

**hbo-bachelor Media en  
Entertainment  
Management  
Hogeschool Inholland**

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Achtergrond van de opleidingsbeoordeling</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Werkwijze panel</b>	<b>12</b>
	3.1 Samenstelling panel	12
	3.2 Opdracht aan het panel	12
	3.3 Beoordelingskader en reikwijdte	12
	3.4 Voorbereiding	13
	3.5 Locatiebezoek	14
	3.6 Totstandkoming rapport	15
<b>4</b>	<b>Beschrijving van de opleiding</b>	<b>16</b>
	4.1 Algemeen	16
	4.2 Profiel instelling	16
	4.3 Profiel opleiding	16
<b>5</b>	<b>Opleidingsbeoordeling</b>	<b>22</b>
	5.1 Beoogde eindkwalificaties	23
	5.2 Programma	26
	5.3 Personeel	34
	5.4 Voorzieningen	38
	5.5 Kwaliteitszorg	42
	5.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	48
	5.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	54
<b>6</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>56</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling panel</b>	<b>57</b>
	<b>Bijlage 2: Programma locatiebezoek</b>	<b>59</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>65</b>
	<b>Bijlage 4: Aanbevelingen</b>	<b>68</b>
	<b>Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens</b>	<b>69</b>
	<b>Bijlage 6: Beoordelingsformulier eindwerken</b>	<b>71</b>
	<b>Bijlage 7: Lijst met afkortingen</b>	<b>73</b>

## 1 Samenvattend advies

De hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management van Hogeschool Inholland voldoet niet aan alle standaarden van de NVAO. De opleiding kan niet aantonen dat realisatie van de beoogde eindkwalificaties door alle afgestudeerden wordt gewaarborgd, al beschikt zij voor het overige wel over een adequaat systeem van toetsing. Dit leidt tot een onvoldoende beoordeling voor standaard 16 "Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties" en daarmee (ingevolge de beslisregels van de NVAO) ook voor de opleiding als geheel. De opleiding vertoont op de andere standaarden een voldoende basisniveau. Dat is de conclusie van het panel dat op verzoek van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) onderzoek heeft verricht naar de bestaande hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management van Hogeschool Inholland.

Het panel heeft een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteit van de opleiding aan de hand van het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO. Daarbij heeft het panel bijzondere aandacht gehad voor het gerealiseerd eindniveau.

### *Aanleiding onderzoek*

De beoordeling van de opleiding Media en Entertainment Management maakt deel uit van het onderzoek door de NVAO naar vier opleidingen van Inholland: Bedrijfseconomie, Commerciële Economie, Media en Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement. De beoordeling wordt verricht op verzoek van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die de NVAO heeft gevraagd om te adviseren over intrekking van accreditatie.

Achtergrond van dat verzoek waren meerdere onderzoeken door de NVAO en de Inspectie van het Onderwijs in 2011. Daar werd voor de onderhavige opleiding vastgesteld dat de borging van het eindniveau van studenten onvoldoende was en dat de kwaliteit van de (eind)werkstukken van studenten Media en Entertainment Management Haarlem in teveel gevallen niet aan de maat was.

### *Context en varianten*

De hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management (MEM) van de Hogeschool Inholland wordt op dit moment op drie locaties aangeboden (Haarlem, Rotterdam en Den Haag). In Haarlem en Den Haag wordt de opleiding eveneens Engelstalig aangeboden, voor studenten onder de namen, respectievelijk: International Music Management (IMM) en International Media and Entertainment Management (IMEM). Er zijn drie varianten: voltijd, deeltijd en duaal. De duale varianten zijn in afbouw. Alle locaties en varianten waren object van onderzoek.

### *Beoogde eindkwalificaties*

Het panel vindt dat de opleiding de beoogde eindkwalificaties en de uitwerking daarvan voldoende verantwoordt. De opleiding leidt op tot een startbekwame jonge professional in de media- en entertainmentindustrie op managementposities of voor sturing van processen. Het panel heeft kunnen vaststellen dat de opleiding de beoogde competenties systematisch heeft afgeleid van en geijkt aan externe standaarden en verwachtingen die het werkveld heeft van afgestudeerden die startbekwaam zijn op hbo-bachelorniveau. De opleidingscompetenties zijn afgestemd op het landelijke Beroepscompetentieprofiel MEM, dat de opleiding deelt met de verwante hbo-opleidingen in Nederland. De meest recente uitgave van het landelijk profiel is eveneens getoetst aan de domeincompetenties die horen

bij de Bachelor of Business Administration (BBA), waardoor het managementaspect duidelijker is aangezet.

Zowel het landelijk beroepscompetentieprofiel als de opleidingscompetenties zijn afgestemd met het werkveld. Het hbo-bachelorniveau is geijkt aan de hand van de Dublin-descriptoren en de hbo-kenmerken.

Het panel acht de beoogde eindkwalificaties adequaat voor deze bacheloropleiding. Drie faseniveaus per competentie geven naar zijn oordeel een heldere opbouw in niveau per competentie weer.

#### *Programma*

Het programma stelt studenten in voldoende mate in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Ook worden er aantoonbare verbanden met ontwikkelingen in het beroepenveld gelegd.

De opbouw van het curriculum levert een bijdrage aan de realisatie van de opleidingscompetenties. De leerlijnen, de thematische opbouw, de realistische taakopdrachten in samenhang met gerichte kennisverwerving en vaardigheidstrainingen en de onderzoekslijn dragen bij aan het bereiken van de eindkwalificaties.

Het panel constateert dat de opleiding een rijke en activerende leeromgeving biedt. Studenten zijn positief over het praktijkgerichte karakter van de opleiding.

Het panel constateert dat de literatuurlijst die de opleiding gebruikt voldoende is. Het panel vraagt zich alleen af of de studenten de literatuur wel in voldoende mate verwerken.

Studenten nemen in de eerste twee jaar deel aan een leerbedrijf waarin gewerkt wordt aan realistische opdrachten uit de praktijk.

Er zijn twee bedreigingen voor het onderwijsconcept. In de eerste plaats studenten met onvoldoende motivatie of een onjuist beeld van waar de opleiding voor opleidt. In de tweede plaats signaleert het panel dat de professionele scherpere en diepgang steviger mag worden aangezet wanneer gewerkt wordt aan praktijkproblemen of projecten.

Gezien de te grote groep studenten met een onjuiste motivatie en het hoge uitvalpercentage beveelt het panel aan om te werken aan selectie bij de instroom (mogelijk bij een numerus fixus die sowieso gewenst lijkt gezien de te snelle groei de laatste jaren) en een scherpere beroepsoriëntatie in de propedeuse. Het programma op zichzelf sluit in voldoende mate aan bij de instroom. Daar waar dit niet het geval is worden studenten ondersteund bij het wegwerken van hun deficiënties.

De opleiding vraagt een behoorlijke inspanning van de studenten. Er moeten vele opdrachten en producten worden opgeleverd in de projecten, daarnaast vindt individuele toetsing plaats.

#### *Personeel*

Het beeld dat het panel heeft gekregen van het personeelsbeleid wordt sterk bepaald door de cultuuromslag die het gevolg is van het nieuwe instellingsbrede beleid waarin de 'docent centraal' wordt geplaatst. De nieuwe onderwijscyclus is operationeel, de curriculumcommissie neemt de regie over de onderwijsontwikkeling en adviseert het management. Uit de gesprekken blijkt dat de docenten het zeer waarderen dat zij het onderwijs weer meer vanuit de eigen professionaliteit kunnen vormgeven. Daarbij wordt de

betere mogelijkheid voor uitwisseling tussen de docententeams op de verschillende locaties gewaardeerd.

Het panel heeft een gemotiveerd management en enthousiaste docenten gesproken. De motivatie van de docenten blijkt eveneens uit de relatief gunstige resultaten in het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat het personeel voldoende gekwalificeerd is. De expertisedomeinen die in de opleiding aan de orde komen worden in voldoende mate afgedekt door de docententeams.

Het panel steunt de ambitie om het aandeel master gekwalificeerde docenten te vergroten.

Duidelijk is dat de beschikbare docenteninzet mager is gezien de ambities die de opleiding heeft met haar didactisch concept. De streefcijfers voor de staf/studentratio van de opleiding liggen op een acceptabel niveau (overeenkomstig hogeschoolbeleid in de toekomst 1:25). Er is beleid ingezet om die doelstelling te realiseren.

Het panel heeft niet de indruk gekregen dat de hoge werkdruk resulteert in verlies van kwaliteit. De opleiding maakt een zichtbaar verbeteringsproces door dat door docenten op vele fronten wordt uitgevoerd.

#### *Voorzieningen*

Het panel was onder de indruk van de goede onderwijsgebouwen die smaakvol en functioneel zijn ingericht en mooi zijn toegesneden op het onderwijsconcept. Het onderwijsconcept vraagt om een variëteit aan ruimtes, zoals collegezalen, spreekkamers, werkgroep ruimtes, leerwerkbedrijven, studielandschappen, studio's, montagekamers, enzovoorts. De opleiding voorziet daar in op een hoog niveau. De faciliteiten op de leerwerkbedrijven voldoen aan de eisen van een eigentijds en professioneel bedrijf.

Studenten kunnen relatief eenvoudig goede apparatuur lenen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om laptops te lenen.

De bibliotheek en informatievoorziening is toegankelijke georganiseerd. Relevante vakliteratuur, tijdschriften, belangrijke databronnen zijn aanwezig.

De opleiding besteedt veel aandacht aan de studieloopbaanbegeleiding van studenten. Enerzijds vindt het panel 20 EC voor de studieloopbaanbegeleiding aan de ruime kant. Anderzijds is dit een instellingsbreed uitgangspunt dat zo goed mogelijk door de opleiding wordt ingevuld en voldoende bijdraagt aan de realisatie van de eindkwalificaties. SLB is op dit moment niet vrijblijvend, de student moet concrete studieactiviteiten ontplooiën en er is een aanwezigheidsverplichting ingevoerd bij SLB.

De hogeschool biedt de gebruikelijke voorzieningen als het gaat om het studentendecanaat, het studentenpastoraat en de voorzieningen voor gehandicapten.

De opleiding beschikt over een professioneel instrumentarium om de studenten te informeren. De communicatie verloopt echter niet altijd naar tevredenheid. Het kost studenten soms de grootst mogelijke moeite om een eenduidig antwoord te krijgen op een vraag. Ondersteunende processen, zoals de cijferadministratie, kunnen ook een bron van

frustratie vormen. Aan de andere kant bestaat veel waardering voor de bereikbaarheid en hulpvaardigheid van individuele coördinatoren en docenten.

#### *Interne kwaliteitszorg*

Het panel stelt vast dat de opleiding systematisch en periodiek evalueert. Het panel waardeert het zeer dat de opleiding ook een studentenpanel heeft ingericht om ook in dialoog met studenten de kwaliteit te bewaken.

Het panel heeft een docententeam aangetroffen dat hard en systematisch werkt aan het verbeteren van de opleiding. Daarbij is duidelijk merkbaar een cultuurverandering ingezet waarin de docent centraal staat. .

Concrete en zichtbare verbeteringen zijn: de opleidings- en examenregelingen zijn zorgvuldig uitgewerkt; de procedures in diverse documenten zijn op orde gebracht; er is een SMART jaarplan voor de opleiding beschikbaar; de afstudeerfase is beschreven en de verschillende stappen worden uitgevoerd zoals beschreven en de toetscommissie heeft een proactieve bewaking van de toetskwaliteit operationeel. Tevens heeft een professionalisering van de docenten plaatsgevonden.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat de opleiding op vele fronten tegelijk verbeteringen heeft doorgevoerd. Dat gebeurt planmatig, vanuit een visie op de opleiding en verloopt procedureel volgens het organisatiemodel en de verdeling van de verantwoordelijkheden zoals die zijn vastgelegd in de onderwijscyclus. Die nieuwe onderwijscyclus is de organisatorische uitwerking van de nieuwe strategie 'de docent centraal'.

Het is een bijzondere prestatie dat de opleiding na de geconstateerde tekortkomingen in 2010 inmiddels de plan, do en check stappen van de PDCA-cyclus op vele fronten heeft doorlopen om de noodzakelijke verbeteringen aan te brengen. Veelal zijn eerste resultaten van verbeteringen aantoonbaar.

Het accent heeft bij de verbeteringen wel gelegen op procedurele aspecten, inhoudelijke versterkingen bleven nog achter. Deze zijn ook moeilijker en vragen meer tijd.

Het panel constateert dat periodiek evaluaties worden uitgevoerd bij medewerkers, studenten, alumni en het afnemende werkveld. De formele betrokkenheid van alumni is echter nog niet sterk uitgewerkt. De inbreng vanuit het beroepenveld zou eveneens duidelijker kunnen worden aangezet.

#### *Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties*

Het panel heeft meerdere toetsen bestudeerd en geconstateerd dat de tussentijdse en afsluitende toetsen voldoende niveau hebben. De opleiding zet onderwijskundige expertise in om de toetskwaliteit te waarborgen.

In 2011 is een traject van start gegaan met als doel de kwaliteit van de toetsing, inclusief die van het afstuderen, te verbeteren. De toetscommissie heeft een kwaliteitscyclus voor toetsing geïntroduceerd. Daarnaast hebben docenten trainingen bijgewoond over toetsing en het afstuderen. Het panel stelt vast dat de aandacht voor de toetsing een positief effect heeft op de (borging van de) toetskwaliteit.

Het panel heeft in twee rondes een aanzienlijke selectie bestudeerd van recente afstudeerwerken. In de eerste ronde werden vóór het locatiebezoek eenentwintig afstudeerwerken die in 2011 werden verdedigd geselecteerd. Het panel heeft onderzocht of

de eindwerken op hbo-bachelorniveau zijn. Om een goed beeld te krijgen van de meest recente effecten van de verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd in het afstudeertraject is na het locatiebezoek aanvullend een selectie van negenentwintig afstudeerwerken bestudeerd die in 2012 gereed zijn gekomen. Aanvullend werd een willekeurig gekozen set van in 2012 goedgekeurde afstudeerstartdocumenten beoordeeld.

Het panel heeft enkele goede en een meerderheid van voldoende eindwerken aangetroffen. Een te groot aantal van de door de opleiding als voldoende beoordeelde eindwerken demonstreerde naar het oordeel van het panel echter geen hbo-bachelorniveau. Wel constateert het panel een verbetering tussen de afstudeerwerken uit 2011 (ronde 1) en de afstudeerwerken uit 2012 (ronde 2).

De afstudeerstartdocumenten hebben het panel niet kunnen overtuigen dat de opleiding op dit moment voldoende greep heeft op de inhoud hiervan. Er passeren nog steeds afstudeerplannen waarvan moet worden betwijfeld of het afstudeerwerk dat er het product van is de toets of het werkelijk hbo-niveau haalt zal kunnen doorstaan. In elk geval kon het panel er onvoldoende aanwijzingen aan ontlenen op grond waarvan het mocht aannemen, dat de bij de eerder beoordeelde afstudeerwerken geconstateerde tekortkomingen tot het verleden behoren. De vraag rijst of de opleiding een helder, door alle docenten gedeeld beeld van het vereiste niveau heeft.

Hoewel de opleiding veel inspanningen heeft gedaan om de voorbereiding op de beroepspraktijk te versterken zijn de resultaten daarvan nog niet vast te stellen. De afgestudeerden waarderen de voorbereiding op de actuele beroepspraktijk nauwelijks voldoende.

Er zijn duidelijke verbeteringen zichtbaar in de kwaliteitsbewaking van de toetsing. Het afstudeertraject is procedureel zeer gedegen in de steigers gezet. Inhoudelijk vindt er ondersteuning plaats van docenten en studenten om de criteria in te vullen. Er vindt kritische intercollegiale toetsing en uitwisseling plaats. De docenten staan open om te leren en gaan zichtbaar de confrontaties niet uit de weg bij het aanscherpen van de eisen. Studenten onderkennen dat de normen worden verduidelijkt en aangescherpt.

Aan de inhoudelijke kant hebben de uiteindelijke producten die het panel heeft beoordeeld echter nog niet kunnen overtuigen. Er passeert nog steeds een te groot aantal eindwerken dat niet voldoet aan de eisen die aan een eindwerk op hbo-bachelorniveau gesteld moeten worden. De opleiding heeft veel inspanningen gedaan om dat te verbeteren maar het eindniveau van de opleiding is op dit moment nog onvoldoende gewaarborgd.

*Conclusie*

Het panel concludeert dat de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management van Hogeschool Inholland van onvoldoende kwaliteit is.

Den Haag, 19 juni 2012

Namens het panel voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-bachelor Media en Entertainment Management van Hogeschool Inholland,

Mr. O.G. Brouwer  
(voorzitter)  
Dr. J.M.H.M. Willems  
(vicevoorzitter)

Drs. F.J.M. Wamelink  
(secretaris)



## 2 Achtergrond van de opleidingsbeoordeling

De beoordeling van de opleiding Media en Entertainment Management maakt deel uit van het tussentijdse onderzoek door de NVAO naar vier bacheloropleidingen van Inholland: Bedrijfseconomie, Commerciële Economie, Media en Entertainment Management en Vrijtijdsmanagement. Het onderzoek is ingesteld op verzoek van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die de NVAO heeft gevraagd om te adviseren over intrekking van accreditatie, zoals geformuleerd in de beleidsreactie op de eindrapporten door NVAO en Inspectie van het Onderwijs (inspectie) over alternatieve afstudeertrajecten.<sup>1</sup> Met dit rapport informeert het panel de NVAO over de kwaliteit van de opleiding.

De tussentijdse opleidingsbeoordeling volgt na en naar aanleiding van vier onderzoeken. Deze onderzoeken worden hieronder toegelicht.

### *Onderzoek commissie Leers<sup>2</sup>*

In juli 2010 verschenen berichten in de media over een alternatief afstudeertraject voor zgn. langstudeerders bij de opleiding MEM te Haarlem. Naar aanleiding hiervan heeft Hogeschool Inholland de commissie Leers ingesteld die haar in september 2010 heeft gerapporteerd. Zonder te willen spreken van 'fraude' of 'diplomatrucs' stelde de commissie Leers vast dat er zich onregelmatigheden hadden voorgedaan in de afstudeertrajecten van langstudeerders. Er was sprake van veel ruimte en weinig rekenschap; er was een fraudegevoelige situatie ontstaan. De commissie heeft niet getreden in de inhoudelijke beoordeling van afstudeerprojecten om na te gaan of wel aan de gestelde kwaliteitseisen voor het afstuderen was voldaan.<sup>3</sup>

### *Onderzoek Inspectie van het Onderwijs*

Naar aanleiding van de bevindingen van de Commissie Leers heeft de inspectie onderzoek uitgevoerd bij Inholland. Het onderzoek is uitgebreid naar vier opleidingen: Bedrijfseconomie (Haarlem), Commerciële Economie (Diemen), Media en Entertainment Management (Haarlem en Rotterdam) en Vrijtijdsmanagement (Diemen)..

De inspectie concludeerde met betrekking tot de locatie Haarlem dat op een aanzienlijk aantal punten niet werd voldaan aan de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Het dossieronderzoek van de inspectie bevestigde de conclusie van de commissie Leers dat het juridisch-administratief proces binnen de opleiding niet op orde was. Het onderzoek van de inspectie wees uit dat dit niet uitsluitend voor de pilot gold (het alternatieve afstudeertraject), maar voor de gehele opleiding. De onderwijs- en examenregeling voldeed niet en moest verbeteren. Hoewel de samenstelling van de examencommissie uiteindelijk voldeed, werkte zij nog niet volgens de Wet versterking besturing (Wvb). De examinatoren werkten niet volledig conform de WHW. De beoordeling van het afstuderen en de stage was niet transparant en verliep niet volgens de afspraken die de opleiding daarover heeft gemaakt. In het studievoortgangsregistratiesysteem waren onregelmatigheden geconstateerd. De duale variant van de opleiding was niet duidelijk beschreven in de onderwijs- en examenregeling en een goede afbouwregeling van deze variant ontbrak.

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2010/11, 31 288, nr. 167, p. 4

<sup>2</sup> Voluit: 'Commissie Diplomering Langstudeerders Hogeschool INHolland'

<sup>3</sup> 'Veel ruimte, weinig rekenschap', 23 september 2010

Hoewel er op die locatie geen sprake was van een alternatief afstudeertraject, maakte ook de opleiding MEM te Rotterdam deel uit van het onderzoek van de inspectie. De inspectie concludeerde dat ook op de locatie Rotterdam op een aantal punten niet werd voldaan aan de WHW. De onderwijs- en examenregeling voldeed niet en moest verbeteren. Hoewel de samenstelling van de examencommissie uiteindelijk voldeed, werkte zij nog niet volgens de Wvb. De examinatoren werkten conform de WHW. De beoordeling van het afstuderen en de stage was transparant en verliep volgens de afspraken die de opleiding daarover heeft gemaakt. Uit het dossieronderzoek van de inspectie bleek dat het administratief proces binnen de opleiding op orde was en uit de bestudering van de gegevens uit de studentenadministratie waren geen onregelmatigheden gebleken. De inhoud, cijferregistratie en vastlegging in de onderwijs- en examenregeling van de deeltijdopleiding schoot tekort.<sup>4</sup>

#### *Onderzoek NVAO-commissie*

In aansluiting op het onderzoek van de inspectie heeft een NVAO-commissie vanaf november 2010 tot april 2011 onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de afstudeerfase en de afstudeerwerken van de vier opleidingen (de 'commissie Dunnewijk'). Een deelcommissie heeft zich gericht op de opleiding MEM: zowel het reguliere (Haarlem en Rotterdam) als het alternatieve traject (Haarlem).

