

B Leisure Management NHTV internationale hogeschool Breda

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
6 en 18 oktober 2011*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Samenvatting.....	4
Colofon	7
Inleiding	8
Beoogde eindkwalificaties	10
Programma	12
Personeel	20
Voorzieningen.....	23
Kwaliteitszorg	25
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	28
Bijlagen	37
Bijlage 1 Visitatiecommissie	40
Bijlage 2 Programma visitatie	43
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens	45
Bijlage 4 Eindkwalificaties.....	46
Bijlage 5 Programmaoverzicht.....	47
Bijlage 6 Bestudeerde documenten.....	49
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen.....	50

Samenvatting

Op 6 en 18 oktober 2011 is de opleiding Bachelor Vrijtijdsmanagement aan de NHTV in Breda uitgebreid gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is voldoende. Voor een beoordeling per standaard wordt verwezen naar de overzichtstabel die hierna wordt weergegeven.

De opleiding Vrijtijdsmanagement (Leisure management, hierna LM) is een vierjarige Bachelorstudie (240 EC). De doelstelling van de opleiding is de student op te leiden tot een moderne leisure professional die zijn weg kan vinden in een complexe en dynamische wereld en vorm kan geven aan organisaties, de wijze waarop producten en diensten tot stand komen, als ook de samenwerking tussen organisaties. Daarbij ligt de focus niet alleen op basiskennis en vaardigheden in verschillende beroepsrollen maar komt steeds meer nadruk op het leer- en aanpassingsvermogen van de Leisure Manager. Deze Leisure Managers kunnen over de grenzen van de eigen sector heen kijken.

De opleiding is praktijkgericht en kent een Nederlandse variant (Vrijtijdsmanagement) en een Engelstalige variant (International Leisure Management). Binnen deze varianten worden verschillende 'werkveldspecialisaties' onderscheiden, evenals bijzondere post-propedeutische trajecten zoals bijvoorbeeld Imaginheroes.

De opleiding verkeert momenteel in een transitiefase: het programma van de opleiding is vernieuwd. Dit vernieuwde programma was ten tijde van de visitatie tot en met het tweede studiejaar geïmplementeerd. Bij aanvang van collegejaar 2012-2013 zal het vernieuwde programma in alle jaren zijn doorgevoerd.

Beoogde eindkwalificaties

De eindkwalificaties zijn in het landelijk overleg van alle LM-opleidingen in Nederland vastgesteld na (internationale) overleg met collega-instituten en het beroepenveld. De eindcompetenties zijn afgestemd op de Dublin Descriptoren. LM heeft in de eindcompetenties drie niveaus aangebracht, waarbij niveau 3 het bachelorniveau representeert. Het contact met het werkveld over onder andere de eindkwalificaties is zowel ad hoc, naar aanleiding van bijvoorbeeld stage- en afstudeeropdrachten, als structureel door middel van de Strategische adviesraad (SAR). Deze SAR is verbonden aan de Academy for Leisure, waartoe de opleiding Leisure Management behoort, en de Academy for Tourism.

Programma

De LM-opleiding heeft het programma zodanig ingericht dat de eindkwalificaties bereikt kunnen worden. De student wordt een ruim aantal keuzemogelijkheden geboden om zijn eigen pad te bewandelen bij de ontwikkeling van de eindkwalificaties. Hierdoor heeft de student de gelegenheid maximaal invulling te geven aan zijn persoonlijke ambities voor het toekomstige beroep. De diversiteit in keuzes sluit daarnaast goed aan op de diversiteit van het werkveld waarvoor wordt opgeleid. De didactische vormgeving van het onderwijs is goed doordacht en uitgevoerd. De werkvormen variëren, wat in overeenstemming is met de variatie van toetsvormen. Het gebruik van het didactische concept International Classroom in de Engelstalige variant ILM biedt een grote toegevoegde waarde. Binnen ILM is de instroom divers: studenten hebben verschillende achtergronden (denk aan nationaliteit,

cultuur en werkervaring). Het ontdekken van elkaars verschillen is onderdeel gemaakt van het leerproces in dit didactisch concept. Daardoor ontwikkelt de student begrip voor diversiteit en leert hij verschillende standpunten in te nemen in een complexe situatie.

Personeel

De visitatiecommissie stelt vast dat, conform het strategische speerpunt Academisering, docenten ruimte krijgen om zichzelf te ontplooiën. De basis hiervan is gelegd in een stevig scholingsplan en effectief (goed) human resources beleid, wat ook navenant wordt uitgevoerd. Veel van de docenten zijn zeer hoog opgeleid en velen van hen beschikken over een didactische kwalificatie. Docenten hebben vooral een fulltime aanstelling; door de veelvuldige contacten met het werkveld houden zij hun kennis en ervaring actueel. Docenten zijn continu goed bereikbaar en het contact met hen ervaren de studenten als laagdrempelig.

Voorzieningen

De geluidsoverlast op de locatie waar de Academy for Leisure gevestigd is, is hinderlijk en er is een tekort aan werkruimtes voor projectteams. Ondanks recentelijk doorgevoerde verbetermaatregelen en forse investeringen zijn deze issues nog niet bevredigend verholpen. Naast deze vaststelling noteert de visitatiecommissie dat de problemen van tijdelijke aard zijn: binnen enkele jaren zal NHTV beschikken over nieuwbouw die afgestemd is op het groeiend aantal studenten. De verwachting is dat de opleiding LM dan ook de huidige locatie zal gaan verlaten.

De studiebegeleiding is adequaat en beschikbaar voor de student naar behoefte. Informatievoorziening, bijvoorbeeld ten aanzien van roosters, volstaat eveneens.

Kwaliteitszorg

NHTV, en daarbinnen de Academy for Leisure en de opleiding LM, beschikt over een robuust kwaliteitszorgsysteem dat ook een vèrgaand niveau van implementatie kent. De opleiding meet structureel, gestructureerd en volledig. De metingen leiden aantoonbaar tot het doorvoeren van verbeter-maatregelen.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het toetsbeleid *an sich* is in orde en wordt adequaat uitgevoerd. De toetsen zijn van voldoende niveau, valide, betrouwbaar en dekken de leerstof adequaat af. De wijze van toetsing varieert, afhankelijk van de inhoud van de competenties.

Het eindniveau van de opleiding heeft de visitatiecommissie vastgesteld op basis van het bestaande programma jaar 3 en 4 in combinatie met het vernieuwde eerste en tweede studiejaar. Dat wordt als voldoende beoordeeld. Op grond daarvan heeft de commissie vertrouwen dat ook in het vernieuwde programma het eindniveau gerealiseerd zal worden. Belangrijk punt van aandacht is het feit dat de rol van de praktijkbegeleider bij de beoordeling in het ILM-programma anders was dan in het VTM-programma, zie paragraaf 'Aanbevelingen'. Ten tijde van het verschijnen van het concept visitatierapport had de opleiding op dit punt reeds aanpassingen aangebracht.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen hebben betrekking op het programma en de rol van de praktijkbegeleider in de beoordeling van de stage.

Wat betreft het bestaande programma zijn er twee aspecten die meer aandacht zouden mogen krijgen in de opleiding, namelijk schriftelijke vaardigheden en financieel inzicht. Het bedenken van concepten en

ideeën (*divergeren*) is mooi, maar het zou nog beter werken als de LM-student het ook tot een realiseerbaar product of dienst weet te brengen (*convergeren*). De financiële onderbouwing van plannen hoort daarbij: studenten moeten inzicht hebben in de financiële consequenties van hun creatieve ideeën en deze kunnen vertalen naar een ondernemingsplan. Het nieuwe programma zal hierin voorzien.

Tot slot de rol van de praktijkbegeleider in het stageproces. Wanneer de student een stage in Nederland loopt, dan weegt het oordeel van de praktijkbegeleider voor een deel mee in het eindcijfer dat de student krijgt. Wanneer de student een stage in het buitenland doet, dan weegt het oordeel van de praktijkbegeleider wel mee. De opleiding is voornemens het beoordelingsproces van de stage verder te uniformeren.

Bijzonder kenmerk: Imagineering

Voor de opleiding geldt dat het bijzonder kenmerk Imagineering **voldoet**. Imagineering is inmiddels verankerd in het landelijk competentieprofiel voor Leisure Management. Dat impliceert dat NHTV niet langer de enige hogeschool is die hieraan aandacht besteedt in het curriculum. De wijze waarop en de diepgaanheid waarmee dat gebeurt is echter wel onderscheidend ten opzichte van andere hogescholen. De opleiding LM van NHTV wordt op het gebied van Imagineering dan ook nog steeds als voorloper gezien.

Imagineering krijgt op alle fronten invulling in relatie tot de opleiding: in de eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen en in het afstudeerproces. De scriptieonderwerpen zouden nog meer Imagineering kunnen uitademen dan nu al gebeurt, de onderwerpkeuze blijft soms wat traditioneel. Daar staat tegenover dat een groot aantal Imagineering gerelateerde methodieken, thema's en inzichten gebruikt zijn bij het uitvoeren van de afstudeeropdrachten en het schrijven van de scripties.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed). Derhalve geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleiding Bachelor Vrijtijdsmanagement (Leisure Management).

Utrecht, 20 december 2011



Drs. R. de Lusenet
Voorzitter



A.J.C. van Noort MSc
Secretaris

Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
Beoogde eindkwalificaties 1. Beoogde eindkwalificaties	<i>Goed</i>
Programma 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Vormgeving van het programma 5. Instroom 6. Studeerbaarheid 7. Omvang en duur	<i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Personeel 8. Doeltreffend personeelsbeleid 9. Het personeel is gekwalificeerd 10. De omvang van het personeel is toereikend	<i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Voorzieningen 11. Materiële voorzieningen 12. Studiebegeleiding	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Kwaliteitszorg 13. Evaluatie resultaten 14. Maatregelen tot verbetering 15. Betrekken van opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	<i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i>
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties 16.1 Toetsing 16.2 Gerealiseerde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Bijzonder kenmerk: Imagineering Concretisering Onderscheidend karakter	<i>Voldoet</i> <i>Voldoet</i>
Accreditatieadvies	Positief

Colofon

Instelling en opleiding

NHTV internationale hogeschool Breda
Adres: Archimedesstraat 17, 4816 BA Breda
Telefoon: (076) 533 22 03
Status instelling: bekostigd
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet aangevraagd

Opleiding: B Leisure Management
Niveau: HBO Bachelor
Aantal studiepunten: 240 EC
Titel: Bachelor of Business Administration in Leisure Management
Locatie: Breda
Variant: Voltijd
Bijzonder kenmerk: Imagineering
Uitstroomvarianten: Vrijtijdsmanagement (Nederlandstalig) en International Leisure Management (Engelstalig)
Croho-nummer: 34438
Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder: de heer J. Uijterwijk MEd BEd, voorzitter College van Bestuur NHTV
Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding: mevr. drs. N. de Leeuw
Contactgegevens: Email: Leeuw.n@nhtv.nl / Tel.: (076) 533 20 34

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:
Drs. R. de Lusenet, voorzitter
Drs. M.J.M. Foppele, werkveld- en domeindeskundige
Drs. G. Pastoor, werkveld- en domeindeskundige
J.C.M.F. Kuysters - van der Laan MBA, werkveld- en domeindeskundige
A.H.E.J. de Brouwer, studentlid
A.J.C. van Noort MSc, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO; de NVAO heeft ingestemd met de samenstelling (#5363).

