platform. Dit landelijk platform heeft het ontwikkelde competentieprofiel overgenomen en daarna bij verschillende gelegenheden geactualiseerd.

#### *Onderwijsprofiel daarop afgestemd*

Het ontwikkelde competentieprofiel vormde destijds de inhoudelijke basis voor het curriculum, en doet dat nog steeds.

Inhoudelijk bleek de media- en entertainmentindustrie behoefte te hebben aan een combinatie van enerzijds: (i) businesskennis (waaronder marketing, financiën, HRM) en (ii) juridische kennis (m.n. auteursrecht, naburig recht, mediawet, internationaal mediarecht) en anderzijds: vaardigheden op het gebied van (iii) multimediale/ interactieve toepassingen (o.a. digitale distributie), (iv) [tele-] communicatie, (v) creatieve processen en (vi) productie (bijv. voor televisie, muziek).

#### *Voor welke beroepensector leidt de opleiding op?*

In eerste instantie zal de afgestudeerde 'Media & Entertainment Manager' een assisterende functie in de organisatie hebben. Voorbeelden hiervan binnen de media- en entertainmentbranche zijn functies op afdelingen marketing & sales of consultancy, assistent producers (televisiebedrijf) en assistent manager eventorganisaties.

De functionele doorgroei van afgestudeerde MEM'ers zal zich vooral voordoen in gevallen van grotere eindverantwoordelijkheid binnen een bedrijf, van groei in schaalgrootte van een bedrijf, van omslag in verantwoordelijkheden: van nationaal naar internationaal, en van wisseling in positie binnen een 'mono media bedrijf' naar die binnen een multimedia- en entertainmentbedrijf. Voorbeelden van dit soort (groei)functies zijn: uitvoerend televisie producent/producer, beurs- , congres- en/of eventmanager, productmanager in de muziekindustrie, artist relations manager, promotion manager en (multi)mediaconsulent.

### **4.1.3 De achtergrond van het alternatieve afstudeerproject in de opleiding MEM Haarlem**

De instroom in Haarlem heeft zich vanaf de start van het programma explosief ontwikkeld: van 60 studenten in de afstudeervariant CE in 1997 tot 503 eerstejaars in 2005 en 773 in het studiejaar 2009-2010, toen besloten werd de numerus fixus voor de opleiding op te heffen.

Het is mede aan deze explosieve groei van instromende studenten te wijten dat een stuk meer aan langstudeerders heeft kunnen ontstaan binnen de opleiding MEM.

In het studiejaar 2010-2011 is het aantal instromers, waarschijnlijk mede als gevolg van de negatieve berichtgeving in de media over de opleiding, weer beduidend teruggelopen, namelijk tot 468 aanmelders. Daarmee werd niet eens de fixus van 625 gehaald die voor dit studiejaar weer was ingesteld.

In de referentie jaren van het onderhavige onderzoek liep de gemiddelde docentformatie in de opleiding MEM geleidelijk op van 40,19 fte in 2007-2008 tot 58,22 fte in 2010-2011. Daarmee werd (wordt) voor de betreffende studie jaren een docent/student-ratio verwezenlijkt van resp. 1:34,96 en 1: 28,05.

#### 4.1.4 Wat is het beeld van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in het reguliere traject?

##### *Feitelijke beoordeling van de (eind)werkstukken MEM*

Lezing van de (34) scripties die de deelcommissie uit het reguliere traject van de opleiding MEM (Haarlem en Rotterdam) heeft ontvangen heeft geresulteerd in volgende waarderungen van de deelcommissie.

Steekproef MEM Haarlem regulier						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal <sup>18</sup>
Aantal	1	3	10	5	0	19

Steekproef MEM Rotterdam regulier						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal
Aantal	1	3	10	0	1	15

Het overgrote deel van de (eind)werken uit de reguliere opleiding voldoet aan het vereiste hbo-niveau en wordt door de deelcommissie als ruim voldoende tot goed gekwalificeerd, maar dat laat onverlet dat 5 onvoldoendes op een totaal van 34 reguliere (eind)werken een zorgelijk resultaat moet worden genoemd, dat geheel ten laste valt van de opleiding MEM Haarlem.

##### *Verdere kritische kanttekeningen en aanbevelingen aanvullend op genoemde oordelen*

De deelcommissie plaatst wel nog de volgende kritische kanttekeningen en aanbevelingen, die in hoofdzaak gericht zijn aan de opleiding MEM Haarlem:

- De scripties laten een breed scala aan onderwerpen zien en uit de stages valt een behoorlijk brede oriëntatie op de beroepspraktijk op te maken. De vraag die hier gesteld moet worden is in hoeverre deze oriëntatie op dit moment niet té breed is. Het zou goed zijn als de opleiding op grond van ontwikkelingen binnen het vakgebied en het beroepenveld tot een eigen duidelijke positionering en afbakening komt.
- Een scherpere afbakening van het vakgebied is met het oog op de herkenbaarheid van het domein, waar de opleiding MEM zich op richt, verder ook noodzakelijk en onontbeerlijk voor de, met de opleiding te ontwikkelen, professionaliteit van de toekomstige beroepsbeoefenaar.
- Daarnaast zou meer aandacht voor de theoretische aspecten van het vak en voor beschouwing van sociaal-culturele contexten, ethische aspecten en maatschappelijke relevantie de opleiding ten goede komen.
- Bovendien - zo heeft de deelcommissie vastgesteld bij de beoordeling van de (eind)werken - worden studenten in de opleiding onvoldoende geïnstrueerd in en

<sup>18</sup> Bij de beoordeling van de laatste groep pilot studenten bleek dat één student, die opgenomen was in de steekproef MEM Haarlem regulier, feitelijk thuishoort in de pilot groep. Het oordeel over deze student is meegenomen in het pilot resultaat en verwijderd uit het resultaat van de steekproef MEM Haarlem regulier. Hierdoor is achteraf gezien de steekgrootte MEM Haarlem regulier 19 en niet 20 en MEM totaal niet 35 maar 34.



gecorrigeerd op het in acht nemen van elementaire uitgangspunten bij het doen van onderzoek, zoals het verifiëren of naar het door hen gekozen onderwerp al eerder onderzoek is gedaan en tot welke relevante analyses en beschouwingen dat heeft geleid, en het op correcte wijze omgaan met en verantwoorden van geraadpleegde bronnen. De deelcommissie ziet daarin niet alleen een gebrek aan onderzoeksvaardigheden, maar ziet dit ook als een gebrek aan contextueel bewustzijn en reflecterend vermogen.

- Positief is de grote diversiteit aan scriptiebegeleiders. Dat biedt potentieel om de studenten te laten begeleiden door docenten met de juiste vakkennis en expertise.
- De (eind)werken van MEM Rotterdam die de deelcommissie heeft gezien beoordeelt zij allemaal positief, van ruim voldoende tot zeer goed.

#### 4.1.5 Wat is het beeld van (de uitvoering van) het toetsbeleid in het reguliere traject?

De deelcommissie heeft zich aan de hand van alle relevante documenten in dezen – waaronder de OER, de afstudeerhandleiding, beschikbare beoordelingsformulieren en verantwoordingsverslagen – een beeld weten te vormen van het toetsbeleid in het reguliere traject en op grond daarvan beoordeelt de deelcommissie de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding MEM Haarlem als onvoldoende en bij de opleiding MEM Rotterdam als voldoende.

*[in administratief/technische zin]*

- Er is een duidelijke en goed uitgewerkte afstudeerhandleiding.
- Er is geen uniform beoordelingsformulier waarvan in de opleiding in de vestigingen Haarlem en Rotterdam gebruik wordt gemaakt.
- De opleiding MEM in Rotterdam heeft wel een eigen beoordelingsformulier uitgewerkt. Daarbij constateert de deelcommissie dat dit formulier nogal complex is om een goede differentiatie in de beoordeling te realiseren. Door de opleiding MEM Haarlem werd dit ook bevestigd tijdens de gesprekken.
- De informatie per student in de opleiding MEM Haarlem is niet altijd volledig: er is vaak geen afstudeerdokument en/of verantwoordingsverslag.

*[in meer inhoudelijke zin]*

- Binnen het reguliere traject van MEM Haarlem is het afstuderen binnen de werkomgeving overgenomen uit het alternatieve afstudeertraject (pilot). De deelcommissie plaatst hierbij de kritische kanttekening dat het schrijven van een scriptie en daarmee het doen van zelfstandig, hbo-bachelor waardig, onderzoek en het ontwikkelen van een kritische attitude en reflecterend vermogen onder druk komen te staan. De scriptie dreigt tot een veredeld stageverslag te worden gereduceerd.
- Het lijkt erop dat bij veelbelovende scripties docenten soms niet het onderste uit de kan halen. Hierdoor komt potentiële excellentie onvoldoende uit de verf.
- In het verlengde van bovenstaande opmerking ligt ook de afwijking in beoordeling tussen begeleidende docenten en examinatoren enerzijds en de deelcommissie anderzijds: (i) waar de docenten/examinatoren studenten als voldoende/goed waarden, komt de waardering van de deelcommissie doorgaans hoger uit; (ii) waar de docenten/examinatoren de studenten als 'zwak' waarden, komt de deelcommissie vaak tot een lagere beoordeling.

#### 4.1.6 Wat is het beeld van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in het alternatieve traject?

##### *Onvolledige documentatie*

De deelcommissie begint haar bevindingen op dit punt met de constatering dat de informatie die haar over de afstudeerders in het alternatieve traject is verstrekt niet altijd volledig is: in veel gevallen ontbreekt een afstudeerdocument en/of een verantwoordingsverslag en/of een (eind)werk (scriptie en/of productie). Doorgaans ontbreekt het beoordelingsformulier of een anderszins op schrift gestelde inhoudelijke beoordeling.

##### *Kwaliteit van de (eind)werken en de geboden begeleiding*

Alternatief afstudeertraject MEM Haarlem						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal
Aantal	2	14	32	43	10	101

Van 43 van de 101 afgestudeerden in de pilot beoordeelde de deelcommissie het (eind)werk als onvoldoende. Van 10 studenten ontving de deelcommissie het (eind)werk niet of was het niet beoordeelbaar en van 48 studenten was het (eind)werk van voldoende niveau of meer. Hoewel het niveau vaak laag is, zijn er ook behoorlijk wat voldoende en enkele zeer goede werken. De deelcommissie beoordeelde 32 (eind)werken als voldoende, 14 als goed en 2 als zeer goed.

Het niveau van de verhoudingsgewijs betere (eind)werken zou hoger kunnen liggen indien ze sterker zouden zijn uitgewerkt en onderbouwd. De indruk overheerst dat hier te weinig gespecialiseerde opleiding en/of begeleiding voorzien was, of feitelijk beschikbaar was. Om de begeleiding naar de eigenlijke maatstaven van de opleiding te kunnen doen waren het daarvoor bemeten aantal begeleidingsuren en de beschikbare formatieruimte (4 docenten, die dit combineerden met hun werkzaamheden binnen het reguliere traject) niet voldoende om er meer uit te halen, waar dat in een substantieel aantal gevallen wel mogelijk was geweest.

De diversiteit aan onderwerpen van de (eind)werken was bijzonder groot en ging de, binnen het team van begeleidende docenten, aanwezige expertises te boven. In 37 gevallen was één van de pilot-docenten (tevens rendementscoach) zelfs enige begeleider en beoordelaar, terwijl hij daarvoor in veel gevallen onvoldoende specialistisch geëquipeerd moest worden geacht.

Studenten konden op onvoldoende specialistische kennis een beroep doen binnen het alternatieve afstudeertraject en namen in de meeste gevallen niet de moeite op andere docenten een beroep te doen, hoewel dat wel was toegestaan. In veel gevallen was dat ook voor de begeleidende docenten het geval. Studenten moeten tevens kunnen terugvallen op docenten met onderzoeksexpertise als ook op docenten met vakexpertise op het terrein van de met hun (eind)werk bestreken thematiek. Die ondersteuning kon studenten in de pilot niet of in onvoldoende mate gegeven worden.

### *Inconsistentie*

De deelcommissie stelt vast dat op de eindlijst (studiepuntenoverzicht) van afstudeerders in het alternatieve traject ten onrechte melding wordt gemaakt van 10 EC voor een afsluitend gesprek over behaalde competenties, terwijl een dergelijk assessment, voor zover de commissie heeft kunnen constateren, in geen van die gevallen heeft plaatsgevonden. Ook werd in deze situatie wel een cijfer aan de mondelinge verdediging toegekend; hetzelfde cijfer als het cijfer voor de schriftelijke prestatie.

### *Pragmatisch aanpak met niet voorziene gevolgen*

Om het alternatieve afstudeertraject (pilot) te kunnen realiseren is voor een heel pragmatische aanpak gekozen waarbij een aantal basisregels uit het reguliere afstudeertraject opzij geschoven werden en waarin de opleiding trachtte aan te sluiten bij de praktijk van de student<sup>19</sup>, in een substantieel aantal van de gevallen betrof dat een werksituatie. Bij deze keuze waren onderwijskundigen van de opleiding betrokken. Uit de (eind)werken blijkt dat deze aanpak bij het leeuwendeel van de studenten de kwaliteit niet ten goede komt. De deelcommissie baseert dat op de volgende bevindingen:

- Studenten wordt toegestaan af te studeren op een 'plan' (marketingplan, businessplan, communicatieplan, plan voor de eigen onderneming, projectplan) zonder steekhoudend voorafgaand onderzoek waarin ook contextuele factoren, theorievorming en analyse een rol spelen.
- Er is te weinig aandacht voor theorievorming; het gebruik van meer en breder gerichte bronnen is noodzakelijk om studenten de context van hun vakgebied te leren zien en begrijpen.
- De rol van de opdrachtgever is te groot en veelomvattend. De opdrachtgever is vaak ook de werkgever van de betreffende student; deze formuleert de vraag, levert (tekstueel) materiaal en andere bronnen en is vaak ook nog betrokken als externe beoordelaar.
- Mede door de onder punt 2 beschreven situatie lopen stage en scriptie soms teveel in elkaar over. Hierdoor wordt de scriptie gereduceerd tot een veredelde stage. Hiermee voldoet deze niet alleen niet aan de eisen aan een hbo-waardige waardige scriptie, maar ook niet aan de eisen die de opleiding zelf stelt aan het niveau van een eindwerk.
- Naast een gebrek aan onderzoek en onderzoeksvaardigheden laten de eindwerken zien dat er weinig aandacht is voor reflectie, conceptualisering, en ideevorming (creativiteit). Deze zijn in veel gevallen zwak.
- In sommige gevallen valt het onderwerp van de scriptie buiten het domein van MEM.

### *Veel voorkomende tekortkomingen in de (eind)werken*

Aansluitend op de bovengenoemde implicaties van de gekozen pragmatische aanpak van het alternatieve afstudeertraject heeft de deelcommissie het volgende kunnen constateren:

- De onderwerpen zijn heel divers, maar veel werken hebben exact dezelfde opzet, gebruiken dezelfde modellen en dezelfde (basis)handboeken, zonder verdere ter zake doende differentiatie.

---

<sup>19</sup> In verband met het afstuderen in een werksetting is er in de "Informatie over pilot-afstuderen 2008" letterlijk sprake van dat een 'relatief bescheiden' zelfstandige opdracht op hbo-niveau volstaat.

- Het ontbreekt de studenten aan voldoende onderzoeksvaardigheden.
- Het ontbreekt de studenten veelal aan een voor het vakgebied relevant referentiekader.
- Indien er al bronnen gehanteerd worden, gaat het veelal om basis vakliteratuur uit de opleiding, of om op het internet gevonden bronnen (Wikipedia, commerciële bronnen e.d.).
- De meeste studenten slagen er niet in op een correcte en zinvolle manier bronnen te zoeken, te vinden, te verwerken, en er correct naar te refereren. Van enige kritische reflectie tegenover de gebruikte bronnen is geen spoor te vinden.
- Er worden weinig of geen internationale bronnen gebruikt, terwijl het toch een internationaal vakgebied betreft.
- De conclusies, aanbevelingen en adviezen, die een verplicht onderdeel zijn van de eindwerken, bevatten veel platitudes en open deuren en zijn in de meeste gevallen niet gebaseerd op een daadwerkelijke analyse.
- Veel studenten slagen er niet in om de theorie, als ze die al aanhalen, te vertalen naar de praktijk van een concrete case.

#### **4.1.7 Wat is het beeld van (de uitvoering van) het toetsbeleid in het alternatieve traject?**

##### *Algemeen*

De lat is door de opleiding voor de pilot beduidend lager gelegd, zo is de deelcommissie gebleken. Zij baseert haar oordeel onder meer op door de instelling beschikbaar gestelde documenten (zoals de brochure 'Informatie over Pilot-Afstuderen 2008', de tekst van de 'Inspanningsovereenkomst', het 'Afstudeerdocument MEM' en de 'Zelftoets en Collegiale toets van het Afstudeerdocument MEM', in onderling verband bezien) en op de informatie die haar aanvullend is verstrekt tijdens de gesprekken met examinatoren en management in de weken 2, 4 en 9 van 2011, en op de vergelijking van het niveau van een voldoende beoordeling voor een eindwerk uit het reguliere afstudeertraject met een eindwerk met eenzelfde beoordeling uit het alternatieve afstudeertraject.

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in het alternatieve afstudeertraject bij de opleiding MEM Haarlem als onvoldoende.