De deelcommissie beoordeelde vijf van de negentien onderzochte (eind)werken uit de reguliere opleiding te Haarlem als onvoldoende. Hiermee moet van een zorgelijk resultaat gesproken worden.

Met betrekking tot de kwaliteit van de afstudeerwerken in het alternatieve afstudeertraject oordeelde de deelcommissie als volgt. Van de 101 afgestudeerden uit het alternatieve afstudeertraject waardeerde de deelcommissie 43 (eind)werken als onvoldoende. 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.

Met betrekking tot de kwaliteit van het toetsbeleid te Haarlem in zowel het alternatieve afstudeertraject als de reguliere opleiding oordeelde de deelcommissie als volgt. 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 had voor de aandacht die docenten konden geven aan de zittende groep studenten. Mede hierdoor was, naar overtuiging van de commissie, een stuwmeer van langstuderende studenten. 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 liet een grote betrokkenheid bij en begrip voor de student zien, maar zette tevens op een aantal punten de kwaliteit van het onderwijs en daarmee het niveau van afstuderen onder druk.

Op de eerste plaats werden de afstudeerdocumenten op een aantal cruciale punten aangepast waardoor de eisen waaraan het eindwerk moest voldoen lager waren komen te liggen. Daarnaast was de begeleiding beperkt tot slechts vier docenten. Dit was niet alleen

---

<sup>4</sup> 'Alternatieve afstudeertrajecten en de bewaking van het eindniveau bij Hogeschool Inholland', Bijlage bij kamerstukken II 2010/11, 31 288, nr. 167

gezien de docent-studentratio een niet reële situatie, het was 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 constateerde tevens dat er ruim onvoldoende feedback aan en begeleiding van deze docenten door de leidinggevendenden van de opleiding en de instelling was. Bovendien constateerde de deelcommissie 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, richtinggevendende 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 bleven. De kwaliteit van het reguliere afstudeertraject was, behoudens de gesignaleerde onvoldoendes, voldoende tot goed te noemen. Het aantal onterecht met een voldoende beoordeelde eindwerken in het reguliere was is echter te hoog. Op grond hiervan beoordeelde de deelcommissie de kwaliteit van het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding MEM Haarlem als onvoldoende.

De opleiding MEM Rotterdam stak positief af met goede resultaten en binnen de door de deelcommissie gehouden steekproef geen enkele onvoldoende. De opleiding had een eigen beoordelingsformulier uitgewerkt, maar de deelcommissie kon niet goed vaststellen of dit formulier over de hele linie ook consequent werd gebruikt. Overall was de deelcommissie positief over de uitvoering van het toetsbeleid in de afstudeerfase. De deelcommissie beoordeelde het toetsbeleid in de afstudeerfase bij de opleiding MEM Rotterdam als voldoende.<sup>5</sup>

#### *Onderzoek verbeterpotentie*

Naar aanleiding van de resultaten van de onderzoeken van de inspectie en de NVAO-commissie, heeft een deel van de NVAO-commissie onderzocht in hoeverre de vier opleidingen over voldoende verbeterpotentie te beschikken voor de aanstaande opleidingsbeoordelingen, en hierover in juli 2011 gerapporteerd.

De commissie was van mening dat de opleiding voldoende verbeteringen in gang had gezet en ook voor een belangrijk deel had gerealiseerd. Er bestonden zeker nog belangrijke aandachtspunten, maar de commissie achtte de opleiding in staat om het ingezette proces succesvol voort te zetten. Daartoe had de commissie afdoende documentatie en bronmateriaal, een sterke motivatie en voldoende gevoel voor urgentie bij de opleiding aangetroffen.

Als de opleiding de huidige aanpak wist door te zetten, had de commissie vertrouwen in het resultaat van de accreditatiebeoordeling begin 2012.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> 'Rapport van bevindingen NVAO-commissie onderzoek hogeschool Inholland', 26 april 2011

<sup>6</sup> 'Rapport van bevindingen t.b.v. een tussentijds oordeel over de verbeterpotentie van de opleidingen BE, CE, MEM en VTM van Hogeschool Inholland', 1 juli 2011

### 3 Werkwijze panel

#### 3.1 Samenstelling panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met volgende samenstelling:

1. mr. O.G. (Olchert) Brouwer (voorzitter), voorzitter van het college van bestuur van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (2005-2011), voormalig vicevoorzitter van de NVAO (2002-2005) en voormalig voorzitter college van bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (en rechtsvoorgangers) (1988-2002);
2. dr. J.M.H.M. (Jos) Willems (vicevoorzitter), voormalig lid college van bestuur van Hogeschool Zuyd (2002-2010) en voormalig directeur IOWO (1994-2002);
3. lic. E. (Eric) Goubin, hoofdlector en research manager aan de Lessius Hogeschool te Mechelen (eveneens lid van de commissie Dunnewijk),
4. drs. F. (Frank) Peters, directeur projecten en voormalig dean van de Academy of Digital Entertainment van NHTV Internationale Hogeschool Breda,
5. drs. M. (Mark) Ramakers, CFO van Talpa Media,
6. L. (Liselotte) Marnef (student-lid), student Bachelors of Laws in de Rechten, Vrije Universiteit Brussel.

Het panel is door de NVAO geïnstalleerd, tegelijkertijd met de panels voor de beoordelingen van de opleidingen Bedrijfseconomie, Commerciële Economie en Vrijtijdsmanagement. De panels hebben dezelfde voorzitter en vicevoorzitter, die roulerend aanwezig zijn bij de locatiebezoeken. Bij de beoordeling van Media en Entertainment Management was de voorzitter aanwezig.

Bijlage 1 bevat de curricula vitae van de panelleden.

Het panel werd bijgestaan door drs. F. (Frank) Wamelink, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en secretaris.

#### 3.2 Opdracht aan het panel

De NVAO heeft de volgende opdracht aan het panel verstrekt:

*Van het panel wordt een advies verwacht over de kwaliteit en het niveau van de opleiding. Het panel baseert zijn advies op het beoordelingskader van de NVAO [...]. Het paneladvies moet de NVAO in staat stellen enerzijds een besluit te nemen over het verlenen van accreditatie aan de opleiding, en anderzijds de staatssecretaris te adviseren over tussentijdse intrekking van de accreditatie.*

#### 3.3 Beoordelingskader en reikwijdte

Ingevolge zijn opdracht heeft het panel bij de toetsing het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523, zoals nadien gewijzigd) gehanteerd.

Omdat het hier een opleiding betreft onder één CROHO-registratie die op meerdere plaatsen wordt aangeboden, dient elke locatie en iedere variant aan de genoemde standaarden voor basiskwaliteit te voldoen. De oordelen van het panel hebben betrekking op alle locaties en varianten. Daar waar nodig zijn de verschillen tussen de afzonderlijke locaties in dit rapport opgenomen.

### 3.4 Voorbereiding

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Het panel is geïnstalleerd op 30 januari 2012 samen met de panels die de beoordelingen hebben uitgevoerd van de opleidingen Vrijtijdsmanagement, Commerciële Economie en Bedrijfseconomie. In de installatievergadering zijn de achtergrond van de problematiek en de aanpak uitvoerig besproken. De panels hebben gedeelde uitgangspunten geformuleerd met betrekking tot op te vragen informatie, inrichting van de bezoeken en thematische aandachtspunten.

Op 30 januari 2012 hebben de voorzitter en vicevoorzitter gesproken met het college van bestuur van Hogeschool Inholland. Zij hebben een toelichting gekregen op het (strategisch) beleid van Inholland en de stand van zaken in de realisatie daarvan. Alle panelleden hebben een verslag van dit gesprek ontvangen.

Ter voorbereiding op het locatiebezoek heeft het panel een selectie van afstudeerwerken bestudeerd. Voor de bestudering van afstudeerwerken heeft het panel de 'Richtlijn NVAO beoordeling afstudeerwerken' gevolgd.<sup>7</sup> Namens het panel is een willekeurig gekozen selectie van eenentwintig afgestudeerden gemaakt op basis van een lijst van alle afgestudeerden sinds 1 februari 2011, waarbij het panel ervoor gekozen heeft om relatief veel afstudeerwerken die door de opleiding laag becijferd zijn in de selectie te betrekken. Alle locaties en varianten waren in deze selectie betrokken en min of meer evenredig vertegenwoordigd. De locatie Den Haag waar een Nederlandstalige en Engelstalige voltijdse variant wordt aangeboden is hierop een uitzondering. De locatie Den Haag is in 2008 van start gegaan. Het eerste cohort studeert in dit studiejaar (2011-2012) af. Er zijn derhalve nog geen eindwerken beschikbaar. Van deze eenentwintig afgestudeerden zijn de afstudeeropdrachten en de bijbehorende ingevulde beoordelingsformulieren opgevraagd. Deze zijn vervolgens verdeeld over de panelleden. De panelleden hebben hun waardering voor het afstudeerwerk tot uitdrukking gebracht met behulp van de formulieren die de commissie Dunnewijk heeft ontwikkeld (zie bijlage 6). Bij een onvoldoende oordeel door een van de panelleden is altijd het 'vierogenprincipe' toegepast. De beoordelingen zijn tijdens het locatiebezoek door het panel besproken en waar nodig hebben panelleden zich wederzijds een beeld gevormd van de beoordeelde afstudeerwerken. De verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd in het afstudeertraject konden nog niet ten volle zichtbaar zijn in de eindwerken uit 2011.

Dat is aanleiding geweest tot het uitvoeren van een aanvullende audit trail naar het afstuderen. In het kader daarvan zijn aanvullend negenentwintig eindwerken en negen afstudeerstartdocumenten beoordeeld die de opleiding in 2012 heeft goedgekeurd. Die selectie van negenentwintig eindwerken is zo samengesteld dat beide locaties met afgestudeerden vrijwel gelijk waren vertegenwoordigd en een behoorlijke verdeling kent over de waarderingen van hoog tot laag, waarbij, evenals in de eerste ronde, relatief veel laag becijferde eindwerken in de set zijn betrokken. De negen afstudeerstartdocumenten zijn eveneens (vrijwel) gelijk over beide locaties verdeeld. Afstudeerstartdocumenten worden slechts goed of afgekeurd en kennen geen cijfer. Het panel heeft zich op deze wijze een beeld gevormd van de eerste resultaten van de verbeteringen die de opleiding heeft doorgevoerd rond het afstuderen. Naast het beoordelen van de eindwerken en de afstudeerstartdocumenten heeft het panel op 20 april 2012 aanvullende gesprekken

<sup>7</sup> Voluit 'Richtlijn NVAO beoordeling afstudeerwerken door panels tijdens het visitatieproces voor accreditatie en (indien van toepassing) een toets nieuwe opleiding', 8 juli 2011

gevoerd met de afstudeerbegeleiders en examinatoren over een aantal eindwerken die het panel had geselecteerd.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Bijlage 3 van dit panelrapport bevat het overzicht van documenten die het panel heeft ontvangen. De opleiding heeft daarnaast op een teamsite de Kritische reflectie met links naar alle onderliggende stukken beschikbaar gemaakt voor het panel. Afgesproken is dat de panelleden voorafgaande aan de visitatie de voorlopige beoordelingen per e-mail zouden toezenden aan de procescoördinator van de NVAO tevens secretaris. Deze laatste heeft zorg gedragen voor een overzicht van de respectieve beoordelingen. Op de avond voorafgaande aan de visitatie, 26 maart 2012, heeft het panel het locatiebezoek verder voorbereid en heeft het een voorlopig overzicht van de vragen aan de verschillende gespreksgroepen samengesteld. Tijdens deze bijeenkomst zijn de voorlopige bevindingen van het panel besproken en zijn de vragen nader gespecificeerd.

### **3.5 Locatiebezoek**

Op 27 en 28 maart 2012 heeft het panel twee locatiebezoeken afgelegd, het eerste bezoek betrof de locatie Haarlem, het tweede bezoek de locatie Den Haag/Rotterdam. Het bezoek vond plaats respectievelijk in Haarlem en Den Haag. Ook het onderwijs op de locatie Rotterdam kwam tijdens het bezoek nadrukkelijk aan de orde (tijdens het bezoek aan Den Haag). Tijdens deze bezoeken heeft het panel alle voorgeschreven delegaties geïnterviewd. De delegaties waren, wanneer relevant, verdeeld over de verschillende locaties en de varianten zijn zichtbaar gemaakt voor het panel. Op deze wijze is het panel voorzien van nadere informatie en zijn de vragen en thema's aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2.

Het panel sprak tijdens het locatiebezoek met het opleidingsmanagement, leden van de examencommissie, curriculumcommissie en toetscommissie, docenten, studenten, alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld van alle drie de locaties. Het panel heeft de precieze omvang van de gesprekken, de clustering van de gespreksdeelnemers en de verdere inrichting van het bezoek bepaald. Het panel heeft het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd. Daarbij is naast het onderwijsmateriaal met name aandacht besteed aan de toetsen.

Het panel heeft bij de instelling een lijst van ingeschreven studenten opgevraagd en daaruit steekproefsgewijs studenten geselecteerd om uit te nodigen voor een gesprek. Tevens heeft het panel een 'open spreekuur' ingesteld. De mogelijkheid om met het panel te spreken tijdens het open spreekuur is bekend gemaakt onder studenten en personeel. Er hebben zich verschillende studenten gemeld voor het spreekuur. Met het oog op de vertrouwelijkheid van het spreekuur worden de bevindingen niet herleidbaar tot de individuele casus in dit rapport meegenomen. Om misverstanden te voorkomen: het panel heeft geen rol in de individuele klachtenafhandeling. Die verantwoordelijkheid blijft liggen bij de daarvoor bestemde organen. Wat het panel verneemt tijdens het open spreekuur wordt indien relevant in het kader van de beoordeling nader onderzocht en in de uiteindelijke beoordeling meegenomen.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel onderwijsactiviteiten bijgewoond ('kijken in de klas') om zich een concreet beeld te vormen van het gehanteerde didactische model.

Hiermee is het panel vooruitgelopen op de aangekondigde aanpassing van het Beoordelingskader om dit verplicht te stellen.<sup>8</sup>

De keuze van de gespreksdeelnemers, te bestuderen onderwijsmateriaal en afstudeerwerken was zodanig dat het panel in staat is een gefundeerd oordeel uit te spreken over de kwaliteit van de opleiding op alle locaties en varianten.

Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2.

### **3.6 Totstandkoming rapport**

Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. De secretaris heeft op basis hiervan een conceptrapport opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd voor commentaar. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna de definitieve tekst is vastgesteld. Uiteindelijk zijn aan de hand van de uitkomsten per standaard beargumenteerde oordelen per onderwerp en een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding gegeven. In het kader van de hoor/wederhoorprocedure is het conceptrapport op 5 juni 2012 voorgelegd aan Inholland om feitelijke onjuistheden te signaleren. Dit heeft geleid tot enkele correcties. Een tweede conceptrapport is op 14 juni 2012 aangeboden aan de instelling om feitelijke onjuistheden te signaleren. Naar aanleiding van de reactie is nog een tekstuele correctie aangebracht in het rapport. Hierna heeft de panelvoorzitter namens het panel het definitieve rapport vastgesteld en aangeboden aan de NVAO op 19 juni 2012.

Het panel heeft ook als opdracht aanbevelingen te formuleren. Dit staat los van de beoordeling of de opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit, maar richt zich er op deze te ontstijgen. De geformuleerde aanbevelingen moeten daarom los van het oordeel over de kwaliteit van de opleiding worden gelezen. De aanbevelingen zijn separaat opgenomen in bijlage 4.

---

<sup>8</sup> Kamerstukken II 2010/11, 31 288, nr. 167, p. 9

## 4 Beschrijving van de opleiding

### 4.1 Algemeen

Instelling:	Hogeschool Inholland
Opleiding:	hbo-bachelor
Varianten:	voltijd, deeltijd en duaal
Afstudeerrichtingen:	
Locaties:	Haarlem, Rotterdam, Den Haag
Studieomvang (ECTS):	240 ECTS
Sector:	Economie

### 4.2 Profiel instelling

De Hogeschool Inholland biedt op acht locaties in Noord- en Zuid-Holland hoger beroepsopleidingen aan op tal van vakgebieden, van gezondheidszorg tot economie en van techniek tot onderwijs. Inholland telt ruim 30.000 studenten, circa 2900 medewerkers en 29 lectoren en meer dan 110 nationaliteiten.

De hogeschool is georganiseerd in zeven domeinen waarin het onderwijs is geïmplementeerd en een aantal ondersteunende eenheden. De domeinen betreffen:

- Onderwijs, Leren en Levensbeschouwing;
- Techniek, Ontwerpen en Informatica;
- Communicatie, Media en Muziek;
- Gezondheid, Welzijn en Sport;
- Marketing, Toerisme en Vrijtijdsmanagement;
- Management, Finance en Recht;
- Agriculture.

### 4.3 Profiel opleiding

De opleiding Media en Entertainment Management (MEM) maakt deel uit van het domein Communicatie, Media en Muziek.

#### *Programma*

De opleiding heeft het curriculum voor de verschillende locaties en varianten geïntegreerd. Er is één voltijds curriculum geïntroduceerd. Het Engelstalig curriculum is identiek aan het Nederlandstalig voltijds curriculum, de deeltijdse variant zal in de toekomst worden afgebouwd. Het curriculum van de deeltijdse variant is afgeleid van het voltijds curriculum op zo een manier dat recht wordt gedaan aan het eigen karakter van deeltijdonderwijs.

Locaties en varianten MEM			
Locatie	Variante	Sinds	Opmerking
Haarlem	Voltijd	2001	
Haarlem	Engelstalig, voltijd	2003	Naam voor studenten: IMM: International Music Management
Haarlem	Duaal	2003	Is m.i.v. 2009-2010 in afbouw
Rotterdam	Voltijd	2003	
Rotterdam	Deeltijd	2005	Aanvraag voor afbouw eind 2011 ingediend bij CvB Inholland



Rotterdam	Duaal	2003	Is m.i.v. 2009-2010 in afbouw
Den Haag	Voltijd	2008	
Den Haag	Engelstalig, voltijd	2008	Naam voor studenten: IMEM: International Media and Entertainment Management

Geaccrediteerd tot en met 31-12-2013

Het Nederlandstalige en Engelstalige curriculum zijn volgens dezelfde principes opgebouwd en inhoudelijk ingericht en daarmee in grote lijn identiek. Het deeltijdonderwijs is afgeleid van het voltijdse programma.

Aantal studenten 2011-2012	Nederlandstalige programma Voltijd	Engelstalige programma Fulltime	Deeltijd
<b>Totaal</b>	<b>3115</b>	<b>385</b>	<b>76</b>
Den Haag	646	153	nvt
Haarlem	1377	232	nvt
Rotterdam	1092	nvt	76

**Schematische weergave curriculum MEM opleiding (\*)**

Jaar 1	EC	Onderzoekslijn in opbouw	toetsvorm			
			schriftelijk tentamen	beroeppsproduct/opdracht presentatie	peerassessment	dossier/verslag/portfolio
Project De Projectmanager	5	x	x	x	x	
Cursus Marketing	2		x			
Cursus Communicatie	1		x			
Training International Business Communication	2			x		
Cursus Projectmanagement	3		x			
Training Managementvaardigheden	2			x	x	
Project De Onderzoeker	5	x	x	x		x
Cursus Management & Organisatie	3		x	x		
Cursus Financieel Management	2		x			
Cursus Onderzoeksmethodiek	3	x	x			
Training Onderzoeksvaardigheden	2	x	x			
Project De Contractonderhandelaar	5	x	x	x		x
Cursus Concepten Entertainment Industrie	5		x			
Cursus Juridische Omgeving	3		x			
Training Onderhandelingsvaardigheden	2			x		x
Project De Conceptontwikkelaar	5	x	x	x	x	
Cursus Concepten & Trends	3		x			
Training Crossmediale vaardigheden	2			x		
Studieloopbaanbegeleiding jaar 1	5					x

	EC	Onderzoekslijn in opbouw	schriftelijk tentamen	presentatie	beroepsproduct/opdracht	peerassessment	dossier/verslag/portfolio
Jaar 2							
Het Leerbedrijf deel A	10	x	x		x		
Cursus Strategie	3		x				
Training Creatieve vaardigheden	2				x		
Het Leerbedrijf deel B	10	x	x		x	x	
Cursus Auteursrecht & Mediarecht	3		x				
Training Productievaardigheden	2				x		
Project De Innovator	5	x	x		x		
Cursus Cross Cultural Management	3		x				
Cursus Productlancering	2		x				
Studieloopbaanbegeleiding jaar 2	5						x
Project De Relatiebeheerder	5	x	x		x		
Cursus Bedrijfsanalyse & Concepten	5		x		x		
Cursus Accountmanagement	3		x				
Training Management skills	2						x
Jaar 3							
Stage deel A	10						
Studieloopbaanbegeleiding jaar 3	5						
Stage deel B	15						
Differentiatieminor	15	x					
Differentiatieminor	15	x					
Jaar 4							
Differentiatieminor	15	x					
Differentiatieminor	15	x					
Afstuderen: Opdracht	15	x					
Studieloopbaanbegeleiding jaar 4	5						
Afstuderen: Verantwoording	10	X					
(*) samenvatting							

De opleiding heeft een aanbod van 23 differentiatie-minoren:

1. Artist Management
2. Art & Business of Gaming
3. Congressen en beurzenmanagement
4. Evenementenproductie
5. TV productie en -management
6. Live Entertainment/Venue management
7. International Music Publishing
8. Radioproductie-en Management
9. The X-factor of Innovation
10. New Business Concepts Music Industry
11. Global Media Perspective
12. Film-Drama Productiemanagement
13. Film Studies
14. Programma maken TV
15. CBRD
16. 3D Modelling
17. Experience Management
18. Programma maken Radio
19. Projectfinanciering Entertainment Industry
20. The World of Gaming
21. Mediaplanning en Inkoop
22. Bladen maken
23. Multimediasdesign in Beeld
- (24 Cultureel Ondernemer)

Het curriculum is langs verschillende dimensies samenhangend opgebouwd.