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui VBI
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
(030) 87 820 87
www.AeQui.nl

Inleiding

NHTV internationaal hoger onderwijs Breda (hierna NHTV) positioneert zich als zelfstandige hoger onderwijsinstelling en richt zich op de ontwikkeling van de beroepspraktijk en op wetenschapsbeoefening in de volgende verwante en specialistische domeinen, die elk zijn ondergebracht in een academie: Digital Entertainment, Hotel & Facility, Stedenbouw, logistiek en mobiliteit, Toerisme en Vrije tijd.

Het instituut

NHTV ziet het als haar opdracht om het onderwijs invulling te geven via drie speerpunten: internationalisering, academisering en excellentie. Voor elke opleiding afzonderlijk wordt bekeken tot welke hoogte deze speerpunten realiseerbaar zijn.

- Internationalisering: studenten worden voorbereid op een loopbaan in internationale context. Daarbij is de ambitie om meer buitenlandse studenten en medewerkers aan te trekken.
- Academisering: NHTV biedt naast hoger beroepsonderwijs ook wetenschappelijk onderwijs aan, waarbij als uitgangspunt is genomen dat NHTV alleen investeert in wetenschappelijk onderwijs dat elders in Nederland (nog) niet wordt aangeboden.
- Excellentie: NHTV wil medewerkers en studenten inspireren en uitdagen hun talenten optimaal te ontwikkelen, hun kennis en kunde te integreren en deze als professional of als wetenschapper op excellente en duurzame wijze toe te passen in de samenleving.

NHTV ontwikkelt haar kennis en onderwijs vanuit drie inhoudelijke strategische thema's: Imagineering, Cross-cultural Understanding en Social Responsibility. Deze thema's liggen aan de basis van de 'kennisidentiteit' van NHTV. Ook voor deze thema's geldt dat ze niet voor elke opleiding even sterk van toepassing zijn.

De opleiding

De opleiding Vrijtijdsmanagement (Leisure Management, LM vanaf nu) is een vierjarige Bachelorstudie (240 EC). De opleiding behoort tot de Academy for Leisure (hierna: AfL). De missie van AfL is kortweg geformuleerd als 'Designing for meaningful experiences'. Naast de opleiding LM worden aan deze Academie ook de wetenschappelijke bachelor

International Leisure Studies en de HBO-master Imagineering aangeboden.

De bacheloropleiding LM is de grootste opleiding van de AfL met ongeveer 1.500 studenten, verdeeld over drie varianten: het Nederlandstalige VTM, het Engelstalige ILM en de deeltijdvariant die op dit moment wordt afgebouwd. Binnen VTM worden daarnaast werkveldspecialisaties onderscheiden: evenementenmanagement, sportmanagement, management in creative industries en leisure project management. Tot slot is er een post-propedeutisch traject Imagineroes waarmee studenten kunnen worden opgeleid tot Creatieve Sociale Entrepreneurs.

De doelstelling van de opleiding is de student op te leiden tot een moderne leisure professional die zijn weg kan vinden in een complexe en dynamische wereld en deze mede vorm kan geven. Dat geldt voor zowel vormgeving van organisaties, de wijze waarop producten en diensten tot stand komen, als ook de samenwerking tussen organisaties. Daarbij ligt de focus niet alleen op basiskennis en –vaardigheden in verschillende beroepsrollen maar komt steeds meer nadruk op het leer- en aanpassingsvermogen van de Leisure Manager.

Er is nadrukkelijk voor gekozen om Leisure Managers op te leiden die kunnen kijken over de grenzen van de eigen sector heen. De competenties zijn verwoord aan de hand van situaties die zowel binnen delen van de vrijetijdssector als daarbuiten kunnen voorkomen. De opleiding vormt een combinatie van enerzijds een brede bachelor en anderzijds mogelijkheden tot verdieping op diverse, samen met het werkveld gedefinieerde terreinen.

De visitatie

NHTV heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. In dat gesprek is het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners vastgesteld. De commissie heeft tijdens de visitatie dit programma doorlopen, zie bijlage 2.

De hogeschool heeft twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging verspreid voor het geplande open spreekuur. Eén medewerker heeft gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. De onderwerpen die in dit gesprek aan de orde zijn

geweest, zijn getoetst bij andere gesprekspartners en voor zover relevant integraal opgenomen in het rapport.

De visitatiecommissie heeft een keuze gemaakt uit afstudeerscripties die de laatste twee jaar door studenten zijn geproduceerd en heeft deze beoordeeld. De resultaten van die beoordeling zijn input geweest voor de gesprekken met de opleiding, zie het voorlaatste hoofdstuk van dit rapport.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in concept toegestuurd aan de opleiding, de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties in een landelijk profiel voor alle LM-opleidingen zijn vastgelegd. Dit is gebeurd na consultatie van het werkveld. In de eindkwalificaties is Imagineering (bijzonder kenmerk, zie het hoofdstuk dat hier speciaal aan gewijd is) verweven. De eindkwalificaties zijn actueel en weerspiegelen in voldoende mate het bachelor-niveau, zoals blijkt uit de vergelijking met de Dublin Descriptoren.

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De eindkwalificaties, die landelijk zijn afgestemd, zijn overzichtelijk, mede door de verschillende niveaus die onderscheiden worden. De student kiest op niveau 3 voor het aantonen van 3 van de 5 beroepscompetenties, naast de ondersteunende competenties. Dat de student de overige kwalificaties op niveau 2 behaalt, is in de ogen van de visitatiecommissie geen probleem.

Afstemming beroepenveld

Samen met collega-opleidingen in Leeuwarden, Diemen en Rotterdam is in 2009 en 2010 een vernieuwd landelijk beroepsprofiel tot stand gekomen. Dit profiel bestaat uit acht BBA-competenties. Aanvullend zijn twee beroepsspecifieke competenties toegevoegd: regisseren in netwerken en het initiëren, creëren en vermarkten van producten en diensten (zie voor een volledig overzicht van alle competenties bijlage 4).

Tijdens het proces is er ruggespraak geweest tussen competentiegroepen/vakgroepen van de vier opleidingen. Tevens is het concept-beroepsprofiel voorgelegd aan de respectievelijke Werkveldadviesraden van de opleidingen. Ook NHTV heeft een Strategische Advies Raad (hierna: SAR). Deze SAR is gekoppeld aan twee Academies: Leisure en Tourism. In de SAR zitten uiteenlopende vertegenwoordigers van het werkveld die zowel op strategisch als tactisch niveau posities in de sector bekleden. De SAR komt frequent (vier keer per jaar) bijeen en voert overleg met de directie van beide opleidingen over actuele ontwikkelingen in het werkveld van beide opleidingen, zoals de relatie met de praktijk, de verhouding tussen diverse faculteiten, aantallen studenten, de marketing van de opleidingen. Meer

in het algemeen wordt gepraat over sterktes en zwaktes, de relatie met de praktijk en hoe de opleiding daarop kan inspelen én anticiperen. Op het moment dat het nodig is, vaak als het specifieke onderwerpen betreft, zijn ook docenten aanwezig bij het overleg.

Het profiel is begin 2010 definitief vastgesteld. Ook daarna is het profiel op meerdere momenten besproken met de werkveldgecommitteerden die bij de eindexamens zitten om namens de sector de kwaliteit van de eindexamens en daarmee de afstudeerders en diploma's te bewaken.

De Engelstalige versie van het profiel is actief gecommuniceerd naar internationale partners van NHTV in Kamloops (Canada), Dublin (Ierland), Freiburg (Duitsland), Manchester en Edinburgh (Verenigd Koninkrijk). Daarnaast is het profiel per e-mail verzonden naar alle internationale stagebedrijven waar studenten van VTM en ILM stage lopen en afstuderen. Ook is het LM-profiel in 2010 op het tweejaarlijkse World Leisure Congress gepresenteerd aan onderwijs- en onderzoeksprofessionals uit Azië, Europa en Noord-Amerika. Zij hebben positief gereageerd op het gepresenteerde beroepsprofiel.

Tot slot wordt in evaluaties van het afstuderen jaarlijks aan het werkveld gevraagd of de beroepsproducten en het handelen in één of meerdere beroepsrollen correspondeert met het beeld dat zij hebben van het eindniveau van de bacheloropleiding.

Concreet

Aan de meer algemene BBA-omschrijvingen is voor iedere competentie een 'body of knowledge and skills' (vanaf hier: BOKS) benoemd, inclusief beroepsproducten die voortvloeien uit de competenties. Ook voor het eigen opleidingsprofiel is de BOKS nog verder uitgewerkt.

Alle competenties zijn op drie niveaus geformuleerd. Het eindniveau van iedere competentie is geformuleerd als niveau 3 aan de hand van een vaste structuur (situatiebeschrijving, rol, handelingen, handelingscriteria, beroepsproducten, product-criteria). In interactie met eigen werkveldvertegenwoordigers hebben de competentieteams vanuit het eindniveau ook een niveau 1 (eindniveau propedeuse) en niveau 2 (bij aanvang laatste studie-fase met stage, minor en afstuderen) gededuceerd.

Actueel

De weg waarlangs de eindkwalificaties bereikt kunnen worden varieert, waardoor ook de uitstroom divers is (zie verder standaard 2). Het beoogde kenmerk wat de afstudeerders verbindt, is dat ze een onderscheidende invalshoek kiezen in de toepassing van de eindkwalificaties. Daarmee wordt imagineering bedoeld (tevens bijzonder kenmerk, zie het extra hoofdstuk aan het einde van het rapport). De studenten hebben een interdisciplinaire visie, een groot vermogen om nieuwe dingen te leren en zijn in staat vanuit andere perspectieven zaken te bekijken. Bij het creëren van belevingen gaat het niet alleen om creatieve concepten bedenken maar ook om hoe je met andere partijen samen een beleving kunt realiseren (regisseren van netwerken). Het werkveld (h)erkent dat studenten van de Academy for Leisure (AFL) van NHTV creatief en initiatiefrijk zijn en dat dit aansluit bij de bestaande wensen vanuit het beroepenveld. Door continu contact met het werkveld, structureel middels de Strategische Advies

Raad, maar ook door middel van ad hoc contacten met het werkveld bijvoorbeeld in het kader van stage- of afstudeeropdrachten en bedrijfsbezoeken, houdt LM voeling met ontwikkelingen in het werkveld waar zowel de inhoud van de opleiding als de formulering van de eindkwalificaties op afgestemd wordt.