##### *Afwijkingen van het reguliere stramien*

Naar de deelcommissie heeft kunnen vast stellen zijn in de pilot enkele basisregels uit het reguliere traject niet gehanteerd. Het gaat daarbij om de volgende ge-/en verboden:

- Verbod op werk voor eigen bedrijf
- Afstuderen in werksetting mag, mits op specifiek project/product
- Het onderwerp moet MEM-gerelateerd zijn
- Elk afstudeerproject 'dient in ieder geval' een onderzoekselement bevatten.

Naar de deelcommissie heeft kunnen waarnemen zijn deze uitgangspunten - al dan niet bewust - opzij geschoven.

##### *De afstudeerhandleiding voor de pilot*

Er is een eigen afstudeerhandleiding ontwikkeld ('Informatie over Pilot-Afstuderen 2008'), maar deze lijkt niet over de hele linie in gelijke zin gehanteerd te zijn en het in de loop van de pilot ontwikkelde (en op de pilot betrokken) gestandaardiseerd beoordelingsformulier is veel te weinig gehanteerd.

In de brochure 'Informatie over Pilot-Afstuderen 2008' is vermeld dat een verantwoordingsverslag deel uitmaakt van het afstuderen is. Niet alle studenten hebben hieraan voldaan.

Afstuderen binnen werkomgeving, ook binnen het eigen bedrijf- zoals de afstudeerhandleiding 'Informatie' etc. mogelijk maakt is discutabel; het is niet duidelijk geworden hoe die afstudeervariant beoordeeld moet worden.

In het kader van afstuderen in een werksetting is er in de brochure 'Informatie over Pilot-Afstuderen 2008' letterlijk sprake van dat een "relatief bescheiden" zelfstandige opdracht op hbo-niveau volstaat. De deelcommissie ziet daarin onmiskenbaar een afwijking naar beneden toe van het niveau dat in algemene zin geldt voor het afstuderen in de opleiding.

#### *Veel vormvrijheid*

Het aantal mogelijke types van eindwerk is te omvattend: onderzoeken, adviesprojecten, plannen (promotieplan, marketingplan, ondernemingsplan, projectplan etc, etc), producties en afstuderen in werksetting.

Daarnaast is ook het aantal mogelijke onderwerpen te breed en ongericht. Bij zwakke studenten gaven docenten soms een genade 6, vanwege de eigen - succesvolle - praktijk van de student of vanwege een positief oordeel over het doorlopen proces.

#### *Begeleiding bij het eindwerk*

Als eerder gezegd werden 37 (op de 67 beoordeelbare) (eind)werken in de pilot begeleid door één enkele docent. Dit is objectief gezien te veel voor die ene docent: naar het oordeel van de deelcommissie kan deze onmogelijk alle kennis en expertise in huis hebben om de begeleiding helemaal tot een goed eind te brengen. De overige eindwerken in het alternatieve afstudeertraject werden verdeeld over drie andere (bij de 'pilot' betrokken) docenten.

De vier docenten die de begeleiding van de studenten in het alternatieve afstudeertraject voor hun rekening namen waren overigens zeer gemotiveerd en realiseerden hun begeleidingstrajecten te goeder trouw, met veel inzet en betrokkenheid bij de student.

#### *Begeleiding van docenten vanuit de instelling en rol van het management*

Er was ruim onvoldoende feedback aan en begeleiding van deze docenten door de leidinggevendenden van de opleiding en de instelling, zo heeft de deelcommissie kunnen vast stellen. Er is destijds vanuit het management geen kader gegeven voor ontwikkeling en uitvoering van het alternatieve afstudeertraject. Daarnaast heeft de deelcommissie geen richtinggevendende en controlerende betrokkenheid van het management kunnen constateren, noch met betrekking tot de ontwikkeling van het alternatieve afstudeertraject noch met betrekking tot het inhoudelijk toetsen van de resultaten van het traject.

Als eerder gezegd was er onvoldoende specialistische begeleiding voor de pilotstudenten. Er was onvoldoende (in kwantiteit & kwaliteit) feedback m.b.t. de kwaliteit van het door de studenten gepresteerde werk. De rechtstreeks betrokken docenten deden hun best om hun studenten een stuk verder te krijgen, maar kwamen zo (vermoedelijk grotendeels onbewust) terecht in een kwalitatieve vervaging van geldende kwaliteitsnormen.

#### *Borging eindkwalificaties ten overstaan van externe deskundigen en de formele verantwoording daarvan*

Er is geen formele borging op dit punt. In principe beoordelen alleen twee interne beoordelaars. Er is geen mondelinge presentatie voor een jury, zoals in de reguliere opleiding wordt verlangd. Er wordt eigenlijk te veel verwacht van de buddy, een meelezende medestudent die als sparringpartner fungeert, terwijl de rol van de externe expert doorgaans

heel beperkt is. Daarnaast is deze expert vaak niet onafhankelijk, omdat hij/zij fungeert als directe opdrachtgever cq werkgever van de student.

De informatie per student is niet altijd volledig: in veel gevallen ontbreekt een afstudeerdocument en/of verantwoordingsverslag en/of scriptie.

#### 4.1.8 Conclusies over de opleiding Media & Entertainment Management

##### MEM Haarlem

###### *De kwaliteit van de resultaten in de reguliere opleiding*

De deelcommissie beoordeelt 2 van de aanvankelijk 14 onderzochte (eind)werken als onvoldoende en beoordeelt vervolgens uit een aanvullende steekproef van werken die met een 6 waren gewaardeerd, nog eens 3 van de 6 werken als onvoldoende. Hiermee moet van een zorgelijk resultaat gesproken worden.

###### *De kwaliteit van de resultaten in het alternatieve afstudeertraject*

Het resultaat is dat van de 101 afgestudeerden uit het alternatieve afstudeertraject de deelcommissie 43 (eind)werken als onvoldoende waardeerde. Van 10 afgestudeerden ontving de deelcommissie het (eind)werk niet of was het niet beoordeelbaar. Van 48 afgestudeerden was het (eind)werk van voldoende niveau of hoger.

###### *De kwaliteit van het toetsbeleid in het alternatieve afstudeertraject en in de reguliere opleiding*

De opleiding heeft vanaf haar start als afstudeervariant in 1997 met 60 eerstejaars tot 773 eerstejaars in het studiejaar 2009-2010, een bijzonder snelle en, door het opheffen van de numerus fixus, niet gecontroleerde groei doorgemaakt, die gevolgen heeft gehad voor de aandacht die docenten konden geven aan de zittende groep studenten. Mede hierdoor heeft, naar overtuiging van de Commissie, een stuwmeer van langstuderende studenten kunnen ontstaan.

Bij de ontwikkeling van het alternatieve afstudeertraject dat gedurende studiejaar 2008/2009 en 2009/2010 is aangeboden door de opleiding aan langstudeerders om deze de gelegenheid te geven alsnog af te studeren heeft men de praktijk van de student als uitgangspunt genomen. Vaak betrof dit een werksituatie. Deze pragmatische aanpak laat een grote betrokkenheid bij en begrip voor de student zien, maar heeft tevens op een aantal punten de kwaliteit van het onderwijs en daarmee het niveau van afstuderen onder druk gezet.

Op de eerste plaats zijn de afstudeerdocumenten op een aantal cruciale punten aangepast waardoor de eisen waaraan het eindwerk moest voldoen lager zijn komen te liggen.

Daarnaast is de begeleiding beperkt tot slechts vier docenten. Dit is niet alleen gezien de docent-student ratio een niet reële situatie, het is tevens voor vier docenten feitelijk onmogelijk om voldoende specialistische begeleiding te bieden gezien de breedte van het vakgebied en de variatie in afstudeeronderwerpen.

De deelcommissie heeft tevens kunnen constateren dat er ruim onvoldoende feedback aan en begeleiding van deze docenten door de leidinggevendenden van de opleiding en de instelling was.

Bovendien heeft de deelcommissie geconstateerd dat het management van de opleiding en van de instelling ook tijdens de ontwikkeling en uitvoering van de pilot afwezig was in haar

rol als kaderstellende, richtinggevende en controlerende instantie. De rechtstreeks betrokken docenten deden hun best om hun studenten een stuk verder te brengen, maar kwamen zo (vermoedelijk grotendeels onbewust) terecht in een kwalitatieve vervaging van geldende kwaliteitsnormen.

Een en ander heeft er toe geleid dat de resultaten van het alternatieve afstudeertraject naar beoordeling van de deelcommissie onder het niveau van die van het reguliere afstudeertraject blijven. De kwaliteit van het reguliere afstudeertraject is, behoudens de gesignaleerde onvoldoendes, voldoende tot goed te noemen. Het aantal onterecht met een voldoende beoordeelde eindwerken in het reguliere traject is echter te hoog. Op grond hiervan beoordeelt de deelcommissie de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding MEM Haarlem als onvoldoende.

### **MEM Rotterdam**

De opleiding MEM Rotterdam steekt positief af met goede resultaten en binnen de door de deelcommissie gehouden steekproef geen enkele onvoldoende.

De opleiding heeft wel een eigen beoordelingsformulier uitgewerkt, maar de deelcommissie heeft er geen goed zicht op kunnen krijgen of dit formulier over de hele linie ook consequent is gebruikt.

Overall is de deelcommissie positief over de uitvoering van het toetsbeleid in de afstudeerfase. De deelcommissie beoordeelt het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding MEM Rotterdam als voldoende.

## 4.2 De opleiding Vrijtijdsmanagement (VTM)

### 4.2.1 Inleiding

De instelling biedt de opleiding VTM maar in één van haar locaties aan, te weten in Diemen. Het onderzoek van de deelcommissie naar het alternatieve en het reguliere afstudeertraject over de referentie jaren 2007-2010 beperkt zich dan ook tot die locatie.

Anders dan bij de opleidingen CE en MEM behelsde het onderzoek in het alternatieve afstudeertraject naar de kwaliteit van de afstudeerresultaten niet de beoordeling van klassieke (eind)werken, maar de beoordeling van competentieverslagen of zogeheten werkveldervaringsdossiers op grond waarvan in een aantal gevallen - in het kader van het van IVC-beleid<sup>20</sup> - werd besloten in de studie jaren 2008-2009 en 2009-2010.

### 4.2.2 Korte karakteristiek van de opleiding VTM en de betekenis voor het beroepenveld

#### *Oorsprong/Achtergrond*

De opleiding Vrijtijdsmanagement aan hogeschool Inholland is in de plaats gekomen van de opleidingen Nationaal Gids in Cultuur en Beleid die na 1998 zijn afgebouwd. Aanvankelijk maakte de opleiding deel uit van de Academie voor Vrijtijdskunde van de Hogeschool Holland. Nadat de hogeschool de licentie voor Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs had gekregen, zijn beide opleidingen ondergebracht in de Amsterdam Management School for Tourism and Leisure (AMST&L). Sinds de fusie van de Hogeschool Holland tot Hogeschool Inholland is de opleiding ondergebracht in de School of Economics Amsterdam/Diemen, nu: domein Marketing, Toerisme en Vrijtijdsmanagement. Vanaf het ontstaan van de opleiding is er de mogelijkheid geweest om het studieprogramma in voltijdse vorm te volgen. Sinds september 2004 bestaat ook de Engelstalige variant Leisure Management (LM) in voltijdse vorm.

#### *Domeinspecifieke kenmerken van de opleiding*

De opleiding Vrijtijdsmanagement stelt zich tot doel studenten op te leiden tot startbekwame managers in het beroepenveld van de vrijetijdsbranche en de beginnende beroepsbeoefenaar voor te bereiden op het werken in een cultureel diverse omgeving vanuit een sterke internationale oriëntatie.

Degene die binnen de vrijetijdsbranche meehelpt producten te ontwikkelen, deze organiseert en eventueel aanbiedt, wordt als 'vrijtijdsmanager' aangemerkt.

Binnen de opleiding Vrijtijdsmanagement wordt in het curriculum de nadruk gelegd op cultuur, interculturele communicatie, belevingseconomie, duurzaam en maatschappelijk ondernemen (ethiek), E-business en internationalisering. Binnen het lectoraat Leisure staat het thema 'The Creative City' centraal.

#### *Landelijke samenwerking*

De opleiding Vrijtijdsmanagement wordt op vier hogescholen in Nederland aangeboden. De hogescholen werken met elkaar samen in het Landelijk Opleidingenoverleg Leisure & Tourism Management (LO L&TM). Deze samenwerking heeft onder meer geleid tot het opstellen van een nationaal competentieprofiel in 2004 en 2009.

---

<sup>20</sup> IVC= Inmiddels Verworven Competenties



### *Beroepsprofiel*

De taken die door afgestudeerden kunnen worden uitgevoerd, zijn divers. Er kan binnen het beroepenveld van de vrijetijdsmanager onderscheid gemaakt worden tussen instroomfuncties en doorstroomfuncties.

Na één of enkele jaren een instroomfunctie te hebben bekleed, stroomt een aantal vrijetijdsmanagers door naar managementniveau of naar expertniveau (senior, specialist of expert).

Voorbeelden van instroomfuncties zijn: productieassistent, account manager, marketing of sales assistant, (assistent) projectmedewerker en (assistent) evenementen coördinator.

Voorbeelden van doorstroomfuncties zijn: (markt)onderzoeker, coördinator, beleidsmaker, productontwikkelaar, marketing manager en organisator van (grote) evenementen.

In het competentieprofiel december 2009 zijn de functies nader uitgewerkt en verbonden aan de onderliggende competenties.

### *Instroom*

De opleiding VTM kent vanaf haar start in 2000 een redelijk constante instroom van gemiddeld 350 studenten op jaarbasis<sup>21</sup>, voor het lopende studiejaar zijn dat er 387.

## **4.2.3 De achtergrond van het alternatieve afstudeerproject in de opleiding VTM**

### *Start en uitgangspunt van het alternatieve afstudeertraject*

Ook bij de opleiding VTM vormde het 'stuwmeer' van langstudeerders de aanleiding voor het vanuit de instelling pro-actief aanbieden van een alternatief afstudeertraject.

Als startmoment kan worden aangehouden het verschijnen van een interne notitie binnen de opleiding over het actief benaderen van 6<sup>e</sup> jaars studenten en ouder.<sup>22</sup>

Geconstateerd werd dat er bij 6<sup>e</sup> jaars studenten opeens een grotere vertraging optreedt in het afrondingsproces van de opleiding. De verklaring daarvoor wordt met name gezocht in het feit dat dergelijke studenten in een werkend bestaan terechtkomen en dat daarmee de 'afstand' tot de opleiding groter wordt. Aan de andere kant is er vanuit de opleiding, lees: begeleider/docent, in een dergelijke situatie beperkte behoefte om het contact te verbeteren.

Om deze groep van studenten niet definitief te verliezen is voor de opleidingen Vrijetijdsmanagement (VTM) en Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (HTRO) in het collegejaar 2008/2009 een 'pilot' ontwikkeld, waarvan een eerste, globale opzet in genoemde interne notitie werd ontworpen.

Doel van dit project was om de groep studenten die het betreft gedetailleerd in kaart te brengen, actief vanuit de opleiding te benaderen en op grond van maatwerk te bekijken of er alternatieve manieren van afstuderen mogelijk waren. De Commissie is expliciet verzocht onderhavig onderzoek te concentreren op de opleiding Vrijetijdsmanagement.

### *Omvang doelgroep en de vorming van het 6+ docententeam*

Daarbij werd in beginsel gefocust op langstudeerders die 6 en meer studiejaar staan ingeschreven bij de opleiding, en die één of meer studieonderdelen nog niet behaald hebben, maar wel reeds anderhalf jaar werkzaam zijn "in de leisurebranche".

---

<sup>21</sup> In de studiejaar 2005 tot en met 2008 lag dat instroomcijfer lager, namelijk op gemiddeld 280.

<sup>22</sup> De titel van het document luidde voluit: "Actief benaderen van 6<sup>e</sup> jaars en ouder, op maat begeleiden richting de eindstreep/ Pilot, - Opzet & tussentijdse stand van zaken, dec. 2008.

In september 2008 ging het over een groep van 111 studenten (VTM en HTRO). Deze studenten zijn destijds verdeeld over vijf docenten die als initiatiefnemer, motivator, verwijzer en regelaar aan de groep 6+ studenten werden gekoppeld. Tot de taken van de zgn. 6+ docenten behoorden: "mailen van de toegewezen groep, afspraken en studieplan maken, begeleiden in werkveld ervaringsdossier en/of afstuderen, overleggen, pilotgroep bijwonen en beoordelen van de dossiers", zo meldt de notitie.

Overigens waren er al voor 1 december 2008 (dus voor het verschijnen van de interne notitie) de nodige acties ondernomen: zo waren de 111 geïnterviewde 6+studenten per e-mail reeds op de hoogte gebracht van de pilot, waren er al zo'n 15 gesprekken gevoerd, waarbij in twee gevallen een nieuwe afstudeeropdracht via het werk was gerealiseerd en vier studenten in beginsel waren geselecteerd voor het bewandelen van wat in de notitie het traject 'werkveldervaringsdossier' (later: IVC<sup>23</sup>-traject) werd genoemd. Tevens waren er op 5 december 2008 circa 22 scripties ingeleverd door 6<sup>e</sup> jaars.

#### *Nieuwe impuls*

De pilot krijgt een nieuwe impuls met het verschijnen van de interne notitie 'Stuwmeerpreventie en -reductie'<sup>24</sup> in februari/maart 2010.