- a) Een opbouw in de delen major, specialisatieminoren en differentiatie-minoren. De stage en het afstudeertraject maken onderdeel uit van de major. De major en de specialisatieminoren vormen een verplicht onderdeel van het curriculum. Daarnaast kiest de student vier differentiatie-minoren uit een relevant aanbod van circa 23 minoren (aanbod wisselend per locatie).
- b) Het curriculum is in de eerste twee studiejaren per periode thematisch opgebouwd rond een beroepsrol of realistische taakopdracht. In de twee eerste perioden van het tweede jaar staat daarbij het leerbedrijf centraal. Naast deze realistische taakopdracht volgen studenten één of meer cursussen en vaardigheidstrainingen.
- c) In de derde plaats heeft de opleiding haar werkvormen geordend in vijf leerlijnen, die ieder gericht zijn op een type leerdoel:
  - Via de integrale leerlijn krijgt leren in realistische taakomgeving in elke periode een plaats. Studenten leren in kleine groepen aan de hand van het verrichten van beroepshandelingen, het realiseren van beroepsproducten en het reflecteren op deze handelingen en producten (professionele verantwoording). In de opleiding krijgt dit met name vorm in de projecten;
  - De conceptuele lijn bestaat uit cursussen, waarin de student de theorieën en modellen verwerft die deels noodzakelijk zijn voor het ontwikkelen van beroepsproduct, deels kennis-basis vormen. Passende werkvormen zijn: hoor, werkcolleges en zelfstudie. De theorie wordt beroepsgericht ontwikkeld. Ook spelen theorieopdrachten een rol bij de verwerving van kennis en inzicht;
  - De vaardighedenlijn bestaat uit trainingen waarin de student zich beroepsvaardigheden

eigen maakt die nodig zijn voor het ontwikkelen van beroepsproducten en/of die behoren tot het basisrepertoire van de startbekwame professional. Passende werkvormen zijn: trainingen, workshops en werkcolleges;

De praktijklijn (ook wel ervaringsreflectie leerlijn genoemd) bestaat uit alle onderdelen die buitenschools worden uitgevoerd (stages, werkervaring) of waar externe opdrachtgevers een belangrijke rol spelen (projecten binnen het leerbedrijf met een extern karakter, externe opdrachtgevers). Tijdens de stage en het afstuderen wordt de student begeleid door zowel een interne - als externe begeleider. De opleiding stelt eisen aan de externe begeleiders, bijvoorbeeld dat zij op minimaal Hbo-niveau functioneren;

Studieloopbaanbegeleiding (SLB) ondersteunt studenten bij het leren werken in een leeromgeving die eigen verantwoordelijkheid vraagt en die vraagt zelf sturing te geven aan competentieontwikkeling, ondersteunt studenten bij te leren leren en begeleidt studenten bij de keuzeprocessen.

De opleiding heeft naast deze vijf leerlijnen, die het leerlijnenmodel van de Bie volgen, aanvullend een onderzoekslijn in het programma uitgewerkt. In de beschrijving van deze onderzoekslijn toont de opleiding aan dat verschillende aspecten van onderzoeksvaardigheden en relevante onderzoeksmethoden aan de orde komen in het curriculum. Het gaat dan om: doelgroepanalyse, methode en technieken, onderzoeksmethodiek, onderzoeksopzet, onderzoeksbegrippen, onderzoekdesigns, statistiek, methodes gegevens verzamelen, soorten onderzoek, rapporteren, SPSS en gebruik en beoordelen van bronnen. Deze aspecten van onderzoek worden gerelateerd aan verschillende onderdelen in het programma waarin deze aan de orde worden gesteld. De opleiding kadert de ontwikkeling van de onderzoekslijn vanuit een eigen visie op onderzoek die is vastgelegd in het Visiedocument Praktijkgericht onderzoek MEM, 1 februari 2011.

## 5 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523, zoals nadien gewijzigd). Dit kader wordt gehanteerd als de instelling niet beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg of als de instelling aangeeft in plaats van de beperkte opleidingsbeoordeling hiervan gebruik wenst te maken. Hogeschool Inholland heeft dit laatste aangegeven.

De beoordeling is gericht op zes vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wil de opleiding de kwaliteit borgen?
6. Worden de doelstellingen gerealiseerd?

Deze zes vragen zijn vertaald in zes onderwerpen en zestien standaarden. Over de standaarden geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de vierpuntsschaal.

Bij de beoordeling worden de volgende definities gehanteerd. Deze definities hebben zowel betrekking op de scores van de standaarden als op de scores van de opleiding in totaal.

### *Basiskwaliteit*

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

### *Onvoldoende*

De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.

### *Voldoende*

De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.

### *Goed*

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte uit boven de gangbare basiskwaliteit.

### *Excellent*

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een (inter)nationaal voorbeeld.

### *Gerealiseerde kwaliteit*

Het panel heeft gerealiseerde kwaliteit beoordeeld en alleen verbetermaatregelen in het oordeel betrokken wanneer daarvan de eerste resultaten waarneembaar waren.

## 5.1 Beoogde eindkwalificaties

### 5.1.1 Standaard 1

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

#### *Bevindingen*

De opleiding MEM leidt op tot managers en ondernemers in de media- en entertainmentindustrie, een omvangrijke en nog steeds groeiende tak van de creatieve industrie. De opleiding MEM biedt een praktijkgerelateerde creatieve managementopleiding, leidt op tot jonge professionals die kennis hebben van het eigene van de creatieve industrie en die in staat zijn tot het sturen van de cruciale processen in de media- en entertainmentindustrie. De opleiding ziet als cruciale processen:

- conceptontwikkeling (trends & concepting),
- productie (production & organization) en
- vermarkten van het entertainmentproduct (marketing & sales).

In de Kritische reflectie van de opleiding wordt het profiel van de opleiding duidelijk onderscheiden van de ontwerpopleidingen, productieopleidingen en de marketing opleidingen. De media- en entertainmentmanager is bekend met specifieke uitvoeringsvraagstukken van het ontwerpen, produceren en vermarkten van entertainmentproducten, -producties en -faciliteiten echter steeds vanuit het sturingsperspectief. De opleiding heeft een expliciet managementkarakter ontwikkeld en is gepositioneerd in het bachelordomein Business Administration (BBA).

De opleiding MEM Inholland wordt dus gekarakteriseerd door haar focus op management, gecombineerd met aandacht voor de creatieve aspecten van het werken in het vak.

De opleiding argumenteert dat de eindkwalificaties worden ontleend aan de eisen die de media- en entertainmentindustrie stelt aan jonge professionals die feeling hebben met de creatieve industrie en die in staat zijn tot het sturen van de essentiële processen, als manager en als ondernemer. De opleiding toont dat in de Kritische reflectie aan door aan te voeren dat:

- de eindkwalificaties zijn afgeleid van het Landelijk beroepscompetentieprofiel MEM;
- het Landelijk beroepscompetentieprofiel de eisen en verwachtingen verwoordt van de beroepspraktijk;
- eigen onderzoek is uitgevoerd naar de ontwikkelingen in de beroepspraktijk;
- er toetsing plaatsvindt van de eindkwalificaties en het curriculum door de beroepenveldadviescommissies (BVC).

Leidraad voor de eigen eindkwalificaties is het Beroepscompetentieprofiel dat is opgesteld door het Landelijk Platform Opleidingen MEM (Landelijk Beroepscompetentieprofiel MEM, 22 februari 2007 en het herijkte Landelijk Opleidingsprofiel MEM, d.d. 23 september 2011).

Het Landelijk Beroepscompetentieprofiel is gebaseerd op een systematisch onderzoek naar de eisen en verwachtingen vanuit de beroepspraktijk. Het resulterende beroepscompetentieprofiel van de opleiding Media en Entertainment Management is vervolgens getoetst door de beroepenveldadviescommissies van de verschillende deelnemende opleidingen. Bij het opstellen van het beroepscompetentieprofiel is gebruik

gemaakt van verschillende (inter)nationale publicaties over de ontwikkeling van de creatieve industrie en de opkomst van de beleveniseconomie.

#### 10 opleidingscompetenties

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Onderzoek                         | De afgestudeerde is in staat onderzoek methodologisch op te zetten, uit te voeren en te presenteren.                                |
| 2. Organiseren & managen             | De afgestudeerde is in staat op basis van (project)plannen mensen en middelen toe te wijzen, te organiseren en te managen.          |
| 3. Evalueren en verbeteren           | De afgestudeerde is in staat het proces en resultaat te evalueren en te verbeteren.   |
| 4. Financierieren & begroten         | De afgestudeerde is in staat financiële middelen te genereren, te beheren en te verantwoorden.                                      |
| 5. Conceptontwikkeling               | De afgestudeerde is in staat om op basis van trends (creatieve) concepten te ontwikkelen.   |
| 6. Communiceren & rapporteren        | De afgestudeerde is in staat resultaatgericht te communiceren en te rapporteren rekening houdend met de belangen van stakeholders.  |
| 7. Marketing, sales en relatiebeheer | De afgestudeerde is in staat de keten van marketing, sales en relatiebeheer op te zetten, te onderhouden en uit te breiden.         |
| 8. Strategie                         | De afgestudeerde is in staat op grond van visie en beleid een strategie te ontwikkelen of te verbeteren.                            |
| 9. Adviseren                         | De afgestudeerde is in staat adviezen te geven op operationeel, tactisch en strategisch niveau.                                     |
| 10. Professionalisering              | De afgestudeerde kan op basis van reflectie het beroepsmatig handelen ontwikkelen en bijdragen aan de positionering van het beroep. |

De opleiding hanteerde in het recente verleden vijftien beroepscompetenties. Die maakten in 2010-2011 plaats voor een set van tien opleidingscompetenties. De formulering van de beroepscompetenties in de vorm van beroepsrollen is vervangen door een formulering in de vorm van beroepshandelingen.

In de competentiekaart van de opleiding worden de competenties op drie beheersingsniveaus uitgewerkt met bijbehorende beheersingsindicatoren om de concentrische ontwikkeling van de competenties te bevorderen:

1. beroepsgeschied,
2. professionaliserings-/eindfasebekwaam en
3. startbekwaam.

Met deze laatste indeling sluit de opleiding aan bij de instellingsbrede opleidingskaders.

In de Kritische reflectie en het Opleidingskader uit 2011 beschrijft de opleiding welke systematiek zij hanteert bij het opstellen van de opleidingscompetenties en de uitwerking daarvan in het programma en de toetsing.

#### Overwegingen

Het panel heeft kunnen vaststellen dat de opleiding de opleidingscompetenties systematisch heeft afgeleid en geijkt aan externe verwachtingen die het werkveld heeft van afgestudeerden die startbekwaam zijn op hbo-niveau als jonge professional in de media- en entertainmentindustrie op managementposities of voor sturing van processen. De



opleidingscompetenties zijn afgestemd op het landelijke Beroepscompetentieprofiel MEM dat de opleiding deelt met de verwante hbo-opleidingen in Nederland. De meest recente uitgave van het landelijk profiel is eveneens getoetst aan de domeincompetenties die horen bij de Bachelor of Business Administration (BBA).

Zowel het landelijk beroepscompetentieprofiel als de opleidingscompetenties zijn afgestemd met het werkveld. Het hbo-niveau is geïjkt aan de hand van de Dublin-descriptoren en de hbo-kenmerken.

Het beleid van de opleiding is dat het onderwijs op alle locaties en voor alle varianten is gebaseerd op één set richtinggevende opleidingscompetenties.

De herformulering van de opleidingscompetenties in de vorm van beroepshandelingen draagt bij aan de (h)erkenning van de competenties door docenten en studenten.

De opleiding heeft op iedere locatie een beroepenveldadviescommissie. Het panel heeft aan de hand van de notulen van de bijeenkomsten en de gesprekken met leden kunnen vaststellen dat de BVC's een actieve bijdrage leveren aan de afstemming van de opleiding op de ontwikkelingen in het beroepenveld.

Daarnaast zijn er verschillende indicaties dat de opleiding voldoende contacten onderhoudt met het beroepenveld om op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen. Dit gebeurt door het uitnodigen van gastdocenten, het gebruik van actuele thema's in het onderwijs en de projecten, stagebegeleiding en docenten die nog werkzaam in het werkveld. Daarnaast vervult de opleiding een actieve rol bij het opstellen en actualiseren van het landelijk Beroepscompetentieprofiel.

Het laatste opleidingsprofiel dat de HBO-raad in het najaar van 2011 heeft vastgesteld betekent een versterking van het managementkarakter van de opleiding en aandacht voor de hbo-standaard (een gedegen theoretische basis, onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap, beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie).

De opleiding is op dit moment bezig om dit nieuwe opleidingsprofiel te introduceren en het curriculum hierop af te stemmen. Onderdeel daarvan zijn de positionering als bacheloropleiding Business Administration in de kennisbasis en het uitwerken van de internationale oriëntatie.

Het panel waardeert dat de opleiding duidelijk kiest voor afstemming op de BBA competenties. De commerciële kant van de opleiding behoeft naar het oordeel van het panel een duidelijke plaats.

In het document Analyse Beroepscompetenties major, juli 2009 is voor elke MEM-competentie beschreven welke theorie, vaardigheden en houding daarvoor noodzakelijk zijn. Daarbij heeft de opleiding de voor MEM relevante delen van de Body of Knowledge van het domein Business Administration verder uitgewerkt.

Het panel heeft aan de hand van de literatuurlijst die de opleiding gebruikt vastgesteld dat de Body of Knowledge die de opleiding beoogt aan te brengen van voldoende niveau is.

*Conclusie:* voldoende.

## 5.2 Programma

### 5.2.1 Standaard 2

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

#### *Bevindingen*

In de Kritische reflectie beargumenteert de opleiding dat het curriculum en de werkvormen die de opleiding kiest gericht zijn op het beheersen van de opleidingscompetenties. Daarbij onderstreept de opleiding dat het beheersen van competenties niet kan zonder dat de student beroepsrelevante kennis bezit en vaardigheden beheerst.

In het Opleidingskader uit 2011 wordt een navolgbare relatie gelegd tussen de opleidingscompetenties en de onderdelen van de opleiding. De relatie wordt eveneens aangetoond in de Opleidings- en examenregelingen van de verschillende varianten en locaties.

De opleidingscompetenties worden in de competentiekaart uitgewerkt naar de drie beheersingsniveaus: beroepsgeschikt, professionaliserings-/eindfasebekwaam en startbekwaam.

De opleiding argumenteert dat het didactisch concept en de didactische opbouw van het programma bijdragen aan een beroepsgericht leerproces van de student. Met name in de projecten en het leerbedrijf werken studenten aan realistische problemen uit de beroepspraktijk. Tevens wordt gevraagd om specifieke beroepsproducten te maken in specifieke rollen via specifieke beroepshandelingen. Verder wordt van studenten gevraagd om een professionele verantwoording te geven van de eigen competentieontwikkeling. Dit is onderdeel van de integrale leerlijn.

Naast de professionele vorming aan de hand van beroepsgerelateerde problemen, producten en rollen vindt in de conceptuele leerlijn kennisontwikkeling plaats aan de hand van vakliteratuur. In ieder onderdeel, met uitzondering van de trainingen, vindt schriftelijke toetsing van de verworven kennis plaats.

De opleiding legt het accent op het beroepsgerelateerd toepassen van de verworven kennis in beroepsproducten of het praktijkonderwijs.

Specifieke beroepsvaardigheden worden getraind in de vaardighedenlijn. In het curriculum zijn een aantal trainingen duidelijk herkenbaar opgenomen.

De opleiding legt een accent op de praktijklijn. In jaar twee leren studenten gedurende een semester in één van de leerbedrijven (20 EC). De leerbedrijven verwerven opdrachten van externe opdrachtgevers. Binnen de leerbedrijven worden frequent masterclasses georganiseerd waarin aansprekende gastdocenten colleges verzorgen. In het derde jaar lopen studenten stage. Die stage kan verlopen via een specifiek daarvoor ingericht leerwerkbedrijf waar studenten voor opdrachtgevers werken aan strategische, innovatieve en crossmediale opdrachten.

Recent is de opleiding begonnen met het uitwerken van een onderzoekslijn in het programma. Binnen het domein Communicatie, Media en Muziek (CMM) wordt de koppeling van het onderzoeksprogramma en het onderwijs versterkt.

#### *Overwegingen*

Het panel bevestigt dat de opleiding een duidelijke relatie aantoont tussen de opleidingscompetenties en de onderdelen van de opleiding.

Het panel heeft aan de hand van het onderwijsmateriaal en gesprekken met docenten, studenten en het beroepenveld kunnen vaststellen dat de studenten beroepsgericht worden opgeleid. Met name in de projecten en het leerbedrijf komen actuele en complexe problemen uit de beroepspraktijk aan de orde. Studenten worden daarnaast gericht getraind in een aantal beroepsvaardigheden en er vindt kennisontwikkeling plaats aan de hand van vakliteratuur.

Het panel heeft zich aan de hand van de literatuurlijst een beeld gevormd van de stof die in de opleiding aan de orde wordt gesteld. De literatuurlijst is naar het oordeel van het panel van voldoende niveau. De beschrijving van de Body of Knowledge door de opleiding bevestigt dat de opleiding een definitie van de kennisbasis hanteert die op hbo-niveau is.

De producten die het panel heeft beoordeeld roepen echter de vraag op of die kennisbasis voldoende systematisch wordt aangebracht bij studenten. Theoretische concepten en modellen worden niet altijd correct en vaak niet 'doorleefd' of geïntegreerd toegepast. Het gebruik van bronnen is soms ronduit mager en beperkt.

Het panel neemt waar dat de opleiding recent duidelijk scherpere eisen is gaan stellen aan de kennisbasis die studenten beheersen. Criteria op dit punt worden strikter toegepast bij bijvoorbeeld het beoordelen van de plannen van aanpak vóór het afstudeertraject en bij de eindwerken zelf.

De opleiding heeft een sterke praktijkgerichte oriëntatie. Dit is een van de sterke kanten van de opleiding. Studenten zijn onverdeeld positief over de praktijkgerichtheid van het programma. Ze noemen daarbij de rolmodellen uit de praktijk waar zij in de opleiding kennis mee maken. Daarnaast zijn de projecten en de leerbedrijven, waar gewerkt wordt aan opdrachten uit te praktijk, motiverende en uitdagende onderwijsactiviteiten.

Het beroepenveld is redelijk tevreden over de afgestudeerden, zij hebben een overzicht over het veld en kennen belangrijke concepten. Afgestudeerden starten op junior posities.

De opleiding heeft goede relaties met het werkveld en de actuele ontwikkelingen komen in voldoende mate aan de orde in het programma. Het panel heeft zich wel afgevraagd of studenten in voldoende mate kritisch staan ten opzichte van vragen uit de beroepspraktijk.

Het deeltijdse en duale curriculum is vormgegeven als een wisselwerking tussen onderwijs en werkplek. Wanneer de werkplek aan bepaalde voorwaarden voldoet kunnen bepaalde competenties op de werkplek worden gerealiseerd. Het panel heeft kunnen vaststellen dat de opleiding een zorgvuldige werkplekscan uitvoert om vast te stellen of de werkplek voldoet. Het duale curriculum is inmiddels in afbouw en voor het deeltijdse curriculum is een aanvraag voor afbouw aangevraagd. De opleiding bewaakt dat studenten in de duale variant een geschikte werkplek hebben van 32 uur.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.2.2 **Standaard 3**

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

#### *Bevindingen*

De opleiding heeft tien opleidingscompetenties beschreven die het eindniveau van de opleiding definiëren. De opleiding heeft in het afgelopen jaar werk gemaakt van het systematisch uitwerken van de nieuwe tien opleidingscompetenties in het curriculum. Er zijn verschillende analyses en beschrijvingen gemaakt van het curriculum aan de hand waarvan kan worden vastgesteld dat de opleidingscompetenties in het curriculum aan de orde worden gesteld. Daarnaast is de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en bewaking van het curriculum duidelijk belegd bij de curriculumcommissie.

Het panel moet wel constateren dat de opleiding nog in een overgang is van de vijftien beroepscompetenties naar de tien opleidingscompetenties. In verschillende documenten komen de twee nog naast elkaar voor.

De opleidingscompetenties worden, zoals eerder beschreven, in de competentiekaart uitgewerkt naar de drie beheersingsniveaus die de opleiding hanteert: beroepsgeschikt, professionaliserings-/ eindfasebekwaam en startbekwaam.