Dat LM erin slaagt om de eindkwalificaties actueel te houden (en dat ook correct te vertalen naar het curriculum), werd duidelijk in het gesprek dat de visitatiecommissie had met de vertegenwoordigers van het werkveld, waaronder drie leden van de SAR. Daarin werd aangegeven dat een aantal leden van de SAR een aantal jaren geleden minder positief stond tegenover NHTV omdat LM te ver afstand van het werkveld. Dit was voor een aantal SAR-leden juist een reden om in de adviesraad plaats te nemen, zodat ze die aansluiting beter konden sturen. Ongeveer 4 à 5 jaar geleden heeft er een omslag plaatsgevonden waardoor NHTV door enkele SAR-leden inmiddels “het meest toonaangevende instituut op het gebied van vrije tijd” werd genoemd.

Dublin descriptor

Bij het formuleren van het landelijke beroepsprofiel is nadrukkelijk gekeken naar de omschrijving van de Dublin descriptor. Getoetst is op welke wijze deze algemene omschrijvingen van de professional op bachelorniveau verankerd zijn in de beschrijving van de competenties in het landelijke BBA-domein. Deze vergelijking is ook opgenomen in het landelijk profiel.

Programma

De visitatiecommissie is van mening dat de LM-opleiding het programma zodanig heeft ingericht dat de eindkwalificaties bereikt kunnen worden. De opleiding biedt de student niet volledige, maar wel ruime vrijheid om zijn eigen pad te bewandelen bij de ontwikkeling van de eindkwalificaties. Waar een overvloed aan keuzes stress kan veroorzaken, blijkt hier juist het tegendeel. Studenten zijn erg tevreden met de hoeveelheid keuzes die ze hebben en ze vinden dat ze goed begeleid worden bij het maken van de keuzes. Het helpt hen om hun eigen ontwikkeling te stroomlijnen. Het programma is van het juiste niveau en voldoende actueel. De focus van het werkveld heeft lange tijd bij creativiteit gelegen en de opleiding sluit daar met Imagineering goed op aan. In het werkveld is nu echter al merkbaar dat de focus van de afgestudeerde verbreed dient te worden: het werkveld heeft in toenemende mate behoefte aan LM-ers die ook een stevige basis hebben wat betreft financieel management en schriftelijke vaardigheden. De didactische vormgeving van het onderwijs is goed doordacht en uitgevoerd. De werkvormen variëren, wat in overeenstemming is met de variatie van toetsvormen. De studeerbaarheid en het instroombeleid zijn adequaat.

Oriëntatie

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De beroepsoriëntatie kan langs veel routes worden bereikt. Echter, al die routes hebben een gemeenschappelijk aspect: er is een goede integratie met de praktijk. Ondanks de academisering blijft LM een hbo-opleiding met sterke banden in het veld. Gezien het feit dat het werkveld divers is, is het knap dat de opleiding in alle opzichten hiermee goed voeling weet te houden. Sturing op internationale contacten zou daarbij wel meer aandacht mogen krijgen. Het programma is recentelijk vernieuwd, waardoor het derde en vierde jaar nog niet volledig duidelijk zijn, maar de ontwikkeling van het eerste en tweede jaar bieden in de ogen van de visitatiecommissie veel vertrouwen. De actualiteit is goed ingebracht in het programma, hier en daar loopt de opleiding zelfs voor op ontwikkelingen in de markt. Een voorbeeld daarvan is Imagineering, dat prima past binnen de actuele ontwikkelingen in het werkveld. Ondanks dat Imagineering navolging heeft gekregen bij andere LM-opleidingen, blijft NHTV hiermee de koploper, zo stelt de visitatiecommissie vast op grond van signalen uit het werkveld in combinatie met de eigen kennis en ervaring in de vrijetijdssector.

In alle studiejaren komt het beroepsmatige handelen terug, waarbij de opleiding aandacht houdt voor een

goede kennisbasis in combinatie met goede algemene vaardigheden.

In de eerste twee studiejaren wordt de praktijkcomponent zoveel mogelijk vormgegeven door te werken met een echte opdrachtgever. De opdrachtgever introduceert de opdracht en regelmatig gaan studenten op excursie naar het betreffende bedrijf, evenement of project om te ervaren hoe het daar is. Indien mogelijk is de opdrachtgever ook betrokken bij de afsluiting van het project, bijvoorbeeld door een prijs uit te reiken voor het beste product.

In het tweede jaar wordt gewerkt met speciale programma's die studenten wegwijs maken in het werkveld. Nadat studenten aan het einde van het eerste studiejaar hebben gekozen voor één van de vier specialisaties, wordt in het tweede studiejaar een verplicht programma aangeboden van 40 uur om kennis te maken met de gekozen subsector. Daarnaast is er een keuzeprogramma van eveneens 40 uur per subsector.

Binnen de module Creatief Leiderschap ontwikkelen studenten hun intra- en interpersoonlijke competenties, die van belang zijn als beroepsbeoefenaar. De studenten kunnen deze competenties deels ontwikkelen en aantonen binnen schoolse situaties, maar ze moeten ze voor een deel ook ontwikkelen en aantonen door activiteiten in het werkveld.

In het derde studiejaar lopen studenten gedurende 30 weken stage. Vervolgens kunnen ze in het vierde jaar kiezen voor praktijkgestuurde leervormen zoals real-life vierdejaarsprojecten of een eigen leer-

bedrijf. In de vierdejaarsprojecten werken studenten in kleine groepen voor een betalende opdrachtgever, onder begeleiding van een docent die de rol van projectbegeleider op zich neemt. Het doel van deze projecten is praktijk, onderwijs en kennisontwikkeling samen te laten vloeien.

Studenten en alumni menen dat beroepsoriëntatie en praktijkgerichtheid sterke punten zijn van het programma. Het feit dat studenten voor echte opdrachtgevers werken, werkt voor hen stimulerend en enthousiasmerend, zo bleek uit het gesprek dat de visitatiecommissie met de studenten had. Als voorbereiding op de beroepsloopbaan ontvangt de opleiding in het NSE-onderzoek (NSE: Nationale Studenten Enquête) van 2011 een 3,7 op een vijfpuntsschaal. Studenten geven tevens aan de leerzaamheid van de stages hoog te waarderen, evenals het feit dat de vierdejaarsprojecten voor echte opdrachtgevers worden uitgevoerd.

De visitatiecommissie heeft studenten gesproken die eerder andere (delen van) hbo-opleidingen hebben gedaan zoals Sportmanagement en Management, Economie en Recht. Zij vonden het niveau van de LM-opleiding daarmee goed vergelijkbaar.

Inhoud

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De weg waarlangs de eindkwalificaties ontwikkeld worden, kan verschillen dankzij de vele keuzes die de student krijgt om het programma conform zijn interesses vorm te geven. Aanvankelijk was de visitatiecommissie ervoor beducht dat dit de studenten 'keuzestress' zou geven. Studenten en alumni gaven blijk van het tegendeel. De keuzes in het programma ervaren ze als voordeel (is zelfs een aantal keer mede reden geweest om juist bij NHTV te gaan studeren) en de studenten vinden dat ze goed begeleid worden bij het maken van de keuzes. Afgaand op de geluiden van het werkveld zijn er twee aspecten die meer aandacht zouden mogen krijgen in de opleiding, te weten: schriftelijke vaardigheden en financieel management. Met dat laatste wordt bedoeld dat studenten inzicht hebben in de financiële consequenties van hun creatieve ideeën en deze kunnen vertalen naar een

ondernemingsplan. Dit sluit ook aan bij opmerkingen van de SAR dat het bedenken van concepten en ideeën (*divergeren*) mooi is, maar dat het nog beter zou werken als de LM-student het ook tot een realiseerbaar product of dienst weet te brengen (*convergeren*). De financiële onderbouwing van plannen hoort daarbij. De opleiding heeft duidelijk gemaakt dat Financieel management wel degelijk onderdeel uitmaakt van het programma. De voorkeur van de studenten gaat echter in de richting van de ontwikkeling van innovatie in plaats van concrete operationalisatie daarvan.

De commissie kan strikt genomen nog niet vaststellen of de beoogde eindkwalificaties bereikt worden, aangezien het derde en vierde jaar van het vernieuwde programma nog niet volledig ingevuld zijn. De combinatie van de realisatie van de eindkwalificaties in het oude programma en inhoud van de eerste twee jaar van het vernieuwde programma (een stap voorwaarts ten opzichte van het verouderde programma) geeft de visitatiecommissie een voldoende vertrouwen dat dit ook gerealiseerd gaat worden.

Het beroepsprofiel is vastgesteld en daarna vertaald naar de drie competentieniveaus. Vervolgens is per niveau vastgesteld welk deel van de kennis en vaardigheden daaraan gekoppeld moest worden. Criterium daarbij was dat de kennis en vaardigheden nodig zijn om de opdrachten bij de betreffende competentie en op dat niveau te kunnen uitvoeren. Daarna heeft verdere operationalisatie plaatsgevonden door criteria te bepalen voor beoordelingen, opdrachten, taken en projecten, en de wijze van feedback vast te stellen. De criteria voor beoordeling bestaan uit criteria voor de beroepsproducten, handelingscriteria en criteria voor de kennistoetsen. Het formuleren van heldere criteria per competentie en niveau is mede gedaan om differentiatie in het onderwijs te bevorderen. De onderliggende opvatting is dat het niet uitmaakt welk pad studenten bewandelen om hun competenties te ontwikkelen als de toetscriteria gelijk zijn.

De opleiding biedt differentiatie in het programma met een tweeledig doel. Enerzijds wil LM goed aansluiten op de diversiteit in de instroom, anderzijds wil LM zorgen voor een gedifferentieerde uitstroom omdat dit past bij de diversiteit van het

werkveld. Dé functie van vrijetijdsmanager bestaat namelijk niet. Daarom wil de opleiding in de breedte veel mogelijkheden aanbieden, zodat dit enerzijds aansluit bij de interesses van de student en anderzijds om bedrijven te interesseren en aan de opleiding te binden.