De focus op langstudeerders blijkt te zijn verruimd tot 5<sup>e</sup> jaars studenten en ouder, terwijl ook invulling wordt gegeven aan een zogeheten IVC-traject, waarvan in de notitie van december 2008 nog slechts in de marge sprake was.

In deze notitie valt te lezen dat het 6+ team zich focust op de studenten die bij de afstudeercommissie genoteerd staan als 'inactief'. Het betreft studenten waar de opleiding sinds lange tijd niets meer van heeft gehoord, waarbij het afstudeertraject is vastgelopen en/of het zijn studenten die te maken hebben met (ernstige) persoonlijke omstandigheden. Aan het begin van elk cursusjaar worden de inactieve studenten verdeeld over de vijf docenten van het 6+ docententeam.

#### *IVC-traject*

Voor een beperkt aantal 6+ studenten bestaat nu ook de mogelijkheid - zoals al aangestipt - om af te studeren op basis van een zogenaamd IVC-dossier, waarbij de begeleiding hoofdzakelijk wordt gedaan door het 6+ team. Als belangrijk selectie criterium geldt dat kandidaten al enige jaren werkzaam moeten zijn op managementniveau in een 'leisure'-relevante werkomgeving.

Op grond van een intake-gesprek en na goedkeuring van de afstudeercommissie en examencommissie, kan een student het IVC-dossiertraject ingaan. Uitgangspunt van het dossier zijn de competenties en het bewijsmateriaal dat de student laat zien en waarmee hij aantoonbaar voldoet aan de vereiste competenties. De leidinggevende van de student, of een drietal referenties van de student indien hij/zij een eigen bedrijf heeft, geven een verklaring over echtheid en inhoud van het dossier. Het traject wordt over het algemeen begeleid door twee 6+ docenten en, indien het competentieverslag als voldoende wordt beoordeeld, afgesloten met eindgesprek tussen student en beide docenten.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> IVC staat voor: Inmiddels Verworven Competenties.

<sup>24</sup> Voluit: Stuwmeerpreventie en -reductie, Achtergronden en activiteiten, School of Economics, Amsterdam/Diemen, februari/maart 2010.

<sup>25</sup> Werkvorm en wijze van beoordeling in het kader van het IVC-traject hebben schriftelijke verantwoording en nadere invulling gekregen in het document "Het Inmiddels Verworven Competentiedossier" van november 2010.

#### *Aantallen*

Niet alle studenten die het traject wilden beginnen of waren gestart hebben het met goed gevolg doorlopen. Naast de zeven studenten die uiteindelijk via het IVC traject zijn afgestudeerd werden er twee vooraf afgewezen, terwijl twee studenten een onvoldoende hebben gekregen van de beoordelaar(s) voor hun IVC-dossier en van één student is het traject on-hold gezet in verband met het inmiddels gestarte NVAO onderzoek.

Tot 1 september 2010 zijn zeven 6+studenten VTM via het alternatieve afstudeertraject afgestudeerd.

#### **4.2.4 Wat is het beeld van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in het reguliere traject?**

##### *Selectie van (eind)werken*

De kwaliteit van de afstudeerresultaten in het reguliere traject is vastgesteld aan de hand van een a-selecte steekproef van 25 scripties. In eerste aanzet zijn vijftien scripties geselecteerd, in tweede instantie aangevuld met tien scripties om een meer compleet beeld te verkrijgen. De selectiecriteria bestonden uit een zo evenredig mogelijke spreiding van afstudeerscripties over de drie studie jaren 2007-08, 2008-09 en 2009-10. Daarnaast is spreiding gezocht in eindcijfer, om te komen tot een inschatting over de gehele breedte van beoordeling door de opleiding.

##### *Beoordeling (eind)werken door de deelcommissie*

Steekproef VTM Diemen regulier						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal
Aantal	2	3	15	4	1	25

Van de in totaal vijftientig scripties zijn er 4 scripties door de deelcommissie als (ruim) onvoldoende beoordeeld, terwijl deze door de opleiding als voldoende of daarboven zijn beoordeeld. De deelcommissie beoordeelde 15 (eind)werken als voldoende, 3 als goed en 2 als zeer goed.

Onder de steekproefscripties zijn door de deelcommissie twee mogelijke gevallen van ongeoorloofd citeren en plagiaat geconstateerd. Bij één scriptie is overduidelijk sprake van fraude, de scriptie is in substantiële mate een letterlijke kopie van een eerdere productie van een student van een andere hogeschoolopleiding, waaraan één van de Commissieleden verbonden is, welke student bij dezelfde organisatie is afgestudeerd. Er is hier sprake van louter toeval. De deelcommissie heeft, om redenen van het voorgaande, deze scriptie niet beoordeeld.

In een tweede geval vertoont de scriptie van de ene student ongewenste overlap met de scriptie van een andere student van dezelfde opleiding. De kwaliteit van beide scripties is onvoldoende te noemen. Belangrijke constatering is dat beide studenten bij dezelfde organisatie werkten en dat de één opdrachtgever is geweest voor de ander nog op het moment dat beiden student waren bij Inholland. Tevens is deze (student)opdrachtgever na zijn afstuderen ook opgetreden als beoordelaar van de ander. Er is hier sprake geweest van ongewenste belangenverstremming.

#### *Kritische kanttekeningen*

Gelet op de kwaliteit van de beoordeelde scripties Vrijtijdsmanagement, en het feit dat de deelcommissie 4 van de 25 scripties als (ruim) onvoldoende heeft beoordeeld, lijken op basis van de steekproef de volgende waarnemingen gerechtvaardigd:

- De opbouw en indeling van de scripties is voor verbetering vatbaar: de onderzoeksverantwoording en de onderzoeksopzet volgt in een aantal gevallen op de omgevingsbeschrijving en de uitkomsten van deskresearch. De uitkomsten van deskresearch blijken veelal te weinig afgekaderd, zijn zelden conceptueel onderbouwd, terwijl de lezer nog geen houvast heeft aan de onderzoeksopzet die nog volgen moet.
- Vervolgens is de verantwoording van het primaire (empirische) onderzoeksdeel geregeld onder de maat. Er worden te weinig of geen verifieerbare primaire data aangeleverd in de tekst of in bijlagen over de identiteit van respondenten, hun achtergrond en profiel, en/of data ontbreken over onderzoekstechnieken, zoals de interviewlocatie, wijze van contact, duur van het contact, wijze van registratie, en de gehanteerde analysemethode. Ook wordt niet benoemd waarom respondenten geanonimiseerd opgenomen zijn in de scriptie, of alleen met een voornaam aangeduid worden.
- Het niet of minder aangeven van verifieerbare data van respondenten frustreert controle en navolging, en geeft meer ruimte voor initiatieven rond ongeoorloofd citeren, het overnemen van (deel)uitkomsten en het direct plagiëren van andermans werk, hetgeen de deelcommissie concreet heeft moeten vaststellen bij 2 van de 25 beoordeelde scripties.
- Rond vormgeving, schrijfstijl, zinsbouw, gebruik van grammatica en de juiste spelling heeft de deelcommissie een grote bandbreedte geconstateerd: aan de onderkant de scripties die op dat gebied zeer laag scoren, aan de bovenkant de scripties die niet alleen goed en helder zijn vormgegeven, maar waarin het taalgebruik ook nog eens exemplarisch en voorbeeldig is. Bijna alle scripties uit de steekproef zijn Nederlandstalig, drie van de vijftientig zijn Engelstalig, ook in deze werkstukken was de kwaliteit van het taalgebruik sterk uiteenlopend.

#### **4.2.5 Wat is het beeld van (de uitvoering van) het toetsbeleid in het reguliere traject?**

##### *Algemeen*

Het toetsbeleid is voldoende opgenomen in het Opleidings- en Examenreglement (OER), zoals verwoord in de studiegidsen Vrijtijdsmanagement van de meest recente studiejaar 2007-08, 2008-09 en 2009-10. Het verantwoordelijk docententeam is (zeer) ervaren, deskundig, gemotiveerd en goed op elkaar afgestemd om kwalitatief voldoende tot zeer goede afstudeerbegeleiding en –beoordeling te kunnen verzorgen.

Toch beoordeelt de deelcommissie het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding VTM Diemen als onvoldoende. Hierna wordt uiteengezet waarom.

##### *Beoordelingsformulier eindwerk*

Een belangrijk instrument in de uitvoering van het toetsbeleid is een beoordelingsformulier van het eindwerk om te komen tot een schriftelijke registratie van de beoordeling van het eindwerk. Het betreffende formulier is bijzonder uitgebreid en gedetailleerd in haar beschrijving van de (sub)criteria. Het telt tien hoofdcriteria ('indicatoren') en 34 subcriteria.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Beoordelingsformulier afstudeerrapport VTM & HTRO door de *afstudeerbeoordelaar* studiejaar 2009-2010.

Het is de intentie van de opleiding dat het formulier, met naar rol aangepaste titel, door zowel begeleiders als beoordelaars benut wordt, waarmee de opleiding in theorie de registratie van de waardering van de scripties optimaal zou kunnen borgen en registreren. De volgende betrokkenen worden geacht het beoordelingsformulier in te vullen: docent-afstudeerbegeleider, docent-beoordelaar, bedrijfsbegeleider en, waar relevant, de opdrachtgever van de onderzoeksopdracht.

#### *Onvoldoende benutting van het beoordelingsformulier*

De deelcommissie heeft echter geconstateerd dat de formulieren, behorend bij de 25 beoordeelde scripties, niet volledig aanwezig en/of in onvoldoende mate benut zijn. Onvoldoende in die zin, dat veelal formulieren ontbreken van de hiervoor benoemde verantwoordelijken, maar ook onvoldoende in de zin dat de formulieren per beoordelaar of begeleider niet of nauwelijks van aanvullend commentaar zijn voorzien. Daarmee schiet de uitgebreide vormgeving en beschrijving haar doel voorbij. Het zou voor de hand liggen het beoordelingsformulier zodanig te vereenvoudigen dat het aantrekkelijk en werkbaar is voor alle beoordelaars, waarmee registratie van de eindbeoordeling van het eindniveau van de studie alsnog in voldoende mate geborgd is. Tevens kan het beoordelingsformulier dan in lijn gebracht worden met het meest recente competentieprofiel december 2009.

#### *Kritische kanttekeningen*

Rond de structuur en de uitvoering van het toetsbeleid in het reguliere traject zijn, tot slot, de volgende kritische opmerkingen van reflecterende aard relevant:

- De voorbereiding op de afstudeerfase leidt ertoe dat studenten vooral zelfstandig moeten zoeken naar een geschikt afstudeerthema in een geschikte afstudeeromgeving, terwijl zij niet meer actief als stagiair aan een bedrijf of organisatie verbonden zijn. Het gevolg hiervan is dat studenten het onderzoek moeilijk kunnen opstarten, of dat ze het proberen te verbinden aan hun werkomgeving (het 'studentenbaantje') of privé-omgeving (sport, ontspanning, of serious leisure). In al deze gevallen ligt niet alleen studievertraging op de loer, maar lopen de studenten en de opleiding tevens het risico dat minder of niet relevante onderzoeksthema's worden vastgesteld die niet of nauwelijks bijdragen aan een relevante ontwikkeling in het leisure-beroepenveld.
- De deelcommissie constateert dat pas met ingang van het huidige studiejaar 2010-11 op structurele wijze gewerkt gaat worden met Ephorus-software, terwijl deze reeds in januari 2008 beschikbaar was op de elektronische leeromgeving Blackboard. Met deze software is het goed mogelijk om gevallen van plagiaat op te sporen of uit te sluiten. De deelcommissie acht deze invoering terecht en noodzakelijk, maar merkt ook dat de opleiding hiermee achter de ontwikkelingen aanloopt, daar deze vorm van software reeds in januari 2008 intern beschikbaar was.

#### **4.2.6 Wat is het beeld van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in het alternatieve traject?**

##### *IVC-traject*

Via de pilot IVC traject van de opleiding Vrijtijdsmanagement hebben zeven studenten het diploma behaald. Binnen dit IVC traject bood de opleiding '6+ studenten' de mogelijkheid een competentieverslag (ook wel werkveldervarings-dossier of portfolio genoemd) in plaats van een scriptie op te stellen. Indien een voldoende voor dit dossier van begeleider en

beoordelaar was ontvangen, werd de student toegelaten tot het mondeling examen. Alle zeven studenten hebben een voldoende voor het dossier gekregen en hebben daarna het mondeling examen ook met goed gevolg afgelegd. Voor de deelcommissie was het alleen mogelijk om de competentieverslagen te toetsen en daar een oordeel over te geven.

#### *Verificatie van de beoordelingen in het kader van het IVC-traject*

De deelcommissie heeft met gebruikmaking van een aantal methodieken en beschrijvingen geverifieerd of de door de instelling gegeven positieve beslissing in zeven IVC-gevallen correct was.

De deelcommissie heeft daarbij gebruik gemaakt van de volgende toets- en referentiedocumenten: (i) het toetsinstrumentarium om het competentieniveau van een afgestudeerde te bepalen, naar de methode van W. Verreck (2004), (ii) de 'Competentiekaart voor een manager Leisure', zoals ontwikkeld binnen het cluster Leisure van de School of Economics van Inholland en (iii) de zgn. STARR-methodiek zoals die in de EVC-handleidingen van EVC-centra in Nederland pleegt te worden gehanteerd.

#### *Resultaten van de uitgevoerde verificatie*

Alternatief afstudeertraject VTM Diemen						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal
Aantal		2	1	4		7

De deelcommissie heeft aan twee van de zeven beoordeelde competentieverslagen de beoordeling goed toegekend. Één competentieverslag is beoordeeld als voldoende. Vier competentieverslagen zijn met een onvoldoende beoordeeld, waarvan bij één is vastgesteld dat dit een diepe onvoldoende is.

Daarmee komt de deelcommissie bij drie kandidaten tot een overeenkomstig oordeel en bij vier kandidaten tot een ander oordeel over de kwaliteit c.q. de waarde van de competentieverslagen dan de beoordelaars van Inholland.

Bij deze vier kandidaten is geconstateerd dat de student onvoldoende in staat is geweest om, op basis van de hiervoor vermelde 'Competentiekaart manager Leisure', zowel kwalitatief als inhoudelijk een goede beschrijving te geven van de verrichte werkzaamheden en het eigen functioneren daarin. De beschrijving van de werkzaamheden/rollen is vaak zeer oppervlakkig van aard. Tevens is van diepgaande en gefundeerde reflectie nauwelijks sprake. Bij één student is zowel de conceptversie van het portfolioverslag, welke in eerste instantie vanuit Inholland was aangeleverd, als de eindversie van het portfolioverslag als zeer onvoldoende beoordeeld. Naast het ontbreken van inhoudelijke diepgang en kwalitatief goede reflectie was de schriftelijke communicatie zeer onder de maat. De student is daar bij de conceptversie vanuit de opleiding duidelijk op gewezen. Het verbaast de deelcommissie echter dat de eindversie, welke een minimale verbetering (zowel inhoudelijk als op het vlak van schriftelijke communicatie) van het concept was, ondanks dat toch door begeleider en beoordelaar is goedgekeurd.

#### **4.2.7 Wat is het beeld van (de uitvoering van) het toetsbeleid in het alternatieve traject?**

##### *Handelen naar voortschrijdend inzicht*

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in het alternatieve traject bij de opleiding VTM Diemen als onvoldoende en wel om de volgende redenen.

De deelcommissie constateert dat bij drie van de vier door haar als onvoldoende bestempelde competentieverslagen het studenten betreft waarvan vanuit de opleiding geen beoordelingsformulier is verstrekt vanwege afwezigheid hiervan. Uit gesprekken die de deelcommissie met IVC-teamleden (op 13-01-2011) heeft gehad is gebleken dat het hier studenten betrof uit de eerste lichting IVC-afstudeerders en waarbij geen gebruik is gemaakt van de beoordelingsformulieren (lees: uitgeschreven competentiekaart manager Leisure 2004). Op basis van voortschrijdend inzicht is dat voor de vier andere kandidaten wel als leidraad gebruikt. Blijkbaar is dit ten voordele geweest van de studenten die het betreft omdat de competentieverslagen van hen, met uitzondering van één van hen, aanmerkelijk beter waren. Het door de opleiding uitschrijven van de competenties biedt de student, maar ook de docent, duidelijk meer richting hoe invulling te geven aan de te leveren bewijslast.

#### *Assessoren voldoende gekwalificeerd voor IVC-beoordeling?*

De wijze van begeleiden en beoordelen in het kader van IVC vereist andere competenties van de medewerkers dan tijdens het reguliere afstudeertraject. In het kader van EVC worden gecertificeerde begeleiders en assessoren ingezet (ook bij het EVC-centrum van Inholland), voor het IVC traject zou dit evenzeer hebben moeten gelden. Van alle IVC teamleden is geen van hen betrokken bij het EVC-centrum van Inholland, tevens is ook geen van hen opgeleid als gecertificeerd begeleider en/of assessor. De deelcommissie veronderstelt dat dit ook een belangrijke reden is voor het verschil in beoordeling dat is ontstaan. Tenslotte constateert de deelcommissie dat er géén sprake is geweest van werkplekbezoek, terwijl dit juist binnen een dergelijk traject van uitermate groot belang is.