In de OER'en van de verschillende varianten en locaties wordt volledig uitgegaan van de nieuwe competentiekaart met tien opleidingscompetenties en de definitie van de beheersingsniveaus. Per onderdeel wordt aangegeven aan welke competenties een bijdrage wordt geleverd. Daarnaast worden per onderdeel toetscriteria geformuleerd. Daarin zijn de beheersingsindicatoren te herkennen.

Er vindt, voor zover het panel heeft kunnen nagaan, geen fasetoetsing plaats om vast te stellen of de studenten de competenties op een bepaald beheersingsniveau heeft gerealiseerd. De beheersingsniveaus komen wel aan de orde in het Handboek Toetsing van de opleiding. Dat Handboek is van maart 2011. Daarin wordt beschreven hoe de leerdoelen van de opleiding die betrekking hebben op de competenties (integrale lijn), vaardigheden (vaardighedenlijn) en 'body of knowledge'/inzicht in de theorie (conceptuele lijn) op de drie niveaus worden getoetst.

De opleidingscyclus wordt uitgevoerd onder regie van de curriculumcommissie. Er wordt werk gemaakt van een systematische beschrijving en herijking van de opleiding aan de hand van de tien opleidingscompetenties. De opleiding geeft een beschrijving van dat proces in de Kritische reflectie en verschillende beleidsdocumenten, waaronder het Leerplan MEM 2011-2012, de Analyse beroepscompetenties major en Analyse beroepscompetenties specialistische minor. In de Analyse beroepscompetenties is in aanvulling op het leerplan nog beargumenteerd welke kennis en -vaardigheden de student zich eigen moet maken. Dit gebeurt door een gedetailleerd overzicht te geven van de wijze waarop de Body of Knowledge van de opleiding aan de orde komt.

De opleiding heeft eveneens de tien opleidingscompetenties in de studiehandleidingen verwerkt. In de studiehandleidingen zijn leerdoelen in relatie gebracht tot en geijkt aan de

tien opleidingscompetenties en het niveau die in de betreffende onderwijseenheid aan de orde gesteld moeten worden.

De opleiding argumenteert dat de opbouw van het curriculum in leerlijnen eveneens een bijdrage levert aan de realisatie van de opleidingscompetenties. De leerlijnen van de Bie, de thematische opbouw, de realistische taakopdrachten in samenhang met gerichte kennisverwerving en vaardigheidstrainingen en de onderzoekslin dragen bij aan het bereiken van de eindkwalificaties.

In de studieloopbaanbegeleiding reflecteert de student gericht op zijn competentieverwerving aan de hand van een portfolio en opdrachten. De studieloopbaanbegeleiding legt eveneens een verbinding tussen het binnen- en buitenschoolscurriculum.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft kunnen vaststellen dat de curriculumcommissie op een goede en actieve wijze invulling geeft aan haar verantwoordelijkheid voor de afstemming van het curriculum op de opleidingscompetenties. Uit de documentatie en de gesprekken met docenten en het management blijkt dat de curriculumcommissie daadwerkelijk de regie in handen heeft als het gaat om de onderwijsontwikkeling.

Een concreet en constructief voorbeeld is de wijze waarop binnen de opleiding een discussie wordt gevoerd over de ontwikkeling van de differentiëerminoren naar een meer specialistisch afstudeertraject. De curriculumcommissie entameert die discussie door workshops te organiseren en ontwikkelopdrachten te geven aan docententeams.

De hele systematiek van afstemming en herijking van de onderwijsonderdelen op de opleidingscompetenties en de betreffende niveaudefinities kan echter niet altijd consequent en concreet worden nagevolgd in alle documentatie van de opleiding (in het Leerplan, diverse analyses van het programma, de Opleidings- en examenregelingen en het onderwijsmateriaal). De herijking is nog niet afgerond en de vereenvoudiging kan nog verder worden doorgevoerd.

De opleiding heeft een begin gemaakt met een systematische analyse van het curriculum aan de hand van de Body of Knowledge. De doorvoering in het programma moet nog plaatsvinden.

Het panel bevestigt dat de literatuurlijst die de opleiding gebruikt voldoende is. Het panel vraagt zich alleen af of de studenten de literatuur wel in voldoende mate verwerken. Soms wordt verplicht voorgeschreven literatuur blijkbaar alleen als naslagwerk gebruikt.

Het panel constateert dat de reflectie op de eigen competentieontwikkeling in de studieloopbaanbegeleiding door de studenten zeer wisselend wordt gewaardeerd. Het panel vraagt zich af of dit onderdeel voldoende bijdraagt aan de verwerving van de eindcompetenties.

Het panel heeft zich eveneens de vraag gesteld of de keuzevrijheid in de differentiëerminoren niet te zeer verhindert dat verdieping plaatsvindt. Het blijft onduidelijk op welke wijze de verschillende differentiëerminoren bijdragen aan het bereiken van de eindfasebekwaamheid in de tien opleidingscompetenties. Op dit punt steunt het panel de

ontwikkeling van afstudeerspecialisaties door de curriculumcommissie. De opleiding (de curriculumcommissie en een projectgroep van docenten en onderzoekers vanuit de lectoraten Media en Entertainment en Crossmedia, Brand, Reputation & Designmanagement) heeft zich verdiept in de mogelijkheid om het aanbod van differentiatie-minoren te clusteren en om te vormen naar een open, gesystematiseerd en actueel aansluitend aanbod van afstudeerrichtingen, dat voor studenten meer focus en coherentie aanbrengt in de richtingen die ze kunnen kiezen.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.2.3 Standaard 4

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

#### *Bevindingen*

De opleiding hanteert de volgende didactische uitgangspunten:

- Competentiegericht onderwijs (leren in realistische taakomgeving, praktijkgerichtheid van het curriculum, werken aan competentieontwikkeling);
- Zelfsturing van de student die zelfverantwoordelijk leert te zijn voor het leerproces;
- Opdrachtgestuurd onderwijs, dat wil zeggen dat het leerproces van de student wordt gestuurd vanuit een geheel aan opdrachten waarbij de realistische taakopdracht centraal staat (veelal in de vorm van een project);
- Docenten zijn didactisch geschoold.

In de opbouw van het curriculum en de beschrijving van de onderwijsonderdelen zijn deze uitgangspunten goed te herkennen. Er wordt een realistische taakomgeving aangeboden in de vorm van projecten, het leerbedrijf en de stage. De opleiding heeft de ambitie om een 'krachtige' leeromgeving te bieden. De leerlijnen in het curriculum ondersteunen de competentieontwikkeling, waarbij de integrale leerlijn centraal staat en de conceptuele leerlijn en vaardighedenleerlijn zo zijn ingericht dat hun leerstof ondersteunend kan zijn voor de uitvoering van de integrale leerlijn. Studenten werken veelal zelfstandig aan projecten en opdrachten en de zelfsturing wordt ondersteund door de studieloopbaanbegeleiding.

Uit evaluaties en de gesprekken met de studenten blijkt dat de leervormen, met name de projecten en de leerbedrijven, aantrekkelijk en motiverend gevonden worden. In het zelfstandig uitvoeren van projecten en opdrachten vinden de studenten verdieping en een uitdaging. De leervormen zijn voldoende activerend.

Studenten en alumni zijn minder tevreden over het niveau van de stof en de opdrachten. Alumni ervoeren de opdrachten als niet altijd pittig genoeg.

Het panel heeft tijdens het bezoek aan de locaties telkens een presentatie over de onderwijsactiviteiten bijgewoond in het kader van 'kijken in de klas'. Als gevolg van de tentamenperiode was het niet mogelijk om 'aan te schuiven' bij geroosterd onderwijs. De presentaties gingen in vogelvlucht in op een aantal projecten, studiereizen en onderwijsactiviteiten.

Een en ander brengt het panel tot de observatie dat de opleiding de studenten ruimschoots en op een aantrekkelijke manier de mogelijkheid biedt om zich onder te dompelen in het

media en entertainmentbedrijf. Dat is onmiskenbaar een goede manier om te leren. De opleiding werkt ook hard aan het overdragen van een Body of Knowledge. De relatie van theoretische kennisverwerving met de toepassing daarvan op realistische problemen draagt bij aan het verwerven van de eindcompetenties. Het ontbreekt daarbij echter aan professionele scherpste en aan een kritische houding ten opzichte van ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De analyse van de doelgroep is soms niet scherp genoeg, de commerciële haalbaarheid wordt niet of nauwelijks doordacht, de verantwoording van de aanpak of de oplossing is te mager en soms oppervlakkig en te pragmatisch, de vaardigheid om bedrijfsdoelstellingen te vertalen naar onderzoekbare en relevante deelvragen ontbreekt. Argumenten blijven persoonlijk en zijn te weinig verdiepend vanuit professionele concepten of modellen. Het panel heeft kennis kunnen nemen van diverse projecten die met veel enthousiasme en drive werden gepresenteerd. Dat is op zichzelf een verdienste en demonstreert een goed studieklimaat. Er waren echter ook vragen te stellen bij de uitkomsten. Die hadden ten minste ook aan de orde gesteld moeten worden.

De onderwijsvormen die de opleiding hanteert zoals de projectgroepen en het leerbedrijf, zijn gevoelig voor meeliften. Hoewel de opleiding maatregelen neemt om het meeliften tegen te gaan en studenten ook individueel toetst, blijft dit probleem een rol spelen. Studenten geven aan dat minder gemotiveerde studenten een zwak punt van de opleiding vormen.

Studenten blijken redelijk tevreden over de feedback van docenten, hoewel studenten soms lang moeten wachten op commentaar.

#### *Overwegingen*

Het panel herkent in het curriculum verschillende uitgangspunten van het didactisch concept. De opleiding heeft de rijke leeromgeving goed uitgewerkt. Studenten vinden het praktijkgerichte, de projecten en het leerbedrijf een van de sterke kanten van de opleiding.

Het programma is daarnaast concentrisch opgebouwd aan de hand van de leerlijnen. Verder is een Body of Knowledge gedefinieerd die een leidraad vormt bij de kennisverwerving. Er zou echter meer professionele scherpste in het programma gebracht moeten worden. Studenten worden zo beter voorbereid op het eindwerk.

De opleiding is betrekkelijk breed van opzet, met name in de eindfase van de opleiding kunnen meer specialiserende en verdiepende onderdelen worden ingebracht.

*Conclusie:* voldoende.

#### **5.2.4 Standaard 5**

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

#### *Bevindingen*

De opleiding hanteert de voorgeschreven toelatingseisen voor de opleiding. Alle studenten met een vwo-diploma, havo-diploma of mbo-diploma (niveau 4) worden tot de opleiding toegelaten. Daarnaast kunnen studenten worden toegelaten via de 21+ toets. Voor instroom in de internationale varianten is Engelse taalvaardigheid een vereiste op niveau academic IELTS-test met een overall band score van 6.0 (zes).

De opleiding ondervindt twee problemen wat betreft de aansluiting op de vooropleiding:

- a) Scholieren starten met de opleiding vanuit een onjuist beeld van de opleiding. Het managementkarakter van de opleiding staat ze niet voldoende voor ogen.
- b) De deficiënties op het terrein van taalvaardigheid bij sommige groepen instromende studenten.

Naast deze twee problemen was de aanzienlijke groei in het aantal instromende studenten in 2009-2010 - na het opheffen van de numerus fixus - moeilijk te hanteren en vormde een bedreiging voor de kwaliteit van de opleiding.

De opleiding argumenteert dat in de voorlichting en door middel van intake assessments veel aandacht wordt besteed aan een juiste beeldvorming bij potentiële studenten. Daarnaast heeft de opleiding door de verhoging het Bindend Studieadvies (BSA), naar minimaal 45 EC behaald in het eerste jaar van inschrijving, de selecterende werking van de propedeuse versterkt.

De opleiding neemt voorts verschillende maatregelen om de taaldeficiënties bij de studenten aan te pakken. Concreet moeten studenten verschillende taaltoetsen maken. Studenten kunnen verplicht worden om achterstanden weg te werken.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft kunnen verifiëren dat de opleiding de gebruikelijke instroomeisen hanteert.

Het blijkt dat de opleiding adequate maatregelen neemt om een duidelijk beeld te geven van de opleiding door duidelijk voorlichtingsmateriaal. Daarnaast kunnen belangstellende scholieren de eigen motivatie toetsen door een (niet selecterend) intake assessment. De opleiding onderkent dat in de afgelopen jaren (te veel) studenten zijn ingestroomd met te weinig bewustzijn van het managementkarakter van de opleiding. Het is soms niet eenvoudig om studenten die iets willen doen met de media duidelijk te maken dat de opleiding gericht is op sturing van het proces. Uit de gesprekken met de studenten blijkt dat niet-gemotiveerde studenten een risico vormen voor de kwaliteit van de leeromgeving, waarin studenten veel moeten samenwerken aan projecten of opdrachten. Daar komt nog bij dat de stuwmeerproblematiek in de afstudeerfase, die veroorzaakt wordt door vertraagde studenten, een claim legt op docenten.

Het panel is er van overtuigd dat de opleiding doet wat in haar vermogen ligt om deze problemen op te lossen. De opleiding maakt werk van selectie in de propedeuse. Het panel steunt de verhoging van het bindend studieadvies. Gezien de stuwmeerproblematiek waarmee de opleiding worstelt en de problemen die nog bestaan in de motivatie van studenten suggereert het panel aan om het selectieve karakter van de propedeuse verder aan te scherpen. Het panel beveelt aan om de numerus fixus te gebruiken om te gaan selecteren. Daarbij zou ook oog moeten zijn voor de aard van en het aantal beschikbare functies in het werkveld.

De opleiding doet op dit moment voldoende om de kwalificaties en de motivatie van de instromende studenten te bewaken. Het panel is positief over de maatregelen die de opleiding neemt om achterstanden bij studenten weg te werken. Met name de systematische toetsing van de taalvaardigheid en verplichte bijscholing wanneer deze tekort schiet zijn een goede aanpak.



*Conclusie:* voldoende.

### **5.2.5 Standaard 6**

*Het programma is studeerbaar.*

#### *Bevindingen*

Het curriculum kent een duidelijk opbouw. De studielast is evenwichtig gespreid over de studiejaar. De opleiding evalueert de studielast en past indien noodzakelijk het programma aan. Het studiejaar is verdeeld in vier periodes. De periodes worden afgerond met een aantal tentamens in de tentamenperiode. Een student kan tweemaal per studiejaar deelnemen aan een toets.

De opleiding realiseert wekelijks zestien contacturen plus vier contactmomenten in het eerste jaar, twaalf contacturen en twee contactmomenten in het tweede jaar en tien contacturen in het derde en vierde jaar. Met deze relatief intensieve begeleiding volgt de opleiding MEM het Inholland uitgangspunt.

Goede studiehandleidingen, motiverende werkvormen, transparantie t.a.v. leerdoelen en toetsen, bijtijds roosteren dragen bij aan versterking van de studeerbaarheid.

Studenten hebben steeds toegang tot het overzicht van hun behaalde studieresultaten en ontvangen een mail wanneer hun cijfer in het studentvolgsysteem is ingevoerd.

#### *Overwegingen*

De studenten waarmee het panel heeft gesproken karakteriseren de opleiding met 'druk maar het is goed te doen'. Het afronden van projecten en opdrachten en de tentamenperiodes vragen een extra tijdinvestering van de studenten. Daar staat tegenover dat de onderwijsperiodes ook een rustigere fase kennen tijdens de introductie.

De opleiding is voldoende uitdagend en studenten moeten een belangrijk deel van de werkweek besteden aan de studie.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat het onderwijsmateriaal goed verzorgd is en de leeractiviteiten van de studenten in voldoende mate stuurt. Daarnaast wordt het werken in projecten begeleid door een coach die het leerproces bewaakt.

Aan de hand van de gesprekken en de evaluatieresultaten heeft het panel kunnen vaststellen dat van deeltijdstudenten een investering wordt gevraagd van 20-25 uur per week.

Gezien de grote omvang van de cohorten worden onderwijsperiodes 'gespiegeld' aangeboden. Het is niet gebleken dat hierdoor studeerbaarheidsproblemen ontstaan, bijvoorbeeld omdat noodzakelijke voorkennis ontbreekt.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.2.6 **Standaard 7**

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

#### *Bevindingen*

De studielast voor de hele opleiding bedraagt 240 EC.

#### *Overwegingen*

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

*Conclusie:* voldoende

## 5.3 **Personeel**

### 5.3.1 **Standaard 8**

*De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.*

#### *Bevindingen*

Eén van de drie kerndoelstellingen van het vorige college van bestuur was de ontwikkeling van professionele kwaliteit. Hierop was het Strategisch Personeelsplan 2010-2014 van het Domein CMM gebaseerd. Dit beleid wordt geconcretiseerd in de Managementagenda van het Domein Communicatie.

De verschillende docententeams op de diverse locaties zijn de afgelopen jaren sterk gegroeid. Op het moment van het bezoek van het panel functioneert binnen iedere locatie een eigen opleidingsteam MEM met een eigen opleidingsmanager. Er wordt op iedere locatie gewerkt aan teamopbouw en cultuurontwikkeling.

Inmiddels zijn er stevige aanpassingen in de beleidsdoelstellingen nodig. Inholland heeft als gevolg van de teruglopende studentenaantallen een reorganisatie in gang gezet sinds september 2011. Ook de opleiding wordt geconfronteerd met de aangekondigde daling van het aantal arbeidsplaatsen. Daarbij wordt geprobeerd om de afvloeiing zoveel mogelijk langs natuurlijke weg te laten plaatsvinden.

Naar aanleiding van de gebeurtenissen in het najaar van 2010 heeft de directie het management in Haarlem gewisseld. In de loop van februari 2011 is een interim manager aangesteld.

Daarnaast heeft het nieuwe college van bestuur in het strategische beleid nadrukkelijk de docent als onderwijsprofessional weer centraal gesteld onder de slogan "de docent centraal".

#### *Overwegingen*

Het is evident dat het personeelsbeleid van de opleiding te kampen heeft gehad met enkele zeer verschillende problemen (groei en krimp) en gevoerd moet worden vanuit telkens nieuwe kaders. Daarnaast heeft met name de locatie Haarlem last ondervonden van de discontinuïteit in het management. Dat heeft consequenties gehad voor de uitvoering van het Performance and Competence Management (PCM).

Het beeld dat het panel heeft gekregen van het personeelsbeleid wordt sterk bepaald door de culturomslag die het gevolg is van het nieuwe beleid binnen Inholland waarin de 'docent centraal' wordt geplaatst. De nieuwe onderwijscyclus is operationeel, de curriculumcommissie neemt de regie over de onderwijsontwikkeling en adviseert het management. Het management respecteert de nieuwe rol van de curriculumcommissie. Er vindt binnen de opleiding een substantiële herijking plaats van het onderwijs en de eisen die gesteld moeten worden aan het afstudeerniveau. Daarnaast was het panel onder de indruk van de grote hoeveelheid werk die is verzet om verbeteringen door te voeren en voor de voorbereiding van de Kritische reflectie en het locatiebezoek van het panel. Uit de gesprekken blijkt dat de docenten het zeer waarderen dat zij het onderwijs weer meer vanuit de eigen professionaliteit kunnen vormgeven. Daarbij wordt de betere mogelijkheid voor uitwisseling tussen de docententeams op de verschillende locaties gewaardeerd.

Het panel heeft een gemotiveerd management en enthousiaste docenten gesproken. De motivatie van de docenten blijkt eveneens uit de relatief gunstige resultaten in het medewerkersonderzoek.

De docenten hebben gewerkt aan de eigen professionalisering door het volgen van meerdaagse cursussen, met name gericht op het begeleiden van onderzoek en het afstudeertraject. Docententeams zijn actief geweest bij het herijken van het programma en het doorvoeren van verschillende verbeteringen. In de afgelopen periode zijn verschillende vormen van intervisie en intercollegiale toetsing uitgevoerd. Docenten waarderen de discussie over de standaard die past bij een hbo-opleiding.

Het panel heeft aan de hand van het Scholingsplan MEM 2011-2012 (en de onderliggende plannen per locatie) kunnen vaststellen dat de opleiding gericht en substantieel investeert in docentenprofessionalisering. In de scholingsplannen wordt per docent de professionaliseringsactiviteit vastgelegd. Daarbij wordt met name aandacht besteed aan: didactiek, onderzoek, Cambridge English en overige scholing. De docenten waren in de gesprekken positief over de cursussen die goed toepasbaar waren in het verbeteren van bijvoorbeeld de toetsen en het afstudeertraject van de opleiding.

Het panel heeft het beeld dat de docententeams er in slagen om een cultuur op te bouwen waarin verbeteringen verankerd zijn en het vanzelfsprekend is om gezamenlijk te werken aan een professionele standaard.

Natuurlijk zijn er in de komende periode grote uitdagingen door de teruglopende studentenaantallen en de op handen zijnde reorganisatie.

*Conclusie:* voldoende.

### **5.3.2 Standaard 9**

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

#### *Bevindingen*

Op de locatie Den Haag heeft ruim 32% van de docenten nu een mastergraad, voor de locatie Haarlem is dit 60% en voor Rotterdam is dit 43%. Er zijn meerdere docenten betrokken bij een kenniskring (Den Haag 0,2 FTE, Haarlem 1,6 FTE, Rotterdam 0,3 FTE).

De opleiding heeft een expertiseoverzicht van de docenten op alle locaties opgesteld. Aan de hand daarvan komt de opleiding tot de conclusie dat de docenten voldoende gekwalificeerd zijn om het programma op de drie locaties en voor de verschillende varianten uit te voeren.