Ondanks de keuzemogelijkheden is er één onderliggende visie: LM wil dat studenten vanuit het belevingsperspectief en co-creatie leren kijken naar het werkveld. Het handelen is gericht op het leggen van verbindingen en het betrekken van meerdere perspectieven. De keuzemogelijkheden zijn divers. Achtereenvolgens maakt de student de volgende globale keuzes: wil ik nationaal of internationaal, wil ik een specifieke sector en wil ik theoretischer of praktischer? Respectievelijk leidt dat tot de keuze voor het Nederlandstalige programma (VTM) of het Engelstalige programma (ILM), de keuze voor een specialisatie binnen een van de werksectoren en al of niet een keuze voor een van de bijzondere programma's. Hieronder worden deze drie keuzemogelijkheden nader toegelicht.

In de eerste plaats bestaat de keuze voor het Nederlandstalige programma (VTM) of het Engelstalige programma (ILM). Inhoudelijk zijn het dezelfde programma's maar het verschil zit in de mate van voorbereiding op het internationale werkveld. In het tweede jaar van ILM bijvoorbeeld gaat de student in het kader van 'fieldwork' twee weken naar het buitenland waar hij veldwerk doet voor een project en onderwijs volgt bij een partnerinstituut van NHTV. Studenten ILM zijn daarnaast verplicht om in het buitenland ervaring op te doen, bijvoorbeeld door middel van de stage, het volgen van een uitwisselingsprogramma en/of een buitenlandse afstudeeropdracht. Nederlandse ILM-studenten moeten twee keer naar het buitenland, internationale studenten één keer. Tot slot hebben alleen ILM-studenten de mogelijkheid naast Engels een tweede vreemde taal te studeren. Met andere woorden: ILM is niet de Engelse vertaling van VTM, er is ook recht gedaan aan het internationale karakter van deze variant. Dat heeft bijvoorbeeld geleid tot andere casussen. Daar staat tegenover, zo vindt de visitatiecommissie, dat er ook in de Nederlandstalige opleiding VTM best meer aandacht voor internationalisering mag zijn. Op zijn minst kunnen studenten gestimuleerd worden om in het buitenland stage te lopen. Daarnaast is aandacht

voor de Engelse taalvaardigheid van de VTM-studenten een aandachtspunt. Ouderejaars ILM-studenten vertelden de visitatiecommissie dat zij vertraging ondervinden in colleges die zij gezamenlijk met VTM-studenten volgen en die in het Engels worden aangeboden. De ILM-studenten ervaren dat de VTM-studenten hiermee moeite hebben.

In de tweede plaats bestaat de mogelijkheid tot verdieping in een subsector van het werkveld, leidend tot een keuze voor een van de volgende specialisaties: evenementenmanagement, sportmanagement, management in creative industries of leisure project management. De studenten maken de keuze na het eerste jaar, de verdieping vindt plaats in het tweede jaar. Binnen het keuzeprogramma van veertig uur hebben studenten veel ruimte voor eigen initiatief en ze kunnen projecten aandragen en organiseren. Hierdoor ontstaat een gedifferentieerd programma waarin de deelnemende studenten zichzelf kunnen ontwikkelen op onderdelen die hun voorkeur hebben en bovendien kunnen ze werken aan inter- en intrapersonlijke competenties naar keuze.

In jaar drie loopt de student stage bij een organisatie in de gekozen deelsector. Het vierde jaar bestaat uit twee periodes. In de eerste periode doet de student een minor, waarbij hij kan kiezen uit a) een opleidingsspecifieke minor, b) een NHTV-brede minor, of c) een minor buiten NHTV. De LM-specifieke minoren bestaan uit een real-life project van een betalende opdrachtgever, een cursus en afstudeervoorbereiding. Studenten werken aan een project in groepen van twee tot acht personen. Een docent vervult daarbij de rol van projectbegeleider. Er kan gekozen worden voor een minor binnen een van de deelsectoren (Sport, Evenementen of Creative industrie), of een minor die geënt is op een specifiek competentiegebied (Imagineering, Bedrijfscommunicatie of Retail and Merchandise management). Ook kan gekozen worden voor een NHTV-brede minor.

De tweede periode beslaat het afstuderen en het eindexamen. Meestal staat dit los van de minor. De student kan het afstuderen echter uitdrukkelijk koppelen aan de minor en hij kan een jaarminor volgen in de vorm van een (NHTV-brede) academische premaster Strategic Business Management and Marketing. Voor dit traject, waarmee

topstudenten worden afgeleverd, geldt een toelatingstoets. De andere jaarminor is de NHTV-brede minor Entrepreneurship & Operational Management, aangeboden vanuit AfL.

In de derde en laatste plaats zijn er de volgende bijzondere trajecten:

- BAMA-traject voor VWO-ers: zij volgen tijdens hun hbo-bachelor-opleiding extra vakken aan Tilburg University, gericht op onderzoek en Leisure science;
- Theme Park Management: hiermee kunnen studenten van zowel VTM als ILM zich tijdens de laatste twee jaar van de studie voorbereiden op een carrière in de wereld van attractieparken. Een overeenkomst met Disney World in Orlando (USA) maakt hier onderdeel van uit.
- Imagineroes: studenten behalen gedurende een driejarig traject 30 extra studiepunten in een intensief studieprogramma dat zich richt op de uit het beroepsprofiel afkomstige competentie Creatief leiderschap en de extra competentie Facilitator. Met deze extra competentie ontwikkelen studenten zich tot regisseur van processen die gekarakteriseerd worden door een creatieve insteek. Studenten die het Imagineroes programma willen volgen, kunnen hun belangstelling hiervoor kenbaar maken, waarna selectie plaatsvindt. Het traject heeft een eigen onderwijsvorm, namelijk het meester-gezel model: begeleiders gidsen studenten door opdrachten heen. Alle kennis en vaardigheden staan direct in verband met de opdracht waar op dat moment aan wordt gewerkt. De opdracht komt voort uit het netwerk van docenten of de student zelf en heeft altijd een real-life opdrachtgever.

Uit het gesprek dat de visitatiecommissie had met de studenten bleek dat ze blij zijn met de grote hoeveelheid keuzemogelijkheden die ze hebben. Studenten ervaren dat ze op die manier voor een belangrijk deel zelf de inhoud van de opleiding kunnen bepalen, waardoor deze maximaal aansluit bij hun behoeften en interesses. De studenten vinden dat ze goed begeleid worden bij het maken van de keuzes.

De visitatiecommissie is van mening dat het vernieuwde programma, zoals hiervoor beschreven en tot en met het tweede jaar ingevoerd, een duidelijke structuur heeft. Er is duidelijk een zwaar

accent gelegd op de onderwijskundige kant van het programma in de laatste jaren. Ook inhoudelijk zijn er wijzigingen aangebracht. De veranderende vraag uit de markt zal worden dat studenten businesscases kunnen uitwerken die gekoppeld zijn aan de vraag van de opdrachtgever. Naast creativiteit en innovatie wordt management dus steeds belangrijker. LM onderkent dit en heeft inmiddels maatregelen genomen, onder andere door het vak Financieel management in meerdere studiejaren terug te laten komen. Ook is er aandacht voor boekhouden in een van de minoren en voor studenten die moeite ervaren met de economische vakken worden bijlessen georganiseerd.

Vormgeving

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Er is een grote diversiteit aan werkvormen, wat aansluit bij de verschillende toetsvormen. In de werkvormen wordt duidelijk dat het ontplooiën van creativiteit, benodigd voor Imagineering, centraal staat. De visie op onderwijs en de vertaling ervan in het onderwijsconcept zien er goed uit en hebben ruime aandacht voor leerpsychologie.

Alle competenties zijn op drie niveaus geformuleerd. Het eindniveau van de propedeuse is niveau 1. Bij aanvang van de laatste studiefase met stage, minor en afstuderen wordt niveau 2 bereikt. Het eindniveau van iedere competentie is geformuleerd als niveau 3 en wordt bereikt bij afronding van de studie. De beroepscompetenties worden in een doorgaande lijn ontwikkeld, van niveau 1 tot niveau 3. Door deze opbouw wordt duidelijk dat de zwaarte en complexiteit van de opleiding gradueel toeneemt. Ook in de opdrachten neemt de complexiteit toe, van operationeel naar tactisch en uiteindelijk strategisch.

De rode draad die door al deze beroepscompetenties heen loopt is de interculturele competentie, waardoor studenten leren verschillende (culturele) perspectieven te verbinden en waardoor ze zich bewust worden van aspecten die de communicatie (onbewust) beïnvloeden. Daarnaast zijn er ondersteunende competenties die doorlopende leerlijnen vormen in het programma: Creatief

leiderschap en Praktijkgericht onderzoek. Onderzoek komt in alle jaren voor: in de eerste twee jaar in onderwijseenheden die elk een half jaar duren. In het derde jaar komt onderzoek terug als apart onderdeel en in jaar vier maakt het onderdeel uit van het afstudeertraject. De rol van de beroepscompetentie Imagineering in het programma wordt uitgebreider beschreven in het hoofdstuk Bijzonder kenmerk.

Studenten werken aan het bereiken van niveau 3 en tonen dat bij drie van de vijf beroepscompetenties aan, alsook de ondersteunende competenties. Deze keuze is gemaakt om te voorkomen dat de breedte ten koste zou gaan van de diepgang. Voor alle kennisinhouden geldt dat minimaal niveau 3 bereikt wordt. Twee beroepscompetenties zijn nauw verbonden met de visie van LM op het beroep (Leisure regie en Imagineering) en daarom moet verplicht één van deze twee competenties worden aangetoond op niveau 3. De ondersteunende competenties Praktijkgericht onderzoek en Creatief Leiderschap moeten verplicht worden aangetoond op niveau 3.

Om de studenten bewust te maken van de opbouw in het programma is er sinds kort per blok een startcollege waarin wordt aangegeven wat de samenhang van de verschillende studieonderdelen is en welke plaats de betreffende beroepscompetentie in de gehele opleiding inneemt. De inhoudelijke samenhang is vormgegeven aan de hand van het volgende proces zoals dat ook steeds terug keert in de beroepspraktijk: de student wordt opgeleid om een concept te ontwikkelen. Dat leert hij bij imagineering. Het concept vertaalt hij naar maatschappelijke effecten of geld (ondernemerschap). Dat gebeurt projectmatig. Het concept wordt verkocht (marketing) en met behulp van leisure regie wordt de student zich ervan bewust dat hij dit zelf niet kan maar dat hij een netwerk nodig heeft om het concept te realiseren. Hij gaat op zoek naar andere partijen die hij nodig heeft, leert netwerken creëren en beheren. In dit proces heeft de student steeds een andere rol en dit is vertaald naar het programma. In de opleiding vervult de student in ieder blok een andere rol. Bijvoorbeeld: de student gaat in de propedeuse aan de slag als projectmanager (blok A), bedrijfsleider (blok B), marketeer (blok C) en imagineer (blok D). De rollen zijn ook nog eens gekoppeld aan de verschillende

specialisaties. Voor jaar 2 en 3 geldt dat de student in ieder blok een andere rol vervult. Talen en onderzoeken komen binnen een leerlijn ook terug, net als persoonlijke ontwikkeling.