#### *Oordeel deelcommissie over IVC-beoordeling*

Bij drie van de zeven kandidaten ontbreekt een cijfer voor het competentieverslag van de begeleider en bij het eindcijfer is niet duidelijk of dit enkel het cijfer is voor het competentieverslag of voor een combinatie van competentieverslag én mondeling examen. Gezien dat eerste feit en de constatering dat in de eerder genoemde notitie 'Het Inmiddels Verworven Competenties dossier' vermeld staat dat de student pas op het mondeling eindgesprek mag ingaan als zowel begeleider als beoordelaar het competentieverslag met minimaal een 5,5 hebben beoordeeld, concludeert de deelcommissie dat deze drie kandidaten niet aantoonbaar hebben voldaan aan deze eis. Bij de andere vier kandidaten is hiervan wel sprake.

#### *Wisselend gebruik beoordelingsformulier*

De deelcommissie constateert tevens dat de beoordelingsformulieren, voor het dossier van de vier kandidaten die daarmee beoordeeld zijn, door de betrokken begeleider en beoordelaar wisselend qua volledigheid en diepgang zijn ingevuld. Wellicht ligt dit voor een belangrijk deel aan de omvang en gedetailleerdheid van de beoordelingsformulieren.

## **4.2.8 Conclusies over de opleiding Vrijtijdsmanagement**

### *▪ De kwaliteit van de resultaten van de reguliere opleiding*

De deelcommissie trof een enthousiast, deskundig en goed samenwerkend team aan. Het valt de deelcommissie echter op dat de opbouw van de (eind)werken, de verantwoording van de onderzoekopzet en het trekken van conclusies in het algemeen toch voor verbetering vatbaar zijn.

De deelcommissie heeft 25 (eind)werken beoordeeld. Hiervan heeft de deelcommissie één eindwerk niet willen beoordelen omdat plagiaat werd aangetroffen. Van de overige 24

beoordeelde de deelcommissie 20 (eind)werken als voldoende en 4 als onvoldoende. Ook hier constateert de deelcommissie dat het resultaat niet zonder zorgen is.

▪ *De kwaliteit van de toetsing in de reguliere opleiding*

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding VTM Diemen als onvoldoende.

Het toetsbeleid is goed geborgd in de afstudeerhandleiding. De afstudeerprocedure is echter complex en zo veeleisend voor de studenten en docenten dat gevreesd moet worden dat de studeerbaarheid hier in het gedrang komt.

De borging van de beoordeling van de (eind)werken wordt gezocht in een zeer uitgebreid en complex te hanteren beoordelingsformulier, dat vervolgens onvoldoende gebruikt wordt.

▪ *De kwaliteit van het alternatieve afstudeertraject*

De deelcommissie heeft waardering voor de gedachte achter het alternatieve afstudeertraject dat aansluiting zocht bij het gedachtegoed van EVC. De deelcommissie heeft echter ook kritiek.

Het alternatieve afstudeertraject is opgezet als een pilot. Hiermee heeft de opleiding het risico gelopen dat onderweg verbeteringen moesten worden aangebracht, terwijl de eerste studenten moesten afstuderen in een studieomgeving die onvoldoende geborgd was.

Twee zaken waren niet in orde: er was geen goed geborgd beoordelingssysteem en de docenten waren onvoldoende geschoold om hun rol als begeleider en assessor goed te vervullen.

Hiermee is voor de studenten een te groot risico gelopen.

De resultaten van de (eind)werken worden door de deelcommissie als volgt beoordeeld: van de 7 studenten die langs dit traject zijn afgestudeerd werden 4 studenten onterecht toegelaten tot het assessment. De deelcommissie beoordeelde 4 van de 7 (eind)werken als onvoldoende.

▪ *De kwaliteit van de toetsing in het alternatieve afstudeertraject*

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in het alternatieve afstudeertraject bij de opleiding VTM Diemen als onvoldoende.

Uit het voorgaande blijkt al dat de toetsing onvoldoende kwaliteit had: doordat het gehanteerde beoordelingsformulier te laat werd ontwikkeld heeft slechts een deel van de studenten hiervan kunnen profiteren. De deelcommissie ziet een parallel in het hanteren van het beoordelingsformulier en de kwaliteit van de (eind)werken. Na een evaluatie van de pilot heeft de opleiding de omissies bijgesteld: de normering is nu helder en de scholing van assessoren is ter hand genomen.



### **4.3 De opleiding Commerciële Economie (CE)**

#### **4.3.1 Inleiding**

De instelling biedt in vijf van haar vestigingen een opleiding Commerciële Economie aan, te weten in Alkmaar (voltijd, deeltijd), Den Haag (voltijd, deeltijd en dual), Diemen (voltijd, deeltijd en dual), Haarlem (voltijd, deeltijd) en Rotterdam (voltijd, deeltijd).

Het onderzoek van de deelcommissie beperkt zich tot de locatie Diemen, omdat daar in de referentie jaren 2007-2010 in formele zin sprake was van een alternatief afstudeertraject, in de andere vestigingen van de instelling niet.

#### **4.3.2 Korte karakteristiek van de opleiding CE (Diemen) en de betekenis voor het beroepenveld**

De opleiding CE van Inholland in Diemen sluit - evenals de de CE-opleidingen in de andere vestigingen van de instelling - wat eindkwalificaties betreft aan bij de op landelijk niveau (in het competentieprofiel Commerciële Economie) afgesproken set van competenties. Deze set competenties is in nauw overleg met het beroepenveld tot stand gekomen en gevalideerd. De eisen die het werkveld aan startbekwame werknemers stelt vormen de basis van de opleiding. De doorvertaling van deze eisen naar het curriculum vindt plaats aan de hand van een competentiekaart, waarin nader aangeduid staat welke competenties een student aan het einde van zijn studie verworven moet hebben om het werkveld als startbekwame beroepsbeoefenaar te kunnen betreden.

Al is de opleiding CE gericht op een nationaal en internationaal werkveld, de locaties waar de opleiding wordt aangeboden hebben ook een regionale taak. De locatie Diemen focust in het bijzonder op: multiculturaliteit, kunst, cultuur en media, met Amsterdam als mainport. Ten aanzien van het soort functies dat de opleiding daarbij op het oog heeft wordt onderscheid gemaakt tussen startfuncties en doorgroefuncties. Tot de startfuncties voor een afgestudeerd CE'er rekent de opleiding die van consultant, assistent accountmanager en assistent inkoper. Tot de doorgroefuncties behoren die van brandmanager, inkoopmanager en marktonderzoeker.

De instroom van de opleiding lag in de referentie jaren van het onderhavige onderzoek (2007-2010) op gemiddeld iets meer dan 30 studenten dual én deeltijd en op een variabel aantal voltijdse studenten: van 37 in 2007 tot 95 in 2010.<sup>27</sup>

De opleiding streeft naar een docent/student-ratio van tenminste 1:30. In 2009-2010 lag die ratio feitelijk een stuk gunstiger, te weten 1:24.

De gemiddelde studieduur van CE-afgestudeerden voor de voltijdse opleiding in Diemen vertoont in de referentie jaren een sterk opgaande lijn, van 4,2 jaar in 2007 tot 5,5 jaar in 2010, bij een streefnorm van 4,5 jaar voor alle CE-opleidingen van Hogeschool Inholland.

#### **4.3.3 De achtergrond van het alternatieve afstudeerproject in de opleiding CE**

##### *Curriculum nieuwe versus oude stijl*

De deelcommissie BE/CE stelt vast dat de achtergrond van het alternatieve afstudeertraject voor de opleiding CE niet uitsluitend te maken had met de vorming van een stuwmeer van langstudeerders, maar ook - en misschien nog wel meer - met het feit dat zich per 1 februari 2009 nog een grote groep van oude stijl-studenten in het CE-curriculum bevond. die eerder

<sup>27</sup> In de jaren 2003 en 2004 lag het aantal voltijdse instromers beduidend hoger, te weten op resp. 181 en 136 aanmeldingen.

dan 1 september 2004, toen het nieuwe curriculum werd ingevoerd, met opleiding waren gestart. Deze groep had nog een aantal vakken oude stijl af te ronden die niet meer werden gegeven en waarin geen afsluitende tentamina meer werden afgenomen. Het ging daarbij met name om onderdelen van jaar drie van het curriculum (oude stijl), die in het geheel niet of niet goed te converteren waren in onderdelen van de opleiding nieuwe stijl. Van de totale groep van 123 studenten 'oude stijl'<sup>28</sup> - waar het hier om ging - is aan een 17-tal, dat nog één of meer opleidingsonderdelen hadden in te halen [in de praktijk varieerde dat aantal van 2 tot 6 vakken] de mogelijkheid geboden deze vakken alsnog af te ronden, en wel d.m.v. van een uitgebreide vervangende opdracht die uiteindelijk de vorm kreeg van het schrijven van een strategisch- en operationeel marketing plan voor een concreet bedrijf of een concrete marktsituatie. Het ging hierbij om een selecte groep van studenten die door de opleiding - op basis van behaalde studieresultaten en een positieve prognose over het nog af te leggen eindtraject - voor deze alternatieve afstudeerroute in aanmerking werden gebracht. Binnen de beperkte ruimte aan financiële middelen was een groter aantal ook niet goed haalbaar.

Ten aanzien van de overige stuwmeesterstudenten (oude stijl) is door de opleiding beleidsmatig langs een aantal andere wegen te werk gegaan. Het overgrote deel daarvan zou het (klemmend) advies krijgen om de studie te beëindigen. Ten aanzien van een ander deel van de stuwmeesterpopulatie zou geprobeerd worden om betrokkenen te interesseren voor een andere opleiding en weer een ander deel zou worden aangemoedigd om de overstap te maken naar het curriculum CE-nieuwe stijl en daar op termijn in af te studeren.

#### *Alternatief traject: het schrijven van een strategisch marketingplan*

Om het marketingplan te kunnen schrijven werd de, aan het alternatief afstudeertraject deelnemende, studenten gevraagd een aantal bijeenkomsten bij te wonen, waarvan het doel was ze te ondersteunen in het maken van een strategische analyse, het kiezen van een marktstrategie, het presenteren van een marketinginstrumentbeslissing op basis van een gekozen marketingstrategie en het geven van een theoretische en financiële onderbouwing van te nemen operationele marketingbeslissingen e.d.

Per student werd bepaald welke vakken met behulp van het marketingplan konden worden behaald (ingeaald), met welke tijdsplanning en aan de hand van welke benodigde en verplichte literatuur.

De deelcommissie stelt vast dat aan deze vervangende opdracht blijkbaar in teams van twee tot soms vier of vijf studenten kon worden gewerkt en dat deze vervangende opdracht - waarschijnlijk als gevolg van onduidelijke communicatie en daardoor ontstane foutieve verwachtingen - geleidelijk aan de status heeft gekregen van 'eindwerk', hoewel dat strikt genomen niet de opzet was. De opleiding achtte zich in ieder geval op zeker moment niet meer in een positie om aan kennelijk gewekte verwachtingen geen gevolg te geven, waardoor zij zich gehouden voelde om de gezamenlijk geproduceerde vervangende werkstukken feitelijk ook aan te merken als eindwerken.

#### *De formele afhechting van het traject*

Het idee van een vervangende opdracht in de vorm van een marketingplan is in eerste opzet aangedragen door de stuwmeestercoördinator, en als concept ter beoordeling voorgelegd aan de examencommissie. Dit is door de examencommissie goedgekeurd onder de conditie dat er een aanvullend assessment zou worden afgenomen. De voorzitter van de examencommissie heeft daarom (op 26 februari 2009) aanvullende informatie opgevraagd

---

<sup>28</sup> Er was ook nog een groep van 58 stuwmeesterstudenten 'nieuwe stijl'. Alle studenten die langer dan 4,5 jaar voor de studie stonden ingeschreven werden namelijk door de opleiding als 'stuwmeesterstudenten' aangemerkt.

aan de stuwmeercöördinator, om te kunnen vaststellen of het strategisch marketingplan dekkend was voor de onderdelen die werden aangeboden. Daartoe heeft de coördinator op 3 maart 2009 een overzicht toegezonden van de betreffende vakken en de studiebelasting. Op 5 maart 2009 heeft de examencommissie het voorstel goedgekeurd. Naast het (in een team uitgewerkte) marketingplan moesten de studenten ieder afzonderlijk een inidivueel assessmentgesprek ondergaan, waarin hun competenties zouden worden beoordeeld. Deze assessments zijn met twee externe (onafhankelijke) assessoren afgenomen, aldus de instelling. De deelcommissie heeft vastgesteld dat dit laatste in de praktijk lang niet altijd het geval is geweest. Feitelijk zijn deze assessments vrijwel steeds afgenomen met één interne en één externe assessor, zo is de deelcommissie gebleken. En waar het assessment resulteerde in een onvoldoende waardering werd bij de (meestal kort) daarop volgende herkansingsgelegenheid gewerkt met een jury bestaande uit alleen interne beoordelaars.

#### *Aantal betrokken studenten*

De deelcommissie heeft uiteindelijk van de kant van de instelling van 16 langstudeerders (oude stijlers) producten/materialen ontvangen, van wie er 14 volgens het zojuist beschreven alternatieve afstudeertraject 'CE oude stijl' en 2 volgens een meer recent traject zijn afgestudeerd. Ook voor de deelcommissie is niet helemaal duidelijk geworden hoe die trajecten zich ten opzichte van elkaar verhielden.

De moeilijkheid die de deelcommissie bij de 'rubricering' van de verschillende werkstukken ondervond is dat (1) in de meeste gevallen meerdere personen aan hetzelfde werkstuk hebben bijgedragen, (2) terwijl anderen ook bij meerdere werkstukken betrokken zijn geweest, er (3) enkele werkstukken individueel zijn gemaakt, (4) daarenboven in de aangeleverde materialen nog enkele aanvullende opdrachten werden aangetroffen, (5) één werk als 'vertrouwelijk' (geheim) wordt aangemerkt en niet werd aangeleverd en (6) één werk wel gerubriceerd staat maar niet is aangeleverd. Het heeft de deelcommissie veel inspanning gekost om dit kluwen te ontwarren, en de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat daarover bij het einde van de werkzaamheden nog steeds geen volle duidelijkheid is gekomen, ook niet na gedane navraag bij de opleiding zelf.

#### **4.3.4 Wat is het beeld van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in het reguliere traject?**

##### *Feitelijk beoordeling (eind)werken CE*

Steekproef CE Diemen regulier						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal
Aantal	5	5	8	6	1	25

Het niveau van de beoordeelde (eind)werken van reguliere CE studenten is in het licht van de toetsingscriteria van het beoordelingsformulier, variabel. Op een totaal van 24<sup>29</sup> reguliere CE werken die de deelcommissie te beoordelen kreeg, heeft zij er uiteindelijk 6 als onvoldoende beoordeeld, 8 als voldoende, 5 als goed en 5 als zeer goed. Hiermee is een kwaliteitsprobleem geïndiceerd dat moet omschreven worden als meer dan toevallig of uitzonderlijk.

<sup>29</sup> Van de 25 opgevraagde werkstukken was er één niet beoordeelbaar.

Echter, de meerderheid van de (eind)werken is van aanvaardbaar of goed niveau. Geregeld is het niveau ook beoordeeld als 'zeer goed'. De deelcommissie beoordeelde 7 (eind)werken als voldoende, 6 als goed en 5 als zeer goed.

Van 6 werkstukken vond de deelcommissie dat die duidelijk beneden de maat waren en als 'onvoldoende' dienden te worden gekwalificeerd. Het gaat daarbij om werkstukken die meer dan één onaanvaardbare tekorten vertoonden.

Additionele documenten (producten) van en over deze studenten, voor zover die al beschikbaar waren, stelden de deelcommissie niet in staat om in deze gevallen haar beoordeling verder te onderbouwen in de richting van een waardering in meer positieve zin of een bevestiging in negatieve zin. Gegevens over de wijze waarop de opleiding tot haar cijfer kwam voor het (eind)werk zijn over het algemeen afwezig of geven geen verder inzicht.

#### *Verdere kritische kanttekeningen bij de uitgesproken oordelen*

De deelcommissie plaatst verder nog de volgende kritische kanttekeningen bij haar bevindingen:

- de door de opleiding gewenste oriëntatie van (eind)werken.

Na lezing van de (eind)werken rijst bij de deelcommissie de vraag of de opleiding aan de studenten in voldoende mate duidelijk maakt wat zij wenselijk acht als oriëntatie van de (eind)werken en in hoeverre de student daarvan kan afwijken in de keuze van het onderwerp en de uitwerking het (eind)werk.

- de begeleiding van de studenten.

In het licht van de door haar vastgestelde gerealiseerde kwaliteit van de (eind)werken vraagt de deelcommissie zich af welke begeleiding de scribenten krijgen om ervoor te zorgen dat zij naar inhoud en vorm geleid worden naar een behoorlijk eindresultaat, zeker om storende en onaanvaardbare tekorten te elimineren of te remediëren voordat het werk kan worden ingediend.

- het onrechtmatig en/of ondoelmatig overnemen van teksten.

De controle op het in overdreven mate gebruik maken van bestaande materialen en teksten dient te worden verscherpt. Het gaat hier niet enkel om mogelijke plagiering van andere (eind)werken, maar misschien vooral om het kopiëren van interne verslagen en documenten van de onderneming of organisatie waar de scriptie over handelt. Plagiaatsoftware kan hier geen afdoende antwoord op geven.