Studenten geven in NSE/STO aan gemiddeld voldoende tevreden te zijn over de docenten. Zij achten de kennis van de docenten over de beroepspraktijk ruim voldoende. In 2011 lieten de evaluatieresultaten echter een gemiddelde onvoldoende tevredenheid zien bij vragen over bereikbaarheid, betrokkenheid, begeleiding, feedback en organisatie van het onderwijs door docenten.

In de periode-evaluaties worden diverse vragen over docenten gesteld, uiteenlopend van begeleiding, inhoudelijke deskundigheid, bereikbaarheid, vermogen om leerstof over te dragen, enzovoorts. De waardering van studenten voor docenten binnen projecten, cursussen, trainingen en differentiatie-minors loopt uiteen van voldoende tot goed.

De medewerkers geven via de IMO 2009 aan dat zij hun werk leuk (rond 4.2) en uitdagend (3.7) vinden, dat zij de ontwikkelingen op hun vakgebied bijhouden (rond 3.3) en dat zij ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden (rond 3.2) zien (alle scores op een vijfpuntsschaal).

In de gesprekken voeren de studenten aan dat de docenten bekwaam zijn. Er worden een aantal voorbeelden gegeven van docenten uit de beroepspraktijk die een inspirerend en motiverend rolmodel zijn voor de studenten.

Een belangrijk deel van de docenten is naast het docentschap nog actief in de beroepspraktijk: locatie Den Haag 32%; locatie Haarlem 48% en locatie Rotterdam 57%. De opleiding organiseert daarnaast aansprekende masterclasses waarin gastdocenten een bijdrage leveren aan de opleiding.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft kunnen vaststellen dat het personeel voldoende gekwalificeerd is. De expertisedomeinen die in de opleiding aan de orde komen worden in voldoende mate afgedekt door de docententeams. De studenten waarderen de deskundigheid van de docenten. Er is voldoende affiniteit met de beroepspraktijk; een behoorlijk aandeel van de docenten is nog actief in de beroepspraktijk.

Het panel steunt de ambitie om het aandeel master gekwalificeerde docenten te vergroten maar voegt daar aan toe dat in dit domein de relatie met de beroepspraktijk zeker eveneens zeer belangrijk is. Verwante economische-management opleidingen kunnen daarbij voorlopig een ijkpunt vormen.

Het is duidelijk dat de docenten in de afgelopen periode gericht hebben geïnvesteerd in de eigen professionalisering. Het panel heeft kunnen waarnemen dat dit heeft geresulteerd in concrete verbeteringen op het terrein van de toetsing, onderzoek en afstuderen.

*Conclusie:* voldoende.

### 5.3.3 Standaard 10

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

#### *Bevindingen*

De opleiding berekent de docent/studentratio aan de hand van een 'gewogen' aantal studenten. Binnen Hogeschool Inholland wordt aan de hand van deze definitie de docenten/student-ratio vastgesteld. Alleen bekostigde studenten die in jaar één, twee, drie of vier staan ingeschreven bij Inholland worden meegerekend. Studenten die langer ingeschreven staan bij Inholland blijven buiten beschouwing. Bij een opleiding die last heeft van een stuwmeer langstudeerders geeft dit uiteraard een vertekening van het aantal studenten per docent.

Om een beeld te krijgen van de mate van vertekening heeft het panel in onderstaande tabel het aantal ongewogen studenten gereconstrueerd aan de hand van het fact sheet van de opleiding. De getallen bevestigen het beeld dat de ratio tussen 1:28 tot 1:34 ligt.

	Gewogen studenten	ongewogen studenten VT/FT (*)	FTE Docenten	Ratio docenten/ gewogen studenten	Ratio docenten/ ongewogen studenten
MEM Den Haag	832	799	24,2	34,4	33,0
MEM Haarlem	1.292	1.609	48,61	26,6	33,1
MEM Rotterdam	997	1092	34,84	28,6	31,3
Totaal	3.121	3.500	107,65	29,0	32,5

(\*) benadering panel aan de hand van de factsheet van de opleiding. Het gaat om bekostigde studenten die voor de eerste maal bij deze opleiding zijn ingeschreven. In bijzondere gevallen (Den Haag) kan dat aantal lager liggen dan het gewogen aantal studenten (geen langstudeerders en relatief veel studenten afkomstig uit een andere studie).

Daaruit blijkt eveneens dat de opleiding op twee locaties kampt met een betrekkelijk groot aantal langstudeerders die aandacht vragen bij het afstuderen.

De opleiding kent een nogal hoog ziekteverzuim, dat fluctueert, maar boven de te bereiken norm van 4% ligt. Dat moet geplaast worden in het perspectief van de grote groei die de opleiding enkele jaren geleden heeft doorgemaakt waardoor een hoge werkdruk ontstond. Het is onmiskenbaar zo dat de opleiding ook in de afgelopen jaren een hoge werkdruk heeft gekend door de onrust rond het afstudeerniveau van de opleiding en het doorvoeren van de noodzakelijke verbeteringen.

#### *Overwegingen*

Duidelijk is dat de beschikbare docenteninzet mager is gezien de ambities die de opleiding heeft met haar didactisch concept. De streefcijfers van de opleiding liggen op een acceptabel niveau (overeenkomstig hogeschoolbeleid in de toekomst 1:25).

De docententeams hebben een grote hoeveelheid extra werk moeten verzetten om alle verbeteringen door te voeren. De werkdruk is onmiskenbaar hoog. Docenten hebben het panel er echter van overtuigd dat zij gemotiveerd zijn om deze verbeteringen door te voeren, zeker nu zij in veel grotere mate dan voorheen weer aangesproken worden op de eigen professionaliteit en in staat worden gesteld om zelf vorm te geven aan de opleiding vanuit de nieuwe strategie 'de docent centraal'.

Het panel heeft niet de indruk gekregen dat de hoge werkdruk resulteert in verlies van kwaliteit. De opleiding maakt een zichtbaar verbeteringsproces door dat door docenten op vele fronten wordt uitgevoerd.

*Conclusie:* voldoende.

## 5.4 Voorzieningen

### 5.4.1 Standaard 11

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

#### *Bevindingen*

Het panel heeft aan de hand van de evaluatieresultaten en een rondleiding door de gebouwen tijdens het locatiebezoek in Haarlem en Den Haag kunnen vaststellen dat de opleiding beschikt over moderne, open en transparante onderwijsgebouwen. De locatie Rotterdam is bij verschillende panelleden bekend en er is geen twijfel over dat deze kwalificaties eveneens op deze locatie van toepassing zijn.

De locaties bieden toereikende faciliteiten, zoals lokalen, ICT-faciliteiten, (digitale) bibliotheek, multimediaruimtes (inclusief een zaal met een state-of-the-art Apple-omgeving die aansluit bij wat gangbaar is in de branche), audiovisuele (leen)apparatuur en catering. De studenten bevestigen eveneens dat de voorzieningen en de faciliteiten en voorzieningen ruimschoots voldoen. Het panel was onder de indruk van de 'state-of-the-art' onderwijsomgeving en de goede faciliteiten.

Studenten noemen in de gesprekken een aantal malen de goede voorzieningen en faciliteiten van de opleiding als een positief punt. Het is eveneens zichtbaar voor de studenten dat de opleiding op dit punt concreet verbeteringen aanbrengt naar aanleiding van evaluatieresultaten, zoals bijvoorbeeld de inrichting van een zaal met Apple computers. De mogelijkheden om apparatuur te gebruiken en de studio's die ter beschikking worden gesteld, worden door de studenten eveneens positief gewaardeerd. Alle drie de locaties beschikken over up-to-date voorzieningen op het gebied van radio, televisie, film, audio en evenementen ten behoeve van (aansturen van) ontwerpprocessen en produceren. De locatie Haarlem beschikt over een televisie- en radiostudio, de locatie Rotterdam beschikt over een radiostudio. Op alle drie de locaties zijn voldoende compleet toegeruste montagestudio's beschikbaar. De opleiding werkt op alle locaties met moderne Apple computers, professionele software, gekoppeld aan een glasvezelnetwerk.

De onderwijsgebouwen zijn toegesneden op het onderwijsconcept, naast enkele grotere lokalen, kleinere ruimtes voor het werken met groepen van beperkte omvang en een aantal

projectruimtes. Studenten kunnen in kleine groepjes ruimtes reserveren voor het werken aan projecten en opdrachten. Voor de leerbedrijven zijn eigen voorzieningen beschikbaar. Er zijn daarnaast voldoende grotere ruimtes voor colleges beschikbaar. Daarnaast hebben de gebouwen open studielandschappen met moderne ICT-apparatuur.

Alle locaties beschikken over een bibliotheek. In alle vestigingen zijn bibliotheken met op de opleiding toegesneden collecties van boeken, audiovisuele materialen en tijdschriften. Studenten en medewerkers hebben toegang tot een uitgebreide collectie digitale bronnen en kunnen ook gebruikmaken van het interbibliothecair leenverkeer (IBL). In het eerste studiejaar wordt een instructiebijeenkomst over de bibliotheek georganiseerd. Uit de evaluatie blijkt dat studenten ruim voldoende tevreden zijn over de bibliotheek/mediatheek en over de studieomgeving.

Na de forse groei van studenten zijn de faciliteiten op de drie locaties in de zomer 2010 vernieuwd en uitgebreid. Het aantal computers, werkplekken en onderwijsruimten is sterk vergroot.

Zoals gebruikelijk zijn studenten in evaluaties maar beperkt tevreden over de *beschikbaarheid* van apparatuur, faciliteiten en werkplekken. Dit moet gezien worden in het licht van de grote vraag gedurende piekuren. Het is het panel niet gebleken dat studenten of docenten dit zien als een belemmering voor een goede leeromgeving.

#### *Overwegingen*

Het panel was onder de indruk van de goede onderwijsgebouwen die smaakvol en functioneel zijn ingericht en mooi zijn toegesneden op het onderwijsconcept. Het onderwijsconcept vraagt om een variëteit aan ruimtes, zoals collegezalen, spreekkamers, werkgroep ruimtes, leerwerkbedrijven, studielandschappen, studio's, montagekamers, enzovoorts. De opleiding voorziet daar in op een hoog niveau. De faciliteiten op de leerwerkbedrijven voldoen aan de eisen van een eigentijds en professioneel bedrijf.

De onderwijsruimtes en de voorzieningen voldoen ruimschoots om het onderwijs te verzorgen en ondersteunen het realiseren van de eindkwalificaties. Het panel ziet ook dat de gebouwen aan de opleiding en de instelling een positieve en motiverende uitstraling geven: 'het moet een eer zijn om daar te mogen studeren en werken'.

Studenten kunnen relatief eenvoudig goede apparatuur lenen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om laptops te lenen.

De bibliotheek en informatie voorziening is toegankelijke georganiseerd. Relevante vakliteratuur, tijdschriften, belangrijke databronnen zijn aanwezig. De locatiebibliotheken van Inholland vullen elkaar onderling aan waardoor de collectie zeker voldoet voor een hbo-instelling.

De studenten worden op het moment getraind in het gebruik van de bibliotheekvoorzieningen en het zoeken en beoordelen van informatiebronnen.

*Conclusie:* goed.

#### 5.4.2 **Standaard 12**

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

##### *Bevindingen*

Het begeleiden van studenten bij het gericht verwerven van de opleidingscompetenties is expliciet onderdeel van het onderwijsconcept van de opleiding en krijgt concreet vorm in het onderdeel Studieloopbaanbegeleiding (SLB). SLB ondersteunt studenten bij het leren werken in een leeromgeving die eigen verantwoordelijkheid vraagt en die vraagt zelf sturing te geven aan competentieontwikkeling, SLB draagt bij aan het 'leren leren' en begeleidt studenten bij de keuzeprocessen.

In het curriculum zijn ieder studiejaar 5 EC studieloopbaanbegeleiding voorzien, een totaal van 20 EC.

De opleiding heeft het SLB-traject met ingang van 2011-2012 versterkt ,gericht op het begeleiden van studenten om zelf richting te geven aan competentieontwikkeling. Basiselementen zijn coaching door de studieloopbaanbegeleider, het portfolio waarin de student de bewijslast voor competentieontwikkeling verzamelt en het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Iedere student krijgt een SLB'er en volgt gedurende alle studiejaar een SLB-programma met opdrachten, bijeenkomsten en gesprekken waaraan studiepunten zijn verbonden.

Studenten waarderen de Studieloopbaanbegeleiding uiteenlopend in het gesprek met het panel. De gemiddelde waardering in de studentenevaluaties over de afgelopen jaren is onvoldoende. Sommige studenten hebben vragen bij de zinvolheid van de Studieloopbaanbegeleiding. Andere studenten zijn van oordeel dat SLB een duidelijke bijdrage heeft geleverd aan de studie. Met name het zelf ontwikkelen van een beroepsprofiel en het gericht werken aan beroepscompetenties worden door studenten als positieve aspecten genoemd. In het eerste studiejaar heeft de studieloopbaanbegeleiding eveneens een sociale functie omdat de 'klas' hier bij elkaar komt met de 'teamcoach' (eveneens SLB'er). In de studieloopbaanbegeleiding wordt eveneens aandacht besteed aan studievaardigheden, de studiehouding en de studievoortgang.

In jaar vier is SLB verweven met de voorbereiding van en de begeleiding tijdens het afstuderen. De SLB'er geeft instructies over het afstudeertraject aan de hand van het Startdocument.

Het panel heeft zich aan de hand van concrete producten van een aantal studenten een beeld gevormd van de inhoud en opbouw van de SLB-lijn in het programma. Er worden gerichte opdrachten gemaakt door studenten en er wordt tweemaal een taaltoets afgenomen. Studenten die een onvoldoende scoren zijn verplicht om deze deficiëntie weg te werken. De werkwijze en coaching tijdens de studieloopbaanbegeleiding zijn niet vrijblijvend. Van studenten wordt gevraagd om gericht achterstanden en zwakke aspecten weg te werken. In deze lijn is ruimte voor maatwerk. Het panel heeft SLBers gesproken die gedreven invulling gaven aan de coachende rol en die het belang van SLB in de opleiding goed kunnen uitleggen.

Studenten kunnen gebruik maken van het decanaat met het oog op wegnemen van specifieke belemmerende factoren voor de studievoortgang of bij vragen rondom financiering, wijziging van opleiding e.d. Ze kunnen ook de studentpastor raadplegen of de vertrouwenspersoon (inzake persoonlijke problemen met medestudenten of docenten



aangaande de persoonlijke integriteit) of het Studiekeuze Adviescentrum van de hogeschool raadplegen (inzake studie- en beroepskeuze). Het decanaat van Hogeschool Inholland speelt een coördinerende en bemiddelende rol met het oog op voorzieningen voor studenten met een handicap. Binnen de hogeschool is een Expertisecentrum Onderwijs en Handicap ingericht opgezet om studenten met een handicap te begeleiden.

De informatievoorziening is in sommige gevallen een bron van ergernis voor de studenten. De ondersteuning door locatiebrede administraties (zoals de cijferadministratie) schiet te kort. Cijfers raken zoek, worden te laat ingevoerd of, bijvoorbeeld door ziekte, in het geheel niet aangeleverd. Aangezien de opleiding op verschillende plaatsen voorkenniseisen stelt kan dit consequenties hebben voor de studievoortgang van de studenten. Daarnaast is het niet altijd eenvoudig om antwoorden te krijgen op vragen. Naar de waarneming van het panel speelt hier een rol dat de kwestie rond de langstudeerders en het afstudeerniveau van de opleiding en de discontinuïteit in het management met de daarop snel op een volgende veranderingen en verbeteringen enige onzekerheid bij docenten hebben veroorzaakt. Sommige studenten hebben in die periode het gevoel gehad dat ze 'van het kastje naar de muur zijn gestuurd'. Er kan ook onduidelijkheid ontstaan over meer dagelijkse zaken, zoals bijvoorbeeld over het afschaffen van een inleverbalie.

Studenten zijn echter ook zeer tevreden over de hulpvaardigheid van het directe opleidingsmanagement (met name in den Haag). Er hebben aanscherpingen plaatsgevonden, met name in het afstudeertraject. Ook is de geldigheidstermijn van de tentamens drastisch naar beneden bijgesteld. Eisen aan stageplaatsen worden strikt doorgevoerd. Hierdoor kunnen tijdens het stagelopen problemen ontstaan. Hoewel studenten begrip hebben voor de motieven achter deze verbeteringen zijn er ook die zich benadeeld voelen. De vele veranderingen hebben bijgedragen aan de onduidelijkheid die ontstaan is over regelingen.

Studenten kunnen langs digitale weg informatie krijgen over de opleiding en beschikken over een e-mail account.

#### *Overwegingen*

Eerzijds vindt het panel 20 EC voor de studieloopbaanbegeleiding aan de ruime kant. Anderzijds is dit een instellingsbreed uitgangspunt dat zo goed mogelijk door de opleiding wordt ingevuld en voldoende bijdraagt aan de realisatie van de eindkwalificaties. SLB is op dit moment niet vrijblijvend, de student moet concrete studieactiviteiten ontplooiën en er is een aanwezigheidsverplichting ingevoerd bij SLB. Blijft staan dat de tevredenheid van studenten op grond van ervaringen in het verleden niet groot is. Sommige studenten hechten mogelijk minder waarde aan de reflexieve activiteiten. De opleiding heeft recent dan ook een nieuwe visie ontwikkeld op de studieloopbaanbegeleiding die beter aansluit bij het didactisch concept van de opleiding. De opleiding meent dat de adequate invoering een kwestie is van cultuurontwikkeling. Het tempo van invoering, en daarmee de herkenning bij de studenten, verschilt per locatie. De opleiding verricht in 2011-2012 onderzoek naar de mogelijkheid/wenselijkheid ten aanzien van certificering van SLB'ers.

Het panel wil hierbij wel onderstrepen dat studieloopbaanbegeleiding blijkbaar een onderwijsactiviteit is waarmee studiepunten verworven kunnen worden. De studiepunten die voor SLB worden gehonoreerd moeten gebaseerd zijn op studieactiviteiten die concreet bijdragen aan het verwerven van de eindcompetenties.

De curriculumcommissie bezint zich in het kader van de curriculumvernieuwing ook op de rol, betekenis en vormgeving van SLB. Bij het onderwijsconcept zoals door de opleiding wordt vormgegeven past een vorm van studieloopbaanbegeleiding. Het panel onderkent dat dit op onderdelen zinvol wordt ingevuld.

In de deeltijdse variant speelt SLB een belangrijke rol met het oog op competentieontwikkeling op de werkplek. De werkplekscan wordt als, onderdeel daarvan, binnen de SLB uitgevoerd.

De hogeschool biedt de gebruikelijke voorzieningen als het gaat om het studentendecanaat, het studentenpastoraat en de voorzieningen voor gehandicapten. Het panel heeft indicaties dat de wachttijden lang kunnen zijn en procedures bij een handicap traag.

Het panel heeft erg uiteenlopende observaties als het gaat om de organisatorische kwaliteiten en de wijze waarop studenten worden geïnformeerd. Het kost studenten soms de grootste mogelijke moeite om een eenduidig antwoord te krijgen op een vraag. Ondersteunende processen, zoals de cijferadministratie, kunnen een bron van frustratie vormen. Hoewel aan de andere kant ook veel waardering bestaat voor de hulpvaardigheid van individuele coördinatoren (met name in Den Haag krijgen de opleidingsmanager en –coördinator een pluim van de studenten).

Het panel heeft daarnaast kunnen ondervinden dat de opleiding op een professionele wijze algemene informatie verschaft via het intranet van de hogeschool en de zogenoemde teamsite. Veel informatie van de opleiding (studiegids, handleidingen, collegestof) is beschikbaar via de Digitale Klas/Blackboard. Via de pagina Selfservice resultaten kunnen studenten online hun studieresultaten inzien. Daarnaast ontvangen de studenten per periode een rapportage van hun studievoortgang.

Voor het panel was een zeer fraai gestructureerde site ingericht waarop de kritische reflectie met verwijzingen naar alle digitale bewijsstukken te vinden was.

Het is duidelijk dat het Onderwijs Service Centrum en de cijferadministratie nog steeds een bron van zorg zijn. De studenten oordelen echter dat zij door de directe verantwoordelijken van de opleiding en de docenten goed geholpen worden.

*Conclusie:* voldoende.

## **5.5 Kwaliteitszorg**

### **5.5.1 Standaard 13**

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

#### *Bevindingen*

De instelling stelt in de nieuwe strategische agenda de volgende zaken centraal:

- beschrijven van kernprocessen,

- het uitvoeren van kernprocessen zoals kaderstellend voorgeschreven op Inholland niveau (daarbij kan gedacht worden aan processen rond afstuderen, examencommissie, onderwijsontwikkeling),
- aandacht voor beschrijven van taken en verantwoordelijkheden van kerngeledingen (adequaat ingerichte en geschoolde examen-, toets- en opleidingscommissies, adequate interactie tussen deze gremia) en
- adequate basisdocumenten (zoals studiegidsen, OER).