De visie die ten grondslag ligt aan het programma is dat leren pas plaatsvindt als het geleerde betekenis heeft. Onderwijs wordt dus gezien als het creëren van betekenisvolle ervaringen. Voor de inrichting van het onderwijs worden daarom vier uitgangspunten gehanteerd:

- a) competentiegericht: de studenten ontwikkelen kennis, vaardigheden en houding in samenhang met een realistische beroepscontext;
- b) de praktijk centraal: het onderwijs wordt dicht bij de beroepspraktijk georganiseerd, zodat naar voren komt wat de beroepsgroep in een reële context doet. Dit gebeurt door middel van praktijkgericht leren (werken aan realistische praktijkproblemen in jaar 1 en 2), praktijkleren (professionele ontwikkeling en beroepssocialisatie in de praktijkstage in jaar 3) en praktijkgestuurd leren (werken aan real-life projecten en afstuderen in het laatste jaar);
- c) ruimte voor individuele invulling en vraagsturing: de student wordt gestimuleerd een actieve en verantwoordelijke rol aan te nemen en ontwikkelt zich van extern gestuurd naar zelfsturend leren;
- d) de international classroom: studenten met (inter)nationale culturen zitten bij elkaar in de klas en merken dat ze kijken naar dezelfde kennis en dezelfde problemen maar dat hun perspectief heel anders is. Studenten leren hiermee om wisselende perspectieven in te nemen en te verkennen.

De onderwijsvisie is vertaald naar een onderwijsconcept waarin gekozen is voor een mix van onderwijskundige principes van project-onderwijs en van het 4C/ID model. Er wordt gewerkt met projecten, taken en opdrachten die zijn afgeleid van de beroepspraktijk en een integraal karakter hebben. In iedere onderwijseenheid wordt theoretische kennis en ondersteunende informatie aangeboden in de vorm van conceptuele kennis (wat en waarom) als strategische kennis (hoe pak je het aan). Conceptuele kennis wordt ontwikkeld aan de hand van literatuur, colleges en inhoudelijke feedback aan studenten. Strategische kennis komt tot stand via *expert modeling*: experts tonen hoe wordt gedacht en gehandeld door een ervaren beroepsbeoefenaar bij het uitvoeren van zijn taken.

Deze aanpak is gebaseerd op het 4C/ID model van Van Merriënboer (2006).

Concreet is het onderwijs georganiseerd in vier blokken per jaar, met daarnaast enkele langer doorlopende onderwijseenheden. In jaar 1 en 2 staat in ieder blok één beroepscompetentie centraal. Studenten werken meestal samen aan taken, opdrachten of een project in wisselende groeps grootte (twee tot acht studenten). In de eerste vijf weken van het blok krijgen de studenten de theorie aangereikt in minstens tien hoorcolleges. Per blok is er altijd minimaal één gastcollege waarin een *best practice* centraal staat. Het blok begint met een college waarin de samenhang van de studieonderdelen wordt toegelicht, evenals de plaats van de betreffende beroepscompetentie in de opleiding en het toekomstig beroep. In minimaal één hoorcollege per blok wordt aan *expert modeling* gedaan (zie vorige alinea). In elke studiehandleiding is per blok beschreven wat de verplichte en aanbevolen literatuur is.

Per week hebben de studenten twee project-bijeenkomsten. Eén daarvan is een workshop met de hele klas, waarin de studenten werken aan onderdelen van de competenties die los staan van te toetsen producten. De andere projectbijeenkomst is met het projectteam: het groepje studenten dat samenwerkt aan taken en/of een project.

Het vernieuwde programma inclusief hiervoor beschreven didactische opzet is ontwikkeld tot en met het tweede jaar. Het vernieuwde derde en vierde jaar zal in 2012-2013 worden ingevoerd, maar de ontwerpeisen hiervan waren ten tijde van de visitatie nog niet volledig ontwikkeld. Jaar 3 en 4 zijn nog niet gewijzigd conform de vernieuwing, maar hebben de afgelopen jaren verbeteringen doorgemaakt, zoals de andere opzet van het eind-examen, de beoordeling van het afstuderen, en de stroomlijning van minoren.

Studenten en alumni beoordelen het programma in didactisch opzicht als goed. Ze ervaren dat de inhoud van het programma en de meerderheid van de projecten uit jaar 1 en 2 hen stimuleert. De samenhang tussen theorie en praktijk is volgens hen eveneens goed.

Instroom

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De studentenpopulatie is divers en niet alleen vanwege de vooropleiding van de studenten. ILM kent een meer internationaal georiënteerde studentenpopulatie, waarvan sommige studenten zelfs al enkele jaren werkervaring hebben. De opleiding gaat adequaat met die diversiteit om. Zo worden ook cursussen aangeboden om ontbrekende kennis weg te werken.

De opleiding is toegankelijk voor studenten met een vwo-, havo- of mbo 4-diploma. Voor VWO-ers is er de mogelijkheid van een verkort traject. Ze kunnen direct in het tweede jaar instromen. Door middel van coachgesprekken worden ze geholpen om een specialisatie te kiezen.

Financieel management, de onderwijsvorm en het plannen en verwerken van grote hoeveelheden lesstof blijken de grootste aansluitproblemen te vormen. Voor het vak Financieel management is er een online zomercursus voor aankomende studenten die hun kennis op dit vlak willen bijspijkeren. Om de aansluiting op het hbo-onderwijs te verbeteren, is er in de propedeuse aandacht voor 'leren leren'.

Uit de NSE-scores van 2011 blijkt dat studenten de aansluiting met de vooropleiding als voldoende beoordelen (3,3).

Aan propedeusestudenten die voortijdig stoppen met hun studie wordt een uitstroomvragenlijst voorgelegd. De voornaamste reden van uitschrijven is de inhoud van de studiestof: studenten ontdekken dat ze toch niet de juiste studiekeuze hebben gemaakt of de opleiding heeft toch een zwaardere economische component dan gedacht.

Studeerbaarheid

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De studielast is evenwichtig over het programma verdeeld. Om de studeerbaarheid te vergroten, worden efficiëntiecurssussen georgani-

seerd en zijn er extra faciliteiten voor studenten met functiebeperkingen.

De studiepunten zijn evenwichtig over het jaar verdeeld. In jaar 1 en 2 wordt gewerkt met blokken die direct worden afgesloten door een toetsing. Studenten kunnen op deze manier ieder kwartaal een onderwijseenheid afronden en de bijbehorende studiepunten behalen. Er zijn per toets per studiejaar twee kansen.

Voorafgaand aan de invulling van niveau 3 in jaar 4 is er een go/no go-moment ingebouwd in de vorm van een competentie-examen. De student moet tijdens dit examen laten zien hoe hij zijn competentieontwikkeling op niveau wil bewerkstelligen. Studenten dienen aan bepaalde eisen te voldoen om te kunnen starten met het afstuderen. Deze deelname-eis staat verwoord in het Onderwijs- en Examenreglement.

Voor veel studenten is Financieel Management een struikelvak. Dit blijkt ook uit de resultaten van het werkveldonderzoek, waarin duidelijk werd dat de afstudeerders minder sterk zijn in financiële kennis). Er is bewust voor gekozen om financiën een terugkerend vak te maken vanaf collegejaar 2010-2011. Om die reden komt de kennis over financiën in twee onderwijseenheden terug: Projectmanagement en Bedrijfsvoering. Het doel van het herhalen van de materie in verschillende contexten is om kennis en toepassing op dit vakterrein te vergroten. Voor de studenten die moeite hebben met bijvoorbeeld de economische vakken worden bijlessen georganiseerd.

De vorige visitatie heeft geleid tot een aanbeveling om het programma inhoudelijk zwaarder te maken. Hier is inmiddels gehoor aan gegeven. Er is relatief grote nadruk gekomen op de beroepscompetenties en onderzoek ten opzichte van de intra- en interpersoonlijke competenties. Door de uitgebreide beschrijving van de BOKS (Body of Knowledge and Skills) op alle competentieniveaus is de kenniscomponent eveneens beter geborgd.

Sinds 2003 is er een beleidsgroep met actieve aandacht voor studeren met een functiebeperking. Dit leidt tot aanpassingen en het creëren van mogelijkheden voor studenten met een functiebeperking. Ongeveer 10% van het totaal aantal

studenten van LM heeft een functie-beperking, variërend van ADHD tot psychische klachten en van dyscalculie en dyslexie tot chronische ziekte. In het actuele beleidsplan stelt de beleidsgroep zich ten doel om studeren met een functiebeperking meer inclusief of tenminste in de lijn van de organisatie te plaatsen. Er zijn medewerkers en studenten die fungeren als ambassadeurs, die driemaal per jaar informatie uitwisselen met het beleidsteam. Bij problemen wordt vanuit dit overleg een project gestart. Ter illustratie: de medewerker-ambassadeur van Afl heeft in het begin van het huidige studiejaar een bijeenkomst over dyslexie georganiseerd met de talendocenten van NHTV. Uit het STO (Studenttevredenheidsonderzoek) van 2009 blijken VTM-studenten met een functiebeperking de informatievoorziening, de aanpassingen in het onderwijs, het begrip dat ze ervaren en de begeleiding die ze krijgen, voldoende tot goed te vinden. Onder hogescholen scoort NHTV het beste als het gaat om speciale voorzieningen voor studenten met een functiebeperking, zo blijkt uit de studentenenquête van het Expertisecentrum Handicap en Studie en het onderzoeksbureau Choice.

Studenten hebben voor de NSE 2011 ingeschat hoeveel onderwijstijd ze gemiddeld per week besteden aan hun studie. Het gemiddelde aantal contacturen over de vier studiejaar heen is op basis hiervan 12,4 uur per week. Het aantal uren zelfstudie is geschat op 23,9 uur per week. De totale gemiddelde studietijd per week komt daardoor op 36,3 uur per week. Door de inhoudelijke verzwaring van het programma die is ingezet, verwacht LM de studielast naar een nog beter niveau te brengen.

Een goede sfeer en een gevoel van kleinschaligheid zijn goed voor de studievoortgang en intrinsieke motivatie van de studenten. Afl streeft daar daarom bewust naar. De opleiding zorgt organisatorisch voor kleinschaligheid. Zowel in de propedeuse als in de hoofdfase (op het moment gekoppeld aan de specialisatie) zorgt de opleiding voor een vast team van docentenbegeleiders, waardoor studenten en docenten elkaar goed leren kennen. Iedere klas heeft een klassenvertegenwoordiger om zo de lijn tussen de studenten en de Afl organisatie kort te houden.