#### **4.3.5 Wat is het beeld van (de uitvoering van) het toetsbeleid in het reguliere traject?**

##### *Formele regeling*

Uit de OER, en vooral uit de Afstudeerhandleiding (waar de OER naar verwijst), valt op zichzelf goed op te maken hoe het toetsbeleid bij afstuderen in elkaar steekt. De Afstudeerhandleiding geeft het beeld van een goed bedacht, gestructureerd en gedocumenteerd toetsingskader. Om het belang van dat kader te benadrukken zouden de meer principiële aspecten daarvan naar het idee van de deelcommissie expliciete vermelding verdienen in de OER.

Toch beoordeelt de deelcommissie de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding CE Diemen als onvoldoende. Hierna wordt uiteengezet waarom.

*Toepassing van de regeling in de praktijk*

Op enkele punten heeft de deelcommissie vragen naar de werking in de praktijk:

- het is niet duidelijk hoe de eis dat stage en scriptie onderscheiden studieonderdelen dienen te zijn wordt gecontroleerd of in acht genomen;
- het is niet geheel duidelijk hoe de twee componenten van het afstudeertraject ('afstuderen 1: de scriptie' en 'afstuderen 2; portfolio assessment') zich in de praktijk precies tot elkaar verhouden; de vraag is wat inhoudelijk bij elk van deze afstudeercomponenten aan bod komt, in hoeverre daarbij sprake is van overlappende materie en hoe met eventuele overlapping wordt omgegaan.

Of het nauwkeurig bedacht en uitgeschreven toetsbeleid uit de Afstudeerhandleiding over het algemeen transparant en conform de Afstudeerhandleiding wordt uitgevoerd is voor de deelcommissie niet gemakkelijk uit te maken. Het spoor dat daarvan beschikbaar is in de documentatie bij de individuele dossiers is meestal onvolledig, ontoereikend en inconsistent. De, naar het oordeel van de deelcommissie, geregeld als ontoereikend aangemerkte kwaliteit van de (eind)werken wijst erop dat de praktijk van het toetsbeleid soms achter blijft bij de vooropgestelde principes.

**4.3.6 Wat is het beeld van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in het alternatieve traject?**

*Resultaat van de beoordeling door de deelcommissie*

Alternatief afstudeertraject CE Diemen						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal
Aantal				16		16

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van alle 6 alternatieve (eind)werken (strategische marktplannen) waarop uiteindelijk 16 studenten zijn afgestudeerd, als onvoldoende. De gronden hiervoor worden hierna beschreven,

*Onduidelijkheden over aangeleverd materiaal*

Voor de deelcommissie was niet geheel duidelijk wat precies de status en bedoeling was van het ter beoordeling aangeleverde materiaal:

- enerzijds kreeg de deelcommissie meerdere 'strategische marketingplannen' onder ogen, waarvan het de bedoeling zou zijn geweest dat deze dienden als compensatie voor nog ontbrekende opleidingsonderdelen; daarbij werd in een aantal gevallen ook aangegeven welke opleidingsonderdelen het betreft, terwijl in andere gevallen deze informatie ontbrak.
- anderzijds trof de deelcommissie van sommige langstudeerders twee werken aan bij het toegestuurde materiaal; de deelcommissie vermoedt dat het bij het ene werk te doen was om een (eind)werk, zoals (regulier) voorzien in het curriculum, en dat het andere werk diende om (in vervangende zin) te voldoen aan bepaalde opleidingsonderdelen, die nog niet waren afgerond;
- van nog weer ander werk is de bestaansreden geheel en al een raadsel gebleven; zo was er een stuk, met de titel 'Herkansingsopdracht Coaching', zonder verdere verantwoording of refereerde aan een studieonderdeel waarvoor het mogelijk als vervangend werkstuk diende.

Eenzelfde kwalificatieprobleem deed zich voor bij een ander werkstuk, dat bedoeld was als een 'alternatieve toets' voor een (studie)onderdeel 'Inkoop en Logistiek'. Gesprekken met het opleidingsmanagement en examinatoren hebben geen klaarheid kunnen brengen in de status van deze verschillende werkstukken en het daarmee beoogde doel.

*Meer dan één auteur*

Meerdere van de voorliggende werkstukken werden door meer dan een auteur ingediend, c.q. geschreven. Naar de deelcommissie heeft kunnen vaststellen is dat strijdig met de examenregeling, zoals neergelegd in de OER. Maar zelfs indien de formele bepalingen van de OER zodanig ruim zouden zijn te interpreteren dat dit – onder bepaalde condities - toelaatbaar zou zijn, dan blijft toch het probleem bestaan dat niet identificeerbaar is wat de specifieke bijdrage is van elk van de auteurs. De beschikbare informatie laat de deelcommissie verder ook in het ongewisse over de wijze waarop de toetsing van de kennis en bijdrage van individuele studenten heeft plaatsgevonden. De indruk van de deelcommissie is dat dit laatste niet is geschied, althans zeker niet met zorg.

*Kwaliteit alternatieve werkstukken onder de maat*

Het oordeel van de deelcommissie is dat deze werken, ongeacht hun functie, onvoldoende zijn, en dit zowel op grond van vormelijke als van inhoudelijke overwegingen. De tekorten zijn geregeld van die aard dat de deelcommissie moeilijk kan geloven dat studenten voorafgaand begeleiding hebben gekregen en, zo mogelijk nog minder, dat studenten - gelet op de (volstrekt) ontoereikende kwaliteit van die werkstukken - tot het afsluitend assessment werden toegelaten.

*Twijfels over afsluitend assessment*

De deelcommissie acht het dan ook onterecht dat deze studenten werden toegelaten tot een afsluitend assessment, waarbij de door betrokkenen behaalde eindcompetenties vervolgens éénduidig als positief werden geëvalueerd. Daar komt nog bij dat tijdens het assessment verder ook niet werd ingegaan op de eigen, individuele bijdrage aan het (eind)werk.

#### **4.3.7 Wat is het beeld van (de uitvoering van) het toetsbeleid in het alternatieve traject?**

De deelcommissie constateert dat het uitgevoerde toetsbeleid ernstige mankementen heeft vertoond. Een gedegen toetsing van ontbrekende en in te halen kennis van bepaalde opleidingsonderdelen heeft niet plaats gevonden, in ieder geval zeker niet op hbo-bachelor niveau. Datzelfde geldt voor de toetsing van de realisatie van de vereiste eindkwalificaties van de opleiding. Dat dit beweerdelijk wel gebeurd zou zijn bij de beoordeling van het (gezamenlijk geschreven) marketingplan en het afsluitende assessment acht de deelcommissie onvoldoende aangetoond door de opleiding. De deelcommissie is van oordeel dat een gedegen toetsing op die wijze(n) in wezen ook niet te doen is. De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in het alternatieve afstudeertraject bij de opleiding CE Diemen als onvoldoende.

#### 4.3.8 Conclusies over de opleiding Commerciële Economie

▪ *De kwaliteit van de resultaten van de reguliere opleiding*

De opleiding sluit in haar doelstellingen aan op het landelijk vastgestelde opleidingsprofiel. De resultaten van de opleiding, gemeten naar de kwaliteit van de (eind)werken, zijn zeer variabel, de deelcommissie trof zowel excellente als zeer onvoldoende werken aan. Het geheel van de kwaliteit van de opleiding baart zorgen omdat de deelcommissie 6 van de 24 onderzochte werken als onvoldoende heeft aangemerkt.

▪ *De kwaliteit van de toetsing in de reguliere opleiding*

De Afstudeerhandleiding biedt een helder beeld van het toetsbeleid. In de gesprekken bleek echter dat in de praktijk teveel ruimte ontstond voor verschillen in de toepassing. Voor zover er formulieren aanwezig waren, boden deze onvoldoende inzicht in hoe de examinatoren tot hun oordeel zijn gekomen.

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding CE Diemen als onvoldoende.

▪ *De kwaliteit van de resultaten van het alternatieve afstudeertraject*

Het ontwerp en de uitvoering van het alternatieve afstudeertraject laten beide veel te wensen over. Omissies in het voorbereidende proces brengen de opleiding ertoe om een opdracht die ontworpen is om vakken in te halen tevens te gebruiken als eindwerk. De door de examencommissie vereiste toevoeging in de vorm van een assessment is onvoldoende beschreven en geborgd. Tevens werd toegestaan dat de werkstukken door groepjes studenten werden gemaakt, terwijl geen aanwijzing werd gegeven hoe te bepalen wat de prestaties van de individuele studenten zijn.

In de uitvoering ziet de deelcommissie dat studenten soms individuele werkstukken maakten en soms ook aan verschillende werkstukken meegewerkt hadden. Bij groepsworkstukken was het voor de deelcommissie onduidelijk wie wat gemaakt had. De kwaliteit van alle (eind)werken uit het alternatieve traject (6 werkstukken van in totaal 16 verschillende auteurs) wordt door de deelcommissie als onvoldoende beoordeeld, geen daarvan haalde het hbo-bachelor niveau.

▪ *De kwaliteit van de toetsing in het alternatieve afstudeertraject*

Het ontbreken van adequate toerekening van geproduceerde werkstukken aan individuele studenten moet als een ommissie in de kwaliteit van de toetsing worden gezien. Ook het vervolg van de toetsingsprocedure is onder de maat. Bij voldoende beoordeling van de werkstukken werd toegang tot het assessment verleend. Er was geen inhoudelijke verbinding tussen het assessment en het eindwerk. Indien de student tijdens het assessment zijn competenties onvoldoende duidelijk kon maken voor de interne en externe assessor, werd enkele weken later een tweede mogelijkheid geboden. In dat geval was slechts een interne jury (van assessoren) aanwezig.

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in het alternatieve afstudeertraject bij de opleiding CE Diemen als onvoldoende.

## 4.4 De opleiding Bedrijfseconomie

### 4.4.1 Inleiding

De opleiding BE is aan het onderzoek toegevoegd opdat daarin ook één opleiding zou worden meegenomen waarin niet gewerkt is met een alternatief afstudeertraject om het stuwmeer van langstudeerders weg te werken. Op die manier zou een verbreding van het perspectief op het kwaliteitsbeeld kunnen worden bewerkstelligd, zo was de achterliggende gedachte.

De bevindingen van de deelcommissie bleken uiteindelijk echter een andere kant uit te gaan dan verondersteld. In plaats van het verwachte beeld van een 'traditionele' opleiding die op het punt van de kwaliteit van het toetsbeleid en de uitvoering daarvan 'in control' is, leverde het onderzoek resultaten op die de deelcommissie er juist toe brengen haar zorg uit te spreken over de kwaliteit van het onderzochte.

### 4.4.2 Korte karakteristiek van de BE-opleiding en de betekenis voor het beroepenveld

Momenteel bieden 22 instellingen voor hoger onderwijs de opleiding Bedrijfseconomie aan en werken met elkaar samen in het landelijk opleidingsoverleg Bedrijfseconomie.

Hogeschool Inholland biedt de opleiding Bedrijfseconomie aan op de locaties Alkmaar (voltijd en deeltijd), Amsterdam/Diemen (voltijd en deeltijd), Haarlem (voltijd, deeltijd en duaal) en Rotterdam (voltijd, deeltijd en duaal).

De opleidingen zijn organisatorisch ondergebracht in een domein ter plaatse. De opleiding BE ressorteert onder het domein Management, Finance & Recht, dat naast BE nog 10 andere opleidingen omvat.

Richtinggevende kaders voor de opleiding BE binnen de hogeschool zijn het landelijke beroeps- en competentieprofiel Bedrijfseconomie, het instellingsplan 2006-2010 'Samen werken aan de kennis morgen' en het opleidingsconcept van het domein Management, Finance & Recht.

Uitgaande met name van het landelijke beroeps- en competentieprofiel Bedrijfseconomie, en in samenspraak met het afnemend werkveld, is het opleidingsprofiel BE tot stand gekomen. De competentiekaart 'Finance Inholland' is hier een onderdeel van.

De competentiekaart Finance is een vertaling in onderwijstermen van wat het werkveld vraagt van (startende) beroepsbeoefenaars naar wat studenten gedurende de opleiding moeten leren.

De uitstroom van de opleiding richt zich op de volgende (voorbeelden van) start- en doorstroomfuncties na voltooiing van de studie: [ *start* ] (i) trainee bij een bank of bij een grote (internationale) organisatie, (ii) assistent accountmanager bij bank of verzekeraar, (iii) back-office medewerker bij bank of andere (financiële) instelling, (iv) administratief medewerker; [*doorstroom*]: (v) controller, (vi) hoofd administratie, (vii) gevorderd assistent accountant (viii) accountant, (ix) projectleider, (x) treasurer en (xi) financieel consulent.

Indicatief voor de bedrijven of instellingen waar afgestudeerde BE'ers aan de slag komen zijn de bedrijven en organisaties die ook als opdrachtgevers voor afstudeerprojecten binnen de opleiding functioneren. Het gaat dan onder meer om de volgende opdrachtgevers: grote



banken als de Rabobank, ABN AMRO, naast bedrijven als RSM Niehe Lancée, De Bijenkorf, NS-Reizigers en de Stichting Mariënstaete, alsmede grote accountantskantoren als Ernst & Young, KPMG accountants, PricewaterhouseCoopers en Berk maar ook kleinere accountantskantoren en kleine en middelgrote MKB-bedrijven.

In Haarlem studeerden in de referentie jaren van het onderhavige onderzoek gemiddeld 70 studenten (waarvan ongeveer 50 voltijds, 7 duaal en 13 deeltijds). Voor het studiejaar 2010-2011 ligt bedraagt het aantal instromende studenten 83 (waarvan 69 voltijds, 6 duaal en 8 deeltijds). De gemiddelde docentformatie voor de opleiding BE bedroeg over die jaren gemiddeld 7,5 fte, waarmee een gemiddelde docent/student-ratio van 1:26,6 werd bewerkstelligd.

#### 4.4.3 Wat is het beeld van de kwaliteit van de afstudeerresultaten in de opleiding?

*Resultaat van de beoordeling door de deelcommissie*

Steekproef BE Haarlem regulier						
	Zeer goed	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Niet beoordeeld	Totaal
Aantal	5	10	2	8		25

De deelcommissie heeft in totaal 8 van de 25 beoordeelde (eind)werken als onvoldoende gekwalificeerd. Daarnaast beoordeelde de deelcommissie 2 (eind)werken als voldoende, 10 als goed en 5 als zeer goed.

Indien de deelcommissie het (eind)werk met een onvoldoende beoordeelde, was het oordeel van de opleiding een cijfer niet hoger dan een 6 of 7.

Er zijn geen (eind)werken die hoog voldoende door de opleiding en als onvoldoende door de deelcommissie zijn beoordeeld. De verschillen tussen de waardering voldoende - door de opleiding - en onvoldoende - door de deelcommissie - zijn te vinden in de range van 6 tot 7.

##### *Wisselende kwaliteit*

De kwaliteit van de (eind)werken is bijzonder wisselend. De deelcommissie heeft (eind)werken gezien die van hoge kwaliteit waren en blijk gaven van een groot inzicht in de materie door de student. De kwaliteit stond soms op een zo hoog niveau dat het werkstuk evengoed op academisch niveau geschreven had kunnen zijn. Daarnaast trof de deelcommissie werken aan waar niet duidelijk uit naar voren kwam wat het te onderzoeken probleem was, waardoor analyse - zo die aanwezig was - en uitwerking geen enkele bijdrage leverden aan het optimaliseren van de processen bij de bedrijven waar het (eind)werk geschreven was.

Het grote contrast tussen de werken kan deels verklaard worden uit de omstandigheid dat de auteurs van de zeer goede werkstukken voor het merendeel deeltijd of duale studenten zijn, die in de dagelijkse praktijk met de beschreven materie bezig zijn.

In de (eind)werken die in de optiek van de deelcommissie onvoldoende scores ontbrak het vaak aan duidelijke kaders van de te onderzoeken problematiek, was er gebrek aan een logische structuur, was (eigen) onderzoek afwezig, was er sprake van onvoldoende eigen inbreng, waren er niet heldere conclusies getrokken en was de uitwerking matig, of ontbrak deze in sommige gevallen.

Het is niet zo dat alleen scripties, die een onderwerp behandelen dat betrekking heeft op grote organisaties, aanleiding gaven tot een voldoende waardering. Sommige (eind)werken hebben betrekking op kleine bedrijven, waarbij de schrijver op uitstekende wijze de financiële functie heeft geanalyseerd en aan de hand daarvan toekomstverwachtingen heeft geschetst. In het oordeel van de deelcommissie ligt het verschil tussen voldoende en onvoldoende veeleer in het begrijpen van de situatie, deze kunnen analyseren (wat meer is dan de huidige situatie beschrijven), hieraan conclusies kunnen verbinden en toekomstscenario's kunnen schetsen. En dit alles op hbo-bachelor niveau.

#### *Onderwerpskeuze*

De eindwerken kunnen een onderwerp behandelen dat ligt op het vlak van financiële analyse en prognoses, eventueel gekoppeld aan markt of marketing gerelateerde veranderingen, maar ook kostprijsberekeningen of investeringsvraagstukken kunnen een onderwerp zijn. Daarnaast is het mogelijk een onderwerp te kiezen dat ligt op het vlak van administratieve organisatie. Voor de deelcommissie is het niet duidelijk op grond waarvan door afstudeerders een keuze gemaakt wordt voor één van de genoemde onderwerpen.

#### *Onvoldoende begeleiding bij de onderwerpskeuze en de uitwerking van de probleemstelling*

Een (vast) stramien waaraan studenten zich moeten houden bij het vervaardigen van het eindwerk heeft de deelcommissie niet kunnen ontdekken. Op zich is dat geen bezwaar, want het kan ook de kwaliteit van het uiteindelijke werk beperken, maar studenten die daar wel behoefte aan hebben missen structuur, waardoor een onlogische volgorde in de eindwerken het gevolg is.