De opleiding geeft in de Kritische reflectie een overzicht van de kernprocessen die zijn beschreven en in uitvoering genomen:

- Het onderwijsproces (focus: adequaat toetsen en beoordelen) is in kaart gebracht. De uitvoering wordt overal geoptimaliseerd;
- Een procesbeschrijving planning en control voor het domein met een volledig overzicht van de overleg- en rapportagestructuur, een kalender en stroomschema's;
- Een overzicht van het auditprogramma 2011-2012 binnen het domein inclusief procesbeschrijving en uitvoeringsplan;
- Een plan Implementatiefabriek, bedoeld om vraagstukken en ontwikkelingen die projectmatige benadering vragen, te ondersteunen (volledig ontwerp en uitvoering);
- Beschrijving van de commissies en hun rollen. Alle taken en bevoegdheden van de commissies passen binnen de wettelijke kaders;
- Het ontwikkelen en vaststellen van de OER en de studiegids verlopen volgens een, door de domeindirectie vastgesteld proces dat in lijn is met de Inhollandbreed afgesproken kaders. Hierbij checken de afdelingen domeincontrol en concerncontrol of de invulling past binnen de vastgestelde kaders.

De kwaliteitszorg is goed beschreven in het kwaliteitsbeleidsplan dat valt onder de verantwoordelijkheid van een domeinkwaliteitscoördinator.

De praktische uitwerking van de visie en daarmee de totale PDCA-cyclus, inclusief rollen en verantwoordelijkheden, is beschreven in het document Kwaliteit: onderwijsevaluatie, ook wel genoemd het Evaluatiehandboek. In dit handboek is een overzicht opgenomen van de periodieke evaluatieonderzoeken (inclusief hun cyclus), is aangegeven wie daarvoor verantwoordelijk zijn en is beschreven hoe de cyclus als geheel verloopt. Jaarlijks worden de prestatie-indicatoren en streefcijfers vastgesteld, gerelateerd aan het opleidingsjaarplan MEM. De opleiding zet jaarlijks het geheel aan evaluaties uit in een Evaluatiejaarplanning en een bijbehorende Kwaliteitskalender.

Er wordt een breed scala evaluatie-instrumenten ingezet, waaronder:

- Overleg beroepenveldcommissie
- Werkveld onderzoek
- Overleg met Alumni
- HBO-Monitor
- Periode evaluaties
- Exit interviews
- Stage-evaluaties
- NSE
- Startmonitor

- Inholland Medewerkertevredenheidsonderzoek (IMO) en een aantal indicatoren op het terrein van het personeel
- Analyse van rendementen,.

Het panel heeft in de Kritische reflectie en in de bijlagen de uitkomsten van die evaluaties aangetroffen.

De opleiding kent daarnaast studentenpanels waarin de resultaten worden besproken. De studenten zijn daar positief over. Resultaten van de evaluaties zijn op verschillende plaatsen terug te vinden in verslagen en besprekingen en resulteren in verbeteringen.

De opleiding hanteert streefcijfers. Evaluatie-uitkomsten die lager dan 3.0 op een vijfpuntsschaal of lager dan 6.0 of lager op een tienpuntsschaal zijn, zijn onvoldoende en vragen gerichte verbeteractiviteiten op korte termijn.

#### *Overwegingen*

Het panel kan eenvoudig vaststellen dat de opleiding systematisch en periodiek evalueert. Hoewel de schriftelijke evaluaties een belangrijke signalerende werking hebben past ook de waarschuwing voor bureaucrativering en evaluatiemoehheid. Het panel waardeert het zeer dat de opleiding ook een studentenpanel heeft ingericht om ook in dialoog met studenten de kwaliteit te bewaken.

Het panel acht de streefcijfers realistisch in de huidige context, maar vindt voor de langere termijn een verhoging van het ambitieniveau nodig.

*Conclusie:* voldoende.

### **5.5.2 Standaard 14**

*De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen.*

#### *Bevindingen*

Het Jaarplan 2011-2012 staat in het teken van de verbeteringen die naar aanleiding van de onderzoeken van de inspectie, NVAO, de commissie Leers en de onderhavige opleidingsbeoordeling hebben plaatsgevonden. Het Jaarplan maakt de stand van zaken op met betrekking tot een aantal verbeteringen die zijn doorgevoerd in het afgelopen jaar. Dat betreft met name het opstellen van een opleidingsprofiel dat is afgestemd op de landelijke ontwikkelingen, de professionalisering van de docenten, het beter equiperen en beter op elkaar ingespeeld raken van de betrokken commissies, het verbeteren van de onderwijslogistieke processen, het herstel van haar reputatie bij het werkveld, toeleverende scholen en potentiële studenten en het vereenvoudigen van haar onderwijsportfolio.

Het panel heeft aan de hand van de documentatie en de gesprekken kunnen vaststellen dat zowel op het niveau van de instelling Inholland, als binnen de domeinen en uiteraard bij de opleiding, in de afgelopen periode veel werk is gemaakt van het verbeteren van de opleiding(en). Na de gebeurtenissen rond de kwaliteit van het afstudeertraject, ligt het accent daarbij op het versterken van en controleren van de optimale uitvoering van de kernprocessen van de organisatie ('WHW-proof', 'basis in orde').

Het Jaarplan geeft een gecondenseerd overzicht van de meest recente evaluatieresultaten. Daarbij valt op dat de resultaten van de NSE in een zogenoemd 'stoplichtoverzicht' is uitgewerkt. Dat maakt de resultaten direct inzichtelijk. Tevens is een SWOT-analyse opgenomen en zijn de instroom- en rendementcijfers samengevat. Dit ondersteunt de observatie dat systematisch vanuit de evaluatieresultaten naar gerichte en concreet geformuleerde verbeteracties wordt gewerkt.

Dat laatste wordt bevestigd door de SMART geformuleerde actieplannen in het Jaarplan. In deze plannen is aangegeven:

1. Welke eind en tussenresultaten beoogd worden.
2. Welke acties tot dit resultaat gaan leiden.
3. Wie deze acties wanneer uitvoeren en afstemmen.
4. Wie de eigenaar van het resultaat is.
5. Aan wie de eigenaar over de voortgang rapporteert.
6. Wat er nodig is in termen van deskundigheidsbevordering, beschikbaar gestelde uren en budget om dit resultaat te behalen.

Studenten komen in het gesprek met het panel met concrete voorbeelden van ingrijpen en aanpassingen door de opleiding naar aanleiding van evaluatieresultaten, bijvoorbeeld bij mindere evaluaties van docenten en een tekort aan voorzieningen. Het panel krijgt uit de gesprekken met de docenten het beeld dat de opleiding zelfkritisch is, dat het normaal is dat intercollegiale toetsing plaatsvindt en dat men wordt aangesproken op zaken die moeten verbeteren. Daarbij zoekt de opleiding ook externe referenties, bijvoorbeeld bij de toetsing van het hbo-niveau van de eindwerken. Dat heeft evident geresulteerd in het aanscherpen van professionele standaarden. Dat is bijvoorbeeld ook zichtbaar in het relatief grote aantal herkansingen dat (met name in Haarlem) heeft plaatsgevonden in het afstudeertraject van de studenten die in 2012 zijn afgestudeerd.

De opleiding heeft eveneens kunnen profiteren van een aantal verbeteringen die op instellingsniveau zijn ingezet. Ten behoeve van de verbetering van een aantal cruciale thema's: kwaliteitszorg, afstuderen, examencommissie, opleidingscommissie, toetscommissie, archivering studentendossiers, OER en langstudeerdersbeleid, zijn zogenoemde versnellingskamers ingericht. De centrale diensten van de hogeschool voerde de regie op hogeschoolbrede verbetering en faciliteren met de versnellingskamers de verbeteringen van de domeinen en de opleidingen op deze onderwerpen.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft een docententeam aangetroffen dat hard en systematisch werkt aan het verbeteren van de opleiding. Daarbij heeft zich voelbaar een cultuurverandering ingezet. Docenten en de verschillende gremia in hun nieuwe rol, nemen de uitdaging op zich om vanuit de eigen professionaliteit te werken aan het verbeteren van de opleiding. De studenten bevestigen in het gesprek met het panel dat de verbeteringen worden doorgevoerd. Vele verbeteringen heeft het panel kunnen verifiëren, waaronder de professionalisering van het personeel, het formuleren van één opleidingsprofiel voor alle locaties dat werd afgestemd op de landelijke ontwikkelingen en het afstemmen van het onderwijsportfolio.

Een andere verbetering is dat op de opleidings- en examenregelingen goed zijn uitgewerkt. Naast delen op instellings- en domeinniveau heeft de opleiding opleidings- en examenregelingen voor iedere locatie op een uniforme wijze uitgewerkt. Daarin wordt op

een heldere wijze informatie gegeven aan de studenten over de opleidingscompetenties en de wijze waarop in de opleidingsonderdelen en de toetsing gewerkt wordt aan de competenties. Het panel wil wel opmerken dat de huidige uitsplitsing naar varianten en locaties zeer bewerkelijk is. Naar het oordeel van het panel heeft dit ook weinig meerwaarde, hoewel natuurlijk de juiste informatie voor de verschillende doelgroepen moet worden geboden. Na de uniformering van het curriculum is de opleiding voornemens om dit te vereenvoudigen.

Daarnaast heeft het panel kunnen vaststellen dat de procedures in diverse documenten op orde zijn gebracht. Er is een SMART jaarplan voor de opleiding beschikbaar, de Afstudeerfase is beschreven en de verschillende stappen worden uitgevoerd zoals beschreven. Het panel heeft dit kunnen vaststellen in de gesprekken en aan de hand van de beoordelingsformulieren en de plannen van aanpak.

De toetscommissie heeft, gemandateerd door de examencommissie, een proactieve bewaking van de toetskwaliteit operationeel. Er heeft een systematische professionalisering van de docenten plaatsgevonden. Ook leggen examencommissie en toetscommissie verantwoording af via jaarverslagen en periodeverslagen.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat de opleiding op vele fronten tegelijk verbeteringen heeft doorgevoerd. Dat gebeurt planmatig, vanuit een visie op de opleiding en verloopt procedureel volgens het organisatiemodel en de verdeling van de verantwoordelijkheden zoals die zijn vastgelegd in de onderwijscyclus. Die nieuwe onderwijscyclus is de organisatorische uitwerking van de nieuwe strategie 'de docent centraal'.

Er hebben verschillende tussentijdse scans en audits plaatsgevonden die aanleiding zijn geweest tot verbeteringen. Voor de opleiding MEM zijn in het najaar 2010 en voorjaar 2011 diverse audits uitgevoerd om een beeld te krijgen van de situatie en om de verbetervoortgang in het licht van de accreditatiewaardigheid te monitoren. Ook in 2012 heeft de opleiding interne audits uitgevoerd als onderdeel van het kwaliteitsbeleid.

Studenten ervaren nadrukkelijk dat de opleiding scherpere eisen hanteert en de procedures rond goedkeuring en beoordeling van de afstudeerwerken aanscherpt. Met name in Haarlem worden zeer veel afstudeerwerken pas na herkansing goedgekeurd.

Het is een bijzondere prestatie dat de opleiding na de geconstateerde tekortkomingen in 2010 inmiddels de plan, do en check stappen van de PDCA-cyclus op vele fronten heeft doorlopen om de noodzakelijke verbeteringen aan te brengen. Veelal zijn eerste resultaten van verbeteringen aantoonbaar.

*Conclusie:* voldoende.

### **5.5.3 Standaard 15**

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

#### *Bevindingen*

Onder standaard 13 worden de verschillende instrumenten opgesomd die worden ingezet in de evaluatie. Daaruit blijkt dat periodiek evaluaties worden uitgevoerd bij medewerkers, studenten, alumni en het afnemende werkveld.

De opleiding beschrijft daarnaast op een kwalitatieve wijze hoe belanghebbenden bij het evaluatie- en verbeterproces betrokken zijn.

#### Studenten

Studenten worden betrokken door middel van de opleidingscommissie de onderwijsbeoordelingen, structurele besprekingen met vertegenwoordigers van studenten – panelgesprekken en klassenvertegenwoordigeroverleg.

Uit STO/NSE blijkt dat studenten in 2010 en 2011 ontevreden zijn over het betrokken worden bij de kwaliteit. Ondanks investeringen hierin blijven het betrekken van studenten en het terugkoppelen van interventies naar hen een punt van aandacht.

#### Medewerkers

Medewerkers worden periodiek bevestigd op tevredenheid over de arbeidssituatie (via de IMO). Zij worden geïnformeerd over de uitslagen via nieuwsbrieven, publicaties op intranet, teambesprekingen en bespreking in de opleidingscommissie. Daarnaast leidt het beleidsuitgangspunt "de docent centraal" tot versterking van de rol van de docent als het gaat om realisatie van kwaliteit.

#### Beroepenveld

De opleiding betreft het werkveld bij haar kwaliteitsbeleid. De BVC's (locatie Den Haag/ Rotterdam en locatie Haarlem) adviseren het opleidingsmanagement over de aansluiting van de opleiding op het werkveld en geven advies over competentieprofiel, curriculum, praktijklijn en ontwikkeling in het beroepenveld. Het management betreft de curriculumcommissie bij de gesprekken met de BVC. Naast de formele organen wordt het beroepenveld betrokken door middel van evaluaties, na afloop van de stage, afstuderen en afsluitende gesprekken.

#### Alumni

De opleiding houdt contact met de alumni door middel van alumnibijeenkomsten en diverse digitale communicatiemiddelen, zoals een MEM alumnisite en LinkedIn-omgeving. Alumni worden bevestigd via de HBO-Monitor.

#### *Overwegingen*

Het panel constateert dat periodiek evaluaties worden uitgevoerd bij medewerkers, studenten, alumni en het afnemende werkveld. De formele betrokkenheid van alumni is echter nog niet sterk uitgewerkt. De inbreng vanuit het beroepenveld zou eveneens duidelijker kunnen worden aangezet. Het panel heeft de indruk dat recent de relatie met het beroepenveld duidelijk bevestigd is geweest. Die relatie is opnieuw opgebouwd en de opleiding heeft het werkveld ervan kunnen overtuigen dat de opleiding weer de moeite waard is om mee samen te werken.

De negatieve uitkomst op het punt van betrokkenheid van studenten in de evaluaties werden gerelativeerd door de gesprekken met de studenten, die in veel gevallen concrete verbeteringen kunnen aanduiden. De feedback naar de studenten van de maatregelen die worden genomen kan beter.

*Conclusie:* voldoende.

## 5.6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

### 5.6.1 Standaard 16

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.*

#### *Bevindingen*

De opleiding voert op drie gebieden argumenten aan:

- Toetsen en beoordelen
- Afstuderen
- Startfuncties en waardering afgestudeerden

#### Toetsen en beoordelen

Zoals eerder beschreven heeft de opleiding de vertaling van eindkwalificaties naar leerdoelen per onderdeel beschreven. Per onderdeel worden toetsvormen gehanteerd die passend zijn en daarbij zijn toetsbare indicatoren geformuleerd van het bereiken van de leerdoelen.

De toetsvormen zijn afgestemd op de vijf leerlijnen. De opleiding heeft dit in beleidsdocumenten nader uitgewerkt.

Studenten worden geïnformeerd over de wijze van toetsing via de Studiegids en de Studiehandleidingen. Toetsing vindt plaats in een toetsperiode aan het eind van iedere onderwijsperiode. Een student kan jaarlijks aan twee kansen deelnemen. De studenten krijgen de toetsuitslagen binnen vijftien werkdagen. Er zijn inzage momenten voor studenten ten behoeve van feedback op de geleverde prestatie.

De opleiding heeft een heldere procedure ingericht om de kwaliteit van de toetsen in voldoende mate te borgen. De moduleleider regelt dat betrokken docenten toetsvragen aanleveren. De moduleleider stelt daarna in gesprek met de toeleveranciers het toets- en het antwoordmodel samen. Een substantieel deel van de docenten is geschoold in het ontwerpen van toetsen. In het afgelopen jaar heeft de toetscommissie hard gewerkt om criteria voor de kwaliteit van de toetsen te ontwikkelen, die te vertalen naar checklists en aanvankelijk achteraf, maar op het moment van het bezoek van het panel inmiddels vooraf, alle toetsen aan een beoordeling te onderwerpen.

De toetscommissie geeft feedback op de kwaliteit van de toetsen en het panel heeft kunnen vaststellen dat daadwerkelijk bijsturing plaatsvindt.

Het beoordelen vindt plaats volgens het vierogenprincipe. Toetsen worden gebaseerd op de eisen geformuleerd in de ontwerpdocumenten en het Toetsplan. De opleiding is gestart met het werken met toetsmatrijzen in de conceptuele leerlijn. Het werken met toetsmatrijzen moet nog verder worden uitgewerkt.

De werkvormen van de opleiding zijn gevoelig voor meeliften. Er moet veel in groepen worden gewerkt aan grotere opdrachten. Meelifters worden door middel van peer-assessment aangewezen en gecorrigeerd. Studenten zijn er duidelijk over dat er stevige maatregelen worden genomen om meeliften te voorkomen. Studenten kunnen dit gedrag aangeven bij de coach, waarna er een gele kaart wordt uitgedeeld. Dat kan bij herhaling resulteren in het uit de projectgroep zetten van groepsleden (rode kaart). Die studenten moeten het onderdeel overdoen. Navraag bevestigt dat dit beleid structureel wordt uitgevoerd. Meeliften blijft overigens een zorg.



De examencommissie heeft na de opmerkingen van de inspectie over het niet volledig voldoen aan de WHW de reglementen en werkwijze aangescherpt. Dat betreft onder meer de autonomie van de examencommissie, de formele benoeming van examinatoren, de proactieve (aan de toetscommissie gemandateerde) verantwoordelijkheid voor de toetskwaliteit, de strikte bewaking van het afstudeertraject en het voldoen aan de bewaar- en archiefplicht.

Het panel heeft die elementen globaal kunnen verifiëren aan de hand van de gepubliceerde Opleidings- en Examenregelingen (per locatie), de notulen van de vergaderingen van de examencommissie, gesprekken met leden van de examencommissie en docenten, de beoordeling van de toetsen en gesprekken met studenten.

Het panel heeft twee selecties van eindwerken, plannen van aanpak en toetsen opgevraagd ten behoeve van nadere bestudering. De opleiding was telkens in staat om alle documenten inclusief ingevulde beoordelingsformulieren aan te leveren.

#### Afstuderen

De opleiding hanteert op dit moment de afstudeerhandleiding voor 2011-2012. De opleiding heeft werk gemaakt van het aanscherpen van procedures, het handhaven daarvan en het expliciteren van beoordelingscriteria in het afstuderen. Instellingsbreed is daar ondermeer aan gewerkt in een zogenoemde Versnellingskamer: Afstudeerprocedure

De opleiding heeft in 2010-2011 verschillende verbetermaatregelen uitgevoerd om de voorbereiding op en het afstudeertraject zelf beter te laten verlopen.

- Professionaliseren afstudeerbegeleiders: voor afstudeerbegeleiders is een cursus Onderzoek en afstudeerbegeleiding georganiseerd. Daarnaast vindt er regelmatig werkoverleg plaats voor afstudeerbegeleiders;
- Betere voorbereiding van de studenten door een afstudeercursus: alle studenten krijgen per klas/groep naast de algemene voorlichting over afstuderen ook een driedelige afstudeercursus aangeboden waarin leerstof wordt herhaald ten aanzien van opdrachtorientatie/probleemanalyse, onderzoek en het schrijven van een verantwoordingsverslag. Daarnaast worden inloopsprekuren georganiseerd voor onderzoek en het schrijven van het verantwoordingsverslag.

De opleiding ziet het afstudeerwerk als een Meesterproef aan de hand waarvan de opleiding vaststelt of de student startbekwaam is. De Meesterproef bestaat uit het vervaardigen van een complex beroepsproduct in opdracht van een externe opdrachtgever en is gericht op de analyse, aansluiting, toepasbaarheid, uitvoerbaarheid (gerelateerd aan het karakter van het betreffende beroepsproduct).

Een beroepsproduct kan zijn een onderzoek, een advies, een plan en/of een productie. Aan het beroepsproduct is professionele verantwoording verbonden voor de opleiding, bestaande uit een verantwoordingsverslag en een mondeling examen.

De eerste fase die de student doorloopt is het opstellen van een afstudeerstartdocument. De SLB'er draagt er zorg voor dat het afstudeertraject aansluit bij de competentieontwikkeling van de student. Daarna dient de student een aanvraag in. Hij of zij krijgt een afstudeerbegeleider (afstudeerdocent) toegewezen die adviseert bij het opstellen van het afstudeerstartdocument.

De Toetscriteria afstudeerproduct en verantwoordingsverslag 2011-2012 zijn:

- Er is heldere beschrijving van een complex probleem uit de beroepspraktijk.
- Er is sprake van een gefundeerde probleemanalyse.
- De centrale vraag is relevant voor de beroepspraktijk en helder geformuleerd.
- Er is sprake van een aantoonbare onderzoekscomponent, uitgewerkt in een onderzoeksopzet met een onderzoeksresultaat.
- De keuze voor de (onderzoeks)methodiek is (inhoudelijk) verantwoord, onder meer op basis van kennis en inzicht in werkmodellen en theorieën die relevant zijn voor de beroepspraktijk.
- Het afstudeerproduct/beroepsproduct is relevant en bruikbaar voor de opdrachtgever en voldoet aan de eisen van de beroepsgroep.
- Het resultaat getuigt van kennis en inzicht in het vakgebied; dit blijkt onder meer uit de toepassing van literatuur
- Het resultaat getuigt van visie op het vakgebied.
- De oplossing onderscheidt zich door een nieuw, vernieuwend, innovatief, origineel of creatief aspect.
- Het resultaat vormt een aanvaardbare en passende oplossing voor het probleem van de opdrachtgever of het beroepenveld.
- De rapportage of vormgeving van het product is professioneel, er is sprake van correct en leesbaar taalgebruik.