Uit het kwaliteitsjaarverslag 2009-2010 blijkt dat de studenten zeer tevreden zijn over de sfeer binnen de

opleiding in het algemeen. Studenten in de propedeuse voelen zich snel thuis en ILM studenten voelen zich in hoge mate als individu benaderd. VTM studenten ervaren dat in voldoende mate. Desondanks streeft AfL ernaar om met een nieuwe organisatieinrichting de individuele benadering van VTM studenten nog verder te vergroten.

Omvang en duur

Standaard 7: De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

De opleiding is een vierjarige bachelor met een totale studiebelasting van 240 EC. Daarmee voldoet de opleiding aan de wettelijke vereisten.

Personeel

De visitatiecommissie stelt vast dat, conform het strategische speerpunt Academisering, docenten ruimte krijgen om zichzelf te ontplooien. De basis hiervan is gelegd in een stevig scholingsplan, wat ook navenant wordt uitgevoerd. Veel van de docenten zijn hoog opgeleid en velen van hen beschikken over een didactische kwalificatie. Docenten hebben vooral een fulltime aanstelling; door de veelvuldige contacten met het werkveld houden zij hun kennis en ervaring actueel. Door de doorgevoerde veranderingen in het programma ervaren de docenten hoge werkdruk. Dankzij hun enthousiasme en bereidheid om extra uren te werken, ondervinden de studenten hiervan geen hinder. Docenten zijn continu goed bereikbaar en het contact met hen ervaren de studenten als laagdrempelig.

Personeelsbeleid

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Het NHTV-brede beleidsplan is goed doorwrocht opgezet. Aansluitend bij een van de strategische speerpunten, te weten Academisering, is er een mooi en goed scholingsplan. Dit plan omvat een omvangrijke actie om docenten masters te laten volgen en te laten promoveren en dit wordt navenant uitgevoerd. Docenten krijgen alle ruimte om zichzelf te ontplooien en de visitatiecommissie acht dit zeer positief.

In het strategisch beleidsplan 2009-2011 onderscheidt NHTV drie speerpunten: academi-sering, internationalisering en excellentie. NHTV heeft haar personeelsbeleid geformuleerd conform dit strategisch beleidsplan. Het HRM-beleid is vervolgens vertaald naar de academie. Om de strategische ambitie waar te maken, voert Afl al enkele jaren een gericht wervings- en selectiebeleid. Ook kent Afl een introductie-, beoordelings- en beloningsbeleid en een actief scholingsbeleid.

In 2011 heeft het HRM-beleid een extra impuls gekregen om ervoor te zorgen dat kennisontwikkeling explicieter werd verankerd. Afl acht kennisontwikkeling van belang voor de voortgaande ontwikkeling van de kwaliteit van het personeel. Het doen van praktijkgericht onderzoek biedt die mogelijkheid en daarom wordt een intensieve relatie met het werkveld onderhouden. Het belang dat gehecht wordt aan het doen van praktijkgericht onderzoek blijkt onder andere uit de ontwikkeling van een raamwerk met vier

onderzoekrollen voor docentfuncties. Dit framework zal in 2011-2012 via de HRM-cyclus geïmplementeerd worden. Voor de sturing hiervan zijn beoordelingscriteria in ontwikkeling. De aansturing van het onderzoek wordt in de komende jaren verder verankerd in de managementteams van de academies.

De uitkomsten van de periodieke medewerker-tevredenheidsonderzoeken (MTO) worden actief benut. Via de School for Creative Education wordt de professionalisering voor medewerkers en docenten ondersteund en soms in afstemming met externe organisaties uitgevoerd. NHTV kent internationaal recruitment support en er wordt gebruik gemaakt van een personeels- en informatiesysteem. Binnen NHTV zijn afspraken gemaakt over verzuim-begeleiding, ziekte en vervanging. Structureel heeft iedere academie 4% budget voor ziektevervanging. Op academieniveau is er eens per twee maanden een overleg van het Sociaal Medisch Team. Het management van NHTV neemt deel aan gezamenlijke Management Development-dagen waardoor de strategische beleidsterreinen (inclusief HRM) bijzondere aandacht krijgen.

Kwaliteit personeel

Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Het gemiddelde opleidingsniveau onder docenten is bijzonder hoog en het aantal docenten met didactische kwalificaties is groot. Alumni en werkveld zijn van mening dat de praktijkkennis en ervaring van docenten goed is.

Van de bij de opleiding betrokken staf heeft 27% een PhD of is ver gevorderd in het promotietraject. 86% van de docerende staf heeft reeds een master of doctoraat. Zeven docenten volgen in 2011-2012 (het resterende deel van) een masterprogramma, waardoor het opleidingsniveau master/PhD eind 2012 gestegen is tot 95%.

De verbinding met de beroepspraktijk wordt onder andere gerealiseerd door deelname van docenten aan externe projecten. Daarnaast wordt door docenten contact met het werkveld onderhouden via begeleiding van studenten in het praktijkleren en het uitnodigen van werkveldexperts voor gast-colleges. Docenten publiceren in vaktijdschriften op basis van afstudeerbegeleiding of op basis van eigen onderzoek. Er zijn ook docenten die publiceren in wetenschappelijke tijdschriften, lid zijn van de redactie van een tijdschrift of op diverse manieren betrokken zijn bij het schrijven van boeken. De kennisgerichte oriëntatie van de staf wordt versterkt doordat het deel van de staf met een PhD-achtergrond of dat werkzaam is als promovendus niet alleen actief is binnen LM maar ook binnen de wetenschappelijke opleiding International Leisure Sciences, de Master of Imagineering of de (pre)master Leisure Studies van Tilburg University (UvT). NHTV is ook met TU overeengekomen dat ze voor het domein Leisure samenwerken rond onderzoek. Dit gebeurt onder de noemer Leisure Academy Brabant. Onder de noemer Centre for Leisure & Tourism Research wordt er samengewerkt tussen NHTV, TU en Wageningen University and Research Centre (WUR).

Aan AfL zijn zes lectoren verbonden (Imagineering, Storytelling & Experience, Leisure & Business development, Storytelling & Imagineering, Sport- & Vrijetijdsmanagement en Leisure, meaning & well-being) die in 2011 een totale omvang van 3,0 FTE zullen bereiken.

Kennisontwikkeling en kwaliteit worden bevorderd door interactie van de staf te stimuleren, onder andere doordat groepen docenten in competentiegroepen en specialisaties samen werken. Daarnaast werken docenten per lesperiode als team in de uitvoering samen. In de voorbereiding en uitvoering van het onderwijs worden afspraken gemaakt over de inhoud en de vormgeving. Input vanuit competentiegroepen, specialisaties en vanuit

onderwijskundig en didactisch perspectief komen op regelmatige basis samen tijdens de onderwijsuitvoering.

Voor het realiseren van de kwaliteit van het personeel en het verhogen van de motivatie zet de academie scholing in als instrument. Het aanbod richtte zich de afgelopen jaren op scholing in kennis, didactische aanpak, onderwijsontwikkeling, toetsing, e-learning en vaardigheden. Gemiddeld worden vier keer per jaar gezamenlijke scholingsactiviteiten georganiseerd.

Alle vaste staf van AfL en 89% van de tijdelijke staf beschikt over een didactische aantekening. Professionalisering van de coaching is in de afgelopen jaren een aandachtspunt geweest. De individuele coaches van de eerste twee studie jaren en de teamcoaches van de propedeuse hebben in dat kader meerdere trainingen gevolgd bij een externe expert. Daarnaast zijn workshops en lezingen georganiseerd.

NHTV heeft in het kader van de internationaliseringsambitie en het aanbod van Engelstalig onderwijs ook alle medewerkers getest op Engelse taalvaardigheid en de gelegenheid geboden om op het gewenste niveau extra scholing te volgen. Van de 105 medewerkers van AfL is van 62 personen het niveau vastgesteld (59%), de resterende groep komt in 2011-2012 aan de beurt.

Uit evaluaties onder studenten, externe geconcentreerden en opdrachtgevers bij externe organisaties (stage- en afstudeeropdracht verlenende bedrijven) blijkt grote waardering voor de docenten. Dit spitst zich met name toe op de inhoudelijke deskundigheid, de praktijkkennis en de betrokkenheid. Studenten waarderen de betrokkenheid van de docenten enorm en zijn tevreden met de begeleiding en coaching in teams en bij projecten.

Studenten zijn positief over de docenten. Ze ervaren het contact met de docenten als open en laagdrempelig. Studenten hebben de indruk dat de docenten voldoende praktijkervaring hebben. Tijdens de colleges blijken de docenten goed in staat te zijn om te theorie te koppelen aan relevante en actuele praktijkvoorbeelden en putten daar waar mogelijk ook uit eigen ervaring. De visitatie-

commissie vindt dat het docententeam een hoog ambitieniveau uitademt.

Omvang personeel

Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De visitatiecommissie heeft de indruk dat het docententeam onder druk staat als gevolg van alle veranderingen in het programma en de turbulentie die dat met zich meebrengt. De studenten ervaren echter niet dat de docenten verminderd bereikbaar zijn. De visitatiecommissie schrijft dit toe aan het enthousiasme van de docenten en de bereidheid die zij tonen om extra uren te investeren.

Bij de Academy for Leisure als geheel zijn momenteel 85 FTE werkzaam, 3 FTE is via inhuur of detachering

aangetrokken. De totale docentstaf bedraagt ruim 60 FTE. De docent-student ratio inclusief studiebegeleiding bedraagt 1 : 25/26.

Docenten hebben bij de visitatiecommissie aangegeven dat ze grote werkdruk ervaren, mede door het hoge tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen. Daar staat tegenover dat ze ook erg enthousiast zijn en veel willen doen. Het gevoel van druk wordt gecreëerd door de vele vernieuwingen die het programma recent heeft ondergaan. Zaken zijn weliswaar meer op elkaar afgestemd dan voorheen, maar de docenten willen de veranderingen en de nieuwe initiatieven goed in zich opnemen. Dat kost momenteel extra tijd. De verwachting is dat het team op niet al te lange termijn in rustiger vaarwater zal komen. De visitatiecommissie acht het verstandig om het team 'op adem' te laten komen en even te wachten met het inzetten van nieuwe veranderingen.

Voorzieningen

De geluidsoverlast op de locatie waar AfL gevestigd is, is hinderlijk en er is een tekort aan werkruimtes voor projectteams. Ondanks reeds doorgevoerde verbetermaatregelen zijn deze problemen niet adequaat verholpen. De studiebegeleiding is beschikbaar voor de student en hoe intensief hij ervan gebruik wil maken, dat is aan de student. In die zin sluit de studiebegeleiding aan bij de wensen en behoeften van de student. Informatievoorziening, bijvoorbeeld ten aanzien van roosters, is adequaat maar het is zaak de aandacht hiervoor niet te laten verslappen.