De deelcommissie maakt deze opmerking omdat nogal wat eindwerken een gemis aan een logische volgorde –context- laten zien. In het oordeel van de deelcommissie zou hieraan bij de begeleiding specifiek aandacht besteed moeten worden. In een aantal gevallen is in het oordeel van de deelcommissie de begeleiding vanuit de instelling onvoldoende geweest. Niet zichtbaar is gemaakt hoe het proces van begeleiding is geregeld, waardoor niet bekend is wat de student van de begeleider mag verwachten en waaraan de student moet voldoen om het begeleidingsproces door de begeleider mogelijk te maken.

Een inhoudelijk (vast) stramien waaraan studenten zich moeten houden bij het vervaardigen van het eindwerk heeft de deelcommissie niet kunnen ontdekken. Het aanreiken van een vast stramien kan studenten die daar behoefte aan hebben, helpen structuur en logische volgorde in de eindwerken aan te brengen

In de constatering van de deelcommissie hebben de onvoldoende eindwerken enerzijds betrekking op een te 'klein' onderwerp binnen een organisatie, een onderwerp dat zich moeilijk leent voor een eindwerk op hbo bachelor niveau, anderzijds zijn er ook als onvoldoende gewaardeerde eindwerken die een onderwerp behandelen binnen een organisatie (veelal internationale context) dat juist weer veel te 'groot' is voor een afstudeerder.

De te kleine onderwerpen geven aanleiding tot detaillistische beschrijvingen van huidige situaties, een zwakke probleemstelling en magere conclusies en aanbevelingen, vaak zonder actielijst en data waarop één en ander gerealiseerd moet worden, waardoor de opbrengst voor de organisatie sterk in twijfel getrokken kan worden. Dit heeft veel te maken met studenten die onvoldoende in staat zijn het onderwerp op hbo-bachelor niveau te behandelen.

De te grote onderwerpen lijken uitdagend te zijn voor een afstudeerder, maar al gauw wordt de ingewikkelde situatie zichtbaar, waardoor een afstuderende voltijd student verstrikt raakt in een complexe organisatorische context. Het uiteindelijk resultaat is een magere aanbeveling aan de betreffende organisatie, en in het beste geval wordt er een ontwerp van

een administratief sjabloon opgeleverd. Duidelijk is in dit soort situaties dat de student zich aan het onderwerp heeft 'vertild'. Ook hierbij geldt de vraag of de begeleiding wel voldoende geweest is om de student handvatten te geven om de ingewikkelde materie behapbaar te maken.

#### 4.4.4 Wat is het beeld van (de uitvoering van) het toetsbeleid in de opleiding?

##### *Formele regeling*

Uit de OER, en vooral uit de Afstudeerhandleiding (waar de OER naar verwijst), valt op zichzelf goed op te maken hoe het afstudeer toetsbeleid in elkaar steekt. De Afstudeerhandleiding geeft het beeld van een goed bedacht, gestructureerd en gedocumenteerd toetsingskader. Om het belang van dat kader te benadrukken zouden de meer principiële aspecten daarvan naar het idee van de deelcommissie expliciete vermelding verdienen in de OER.

Toch beoordeelt de deelcommissie de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding BE Haarlem als onvoldoende. Hierna wordt uiteengezet waarom.

##### *Toepassing regeling in de praktijk*

Op enkele punten vraagt de deelcommissie aandacht voor de toepassing in de praktijk:

- het is een aandachtspunt om helder te beschrijven hoe de twee componenten van het afstudeertraject ('afstuderen 1' en 'afstuderen 2') zich in de praktijk precies tot elkaar verhouden. De vraag is wat inhoudelijk bij elk van deze afstudeercomponenten aan bod komt, in hoeverre daarbij sprake is van overlappende materie en hoe met eventuele overlapping wordt omgegaan;
- een volgend aandachtspunt is het maken van een scherp onderscheid tussen de rol van de praktijkbegeleider van de student en de externe beoordelaar bij het eindgesprek. De praktijkbegeleider is in staat om de bruikbaarheid van het onderzoeksresultaat voor de eigen organisatie goed te beoordelen, maar kan in de regel niet of minder goed beoordelen of het onderzoek van hbo-bachelor niveau is. De externe beoordelaar (ook wel gecommiteerde genoemd) dient dat laatste juist wel te kunnen. De opleiding moet erop toezien dat de externe beoordelaar over vakdeskundigheid en het vermogen om verworven competenties te beoordelen, beschikt.

##### *Kwaliteit toetsbeleid*

De kwaliteit in de praktijk van het toetsbeleid bleek voor de deelcommissie BE moeilijk zichtbaar te maken, vooral door het ontbreken van volledig of consistent opgebouwde individueel dossiers. Ook het ontbreken van de processen verbaal van de examenzittingen bemoeilijkte het om helder zicht te krijgen op de feitelijke uitvoering van het toetsbeleid. Het toetsbeleid is dus vooral beoordeeld aan de hand van de vervaardigde werkstukken en daarmee is de beoordeling beperkt van aard. Maar het deel van het toetsbeleid dat wel zichtbaar is geworden door het beoordelen van (eind)werken, de wijze van examinering, cijferwaardering en korte informerende gesprekken met begeleiders/examinatoren en opleidingsmanagement levert een diffuus beeld op.

Het toetsbeleid begint bij de beoordeling of een student een voldoende eindproduct heeft vervaardigd, waarop deze mag afstuderen. Het beeld hierover is niet positief; de opleiding beoordeelt niet scherp genoeg. Studenten worden naar het oordeel van de deelcommissie nauwelijks tegengehouden als het werkstuk niet aan de eisen voldoet. Naar de overtuiging van de deelcommissie spreken beoordelaars elkaar onvoldoende aan als werk van studenten niet aan de eisen voldoet.

Tenslotte is onduidelijk gebleven op welke gronden een student een aanvullende opdracht krijgt en aan welke eisen die moet voldoen. Het is niet moeilijk te vermoeden dat een aanvullende opdracht wordt gegeven, indien de prestaties bij het afstuderen nog onder de maat zijn gebleven. De minimalistische uitwerking van aanvullende opdrachten die de deelcommissie heeft gezien, getuigt niet van een hersteltraject dat serieus wordt genomen en recht doet aan een onvoldoende beoordeling van scriptie en/of verdediging. Ook heeft de deelcommissie sterke twijfels over de beoordeling van deze aanvullende opdracht. Het is namelijk niet gebleken dat de tweede examinerator die betrokken was bij de eerste verdediging opnieuw aanwezig was bij de presentatie van de aanvullende opdracht. In één geval trof de deelcommissie een cijferopgave aan van de scriptiecoördinator, terwijl deze niet de eerste of tweede begeleider/examinerator was.

#### 4.4.5 Conclusies over de opleiding Bedrijfseconomie

De opleiding kende (en kent) geen alternatief afstudeertraject, de aanduiding 'regulier' is in dit verband dan ook niet helemaal correct, maar voor de eenvormigheid van de conclusies heeft de deelcommissie dit begrip ook hier gehanteerd:

▪ *De kwaliteit van de resultaten van de reguliere opleiding*

De kwaliteit van de aangetroffen (eind)werken is bijzonder wisselend. De deelcommissie trof werkstukken aan met een hoog analytisch niveau en het tegenovergestelde. Ook de onderwerpkeuze was zeer uiteenlopend: zeer brede en zeer smalle onderwerpen werden aangetroffen. Treffend is echter het verschil in waardering die de opleiding gaf aan de (eind)werken de waardering van de deelcommissie: van de 25 (eind)werkstukken beoordeelde de deelcommissie er 8 als onvoldoende. Hiermee moet geconstateerd worden dat er ernstige reden is tot zorg over de kwaliteit van de opleiding.

▪ *De kwaliteit van de toetsing in de reguliere opleiding*

De deelcommissie heeft veel kritiek op de kwaliteit van de borging van de toetsing: Zo is er onvoldoende documentatie en worden er geen gespreksverslagen gemaakt van een eindgesprek, terwijl de beoordelingsformulieren te weinig inhoudelijke informatie bevatten. Bij een aanvullende opdracht is onduidelijk op grond waarvan deze gegeven wordt en waaraan hij moet voldoen.

De deelcommissie heeft de indruk dat het systeem van 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> beoordelaar onvoldoende benut wordt om collegiaal beoordelingen te corrigeren en eventuele partijdigheid door een nauwe betrokkenheid bij het studieproces van de student te neutraliseren.

De deelcommissie beoordeelt de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding BE Haarlem als onvoldoende.

## 5 De onderzoeksresultaten: conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk bespreekt de Commissie de algemene conclusies die uit het onderzoek naar de vier betrokken opleidingen als geheel getrokken kunnen worden; deze zijn toegespitst op vijf onderwerpen.

De aanbevelingen zijn afgeleid uit de bevindingen per opleiding (hoofdstuk 4) en veralgemeniseerd tot generieke verbeterpunten.

### A. Conclusies

#### **1. De wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en de waardering van de resultaten**

Het onderzoek ondervond een aantal belemmeringen die van invloed zijn geweest op de voortgang van het onderzoek en de vaststelling van het resultaat.

- Hoewel de instelling zonder meer haar uiterste best deed, bleek het niet eenvoudig te zijn materiaal te vergaren en nam het de nodige tijd in beslag voordat de Commissie beschikte over al het materiaal dat zij nodig meende te hebben om tot verantwoorde en gefundeerde uitspraken te komen.

Niettemin wilde de Commissie zich houden aan de afgesproken planning en is zij haar onderzoek gestart met het bestuderen van materiaal dat wel beschikbaar was op dat moment.

Ook tijdens het onderzoek bleek niet al het materiaal direct voor handen te zijn, in sommige gevallen was het helemaal niet beschikbaar. Regelmatig leidde dat tot nieuwe vragen aan de instelling en tot het opvragen van steeds weer ander (achtergrond)materiaal in de vorm van o.a. (beleids)documenten, notities, handleidingen en formulieren. De Commissie heeft tot in de laatste week van het onderzoek - waarin zij haar Rapport van Bevindingen vaststelde - nog nieuwe documenten moeten bestuderen.

Bij de (eind)werken deed zich een vergelijkbaar probleem voor. Steekproefsgewijs opgevraagde (eind)werken bleken niet altijd in het archief van de opleiding aanwezig, waardoor regelmatig andere 'vervangende' (eind)werken moesten worden geselecteerd en opgevraagd; soms zelfs bij herhaling.

- Ook wilde de Commissie graag meer werkstukken van een student zien dan alleen het eindwerk om beter zicht te krijgen op het totale niveau. Maar deze bleken door de korte bewaartermijn van drie maanden (voor ander werk dan scripties en stageverslagen) zelden voorhanden. Een poging van de Commissie om meer informatie bij de studenten zelf op te vragen is uiteindelijk niet doorgezet - om legitieme redenen overigens -, die eerder in het rapport zijn verwoord (in par. 3.5: *Ander materiaal en andere aandachtspunten*).

- Een door de Commissie gewenste 'blinde' beoordeling van de (eind)werken - d.w.z. zonder te weten of het een (eind)werk uit het reguliere afstudeertraject of uit het alternatieve afstudeertraject betrof - bleek om verschillende redenen niet goed mogelijk. Uit de vorm van het (eind)werk, het co-auteurschap van meer dan één student van één (eind)werk, en de gedane referentie in het (eind)werk van deelname aan een alternatief afstudeertraject werd voor de lezer vaak direct al duidelijk dat het om een (eind)werk uit het alternatieve afstudeertraject ging.

De Commissie heeft genoemde belemmeringen (het laatstgenoemde buiten beschouwing gelaten) gemeend het hoofd te kunnen bieden door zich zo breed en zo diep mogelijk te oriënteren op de studentproducten die wel beschikbaar waren.

Daarom heeft zij besloten om in ieder geval alle beschikbare (eind)werken uit de alternatieve routes te beoordelen en om, na een eerste ronde van aselect gekozen reguliere werkstukken, nog een tweede beoordelingsronde in te lassen waarvoor op meer selecte wijze nog (eind)werkstukken bij de instelling zijn opgevraagd.

De Commissie meent hiermee het risico op een onjuist eindoordeel tot het uiterste te hebben gereduceerd: het is immers zonneklaar dat van een (eind)werk in ieder geval mag worden verwacht dat het aan hbo-bachelor normen voldoet om met een voldoende te worden gehonoreerd, ongeacht verdere omstandigheden.

## 2. Beoordeling van de (eind)werken

De Commissie heeft de volgende aantallen onvoldoende, voldoende, goed en zeer goed waarderingen uitgesproken ten aanzien van de door haar beoordeelde (eind)werken uit het alternatieve en uit het reguliere afstudeertraject.

	MEM Haarlem	MEM Rotterdam	CE Diemen	VTM Diemen	BE Haarlem	Alle opleidingen
<b>Alternatief afstudeertraject</b>						
Totaal	101	Nvt	16	7	nvt	124
Zeer goed	2					2
Goed	14			2		16
Voldoende	32			1		33
Onvoldoende	43		16	4		63
Niet beoordeelbaar	10					10
<b>Regulier afstudeertraject</b>						
Totaal	19	15	25	25	25	109
Zeer goed	1	1	5	2	5	14
Goed	3	3	5	3	10	24
Voldoende	10	10	8	15	2	45
Onvoldoende	5		6	4	8	23
Niet beoordeelbaar		1	1	1		3
<b>Totaal beoordeeld</b>	120	15	41	32	25	233

Bovenstaand overzicht geeft de Commissie aanleiding tot de volgende constatering/conclusies:

- Per saldo zijn de afstudeerresultaten van de beoordeelde opleidingen in het reguliere traject van voldoende tot goede hbo-kwaliteit, dit neemt niet weg dat het aantal onvoldoendes per opleiding in alle opleidingen beslist te hoog is, variërend van 4 tot 8 onvoldoendes op een totaal van 25 respectievelijk 34 beoordeelde (eind)werken. Het gaat hierbij om de volgende percentages: 20% (VTM), 32% (BE); 26% (MEM Haarlem), 28% (CE).

Alleen de MEM opleiding in Rotterdam onderscheidt zich positief, zoals eerder is vermeld. Geen enkel (eind)werk werd als onvoldoende beoordeeld en één (eind)werk werd niet ontvangen door de Commissie.

▪ De afstudeerresultaten in de alternatieve afstudeertrajecten van de opleidingen CE, MEM en VTM zijn voor het merendeel van onvoldoende hbo-bachelor kwaliteit. Behoudens tegenbewijs (blijkende uit vervangende opdrachten of ander schriftelijk werk, waaruit het behaald zijn van voor de beroepspraktijk vereiste hbo-competenties blijkt) is de Commissie geneigd te oordelen dat in de gevallen waarin een (eind)werk door haar als onvoldoende wordt aangemerkt het verkregen diploma onterecht is verstrekt. Dit tegenbewijs is de Commissie in geen enkel geval geleverd of gebleken.

### **3. De kwaliteitsrisico's in de reguliere opleidingen**

Met uitzondering van de opleiding Media & Entertainment Management te Rotterdam heeft de Commissie geconstateerd dat het aantal onterecht met een voldoende beoordeelde (eind)werken voor alle opleidingen groot is. De Commissie acht een dergelijk resultaat niet aanvaardbaar.

Een deugdelijke formulering van het toetsbeleid en, belangrijker nog, een nauwgezette uitvoering van het beleid zijn voorwaarden om het risico van niet adequate beoordeling te beperken. In de gevoerde gesprekken heeft de Commissie vernomen dat de instelling reeds stappen heeft gezet om tot een adequaat toetsbeleid te komen.

Zoekend naar de oorzaken van genoemde negatieve uitkomsten constateerde de Commissie dat de aandacht voor kwaliteit door betrokken docenten, management en toezichthoudende instanties wellicht teveel is opgevat als het volgen van geldende procedures en te weinig gericht is geweest op de bewaking van de vereiste inhoudelijke kwaliteit. De Commissie hecht eraan dit hier zo te formuleren, omdat het risico bestaat dat een eerste reactie zal zijn dat regels scherper en complexer zullen worden gemaakt en de controle op handhaving zal toenemen. Terwijl dit het probleem niet zal verhelpen, wellicht zelfs zal versterken. In de aanbevelingen zal de Commissie een aantal factoren noemen die van positieve invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de opleiding door het proces van verantwoordelijke professionals voorrang te verlenen.

### **4. De kwaliteitsrisico's in de alternatieve afstudeertrajecten**

Aandacht voor rendementen, liefst preventief, en daaruit voortvloeiende aandacht voor langstudeerders is nodig om geen maatschappelijk kapitaal verloren te laten gaan. Het is ook in het belang van de betreffende studenten. Uiteraard is de conditie hierbij dat de normen niet verlaagd mogen worden. Echter, de Commissie kan de (eind)werken van de alternatieve afstudeertrajecten merendeels niet van een voldoende voorzien.

Bij geen van de alternatieve afstudeertrajecten van Hogeschool Inholland was voldoende geborgd dat de normen gehandhaafd zouden blijven. Regels met betrekking tot het afstuderen zijn verruimd zonder de risico's hiervan te beheersen, noch in procedures noch in voldoende deskundigheid van docenten in hun rol als begeleider en/of assessor en/of examiner. Te vaak was er onvoldoende borging van de kwaliteit van het afstuderen doordat er niet voorzien was in een onpartijdige examiner, waardoor de begeleidende docent deze rol op zich nam.