De opleiding heeft op verschillende momenten, ook locatieoverstijgende, intervisie tussen docenten georganiseerd om tot onderlinge afstemming te komen bij het hanteren van de criteria.

De opleiding bewaakt de kwaliteit van het afstuderen via de examencommissie die toeziet op de correcte procedure-uitvoering van het afstudeertraject. De examencommissie bewaakt en bevordert administratieve zuiverheid (regels, formulieren ondertekening, archivering, transparantie, expertise examinatoren) in overleg met de afstudeercommissie.

Het afstudeerstartdocument wordt beoordeeld op niveau, complexiteit en op aansluiting bij het MEM-werkveld. Bij de locatie Rotterdam en Den Haag beoordeelt een groep van expertdocenten (expertisecommissie) de aanvragen. Op de locatie Haarlem neemt de afstudeercommissie deze taak op zich. De scherpere beoordeling van de afstudeerstartdocumenten moet een goede startpositie geven voor een eindwerk van voldoende kwaliteit. Het panel heeft uiteindelijk ook een aantal plannen van aanpak beoordeeld.

De belangrijkste bevindingen van het panel volgen uit het bestuderen van een selectie van de afstudeerwerken. Het panel heeft voorafgaande aan het locatiebezoek een eerste set afstudeerwerken, die verdeeld waren over alle locaties en varianten, bestudeerd. Bij eindwerken waar de eerste beoordelaar twijfels had over het gerealiseerde niveau is het vierogenprincipe toegepast.

Omdat het panel zich realiseerde dat de beoordeelde eindwerken (deels) tot stand zijn gekomen in een periode dat de verbeteringen nog geen effect hadden is na het locatiebezoek een royale tweede selectie gemaakt van een aantal eindwerken uit 2012. Wederom is het vierogenprincipe toegepast.

De resultaten van de bevindingen van het panel zijn tijdens een tweede bezoek aan de opleiding op 20 april met de begeleiders en examinatoren besproken. Het panel heeft uit dit gesprek een beeld gekregen van de wijze waarop de criteria worden toegepast.

Het panel wilde er na deze bespreking zeker van zijn dat het eveneens de meest recente ontwikkelingen in de beoordeling meeneemt. Als laatste is daarom een set goedgekeurde afstudeerstartdocumenten beoordeeld (alle met behulp van het vierogenprincipe). Deze goedgekeurde afstudeerstartdocumenten werden in 2012 goedgekeurd door de opleiding.

#### Startfuncties en waardering afgestudeerden

Uit de HBO-Monitor 2010 blijkt dat circa 68% van de afgestudeerden terecht is gekomen in functies op het hbo-bachelorniveau (74% over de laatste vijf jaar). De afgestudeerden vonden voor 40% werk in de eigen richting. Vanuit de HBO-Monitor 2010 blijkt tevens dat de alumni niet voldoende positief waren over hun opleiding als voorbereiding op de arbeidsmarkt (2.5 op vijfpuntsschaal) en als voorbereiding op de actuele beroepspraktijk (5.6 op tienpuntsschaal). Gemiddeld over vijf jaar was deze tevredenheid 2.8 resp. 6.0.

#### *Overwegingen*

##### Toetsing

Het panel heeft van alle locaties een aantal toetsen beoordeeld. Het panel is van oordeel dat de inhoud van de toetsen goed aansluit bij de stof die is behandeld. Daarnaast is de moeilijkheidsgraad van de vragen passend bij de betreffende fase van de opleiding. Het panel constateert dat de opleiding per onderdeel ook een individuele kennistoets afneemt. Naast de tentamens worden beroepsproducten aan de hand van een checklist beoordeeld.

Uit de gesprekken en documentatie blijkt dat een gedegen intercollegiale controle van het toetsmateriaal plaatsvindt en dat het verbeteren van de toetskwaliteit grondig ter hand wordt genomen. Het panel heeft kunnen constateren dat de checklists die gebruikt worden bij de intercollegiale toetsing zijn ingevuld. De toetsmatrijzen worden nu uitgewerkt. Het panel stelt tevens vast dat de toetscommissie nu goed in haar rol zit.

De toetsen zijn ruimschoots van voldoende kwaliteit om te kunnen vaststellen of de student de beoogde leerdoelen ook heeft gerealiseerd. De toetsvormen zijn gevarieerd en de beroepsproducten en vaardigheidstoetsen dragen bij aan een adequate toetsing van de mate waarin competenties zijn gerealiseerd.

##### Afstuderen

In de gesprekken met de docenten is gebleken dat de afstudeerbegeleiders een scholingstraject hebben gevolgd waarin de eisen die gesteld worden aan het eindwerk centraal stonden. Dat ging om de cursus Onderzoek en afstudeerbegeleiding. In die scholing kwamen zaken aan de orde als: onderzoeksopzet, coachen, en beoordeling. De docenten waren enthousiast over deze training, die heeft bijgedragen aan afstemming tussen de docenten over de eisen die gesteld moeten worden aan het eindwerk.

Het panel heeft kunnen vaststellen dat het vierogenprincipe bij de beoordeling van de afstudeerwerken consequent wordt toegepast. De docent begeleider is altijd tweede beoordelaar.

Bij het beoordelen van afstudeerwerkstukken worden sessies voor de locatie Rotterdam en locatie Haarlem georganiseerd waarbij examinatoren elkaars werkstukken beoordelen en de toepassing van de beoordelingscriteria bespreken. Daarnaast zijn steekproeven genomen uit de goedgekeurde eindwerken en werden die extern beoordeeld.

Uit de gesprekken met de docenten, de studenten, de afstudeer- en examencommissie en het management blijkt dat de problemen die in 2010 werden geconstateerd met het niveau van de afstudeerwerken hebben geresulteerd in veel aandacht voor en verscherping van de beoordelingen van afstudeerwerken. De professionalisering, de externe toetsing en onderling afstemmen van de beoordelingen heeft veel aandacht gekregen. De studenten signaleren een duidelijk strenger beleid dat zich bijvoorbeeld ook uit in het grote aantal noodzakelijke herkansingen.

#### Beoordeling van eindwerken door het panel

Het panel heeft vóór het locatiebezoek een selectie gemaakt van de afstudeerwerken die op dat moment alleen beschikbaar waren van de locaties Haarlem en Rotterdam. Op de locatie Den Haag zijn nog geen afgestudeerden. De selectie is gemaakt op basis van een lijst van alle afgestudeerden vanaf 1 februari 2011. De selectie is in overeenstemming met de richtlijnen van de NVAO genomen en had een omvang van eenentwintig eindwerken. De commissie heeft die eindwerken met behulp van hetzelfde formulier als de commissie Dunnewijk beoordeeld.

Een te groot aantal eindwerken demonstreert naar het oordeel van het panel dat de student een probleem niet kan behandelen op hbo-niveau. Grofweg de helft van de door de opleiding met een voldoende beoordeelde eindwerken in deze eerste selectie schoten op een of meer dimensies tekort en waren daarmee van onvoldoende niveau. Die gevallen waren min of meer gelijk verdeeld over de locaties.

Het panel had in die gevallen onder andere moeite met de uitwerking van de probleemstelling. De probleemstelling en het onderzoek zijn net niet goed gekozen of verkeerd ingestoken waardoor het betoog en de conclusies dun worden. De vraagstelling lijkt soms niet te passen in het domein van Media- en entertainmentmanagement of is te smal. De probleemstelling lijkt niet altijd relevant vanuit de beroepspraktijk, maar is soms eerder een individuele hobby. Eindwerken bespreken soms slechts de persoonlijke ervaringen met media, zonder een professionele reflectie, een theoretische kadering of een toetsing aan de hand van onderzoek.

De eindwerken roepen de vraag op of de context waarin de stage is uitgevoerd/ het beroepsproduct tot stand is gekomen, een begeleiding op hbo-niveau kunnen bieden. In de aanpak van het onderzoek worden concepten en modellen niet professioneel toegepast of besproken en blijven vaak zonder verband met de onderzoeksvraag. De onderzoeksmethodiek is soms niet adequaat om tot een antwoord op de vraag (of vragen) te komen. In andere gevallen blijft het te veel beschrijvend zonder een duidelijke focus. Het gebruik van bestaande bronnen is in deze onvoldoende eindwerken te mager en er wordt niet aangetoond dat de student in staat is om kennis op een professionele manier toe te passen op het probleem en om vervolgens tot een aanbeveling of oplossing te komen. Het panel wil onderstrepen dat het de eindwerken niet als een wetenschappelijk onderzoeksproduct heeft beoordeeld maar alleen op een aantal elementaire eisen die gesteld mogen worden aan een professioneel werkstuk op hbo-bachelorniveau.

Het is duidelijk dat de eindwerken die het panel in de eerste ronde heeft beoordeeld nog niet ten volle hebben kunnen profiteren van de verbeteringen die in 2011 zijn doorgevoerd. Deze eindwerken werden immers deels in de eerste helft van 2011 geschreven, sommige moeten al in 2010 zijn gestart.

Het panel heeft zich in het licht van de concrete verbetermaatregelen afgevraagd of in een meer recente set eindwerken de verbeteringen ten volle zichtbaar worden. Het panel heeft daarom besloten om aanvullend een tweede set eindwerken te beoordelen waarvan de afstudeerdatum in 2012 lag. Het panel heeft aanvullend negenentwintig eindwerken beoordeeld.

Bij de tweede set wordt een broos herstel opgemerkt: in aanpak, structuur, onderzoeksopzet, coherentie, focus op de onderzoeksvraag. De eindwerken laten ook zien dat er een betere begeleiding van de afstudeerstudenten heeft plaatsgevonden. Deze tweede set toont echter niet overtuigend aan dat de opleiding het hbo-niveau van alle eindwerken voldoende handhaaft.

Het aantal afstudeerwerken dat naar het oordeel van het panel nog tekort schiet ten opzichte van de eisen die gesteld moeten worden aan een eindwerk op hbo-bachelor niveau ligt in deze tweede selectie toch nog op ruim twintig procent. Wel zijn dit overwegend, maar niet alleen, eindwerken die een laag maar wel net voldoende cijfer hebben gekregen van de opleiding.

Meer in het algemeen vraagt het panel zich wat betreft de invulling van het onderzoek in de eindwerken af of dit niet te sterk volgens een formeel stramien wordt ingericht en of er bijvoorbeeld niet erg vaak een enquête wordt uitgevoerd. Over de kwaliteit van die enquêtes is vaak veel op te merken. In het algemeen zouden meer gericht en kwaliteitsvol bronnenonderzoek en aan de beroepspraktijk gerelateerde onderzoeken kunnen volstaan. Wat betreft het panel mag het onderzoek beroepsgelateerd blijven en toegespitst op het specifieke beroepsprobleem.

Het panel heeft vervolgens op 20 april 2012 een beperkt aantal onvoldoende eindwerken besproken met de examinatoren. In de meeste van die gevallen zou ook de opleiding in tweede instantie tot een onvoldoende komen.

Hoewel duidelijk wordt dat de opleiding evolueert naar een meer gemeenschappelijk gedragen maatstaf die het realiseren van het hbo-bachelor niveau waarborgt, kan het panel aan de hand van de eindwerken niet vaststellen dat dit nu al het geval is.

Met name omdat de examinatoren die het panel sprak naar voren brachten dat dit wél zichtbaar wordt in de recent goedgekeurde afstudeerstartdocumenten heeft het panel negen van deze afstudeerdocumenten vanuit het vierogenprincipe beoordeeld.

In de afstudeerstartdocumenten beschrijven studenten de probleemstelling en de aanpak om tot het beoogde eindwerk te komen. Dit afstudeerstartdocument moet worden goedgekeurd door de afstudeercommissie voordat de student met het afstuderen mag beginnen.

De afstudeerstartdocumenten hebben het panel niet kunnen overtuigen dat de opleiding op dit moment voldoende greep heeft op de inhoud hiervan. Er passeren nog steeds afstudeerplannen waarvan moet worden betwijfeld of het afstudeerwerk dat er het product van is de toets of het werkelijk hbo-niveau haalt zal kunnen doorstaan. In elk geval kon het

panel er onvoldoende aanwijzingen aan ontlenen op grond waarvan het mocht aannemen, dat de bij de eerder beoordeelde afstudeerwerken geconstateerde tekortkomingen tot het verleden behoren. De vraag rijst of de opleiding een helder, door alle docenten gedeeld beeld van het vereiste niveau heeft.

Het panel concludeert het volgende.

Hoewel de opleiding veel inspanningen heeft gedaan om de voorbereiding op de beroepspraktijk te versterken zijn de resultaten daarvan nog niet vast te stellen. De laatste evaluatieresultaten tonen nog aan dat afgestudeerden de voorbereiding op de beroepspraktijk als nauwelijks voldoende waarden.

Er zijn duidelijke verbeteringen zichtbaar in de kwaliteitsbewaking van de toetsing. Het afstudeertraject is procedureel zeer gedegen in de steigers gezet.

Inhoudelijk vindt er ondersteuning plaats van docenten en studenten om de criteria ook inhoudelijk in te vullen. Er vindt kritische intercollegiale toetsing en uitwisseling plaats. De docenten staan open om te leren en gaan zichtbaar de confrontaties niet uit de weg bij het aanscherpen van de eisen. Studenten onderkennen dat de normen worden verduidelijkt en aangescherpt.

Aan de inhoudelijke kant hebben de uiteindelijke producten die het panel heeft beoordeeld echter nog niet kunnen overtuigen. Er passeert nog steeds een te groot aantal eindwerken dat niet voldoet aan de eisen die aan een eindwerk op hbo-bachelor niveau gesteld moeten worden. De opleiding heeft veel inspanningen gedaan om zich te verbeteren maar het eindniveau van de opleiding is op dit moment nog onvoldoende gewaarborgd.

*Conclusie:* onvoldoende

## **5.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding**

Het panel stelt vast dat de hbo-bacheloropleiding Media en Entertainment Management van hogeschool Inholland niet aan alle standaarden voldoet. De opleiding kan niet aantonen dat realisatie van de beoogde eindkwalificaties door alle afgestudeerden wordt gewaarborgd, al beschikt zij voor het overige wel over een adequaat systeem van toetsing. Dit leidt tot een onvoldoende beoordeling voor standaard 16 "Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties". De beslisregels van de NVAO schrijven voor dat het eindoordeel over een opleiding in elk geval 'onvoldoende' is indien standaard 16 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Op grond hiervan beoordeelt het panel de opleiding als geheel eveneens als onvoldoende. De opleiding vertoont op de andere standaarden een voldoende basisniveau.

De door de opleiding geformuleerde beoogde eindkwalificaties zijn adequaat geformuleerd en passend voor het beoogde bachelorniveau en de hbo-oriëntatie. Het studeerbare, competentiegerichte programma is samenhangend opgezet, al verdient de inhoudelijke verdieping meer aandacht.

De kwaliteit en de omvang van het personeel maken de realisatie van het programma mogelijk, hoewel er ook zorgen zijn over het nog te beperkte aantal docenten met een mastergraad. De ervaring van docenten in de actuele beroepspraktijk is voldoende. Er zijn

structurele maatregelen genomen om de docent-student ratio te verbeteren, die op dit moment nog ongunstig is. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn goed. De studiebegeleiding is in het algemeen voldoende. De informatievoorziening aan studenten is ook voldoende maar kan, vooral wat betreft individuele vragen van studenten en het tijdig bekend maken van behaalde cijfers, beter. Het systeem van interne kwaliteitszorg werkt adequaat, waarbij de verschillende stakeholders in voldoende mate betrokken worden. De opleiding heeft in de afgelopen periode zeer veel verbeteringen doorgevoerd. De gehanteerde toetsen zijn volgens het panel op voldoende niveau. De opleiding heeft recent duidelijke verbeteringen aangebracht in het afstudeerproces, maar op het moment dat het panel de opleiding beoordeelde zijn die verbeteringen nog niet voldoende zichtbaar in de eindproducten van studenten.

## 6 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
<b>1 Beoogde eindkwalificaties</b>	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
<b>2 Programma</b>	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk	V
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten	V
	6. Het programma is studeerbaar	V
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma	V
	<b>3 Personeel</b>	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma		V
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma		V
<b>4 Voorzieningen</b>	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma	G
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten	V
<b>5 Interne kwaliteitszorg</b>	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen	V
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen	V
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken	V
<b>6 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	O
<b>Algemene conclusie</b>		O

E = excellent G = goed V = voldoende O = onvoldoende



## Bijlage 1: Samenstelling panel

*mr. O.G. (Olchert) Brouwer (voorzitter)*

Olchert Brouwer studeerde theologie en rechten aan de Rijksuniversiteit Leiden. Van 1988 tot 2002 was hij voorzitter van het college van bestuur van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en haar rechtsvoorgangers. Vanaf de start in de zomer van 2002 tot 1 februari 2005 was hij vicevoorzitter van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO i.o.). Van 2005 tot 2011 was hij voorzitter van het college van bestuur van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

*dr. J.M.H.M. (Jos) Willems (vicevoorzitter)*

Jos Willems studeerde psychologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen en promoveerde daar in 1987 op het proefschrift "Studietaken als instructiemiddel: Een onderzoek naar de sturende werking van opdrachten bij studieteksten vanuit een informatietheoretisch kader". Hij was van 1974 tot 2002 werkzaam bij het IOWO als adviseur en onderzoeker in het hoger onderwijs op het terrein van onderwijsvernieuwing en kwaliteitszorg. De laatste acht jaren daarvan was hij directeur van het IOWO. Jos Willems heeft deel uitgemaakt van verschillende visitatiecommissies in het wo en het hbo en is tevens lid geweest van een vijftiental panels van de Dutch Validation Council (DVC) ten behoeve van de accreditering van masteropleidingen in het hbo. Daarnaast was hij ook adviseur van de DVC met betrekking tot de inrichting van hun accrediteringsprocedure. Van februari 2002 tot december 2010 was Willems lid van het college van bestuur van de Hogeschool Zuyd met als portefeuilles Onderwijs, Onderzoek, Studentenzaken en Kwaliteitszorg. In die periode is hij ook lid geweest van de accreditatiecommissie voor lerarenopleiding Secundair onderwijs in Vlaanderen.

*lic. E. (Eric) Goubin,*

hoofdlector en research manager aan de Lessius Hogeschool te Mechelen (eveneens lid van de commissie Dunnewijk),

Hij studeerde Communicatiewetenschappen en Internationale Betrekkingen aan de Vrije Universiteit Brussel. Hij startte zijn loopbaan als journalist en coördinator van een communicatieadviesbureau. Aan de hogeschool te Mechelen was hij lector en opleidingshoofd Communicatiemanagement en Journalistiek. Hij richtte er het expertisecentrum Memori op, dat praktijkgericht onderzoek, dienstverlening en vorming realiseert op het vlak van communicatie, innovatie en sociale inclusie. Over deze onderwerpen verzorgde hij tientallen publicaties en honderden lezingen.

*drs. F. (Frank) Peters,*

Frank Peters studeerde Economie aan de Universiteit van Tilburg. Hij startte zijn loopbaan als docent Economie binnen het MBO en later in het HBO. Van 2002 tot 2011 was hij directeur van de Academy for Digital Entertainment van NHTV internationale hogeschool Breda, met bacheloropleidingen Media en Entertainment Management en Game Architecture & Design, en een master programma Media Innovatie. Momenteel werkt hij aan een proefschrift op het terrein van Strategie voor mediabedrijven en is als directeur verantwoordelijk voor een aantal projecten binnen NHTV.

*drs. M. (Mark) Ramakers,*

Financieel directeur Mark Ramakers van Talpa Media is actief als CFO voor Talpa Media Holding. Tien jaar eerder werkte Ramakers ook al voor Endemol, maar werd later actief bij

Henkel AG en ABN Amro waar hij carrière maakte. Mark Ramakers is oprichter van Innovation Industries, een incubator voor startende bedrijven in de media-industrie en Partner in 3 Rivers. Verder was hij CFO bij D&D Media Group en CFO bij Eurofiber. Hij begon zijn loopbaan als Senior Management Consultant bij de Schiphol Group. Mark Ramakers studeerde Econometrie (master Operations Research and Decision Theory) aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ramakers is betrokken bij het hoger onderwijs als lid van de Advisory Board van de Academy for Digital Entertainment van NHTV Internationale Hogeschool Breda.

*L. (Liselotte) Marnef (student-lid),*

Liselotte Marnef volgt de bacheloroopleiding Rechten aan de Vrije Universiteit Brussel. Daarvoor behaalde zij het masterdiploma Kunstwetenschappen aan de Universiteit Gent. Een deel van deze studie volgde zij in Italië. Zij is als student-lid bij visitatiecommissies van de NVAO betrokken en heeft onder meer als journalist bij het Studentenmagazine in Gent gewerkt. Liselotte Marnef was lid van de Studentenraad Faculteit Letteren en Wijsbegeerte van de Universiteit Gent. Ze deed recentelijk onderwijservaring op als leerkracht Esthetica.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door drs. Frank Wamelink, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en secretaris.