Materiële voorzieningen

Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Er zijn klachten geweest over onder andere de geluidshinder en het gebrek aan werkruimte voor projectgroepen. Er zijn weliswaar verbeteringen doorgevoerd, maar die zijn onvoldoende adequaat waardoor een aantal van de klachten nog steeds niet verholpen is. Naast deze vaststelling noteert de visitatiecommissie dat de problemen van tijdelijke aard zijn: binnen enkele jaren zal NHTV beschikken over nieuwbouw die afgestemd is op het groeiend aantal studenten. De verwachting is dat de opleiding LM dan ook de huidige locatie zal gaan verlaten.

De NHTV opleidingen zijn op vier locaties gevestigd in Breda. Het gebouw waar de Academie for Leisure, waaronder de opleiding LM, is ondergebracht bevindt zich op één kilometer van de hoofdlocatie. De missie van AfL heeft als uitgangspunt gediend bij de conceptontwikkeling voor dit gebouw in 2006. Het faciliteren van 'betekenisvolle experiences' vormde het uitgangspunt voor de keuzes die destijds zijn gemaakt. Dit heeft onder andere geleid tot het creëren van een open en dynamische sfeer en enkele bijzondere werk- en studeerplekken. De keerzijde ervan is dat er geluidsoverlast is. Doordat de ruimte tijdelijk gebruikt wordt (een verhuizing naar de nieuwbouw staat voor 2015 gepland) wordt het doen van verantwoorde investeringen beperkt.

Voor studenten LM zijn NHTV-brede voorzieningen beschikbaar, zoals een mediatheek, een servicedesk, een dienst studentenzaken en een International Office. Specifiek voor LM-studenten zijn werk-, studie- en overlegruimtes beschikbaar. Bij de AfL-counter kunnen studenten terecht voor algemene en onderwijsorganisatie gebonden vragen. Bij de

Business Desk wordt de interactie met studenten gefaciliteerd die gericht is op de beroepspraktijk. De Business Desk beschikt over een grote database van organisaties in alle denkbare werkvelden. Studenten kunnen hier een stageplaats of afstudeeropdracht zoeken, ook als die in het buitenland plaatsvindt.

In het Studenttevredenheidsonderzoek (STO) van 2009 geven studenten aan dat er onvoldoende individuele en groepsworkplekken zijn. Ook ervaren de studenten problemen met het geluid. Voor de ILM-studenten kwam daar nog eens bij dat zij fysieke aanwezigheid van onderwijsmaterialen in de mediatheek te beperkt vonden. In de zomer van 2011 is de mediatheek daarom compleet vernieuwd maar daar zijn nog geen evaluatiegegevens van beschikbaar. De extra maatregelen met betrekking tot de huisvesting hebben nog niet geleid tot het optimale resultaat, maar wanneer de nieuwbouw beschikbaar is dan zal de opleiding LM de huidige locatie verlaten. De problematiek is dus van tijdelijke aard. Niettemin blijft de opleiding tot de nieuwbouw beschikbaar is stappen ondernemen om de kritiekpunten van studenten op de huisvesting weg te nemen dan wel te verminderen.

Studiebegeleiding

Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De studiebegeleiding is beschikbaar maar kent een reactief karakter: het is er en de student kán er in potentie veel uithalen, maar het is aan de student om daar invulling aan te geven. Dat heeft ook een positief element: de begeleiding is op maat en is afgestemd op de behoefte van de student. Tijdige communicatie van roosterinformatie is een aandachtspunt.

De examencommissie bewaakt de studievoortgang. Twee keer per jaar worden de resultaten van de propedeusestudenten inzichtelijk gemaakt en besproken in de examencommissie waarbij de studentendecaan aanwezig is. Studenten krijgen de resultaten thuisgestuurd met een tussentijds studieadvies en aan het einde van het jaar het bindend studieadvies.

De opleiding onderscheidt verschillende vormen van studiebegeleiding. In het eerste en tweede jaar is er individuele coaching als onderdeel van CL. Daarnaast bestaat de mogelijkheid tot begeleiding door decanen en er is procesbegeleiding bij stage, minoren en afstuderen. Binnen het CL-programma is de eigen studievoortgang een vast onderdeel van het reflectie-document en de bijbehorende individuele gesprekken. Studenten zijn tevreden over de individuele coaches.

In het tweede jaar zijn de coaches gekoppeld aan de specialisatie waar de student voor heeft gekozen. In het tweede en vierde blok van het jaar zijn er verplichte individuele gesprekken. Hiervoor moet de student een formulier invullen over zijn studievoortgang, evenals de stagevoorbereiding voor jaar 3.

In het derde jaar is de belangrijkste begeleider van de student de stagebegeleider. Deze docent begeleidt de student bij de voortgang, het proces en hij bewaakt het niveau. De bedrijfsbegeleider begeleidt de student inhoudelijk.

In het vierde jaar volgt de student een minor die wordt begeleid door docenten in de rol van interne projectbegeleider. Afstudeerbegeleiders begeleiden de student tijdens het afstuderen procesmatig, op het gebied van onderzoek en bij inhoudelijke zaken. Daarnaast kunnen er binnen of buiten de opleiding inhoudelijke experts geraadpleegd worden.

Positief element aan de coaching is dat de student krijgt waar hij behoefte aan heeft: de zelfstandige student voelt zich niet 'gepamperd' door begeleiding waar hij geen behoefte aan heeft en de student die graag intensiever begeleid wil worden, kan daar ook op rekenen. De begeleiding bij het afstudeerwerk is

op zich voldoende maar zou in de ogen van de commissie best gericht mogen zijn op het behalen van een hoger eindcijfer. Met andere woorden: niet begeleiden tot waar de lat ligt, maar de student uitdagen het beste uit zichzelf en het afstudeertraject te halen teneinde ruim over de lat te springen. De visitatiecommissie is van mening dat voor een aantal van de scripties met een 6 geldt dat deze tot een hoger niveau en dito cijfer gebracht hadden kunnen worden.

Bij persoonlijke problemen, studeren met een functiebeperking, studievertraging, vragen over studiefinanciering en/of twijfel over de studie kunnen studenten terecht voor een advies of begeleidingsgesprek bij de decanen. Vanuit het NHTV centrale decanenoverleg zijn er SIG-trainingen (Studie Intensiverings Groepen). Dit zijn facultatieve studie-ondersteunende trainingen voor studenten van alle opleidingen van NHTV, waarmee een bepaald studieprobleem kan worden aangepakt, zoals faalangst reductietraining, studeren met dyslexie en sollicitatietraining voor studenten met een functiebeperking.

De informatievoorziening binnen de opleiding is divers. Er zijn handleidingen per blok en per fase en er is een keuzewijzer voor de minoren in het vierde jaar. De studiegids is digitaal beschikbaar. De meeste informatie wordt verstrekt via N@tschool of via de website. De studenten hebben een persoonlijk portaal, zodat ze alle informatie, waaronder roosters en cijfers, centraal en gemakkelijk weten te vinden.

Uit het meest recente NSE onderzoek en het kwaliteitsjaarverslag 2009-2010 blijkt dat studenten de studiebegeleiding hoog waarderen. Vooral de kwaliteit van het contact met de decaan en de bereikbaarheid van de projectbegeleiders worden hoog gewaardeerd. Ook de begeleiding bij problemen in de studie is goed volgens de studenten, evenals de stage- en afstudeerbegeleiding. Uit het kwaliteitsjaarverslag kwam als algemeen punt naar voren dat veel studenten de studiehandleidingen onoverzichtelijk en te vol vonden. Er zat ook veel verschil tussen de studiehandleidingen.

Verbetering op dit punt is inmiddels gerealiseerd.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie is van mening dat er een stevig kwaliteitszorgsysteem is. De opleiding meet structureel, gestructureerd en volledig. De metingen leiden aantoonbaar tot het doorvoeren van verbetermaatregelen. De mate waarin alle stakeholders betrokken zijn bij evaluaties zou kunnen verbeteren, onder andere doordat alumni nog niet gestructureerd betrokken worden.

Evaluatie

Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De visitatiecommissie is van mening dat het kwaliteitszorgsysteem adequaat is en met zorgvuldigheid structureel en periodiek wordt uitgevoerd.

NHTV kent een centraal kwaliteitszorgsysteem. Het kwaliteitssysteem is geënt op de gedachte van de Deming-cirkel: Plan, Do, Check en Act. De doelstellingen van het instellingskwaliteitszorgsysteem zijn:

- Borgen van kwaliteit van de opleidingen;
- Inzichtelijk maken van kwaliteit en verbeterfunctie van onderwijs;
- Inzichtelijk maken van kwaliteitszorg en verbeterfunctie op instellingsniveau.

Op instellingsniveau ligt de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg bij het College van Bestuur. Binnen de academies ligt die verantwoordelijkheid bij de academiedirecteur. De dienst Beleidsondersteuning Onderwijs en Onderzoek (BO&O) voert de regiefunctie van kwaliteitszorg binnen de hogeschool maar de opleidingen werken elk voor zich decentraal het systeem uit. Dat geldt ook voor deze opleiding.

Binnen de AfL is een Beleidsteam Kwaliteit actief (ook wel het Q-team genaamd), dat werkt aan 'de kwaliteit van kwaliteit'. Dit team is verantwoordelijk voor het opzetten, uitvoeren en rapporteren van evaluaties bij alle stakeholders. De organisatoren van onderwijsonderdelen zijn verantwoordelijk voor het doorvoeren van verbeteringen, gebaseerd op uitkomsten van evaluaties. De voorzitter van het Q-team is eveneens voorzitter van de opleidingscommissie. Het Q-team maakt jaarlijks een kwaliteitsjaarverslag dat op grote lijnen de

uitkomsten van alle evaluaties over het LM programma beschrijft.

Richtinggevend voor elke NHTV-opleiding is enerzijds de strategische notitie van het College van Bestuur waarin de strategische thema's voor NHTV zijn beschreven, en anderzijds de specifieke academiële opleidingsdoelen.

LM werkt met een evaluatiekalender, waarin uiteengezet is welke onderwerpen, bij welke stakeholders, op welke momenten worden gemeten (zie ook standaard 15).