Iedere bij het onderzoek betrokken opleiding kent haar eigen redenen om onvoldoende aandacht te hebben voor de borging van kwaliteitsnormen.

Bij VTM is sprake van een te groot optimisme over het eigen kunnen en een, op zichzelf te prijzen, dermate grote betrokkenheid van de begeleiders bij de studenten, dat de benodigde tijd niet werd genomen om tot een goede voorbereiding van het alternatieve afstudeertraject te komen. Inmiddels zijn er aanwijzingen dat de opleiding de leerpunten meeneemt naar de reguliere opleiding.

Bij CE speelde naast de introductie van een nieuw curriculum het grote aantal langstudeerders dat vakken moest inhalen een overheersende rol. De commissie constateerde een rommelig besluitvormingsproces en gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel bij de afwezigheid van voldoende leiding. In de gesprekken werd de Commissie getroffen door het feit dat vrijwel niemand verantwoordelijkheid nam voor het gebeure: managers noch docenten, iedereen gaf aan maar beperkt betrokken te zijn geweest.

Bij MEM Haarlem werd het loslaten van de normen bij management en docenten veroorzaakt door een combinatie van betrokkenheid bij de student, onmacht en opportunisme. Als achterliggende oorzaak, zo constateerde de Commissie, moet een gebrek aan professionele discussie over de kwaliteit van de opleiding worden genoemd. Gebrek aan leiderschap was absoluut debet aan het ontbreken van een stimulerend proces waarin docenten met elkaar in dialoog treden en elkaar scherp houden. Daarnaast heeft de Commissie geen richtinggevende en controlerende betrokkenheid van het management kunnen constateren, noch met betrekking tot de ontwikkeling van het alternatieve afstudeertraject noch met betrekking tot het inhoudelijk toetsen van de resultaten van het traject. Dit ontslaat de docenten van het MEM-team echter niet van hun verantwoordelijkheid als professional.

Voor alle opleidingen geldt dat haast om snel tot resultaten te komen gestimuleerd werd door het management, maar haast was zeker ook aanwezig bij docenten die hun studenten wilden ondersteunen bij het behalen van een diploma.

##### **5. Kwaliteitsrisico's in het toetsbeleid**

Over het algemeen waren er documenten aanwezig, zoals een OER, een afstudeerhandleiding en soms ook beoordelingsdocumenten. De formele documenten ter uitvoering van de OER, zoals handleidingen, waren vaak van behoorlijke kwaliteit. Er zijn echter twee redenen aan te wijzen waarom de aanwijzingen in de documenten onvoldoende werden nageleefd.

Ten eerste bleken docenten weinig binding te hebben met vigerende regels: veel documenten zijn ver weg van de werkvloer geconcipieerd. Ten tweede bleken de uitvoeringsregels soms zo uitgebreid en complex te zijn geformuleerd dat het wel een zeer zware opgave moet worden genoemd zich hier aan te houden. Het perfectionisme van de regelgever wint het hier van de bruikbaarheid en daarmee van de kwaliteit van het onderwijs. In de gesprekken met de opleidingen kwam dit enkele keren aan de orde.

Een ander onderwerp dat aandacht verdient is de toewijzing van de rol van examinator. Te vaak bleek een examinator niet terzake kundig met betrekking tot het te beoordelen vakgebied. Soms was sprake van partijdigheid doordat de rol van begeleider interfereerde. Het kwam ook voor dat een begeleider uit het werkveld mee beoordeelde in de rol van extern examinator. Niet altijd werd het, over het algemeen wel goed geformuleerde, principe van 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> examinator goed gevolgd.



De Commissie heeft wel vastgesteld dat de opleidingen het belang van een goed functionerende Examencommissie en goed functionerende examinatoren al hebben vertaald naar nieuw beleid waarin aandacht is voor professionaliseringsprocessen.

Met uitzondering van de opleiding MEM Rotterdam moet de Commissie echter concluderen dat de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase in de onderzochte opleidingen onvoldoende is.

## **B. Aanbevelingen en daaraan ten grondslag liggende overtuigingen**

### **I. Inzichten**

In de gesprekken met de opleidingen en in haar interne gesprekken heeft de Commissie de volgende inzichten ontwikkeld die ten grondslag liggen aan haar aanbevelingen:

- (1.) Beleid ter verbetering van rendementen moet zoveel mogelijk voorkomen dat er grote aantallen langstudeerders ontstaan. Extra begeleiding van langstudeerders is daarbij positief te waarderen. Echter, aan de normen voor het afstuderen mag niet worden getornd. Het past bij maatwerkbeleid dat variatie in leerwegen is toegestaan. De wijze waarop studenten aantonen te voldoen aan de afstudeervereisten dient daarentegen eenduidig te zijn. Als het beoordelen van verworven competenties nog niet goed is geïntegreerd in het toetsbeleid en daarmee nog onvoldoende wordt beheerst door assessoren en examinatoren, dient de opleiding terughoudend te zijn in de toepassing hiervan.
- (2.) Reglementen en procedures dienen te voldoen aan de WHW, dit is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor een goed toetsbeleid. Hiervoor is ook nodig dat de normen gedragen worden door het volledige opleidingsteam. Formele controle moet goed georganiseerd zijn en sociale controle is vanzelfsprekend vanuit een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleiding. De Commissie heeft een duidelijke relatie gevonden tussen goede regelgeving die ook wordt gehanteerd en de kwaliteit van de (eind)werken. Anders gezegd, als de formele processen in orde zijn - en dit betekent goed toepasbaar en functioneel - is de kans groter dat ook de inhoud en het resultaat aan de maat zijn.
- (3.) De afstudeerprocedure moet helder, formeel juist en eenvoudig toe te passen zijn, hoe complexer hoe minder kans dat de procedure goed gevolgd wordt. In de uitvoering vraagt de rol van de docent als examiner extra aandacht. Een goed onderscheid met de rol van begeleider is noodzakelijk. De docent moet voor beide rollen goed worden opgeleid en gekwalificeerd. In het bijzonder wanneer gebruik gemaakt wordt van assessments is de gebruikelijke scholing van docenten niet toereikend en zijn extra faciliteiten nodig.
- (4.) De inhoud van een opleiding dient niet alleen goed aan te sluiten bij de beroepspraktijk, er moet ook sprake zijn van een uitgebalanceerde 'body of knowledge' in de opleiding. Met deze balans kunnen problemen ontstaan als opleidingen te snel groeien of krimpen. De inhoudelijke 'span of control' van de groep afstudeerbegeleiders kan in die situatie snel verminderen. Het is dan moeilijker om tot een goede combinatie van de vakexpertise van de begeleider en de student c.q. de aard van zijn/haar opdracht te komen. Een vakdeskundige begeleider moet het best in staat worden geacht om de student te ondersteunen in het formuleren van de juiste vraagstelling en afbakening bij een onderzoeksopdracht. In dit licht is de snelle groei van de MEM opleiding heel onwenselijk.

(5.) Stabiel en kwalitatief goed management is onontbeerlijk voor het ondersteunen van de processen van innovatie, normering en handhaving. In de opleidingen Media & Entertainment Management Haarlem, Bedrijfseconomie en Commerciële Economie hebben zich de laatste jaren teveel wisselingen op managementniveau voorgedaan. Het college van bestuur zou hier lering uit moeten trekken. De Commissie heeft de nadelige gevolgen hiervan vastgesteld in haar onderzoek.

(6.) Docenten en (inhoudelijke) leiding moeten worden gezien en benaderd als professionals en daarmee ook worden aangesproken op professionele verantwoordelijkheid, gebaseerd op een moreel besef dat deel uitmaakt van het beroep van docent of leidinggevende. Het is van belang hier voortdurend aandacht aan te besteden om een gegroeide cultuur van vrijblijvendheid te overwinnen. Professionaliteit is de belangrijkste variabele in relatie tot te leveren kwaliteit.

Goed HRM-beleid impliceert een goede samenstelling van het team, een taaktoewijzing op maat in omvang en niveau en een stimulerende en inspirerende begeleiding van professionalisering van de individuele docent en het hele team door de leiding. En kunnen docenten individueel en in teams aangesproken worden op hun professionele verantwoordelijkheid.

## **II. Aanbevelingen**

Op grond hiervan komt de Commissie tot de volgende aanbevelingen:

(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.

## **Bijlage 1: Korte CV's leden NVAO-onderzoekscommissie Hogeschool**

### **Inholland**

#### ***Voorzitter (van de plenaire Commissie en alle deelcommissies)***

*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 (deelcommissie BE/CE)***

*Prof. dr. P. Vanden Abeele*

Piet Vanden Abeele, Ph.D. (Stanford University) is econoom, psycholoog en statisticus. Hij is gewoon hoogleraar Marketing en Economische Psychologie aan de KULeuven en fungeerde als voorzitter van het departement Bedrijfseconomie, als decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (KULeuven) en als vice-rector van de universiteit (met verantwoordelijkheid voor de Kortrijkse campus). Hij doceerde in België en in het buitenland en was actief als onderzoeker en oprichter van de onderzoeksgroep Marketing van de KULeuven.

Hij nam talrijke opdrachten waar in de private en openbare sector, o.m. voor het evalueren en accreditieren van Hoger Onderwijs-programma's en -instellingen.

#### ***Lid (deelcommissie MEM)***

*drs. E. Goubin*

Eric Goubin is lector en research manager aan de Lessius Hogeschool te Mechelen, Groep Bedrijf en Communicatie.

Hij studeerde Communicatiewetenschappen en Internationale Betrekkingen aan de Vrije Universiteit Brussel. Hij startte zijn loopbaan als journalist en coördinator van een communicatieadviesbureau. Begin jaren negentig ging hij deeltijds, later voltijds aan de slag als lector in de opleidingen Communicatiemanagement en Journalistiek te Mechelen. In 1994 werd hij opleidingshoofd van beide richtingen evenals van de dan startende voortgezette opleiding Multimedia. Zowel als lector, als in zijn functie van opleidingshoofd was hij jarenlang belast met de begeleiding van problematische (eind)werk- en stagestudenten. Sinds 2000 leidt hij aan de Lessius Hogeschool het onderzoekscentrum Memori dat zich specialiseert in innovatieve marketing en communicatie in de overheids- en socialprofitsector. In 2007 werd hij co-voorzitter van de onderzoeksraad van de Universitaire Associatie Leuven. Ondertussen behield hij als vaklector overheidscommunicatie een stukje onderwijsopdracht in de opleidingen Communicatiemanagement en Journalistiek. Hij verzorgde tientallen publicaties en honderden lezingen op het vlak van communicatie, innovatie en sociale inclusie.

#### ***Lid (deelcommissie VTM)***

*drs. H-J. Janssen*

Hubert-Jan Janssen studeerde vrijetijdswetenschappen (marketing en management) en sociologie aan de Universiteit van Tilburg. Hij heeft marketing traineeship ervaring opgedaan bij attractiepark de Efteling. Daarna is hij werkzaam geweest als onderzoeker/adviseur bij adviesbureau ReKread in Arnhem en Wemar marktonderzoek in

Rotterdam. Vervolgens als marketing manager bij attractiepark Walibi Flevo en als marketing-communicatie manager bij attractiepark Kasteeltuinen Arcen. Sinds 1999 is hij verbonden aan NHTV University of Applied Sciences te Breda. Hij vervult senior docentschappen binnen de voltijd, deeltijd- en duale opleidingen op het vlak van marketing, management en vrijetijdstheorieën. Hij initieert, ontwikkelt en implementeert marketing- en retailonderwijs en onderzoek en publiceert hier ook over. Tevens is hij programme manager van de minor retail & merchandise in leisure. Hij draagt verantwoordelijkheid voor en is betrokken bij projecten op het vlak van onderwijsontwikkeling, flexibilisering van onderwijs en maatwerk en de ontwikkeling, uitvoering en management van EVC centrum NHTV, deeltijd- en dualonderwijs, accreditaties en het interregionaal Vlaams-Nederlandse project Goesting in Leren en Werken (GoLeWe). Hij is tevens eigenaar van adviesbureau Marketpower.nl.

**Lid (deelcommissie MEM)**

*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 accreditaties van bestaande en nieuwe opleidingen.

**Lid (deelcommissie BE/CE)**

*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 (deelcommissie VTM)**

*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 Vrijtijdsmanagement (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 onderzoeksvorstel, aangaande effectiviteit van humanitaire noodhulp, zoals geboden door overheden en ngo's na natuurrampen en crises.

***Procesoördinator***

*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.

***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: Toetsingskader NVAO-onderzoekscommissie**

### **Versie 2.0**

**Vastgesteld 22 december 2010**

Kernvraag:

Bieden de afstudeerprojecten/(eind)werken minstens voldoende hbo-bachelor niveau?

De (deel)commissies geven op deze kernvraag antwoord door de afstudeerprojecten/ (eind)werken te beoordelen aan de hand van de volgende drie elementaire deelvragen:

### ***[Rechtstreeks m.b.t. de afstudeerprojecten]***

1° Vinden we onderstaande componenten terug in het afstudeerproject?

2° Zo ja, zijn die componenten voldoende kwaliteitsvol uitgewerkt?

### **A. Vraagstelling & verantwoording**

- a. Probleemstelling
- b. Wat willen we (laten) bereiken met dit project: onderzoeksdoelen?
- c. Wie willen we (laten) bereiken met dit project: publieksafbakening?
- d. Hoe past dit afstudeerproject in het geheel van het bedrijf (markt, bedrijfsbeleid, positionering, werking)?
- e. Wat is de context (sociaal, maatschappelijk, cultureel, economisch, internationaal) van dit project?

### **B. Onderzoek & analyse (vraag- en aanbodzijde, publiek, omgeving)**

- a. Onderzoekopzet
- b. Bronnenonderzoek
- c. Empirisch onderzoek:
  - (i) Verloop
  - (ii) Verwerking
- d. Conclusies
- e. Output [Afhankelijk van type afstudeerproject]:
  - (i) Vertaalslag naar concrete (implementeerbare) aanbevelingen (indien onderzoeksproject)
  - (ii) Vertaalslag naar een adviesdocument / aandachtspunten voor verdere product/dienstontwikkeling (indien adviesproject)
  - (iii) Productontwikkeling (indien ontwikkel- of productieproject)
    1. Productieplanning
    2. Conceptontwikkeling
    3. Realisatie (creatief & technisch)
    4. Presentatie en (indien aan de orde) Implementatie
- f. Terugblik/reflectie over het (eind)werktraject

**[Onrechtstreeks vanuit de afstudeerprojecten]**

3° Kunnen we uit het afstudeerproject afleiden dat de afstuderende blijk geeft van minstens “voldoende”:

1. theoretische vorming / **onderbouw**
2. **overzicht en inzicht**, het kunnen plaatsen van problemen in de context
3. **reflectie** (incl. zelfreflectie), kritische en objectiverende ingesteldheid, zin voor nuance
4. **creativiteit** en/of vermogen tot conceptualisering
5. vermogen om helder te **communiceren**
6. vermogen om **efficiënt en resultaatgericht** te werken

Ter operationalisering van elk van de voormelde zes criteria kunnen de commissieleden zich laten inspireren door volgende, niet limitatieve opsomming van indicatoren:

1. theoretische vorming / **onderbouw**.

Dit blijkt o.a. uit:

- verantwoorde literatuurselectie, -gebruik, -verwerking en –vermelding
- kennis van standaard vakliteratuur
- evenwichtige mix van binnen- en buitenlandse bronnen
- adequate theoretische verkenning
- behoorlijk uitgevoerd veldonderzoek, en dito dataverzamelmethode en -verwerking
- relatie tussen theorie en praktijk

2. **overzicht en inzicht**, het kunnen plaatsen van problemen in hun context.