## Bijlage 2: Programma locatiebezoek

**Programma visitatie NVAO**  
**Opleiding Media en Entertainment Management**  
**Hogeschool Inholland**  
**Dinsdag 27 en woensdag 28 maart 2012**

### Visitatiedag 1

#### Datum

Dinsdag 27 maart 2012

#### Adres

Hogeschool Inholland Haarlem  
Bijdorplan 15  
2015 CE Haarlem

#### Programma

Tijd	Activiteit	Deelnemers
08.30 uur	Aankomst + ontvangst NVAO panel	panel management MEM Den Haag, Haarlem en Rotterdam
09.00 – 09.45 uur	Gesprek management	panel management MEM Den Haag, Haarlem en Rotterdam
09.45 – 10.45 uur	Gesprek studenten	panel studenten Haarlem: Vertegenwoordiging van commissies Studenten uit steekproef NVAO
10.45 – 11.00 uur	Pauze	
11.00 – 11.30 uur	Verificatie documenten	verificatieteam opleiding MEM
11.30 – 12.30 uur	Gesprek docenten (inclusief curriculumcommissie)	panel docenten Haarlem
12.30 – 13.15 uur	Lunch	
13.15 – 13.45 uur	Rondleiding	student en docent MEM Haarlem
13.15 – 13.45 uur	Spreekuur	
13.45 – 14.30 uur	Kijken in de klas	kenniskring, studenten en docenten MEM Haarlem: welke rol heeft het lectoraat in de opleiding. Showcase, inclusief studentenpresentaties, presentatie gemaakt werk, gesprek
14.30 – 14.45 uur	Pauze	
14.45 – 15.30 uur	Gesprek examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie en kwaliteitsmanagement	panel commissies Haarlem, Den Haag en Rotterdam

15.30 – 16.30 uur	Interne deliberatie commissieleden	
16.30 – 17.30 uur	Gesprek alumni en beroepenveld	panel alumni en beroepenveld Haarlem, Den Haag en Rotterdam
17.30 uur	Vertrek NVAO panel	panel management MEM Den Haag, Haarlem en Rotterdam

### Samenstelling panels deelnemers gesprekken

#### Panel management Den Haag, Haarlem en Rotterdam

Naam	Functie
Ir. Regine von Stieglitz	domeindirecteur
Drs. Bert Stuurman	manager bedrijfsvoering
Bjorn Bouwens	opleidingsmanager Den Haag
Ingrid Moes	opleidingsmanager Haarlem a.i.
Paul van den Bosch	opleidingsmanager Rotterdam
Cees Rosman	teamleider Haarlem

#### Panel studenten Haarlem

Naam	Vertegenwoordiging van commissies
Bas Reijken	student-lid hogeschoolmedezeggenschapsraad
Dorinthe de Man	student-lid domeinmedezeggenschapsraad
Floor Boots	voorzitter opleidingscommissie

Naam	Studenten uit steekproef NVAO - Haarlem
Mike Claushuis	student MEM voltijd jaar 4
Sylvia Kwakman	student MEM voltijd jaar 2
Linde Schuurman	student MEM voltijd jaar 5
Daniel Bosma	student MEM voltijd jaar 3

#### Verificatieteam

Naam	Functie
Paul Oostveen	voorzitter toetscommissie
Drs. Brenda van Ginkel	onderwijskundig adviseur
Drs. Marnie Wouters	coördinator MEM
Fleur Flohil	senior medewerker Onderwijs Service Centrum
Jolanda Möller	projectsecretaris

#### Panel docenten Haarlem

Naam	Functie
Neeltje Mooring	docent expert/stagebegeleider

Drs. Rutger van Mourik	docent expert/ afstudeercoördinator
Drs. Irene van der Ploeg	docent expert/lid curriculumcommissie
Jolanda Slierings	docent expert/coördinator studieloopbaanbegeleiding
Iris Eschel	docent expert/docent IMM
Babs van Teylingen	docent expert/moduleleider
Hennie van Kuijeren	docent expert/lid kenniskring
Richard Geerts	docent expert/docent onderzoek

#### Panel commissies Den Haag, Haarlem en Rotterdam

Naam	Functie
Pieter Jan Smit	voorzitter examencommissie
Melvin Kleinmeulman	vicevoorzitter examencommissie
Joke Fictoor	secretaris examencommissie
Drs. Fred Hoekstra	lid opleidingscommissie
Drs. Annemieke Windt	secretaris opleidingscommissie
Paul Oostveen	voorzitter toetscommissie
Drs. Yvonne Leunissen	lid toetscommissie
Drs. Theo Broersen	adviseur kwaliteitszorg

#### Panel alumni en beroepenveld

Naam	Functie
Oscar Hogervorst	alumnus (Haarlem)
Eva van der Sterre	alumnus (Rotterdam)
Guido Kloek	directeur Big Shots (tevens alumnus)
Marvin Kooij	channel manager Goed TV (tevens alumnus)
Ed van Dijk	directeur Studio A
Danny Friedrichs	directeur Grote Clubactie
Norbert Plantinga	managing director Universal Music
Bernadette Slotboom	coördinator digitale themakanalen Nederlandse Publieke Omroep

## Visitatiedag 2

### Datum

Woensdag 28 maart 2012

### Adres

Hogeschool Inholland Den Haag  
Theresiastraat 8  
2593 AN Den Haag

Het panellid de heer M Ramakers heeft niet aan de visitatiedag in Den Haag kunnen deelnemen

### Programma

Tijd en locatie	Activiteit	Deelnemers
08.30 uur	Aankomst + ontvangst NVAO panel	NVAO panel en panel management MEM Den Haag, Haarlem en Rotterdam
09.00 – 10.00 uur	Gesprek studenten	NVAO panel en panel studenten Den Haag en Rotterdam: Vertegenwoordiging van commissies Studenten uit steekproef NVAO
10.00 – 10.45 uur	Verificatie documenten	NVAO panel en verificatieteam opleiding MEM
10.45 – 11.45 uur	Gesprek docenten	NVAO panel en panel docenten Den Haag en Rotterdam
11.45 – 12.00 uur	Pauze	NVAO panel
12.00 – 12.30 uur	Spreekuur	NVAO panel
12.00 – 12.30 uur	Rondleiding	NVAO panel, student en docent MEM Den Haag
12.30 – 13.15 uur	Lunch	NVAO panel
13.15 – 14.00 uur	Kijken in de klas	NVAO panel, studenten en docent MEM Den Haag/ Rotterdam: jaar 1 tot en met 4 in vogelvlucht. Presentaties en gesprek.
14.00 – 15.30 uur	Interne deliberatie commissieleden	NVAO panel
15.30 – 15.40 uur	Toelichting op vervolgonderzoek door panel	NVAO panel en panel management MEM Den Haag, Haarlem en Rotterdam
16.30 – 17.30 uur	Interne deliberatie commissieleden	NVAO panel
17.30 uur	Vertrek panel NVAO	NVAO panel en panel management MEM Den Haag, Haarlem en Rotterdam

### Samenstelling panels gespreksdeelnemers opleiding

#### Panel management Den Haag, Haarlem en Rotterdam

Naam	Functie
Ir. Regine von Stieglitz	domeindirecteur
Drs. Bert Stuurman	manager bedrijfsvoering
Bjorn Bouwens	opleidingsmanager Den Haag
Ingrid Moes	opleidingsmanager Haarlem a.i.
Paul van den Bosch	opleidingsmanager Rotterdam
Cees Rosman	teamleider Haarlem

#### Panel studenten Den Haag en Rotterdam

Naam	Vertegenwoordiging van commissies
Alex Hamzaoui	student-lid opleidingscommissie - Den Haag
Naam	Studenten uit steekproef NVAO – Den Haag
Nathalie Capello	student IMEM fulltime jaar 2
Yoseph Cleven	student IMEM fulltime jaar 3
Kees Hoefnagels	student IMEM fulltime jaar 1
Laurens van Leeuwen	student MEM voltijd jaar 3
Frits Marchand	student MEM voltijd jaar 4
Paola Suhonic	student MEM voltijd jaar 2
Naam	Studenten uit steekproef NVAO – Rotterdam
Wilco Havelaar	student MEM deeltijd jaar 1
Lisette Klaasen	student MEM voltijd jaar 3
Dieuwertje van der Stoep	student MEM voltijd jaar 3
Marielle Vroom	student MEM voltijd jaar 1

#### Verificatieteam

Naam	Functie
Paul Oostveen	voorzitter toetscommissie
Drs. Brenda van Ginkel	onderwijskundig adviseur
Merel Kroon	coördinator MEM/IMEM
David Saldi	senior medewerker Onderwijs Service Centrum
Tiffany Moelchand	medewerker Onderwijs Service Centrum
Jolanda Möller	projectsecretaris

Panel docenten Den Haag en Rotterdam

Naam	Functie
Drs. Wilfred Slegers	docent expert onderzoek/stagebegeleider (Den Haag)
Drs. Bas Kranenburg	docent expert/afstudeerbegeleider (Rotterdam)
Hans den Hartog	docent expert/voorzitter curriculumcommissie (Den Haag)
Mirjam Dijkman	docent expert/studieloopbaanbegeleider(Den Haag)
Drs. Sanne van Oort	docent expert/docent IMEM (Den Haag)
Erik La Lau	docent expert/moduleleider (Den Haag)
Rebecca Peek	docent expert/coach leerwerkbedrijf (Rotterdam)
Drs. Bernice Nijhout	docent expert/docent deeltijd (Rotterdam)



## Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

### *Informatiedossier opleiding/instelling*

- Kritische reflectie Opleiding Media en Entertainment Management.

- Bijlage 1. Specifieke inkleuring werkveldoriëntatie locaties
- Bijlage 2. De 15 oorspronkelijke beroepscompetenties en de 10 opleidingscompetenties
- Bijlage 3. Matrix 15 beroepscompetenties en domeincompetenties
- Bijlage 4. Overzicht van onderzoek in het curriculum
- Bijlage 5. Primaire onderwijsproces
- Bijlage 6. Aansluiting werkvormen bij uitgangspunten didactisch concept
- Bijlage 7. Rendementsgegevens
- Bijlage 8. Organogram domein Communicatie, Media en Muziek en opleiding MEM
- Bijlage 9. Opleidingscurriculum
- Bijlage 10. Koppeling NVAO onderwerpen aan evaluatie-instrumenten
- Bijlage 11. Lijst van afkortingen
- Bijlage 12. Overzicht Body of Knowledge MEM
- Bijlage 13. Lectoraten in vogelvlucht
- Bijlage 14. Toetsen en beoordelen in vogelvlucht
- Bijlage 15. Beoordeling en fasen Meesterproef
- Bijlage 16. Ziekteverzuim opleiding MEM studiejaar 2009-2010 en 2010-2011

Tevens diverse overzichten van studenten en afstudeerwerken.

### **Achterliggende documenten gepresenteerd op de Teamsite**

#### **Evaluaties**

Uitvalonderzoeken (exitanalyses)

Diverse rapportages exit interviews 2010 en 2011

NSE (studententevredenheidsonderzoek)

- Diverse verbeterplannen en NSE en STO evaluaties

IMO (medewerkerstevredenheidsonderzoek)

- IMO 2009 en 2007

HBO monitor

Factsheets en uitkomsten evaluaties per locatie

Alumni-onderzoek

- Alumni-onderzoek

Periode-evaluaties

Alle periode evaluaties en evaluaties van afstuderen en stage, en daaruit volgende verbeterplannen van afgelopen periode

Aansluitonderzoeken (Startmonitor)

- Aansluitonderzoek 2009-2010 en 2010-2011 voor alle locaties en varianten

## Onderwijs

Contacten werkveld (BvC, netwerkrelaties, gastsprekers, opdrachtgevers LWB, stagebiederende- en afstudeerorganisaties

- Overzicht contacten werkveld MEM

Excursies, studiedagen, etc

- Verslagen van diverse excursies en congressen

Studieplan 2010-2011

- Studieplan MEM (eng) 2010-2011
- Studieplan MEM (eng) differentiëminoren in schema 2010-2011
- Studieplan MEM 2010-2011
- Studieplan MEM differentiëminoren in schema 2010-2011

Overige

- Backbone in beeld, 2003
- Beheersindicatoren internationalering, 23 juni 2010
- Beheersindicatoren Zelfsturing, 7 december 2009
- Competentiebeschrijving opleiding MEM
- Competentieprofiel major CCBM, maart 2004
- Handboek Toetsing, 23 maart 2011
- Leerplanschema opleiding MEM (2005)
- Onderzoekslijn binnen curricula DCMM, (concept) 8 juni 2011
- Opleidingsmodel SLB, 31 oktober 2005
- Plan van Aanpak Backbone 2.0, 5 maart 2008
- Primair onderwijsproces DCMM (20110727)
- Primair onderwijsproces DCMM met KPI (12011128)
- Tussenrapportage Onderzoekslijn, 21 maart 2011
- Van competentie naar leertaak
- Werkplekscan diverse perioden en locaties
- Dossier Langstudeerproblematiek

## HRM

- Allerlei achterliggende documentatie en regelingen, waaronder ziekte verzuim

## Hogeschool Inholland

- Diverse beleidsdocumenten op hogeschoolniveau

## Externe documenten

- HBO-raad, Positief advies vernieuwd opleidingsprofiel MEM, 9 november 2011
- NQA rapport visitatie MEM, 25 april 2006
- NVAO besluit accreditatie MEM, 21 maart 2007
- Accreditatie NIMA, 2 december 2010

## Literatuurlijsten

- Literatuurlijsten van MEM voor alle studieonderdelen en locaties over de afgelopen twee studiejaar.

## Studiehandleidingen Year 3 and 4 (2011-2012) differentiation minors

Year 2 (2011-2012)

- All relevant Student handbooks

Year 1 (2011-2012)

- All relevant Student handbooks

Jaar 3 en 4 (2011-2012) differentiëminoren

- Handleidingen van alle differentiëminoren

Jaar 2 (2011-2012)

- Handleidingen van alle studieonderdelen

-

Jaar 1 (2011-2012)

- Handleidingen van alle studieonderdelen

#### **Studiegidsen**

- Alle studiegidsen van het Nederlands en Engelstalige curriculum op alle locaties en in de verschillende varianten

#### **Samenwerkingsverbanden**

- Samenwerkingsverbanden met een groot aantal hogescholen en universiteiten in het buitenland

#### **Kwaliteit**

- Kwaliteitsagenda's, diverse beleidsdocumenten en resultaten van evaluaties

#### **Domein CMM of opleiding MEM**

- Management agenda's en diverse beleidsdocumenten op het niveau van het domein, waaronder afspraken over het taalbeleid en met het mbo.

#### **Financiële rapportages**

- Dashboard overzichten, triaal afspraken, financiële overzichten en dergelijke

#### **Informatie en Communicatie**

Diverse brochures en informatiedocumenten

#### **Verslagen**

Verslagen van de Curriculumcommissie, de examencommissie, de BVC, de toetscommissie en dergelijke

#### **Ter plaatse gepresenteerd materiaal**

De opleiding heeft voor het panel van iedere locatie voor enkele leerlijnen het onderwijsmateriaal en de bijbehorende toetsen, inclusief de toetsmatrices, antwoordmodellen en de beoordeling door de toetscommissie, gepresenteerd.

## **Bijlage 4: Aanbevelingen**

Het panel heeft geconstateerd dat er verbeteracties mogelijk zijn. Ten behoeve van deze verbeteracties presenteert het panel in deze bijlage een aantal aanbevelingen. Het panel wil de opleiding deze aanbevelingen niet onthouden. Ze staan los van de beoordeling van de opleiding.

### **Standaard 2: Oriëntatie Programma**

Het panel vraagt zich af of de opleiding MEM de basis niet deelt met andere opleidingen. Waar de opleiding zich toespitst op media en entertainment management moet de opleiding duidelijk onderscheidend zijn van verwante opleidingen. De commerciële kant van media en entertainment management behoeft naar het oordeel van het panel een duidelijke plaats in de opleiding.

### **Standaard 3 en 4 Inhoud en vormgeving van het programma**

Bij de herijking van het programma hoort het aanbrenge van professionele scherppte in alle onderwijsactiviteiten. Kritische professionele reflectie op problemen, werkwijze en oplossingen moet meer en verdieper aan de orde komen.

### **Standaard 5: Toelating**

Het panel beveelt aan om de numerus fixus te gebruiken om te gaan selecteren. Daarbij zou ook oog moeten zijn voor de aard van en het aantal beschikbare functies in het werkveld.

### **Standaard 8: Personeelbeleid**

Doorzetten van de cultuurverandering en het centraal stellen van de docent.

### **Standaard 9: Kwaliteit Personeel**

Doorzetten van professionalisering en inhoudelijke versterking van de docenten.

### **Standaard 14: Verbeterbeleid**

Na succesvol uitvoeren van verbeteringen van vele procedurele zaken moet nu de focus komen te liggen op inhoudelijke versterking en het ontwikkelen van een gezamenlijke professionele norm.

### **Standaard 16: Toetsing en gerealiseerd eindniveau**

Versterken van de begeleiding in de fase van het opstellen van een plan voor het afstuderen. Goed afbakenen en mogelijk voortbouwen op eerder onderzoek.

## Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens

### MEM Haarlem voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001	347	28%	44.1%	49.3%
2002	492	27%	52.1%	59.8%
2003	670	20.2%	41.6%	49.1%
2004	950	26.9%	45.3%	49.4%
2005	1070	29.2%	49%	51%
2006	1168	32.9%	37.2%	
2007	1264	12.7%		
2008	1251			
2009	1573			
2010	1562			
2011	1377			

### IMM Haarlem

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002				
2003	9	11%	22,2%	33,3%
2004	33	12%	28%	48%
2005	87	37%	44,4%	44,4%
2006	114	23,4%	23,4%	
2007	176	5,9%		
2008	202			
2009	216			
2010	213			
2011	232			

### MEM Rotterdam voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002				
2003	75	32%	44%	56%
2004	418	27.6%	50.1%	56.3%
2005	630	35%	44.1%	47.6%
2006	822	30.4%	42.2%	
2007	993	23.4%		
2008	1084			
2009	1207			
2010	1187			
2011	1092			

MEM Rotterdam duaal

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002				
2003				
2004				
2005	7	14.3%	28.6%	28.6%
2006	43	15%	17.5%	
2007	49	8.7%		
2008	57			
2009	84			
2010	89			
2011	76			

MEM Den Haag voltijd

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002				
2003				
2004				
2005				
2006				
2007				
2008	113			
2009	410			
2010	569			
2011	646			

IMEM Den Haag fulltime

Cohort	Aantal instroom	Diploma na 4 jr	Diploma na 5 jr	Diploma na 6 jr
2001				
2002				
2003				
2004				
2005				
2006				
2007				
2008	24			
2009	95			
2010	139			
2011	153			

## Bijlage 6: Beoordelingsformulier eindwerken

<b>Beoordelingsformulier eindwerken NVAO-panel opleidingsbeoordeling MEM Inholland</b>	
<b>Opleiding</b>	Locatie: Variant
<b>Titel Scriptie</b>	
<b>Afstudeerbedrijf</b>	
<b>Nr. student</b>	
<b>Beoordelaar</b>	
<b>Datum afstuderen</b>	
<b>Eindoordeel</b>	Onvoldoende / Voldoende / Goed / Zeer Goed

<b>A. Vraagstelling &amp; verantwoording</b>	
<i>Zijn deze onderdelen aanwezig (ja/nee)?</i>	
a. <b>Probleemstelling</b>	Ja / neen
b. <b>Wat</b> willen we (laten) bereiken met dit project: <b>onderzoekdoelen?</b>	Ja / neen
c. <b>Wie</b> willen we (laten) bereiken met dit project: <b>publieksafbakening?</b>	Ja / neen
d. <b>Hoe past dit</b> afstudeerproject in het geheel van het bedrijf (markt, bedrijfsbeleid, positionering, werking, ...)?	Ja / neen
e. Wat is de <b>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>	
<i>Zijn deze onderdelen aanwezig (ja/nee)?</i>	
a. <b>Onderzoeksopzet</b>	Ja / neen
b. <b>Bronnen</b> onderzoek	Ja / neen
c. <b>Empirisch</b> onderzoek	Ja / neen
d. <b>Conclusies</b> (= antwoord op "A. vraagstelling")	Ja / neen
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. Terugblik / <b>reflectie</b> over het eindwerk	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 <u>blijk geeft van 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	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 :</b>	
Zie Eindoordeel boven aan formulier	



## Bijlage 7: Lijst met afkortingen

BSA	Bindend Studieadvies
BVC	Beroepenveldcommissie
CBRD	Crossmedia, Brand, Reputation and Design
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CMM	Domein Communicatie, Media en Muziek
ECTS	European Credit Transfer System
FTE	Fulltime Equivalent
havo	hoger algemeen voortgezet onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
ICT	Informatie en Communicatietechnologie
IMEM	International Media and Entertainment Management
IMM	International Music Management
IMO	Inholland Medewerkersonderzoek
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
ME	Media en Entertainment
MEM	Media en Entertainment Management
NSE/STO	Nederlandse Studenttevredenheids Evaluatie/Studententevredenheidsonderzoek
NVAO	Nederlands Vlaams Accreditatie Orgaan
OER	Onderwijs- en Examenregeling
PCM	Performance & Competence Management
PDCA	Plan Do Check Act
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
SLB	Studieloopbaanbegeleiding
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek

Het panelrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de opleiding Media en Entertainment Management van Hogeschool Inholland

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

Parkstraat 28

Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG

T 31 70 312 23 30

F 31 70 312 23 01

E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)

W [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)

Dossiernummer 000102