Dit blijkt o.a. uit:

- contextueel bewustzijn
- kunnen uitzoomen, een opdracht/probleem in perspectief kunnen plaatsen
- oog voor afbakening, scherpte/helderheid en praktijkgerichtheid
- relevante vragen en deelvragen kunnen stellen
- analyse van de onderzoeksresultaten in relatie tot elkaar
- getuigen van een integrale benadering

3. **reflectie** (incl. zelfreflectie), kritische en objectiverende ingesteldheid, zin voor nuance

Dit blijkt o.a. uit:

- bronnenkritiek
- eigen oordeelsvorming
- reflectie over de eigen plaats in het onderzoek
- aanzet tot beantwoorden van onderzoeksvragen
- onafhankelijke ingesteldheid
- goede inschatting van de toegevoegde waarde van het onderzoeksresultaat t.b.v. het werkveld
- inzicht in eigen werkwijze en proces

4. **creativiteit** en/of vermogen tot conceptualisering

Dit blijkt o.a. uit:

- onderzoek kunnen vertalen naar een concreet concept voor een product en/of dienst
- originaliteit
- eigenheid

- out of the box aanpak
- onafhankelijk denken
- meer perspectieven kunnen innemen
- ideeën kunnen genereren
- gevoel voor innovatie
- oog voor aspecten van usability
- kunnen vormgeven van steekhoudende look en feel

5. vermogen om helder te **communiceren**

Dit blijkt o.a. uit:

- omvang: passend, kernachtig en efficiënt
- taalgebruik: correct met het oog op spelling, grammatica, stijl en sequentiële opbouw van tekst
- verzorging van het rapport: zakelijk en representatief, waaronder vormgeving, overzichtelijkheid, gebruik van beelden (figuren, tabellen en afbeeldingen)
- gebruik van visuele middelen/vormgeving

6. vermogen om **efficiënt en resultaatgericht** te werken

Dit blijkt o.a. uit:

- planmatig werken
- zelfsturing
- kunnen samenwerken
- eigen rol in een team kunnen inschatten
- probleemoplossend vermogen
- evenwichtige kosten/batenbenadering



**Bijlage 3: Beoordelingsformulier (eind)werken, NVAO Commissie onderzoek  
Inholland 2010-2011**

<b>Beoordelingsformulier (eind)werken NVAO Commissie onderzoek Inholland 2010 - 2011</b>	
<b>Opleiding</b>	<input type="radio"/> BE - regulier <input type="radio"/> BE - alternatief  <input type="radio"/> CE - regulier <input type="radio"/> CE - alternatief  <input type="radio"/> MEM Rotterdam – regulier <input type="radio"/> MEM Rotterdam – alternatief  <input type="radio"/> MEM Haarlem – regulier <input type="radio"/> MEM Haarlem – alternatief  <input type="radio"/> VTM - regulier <input type="radio"/> VTM - alternatief
<b>Naam student</b>	
<b>Beoordelaar</b>	ASC – EGO – HJA – JOS – MDU –PRI – PVA
<b>Datum</b>	...../...../ 2011
<b>Eindoordeel</b>	Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer Goed

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

<b>B. Onderzoek &amp; analyse</b> (vraag- en aanbodzijde, publiek, omgeving, ...)	
<i>Zijn deze onderdelen aanwezig (ja/nee)?</i>	
a. <b>Onderzoeksopzet</b>	ja / neen
b. <b>Bronnenonderzoek</b>	ja / neen
c. <b>Empirisch</b> onderzoek	ja / neen
d. <b>Conclusies</b> (= antwoord op "A. vraagstelling")	ja / neen
e. <b>Output</b> => <i>Afhankelijk van type afstudeerproject (verschillende mogelijkheden in MEM):</i>	
i. Vertaalslag naar concrete (implementeerbare) aanbevelingen (indien onderzoeksproject)	ja / neen / nvt
ii. Vertaalslag naar een adviesdocument / aandachtspunten voor verdere product/dienstontwikkeling (indien adviesproject)	ja / neen / nvt
iii. Productontwikkeling (indien ontwikkel- of productieproject)	
1. Productieplanning	ja / neen / nvt
2. Conceptontwikkeling	ja / neen / nvt
3. Realisatie (creatief & technisch)	ja / neen / nvt
4. Presentatie en (indien aan de orde) Implementatie	ja / neen / nvt
f. <b>Terugblik / reflectie</b> over het (eind)werk	ja / neen
<b>Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze onderdelen:</b>	
<b>Globaal oordeel over de kwaliteit van "Onderzoek &amp; analyse":</b>	
<i>Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer Goed</i>	

<b>C. Algemene beoordeling</b>	
<i>Kunnen we uit het afstudeerproject afleiden dat de afstuderende blijf geeft van <u>minstens "voldoende"</u>:</i>	
1. theoretische vorming / <b>onderbouw</b>	ja / neen
2. <b>overzicht en inzicht</b> , het kunnen plaatsen van problemen in de context	ja / neen
3. <b>reflectie</b> (incl. zelfreflectie), kritische en objectiverende ingesteldheid, zin voor nuance	ja / neen
4. <b>creativiteit</b> en/of vermogen tot conceptualisering (= bij MEM met name bij wie op een productie- of ontwikkelproject afstudeert)	ja / neen / nvt
5. vermogen om helder te <b>communiceren</b>	ja / neen

6. vermogen om <b>efficiënt en resultaatgericht</b> te werken	ja / neen
<b>Opmerkingen m.b.t. de kwaliteit van deze aandachtspunten:</b>	

#### Bijlage 4: Overzicht van locatiebezoeken en gesprekspartners

##### Overzicht gesprekken: Week 2, 2011

##### **MEM Haarlem: woensdag 12 januari 14.00-16.00 uur in Haarlem.**

*NVAO aanwezig vanaf 13.00 uur incl. lunch, MEM Haarlem*

Examinator pilot 1	14.00-14.30 uur
Plv voorzitter Examencommissie	14.30-15.00 uur
Examinator pilot 2 en voormalig lid Examencommissie	15.00-15.30 uur
Examinator pilot 3	15.30-16.00 uur

##### **BE/CE: donderdag 13 januari 10.00-12.00 uur in Diemen**

*NVAO aanwezig vanaf 9.00 uur incl. lunch, CE Diemen*

Technisch voorzitter Examencie	10.00u
Examinator 1	aansluitend
Examinator 2	aansluitend
Examinator 3	aansluitend
Examinator 4	aansluitend

##### *BE Haarlem*

Lid examencie	aansluitend tot ca. 12.00 uur
---------------	-------------------------------

##### **VTM Diemen: donderdag 13 januari 14.00-16.00 uur in Diemen**

Technisch voorzitter Examencie	14.00 uur
Examinator 1	aansluitend
Examinator 2	aansluitend
Examinator 3	aansluitend
Examinator 3	aansluitend
Interim directeur	aansluitend tot 16.00uur

## Overzicht gesprekken: Week 4, 2011

### Gesprekken over individuele (eind)werken

#### **(BE)CE: woensdag 26 januari 09.00-11.30 uur in Haarlem**

*NVAO aanwezig vanaf 9.00 uur incl. lunch, CE Diemen*

Opleidingscoördinator ten tijde van pilot	09.00 uur
Examinator pilot 1	aansluitend
Examinator pilot 2	aansluitend
Examinator pilot 3	aansluitend
Interim directeur	aansluitend

#### **MEM Haarlem: woensdag 26 januari 12.00-14.30 uur in Haarlem**

*NVAO aanwezig vanaf 13.00 uur incl. lunch, MEM Haarlem*

Examinator pilot 1	12.00-12.30 uur
Examinator pilot 2 en voormalig lid examencommissie	aansluitend
Examinator pilot 3	aansluitend
Examinator pilot 4	aansluitend

## Overzicht gesprekken: Week 9, 2011

### Gesprek met vertegenwoordigers van het management van de MEM-opleiding (instellingsbreed) over aanpak stuwmeerprobleem: toen en nu

#### **maandag 28 februari 12.30-14.00 uur in Haarlem.**

*NVAO aanwezig vanaf 12.00 uur incl. lunch*

Totaal zeven vertegenwoordigers van het huidige en voormalig management van de MEM-opleiding van de locaties Haarlem, Rotterdam en Den Haag	12.30 – 14.00 uur
---	-------------------

Gesprek met examinatoren en het management van de BE-opleiding Haarlem over (de uitvoering van )het toetsbeleid in de referentie jaren 2007-2010 en over de beoordeling van een aantal individuele (eind)werken

#### **vrijdag 4 maart 14.00-16.00 uur in Haarlem.**

*NVAO aanwezig vanaf 14.00 uur*

Examinator 1	14.00-14.30
Examinator 2	aansluitend
Examinator 3	aansluitend
Twee vertegenwoordigers van het management BE	15.30 – 16.30 uur

## **Bijlage 5: Overzicht van alle opgevraagde en door de instelling aangeleverde documentatie**

### **▪ Media & Entertainment Management**

- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 68 studenten die deel uitmaakten van de pilot (de aanlevering verschilde per student)
- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 35 studenten die deel uitmaakten van de aselecte steekproef uit de reguliere opleiding (de aanlevering verschilde per student)
- Studiegidsen MEM Haarlem van de studie jaren 2009-2010 en 2010-2011 (als hard copy gezonden)
- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 6 studenten uit de reguliere opleiding in het kader van de voorbereiding van het onderzoek
- Een overzichtslijst van afgestudeerden in de reguliere opleiding, vestiging Haarlem in de periode 2007 – 2010 (3 achtereenvolgende studie jaren)
- Een overzichtslijst van afgestudeerden in de reguliere opleiding, vestiging Rotterdam in de periode 2007 – 2010 (3 achtereenvolgende studie jaren)
- Een overzichtslijst van studenten in de pilot 2007 – 2008
- Een overzichtslijst van studenten in de pilot 2008 – 2009
- Een overzichtslijst van studenten in de pilot 2009 – 2010
- De toegang tot het digitale informatiesysteem Blackboard
- Zelfevaluatie rapport opleiding Media, Entertainment en Management, Haarlem en Rotterdam, 15 maart 2006
- Visitatierapport opleiding Media, Entertainment en Management, Haarlem en Rotterdam, 26 april 2006
- Handleiding afstudeertraject opleiding Media, Entertainment en Management, Haarlem, hoofdfase studiejaar 2008-2009
- Nieuwsbrieven MEM-Flash uit de jaren 2008, 2009 en 2010 (digitale versies, 37 nummers van september 2008 tot en met december 2010).
- Organigram cluster Communicatie, Media en Muziek, versie 15 december 2010
- Afstudeerovereenkomst Hogeschool Inholland; samenwerkingsovereenkomst tussen onderwijsinstelling, student en bedrijf, ten behoeve van 'Afstuderen in een werksetting' voor de opleiding Media & Entertainment Management, versie 11 december 2008
- Beoordelingsformulier Afstudeeropdracht (pilot), versie 18 april 2008
- Informatie over Pilot Afstuderen 2008, begeleidingsteam onder leiding van coördinator Theo Bruijstens, versie 21 april 2008
- Inspanningsovereenkomst tussen opleiding MEM-Haarlem en afstudeerkandidaat (uit klas MX01, MX02, MX03), zonder datum
- Afstudeerstartdocument MEM, ontworpen voor pilot, versie 14-05-2008
- Afstudeerstartdocument MEM, ontworpen voor pilot, aangepaste versie 16-04-2009
- Overzicht status 15 studenten naar aanleiding van voorlopig pilot overzicht NVAO Commissie, gestuurd door de opleiding MEM op 9 februari 2011

▪ **Bedrijfseconomie en Commerciële Economie**

- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 16 studenten CE die deel uitmaakten van de pilot (de aanlevering verschilde per student)
- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 24 studenten CE die deel uitmaakten van de aselecte steekproef van 25 uit de reguliere opleiding (de aanlevering verschilde per student)
- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 25 studenten BE die deel uitmaakten van de aselecte steekproef uit de reguliere opleiding (de aanlevering verschilde per student)
- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 3 studenten uit de reguliere opleidingen CE en BE in het kader van de voorbereiding van het onderzoek
- Een overzichtslijst van afgestudeerden met behaalde resultaten in de reguliere opleiding CE in de periode 2007 – 2010 (3 achtereenvolgende studie jaren)
- Een overzichtslijst van afgestudeerden met behaalde resultaten in de reguliere opleiding BE in de periode 2007 – 2010 (3 achtereenvolgende studie jaren)
- Een namenlijst van stuwmeer studenten CE en de groep waarbinnen ze actief waren ter voltooiing van de alternatieve opdracht
- Een overzichtslijst van studenten van stuwmeer studenten en openstaande vakken per student, voorjaar 2009
- Een overzichtslijst van studenten in de pilot CE
- Handleiding Afstuderen, Opleiding Commerciële Economie - Marketing – Diemen (voltijd), 2009-2010, versie januari 2010
- Handleiding Stage voor Studenten, Studiejaar 2009-2010, School of Economics Amsterdam/Diemen, versie 1 maart 2011
- Formulier Eindbeoordeling verdiepende opdracht door stagedocent, School of Economics, cluster Marketing, Amsterdam/Diemen, zonder datum
- Formulier Eindbeoordeling assessoren door stagedocent (stageportfolio), zonder datum
- Formulier Beoordelen Afstuderen 1 door docent, School of Economics, cluster Marketing, Amsterdam/Diemen, zonder datum
- Studiehandleiding periode 9/11 en 10/12, 2009 – 2010 (voltijd), Verdiepende Differentiatie minor
- CRM en eBusiness, 1<sup>ste</sup> periode en 2<sup>de</sup> periode, 2009-2010, zonder datum
- Beknopte beschrijving opdracht stuwmeer studenten CE, voorjaar 2009
- Brief van 10 maart 2009 aan stuwmeer studenten CE
- Correspondentie van de Examencommissie CE betreffende verzoeken c.q. klachten van studenten en betreffende stuwmeer studenten, voorjaar 2009
- Correspondentie binnen de opleiding CE over alternatieve opdracht voor stuwmeer studenten, voorjaar 2009
- Powerpoint presentatie Prestatiemeting en beheer, Bedrijfseconomie of niet?, Hogeschool Inholland
- Powerpoint presentatie Een beknopt overzicht Strategische Marketingplanning, Hogeschool Inholland

▪ **Vrijtijdsmanagement**

- (Eind)werken en 4 beoordelingsdocumenten van 7 studenten die deel uitmaakten van de pilot (de aanlevering verschilde per student)
- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 25 studenten die deel uitmaakten van de aselecte steekproef uit de reguliere opleiding (de aanlevering verschilde per student)
- (Eind)werken en beoordelingsdocumenten van 3 studenten uit de reguliere opleiding in het kader van de voorbereiding van het onderzoek
- Een overzichtslijst van afgestudeerden in de reguliere opleiding in de periode 2007 – 2010 (3 achtereenvolgende studie jaren)
- Overzicht studenten, begeleiders en beoordelaars in de pilot Vrijtijdsmanagement, zonder datum
- Voorbeeld Studieoverzicht Projectonderwijs Onderbouw, zonder datum
- Voorbeeld Casus Differentiatie minor Sport Wellness Lifestyle, zonder datum
- Voorbeeld Casus jaar 1 Heineken Experience met tekst, zonder datum
- Voorbeeld Casus jaar 2 City Marketing Rotterdam met tekst, zonder datum
- Voorbeeld Kennistoets jaar 1, zonder datum
- Voorbeeld Kennistoets jaar 2, zonder datum
- Voorbeeld Periodehandleiding Bovenbouw Differentiatie minor Event Marketing, versie augustus 2010
- Voorbeeld Periodehandleiding Onderbouw, versie juli 2010
- Beoordelingsformulier afstudeerverdediging VTM & HTRO ingevuld door de afstudeerbeoordelaar, zonder datum
- Afstudeerhandleiding ten behoeve van Afstudeerkring, Afstudeerscriptie, Afstudeergesprek, Socials Skills en Portfolio, 2009 / 2010, School of Economics, Cluster Leisure, Amsterdam/Diemen
- Afstudeerhandleiding ten behoeve van Afstudeerkring, Afstudeerscriptie, Afstudeergesprek, Socials Skills en Portfolio, 2010 / 2011, School of Economics, Cluster Leisure, Amsterdam/Diemen
- Formulier Beoordeling stage door bedrijfsmentor, versie 1 maart 2011
- Formulier Beoordeling stageopdracht door stagedocent, versie 1 maart 2011
- Formulier Beoordeling stageportfolio door stagedocent, versie 1 maart 2011
- Formulier Beoordeling afstudeerrapport VTM & HTRO ingevuld door de afstudeerbeoordelaar, zonder datum
- Handleiding Stage voor studenten, studiejaar 2009-2010, School of Economics, Amsterdam/Diemen, versie 25 augustus 2009
- Brief van EVC Centrum Hogeschool Inholland, onderwerp IVC werkwijze, 19 januari 2011
- E-mail over toepassing software programma Ephorus, van mevrouw Ilona Heemskerk, 18 februari 2011, met een voorbeeld in bijlage
- Memo met betrekking tot aanlevering aanvullende stukken, van de heer Frans Bijma, 31 januari 2011
- Studiegidsen opleiding Vrijtijdsmanagement Diemen, 2008-2009, 2009-2010 en 2010-2011
- Interne notitie stuwmeerpreventie en –reductie cluster Leisure
- IVC - Adviescijferformulier IVC dossier
- IVC - Beoordelingsformulier afstudeerpresentatie en –gesprek door afstudeerbeoordelaar
- IVC – Beoordelingsformulier IVC dossier door afstudeerbeoordelaar



- IVC – e-mail Inholland aan student X over concept competentieverslag 22 en 23 januari 2009
- IVC – Intakeformulier en competentiekaart manager Leisure
- IVC – Notitie actief benaderen van 6<sup>e</sup> jaars en ouder – december 2008
- IVC – Notitie IVC dossier
- VTM verslag 18 – excie leisure 28 januari 2008
- VTM IVC besprekingsverslag groot MT leisure + bijlage – 8 december 2009
- VTM agenda + besprekingsverslag MT leisure – 9 december 2008
- Informatiebrief afstuderen
- Beoordelingsformulier afstuderen begeleider 2010-2011
- Beoordelingsformulier afstuderen beoordelaar 2010-2011
- Concept- en eindversie competentieverslag student X.

Het rapport van bevindingen van de Commissie Onderzoek Inholland is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO en de Inspectie voor het hoger onderwijs met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van (eind)werken van studenten die in de studie jaren 2007 - 2008, 2008 - 2009 en 2009 - 2010 in de opleidingen BE/CE, MEM en VTM van de hogeschool Inholland zijn afgerond in het kader van alternatieve afstudeertrajecten en in de reguliere opleidingen.

Met bijzondere dank aan alle medewerkers van Hogeschool Inholland die direct contact onderhielden met de Commissie en de medewerkers die niet direct zichtbaar waren voor de Commissie, zonder wier hulp bij het 'boven tafel' krijgen van de relevante documenten en gegevens dit rapport niet tot stand had kunnen komen.

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

Dossiernummer: 20100881