Verbetermaatregelen

Standaard 14: De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de opleiding continu streeft naar verbetering. De doorgevoerde verbetermaatregelen zijn van verschillende aard, van verschillende niveaus. Ook bij de klachten over de geluidsoverlast en het beperkte aanbod van werkruimtes voor studenten heeft LM maatregelen getroffen om dit op gewenst niveau te krijgen. Ondanks de verbeterbereidheid constateert de visitatiecommissie dat de ondernomen acties op dit punt nog niet adequaat waren. Dat verandert echter niets aan de verbeterbereidheid, wat ook blijkt uit de aanpassingen die zijn aangebracht aan het curriculum. Met andere woorden: de metingen die gedaan worden binnen de kwaliteitszorgcyclus leiden tot concrete verbetermaatregelen. De commissie beoordeelt deze standaard daarom als **goed**. Wel waarschuwt de visitatiecommissie ervoor dat de opleiding soms zo snel en veel reageert op diverse signalen dat er een onrustige situatie ontstaat. Als het derde en vierde jaar ook uitontwikkeld zijn, is het na een periode van veel veranderingen goed de veranderingen te verankeren en het tempo waarmee opeenvolgende ontwik-

kelingen elkaar hebben opgevolgd af te remmen zodat de hectiek, voor zover die disfunctioneel is, plaatsmaakt voor balans.

De organisator of coördinator van een onderwijs-onderdeel schrijft een eindevaluatie, waarin gevraagd is de doelstellingen (vanuit de evaluatie van het jaar ervoor), resultaten uit de enquêtes en verbeterpunten voor het komende jaar vast te leggen. Er zijn ook verbeterpunten op een vakoverstijgend niveau. Een belangrijk punt van onvrede voor de studenten was bijvoorbeeld het aantal rustige en groepsworkplekken. Dit is getracht te verbeteren.

Andere voorbeelden van doorgevoerde verbetermaatregelen zijn het uniformeren van de studiehandleidingen inclusief het geven van helderheid over beoordelingscriteria bij toetsing, verbeteren van (overzichtelijkheid van) informatievoorziening door het creëren van een studentenportal in de digitale leeromgeving en aandacht voor schriftelijke rapportagevaardigheden na signalen van het werkveld en gecommiteerden over soms minder sterke schriftelijke vaardigheden van afstudeerders. Een verbeterpunt van de kwaliteitszorg zelf is de terugkoppeling naar studenten over uitkomsten en verbeteringen. In de Roundtables van 2010-2011 is er daarom nadrukkelijk aandacht besteed aan terugkoppeling van evaluatieresultaten naar de afzonderlijke groepen studenten. Uit de NSE-resultaten blijkt echter dat de score niet substantieel verbeterd is. De opleiding zal daarom het komend studiejaar verder werken aan deze kwestie.

Betrekken belanghebbenden

Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De feedback van het werkveld spitst zich toe op de ervaringen die ze opdoen in perioden van stage en/of afstuderen van docenten. Het werkveld wordt intensief betrokken bij het opstellen en bijstellen van het opleidingsprofiel, en bij de invulling van de eisen per niveau. Er is een opleidingscommissie en aanvullend worden er Roundtables georganiseerd.

LM werkt met een evaluatiekalender, waarin uiteengezet is welke onderwerpen, bij welke stakeholders, op welke momenten worden gemeten. Na ieder blok of onderwijsperiode wordt een vragenlijst afgenomen onder alle studenten. Vaste onderwerpen hierin zijn het HBO-niveau, de kwaliteit van toetsing en feedback, de begeleiding door docenten, de theoretische en praktijkcomponent van het onderwijs en de studeerbaarheid. Naast deze kwantitatieve gegevens worden ook kwalitatieve gegevens verkregen via Roundtables. Dit is een gesprek tussen de onderwijscoördinator en studenten (een vaste persoon van iedere klas) over alles wat goed en fout gaat. Signalen vanuit deze gesprekken worden teruggekoppeld naar docenten en het Q-team. Incidenteel worden er ook nog gestructureerde groepsinterviews afgenomen.

Het werkveld levert input door middel van evaluaties van stages, excursies en afstudeeropdrachten. Ze beoordelen onder andere de behaalde eindkwalificaties van de ouderejaars studenten. Tevens wonen gecommiteerden de afstudeersessies bij en worden expliciet gevraagd hun commentaar schriftelijk door te geven. Deze input wordt besproken in de examenvergaderingen. De werkveldcommissie wordt gevraagd om advies ten aanzien van leerplanwijzigingen.

LM doet mee aan de HBO Monitor onder alumni en de Nationale Studenten Enquête (NSE). De NSE vervangt het voorheen door NHTV zelf uitgevoerde studenttevredenheidsonderzoek. Daarnaast wordt om de twee jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek gedaan. Andere formele momenten waarop docenten input kunnen leveren zijn de teamvergaderingen, de leerplanoverleggen en het functioneringsgesprek

Met studiestakers wordt een exitgesprek gehouden door de studentendecaan. De mogelijke signalen legt de decaan voor aan het managementteam van de AfL. Daarnaast krijgen studiestakers nog een enquête waarin wordt gevraagd naar hun ervaringen met verschillende aspecten van NHTV. De resultaten worden verwerkt door de Dienst marketing en communicatie. Relevante signalen worden besproken in het Managementteam-overleg. Waar dat nodig wordt geacht, leidt dat tot beleidsaanpassingen.

Met alumni onderhoudt AfL (nog) geen structurele contacten, afgestudeerden worden niet systematisch gevolgd. Via sociale media onderhouden oud-studenten op eigen initiatief een alumni-netwerk (middels LinkedIn bijvoorbeeld). Vanuit NHTV wordt dit niet gefaciliteerd. Ook de

alumnimonitor gaat niet verder dan twee jaar na afstuderen. Docenten onderhouden wel persoonlijk contact met oud-studenten, wat aanleiding kan zijn om afgestudeerden uit te nodigen om een gastcollege te verzorgen.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie stelt vast dat het systeem van toetsing voldoende is. De Examencommissie en de Toetscommissie (aan wie de Examencommissie diens verantwoordelijkheden gedelegeerd heeft) functioneren zodanig dat dit kwalitatief adequate toetsen tot gevolg heeft. De wijze van toetsing varieert, afhankelijk van de inhoud van de competenties. Het eindniveau van de opleiding kon de visitatiecommissie alleen vaststellen op grond van het oude programma in combinatie met het vernieuwde eerste en tweede studiejaar. Op grond daarvan heeft de commissie het vertrouwen dat ook in het vernieuwde programma het eindniveau gerealiseerd zal worden.

Toetsing

Standaard 16, deel 1: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

De commissie beoordeelt deze deelstandaard als **voldoende**. De toetsing is gevarieerd, wat aansluit bij de LM-visie op toetsing. De wijze waarop het toetsproces verloopt en de rol van de Examencommissie en Toetscommissie hierin zijn in de ogen van de visitatiecommissie gestructureerd en adequaat.

Valide en betrouwbaar

LM heeft de volgende visie op toetsing: 'Toetsing is competentiegericht en ontwikkelingsgericht: de competenties en bekwaamheidseisen worden met authentieke toetsen getoetst, die gekoppeld zijn aan competenties en die geschikt zijn voor het beoordelen van competenties.' LM is van mening dat iedere toets zijn sterke en zwakke kanten heeft en daarom worden alle competenties meerdere keren getoetst en beoordeeld met een mix van toetsvormen. Dit gebeurt zowel binnenschools als buitenschools. In de eerste twee jaar leren studenten *van* de praktijk en haalt de opleiding de praktijk binnen de opleiding, waarbij studenten in groepen opdrachten uitvoeren voor het werkveld. Tijdens de stage gaat de student de praktijk in en wordt er gesproken van leren *in* de praktijk. Tijdens de afstudeerfase bevindt de student zich ook in de praktijk maar geeft hij of zij advies *aan* de praktijk. Tussentijds krijgen de studenten feedback zodat ze kunnen leren van hun fouten en de mogelijkheid hebben om bij te sturen.

De inhoud van de toetsvormen wordt bepaald door de competentiebeschrijvingen en de daarin vastgelegde handelingscriteria op de verschillende niveaus. In de eerste twee jaar maakt de student beroepsproducten en/of voert hij praktijkop-

drachten uit. Dit gebeurt zowel in groepsverband als individueel, afhankelijk van de opdracht of het project. Bij individueel gemaakte beroepsproducten vindt een individuele beoordeling plaats. Bij groepsproducten en praktijkopdrachten die in groepsverband zijn uitgevoerd, is sprake van zowel een groeps- als een individuele beoordeling. De groepsbeoordeling heeft betrekking op het product dat de groep heeft ontwikkeld, de individuele beoordeling is gericht op de houding en het gedrag van de student.

Het beroepsmatig handelen wordt ook beoordeeld tijdens de stage en het afstuderen. Gedurende de stage wordt de student door twee personen begeleid en beoordeeld, te weten de bedrijfsbegeleider en de docentbegeleider. Beiden beoordelen de student op basis van een vastgesteld beoordelingsformulier waarin het stageverslag, het functioneren van de student, de persoonlijke ontwikkeling en de groei van de student als te beoordelen aspecten zijn vastgelegd. De docentbegeleider bezoekt de student gedurende zijn stage twee keer, mits de student in Nederland stage loopt.

Tijdens het afstuderen wordt de student begeleid door de bedrijfsbegeleider en de afstudeerbegeleider. De bedrijfsbegeleider voert begeleidingsgesprekken met de student, geeft feedback op de tussentijdse resultaten en vult tussentijds en aan het einde van de afstudeerperiode een beoordelingsformulier in. De docent die als afstudeerbegeleider optreedt, is vooral een procesbegeleider, die geen oordeel over de student uitspreekt maar de student feedback geeft en diens inhoudelijke vragen beantwoordt. De afstudeerbegeleider is onder andere deskundig op het gebied van onderzoeksvaardigheden en kan indien nodig de student doorsturen naar een andere (inhoudelijke)

expert. In totaal heeft de afstudeerbegeleider 24 uur beschikbaar om de student te begeleiden. Hij bezoekt de student twee keer : halverwege en aan het eind van de afstudeerperiode. Daarnaast is er wekelijks contact over de voortgang.

Een NHTV-beoordelaar (zijnde niet de afstudeerbegeleider) beoordeelt het afstudeer-rapport van de student op een aantal vaststaande beoordelings-criteria. Extern gecommiteerden bewaken het niveau van de beoordelingen door een check van minimaal 80% van de beoordeling door NHTV-beoordelaars.

Kennis wordt binnen de opleiding onder andere getoetst door middel van 'overall toetsen'. Dit zijn kennistoetsen die niet alleen het beheersen van de basiskennis toetsen, maar ook het hebben van inzicht in concepten en principes én het kunnen toepassen hiervan in nieuwe situaties. Alle overall toetsen moeten met een voldoende worden afgerond. Hiermee wil de opleiding het belang van een goede basiskennis en –beheersing benadrukken bij de studenten. Naast de overall toetsen wordt de kennis ook integraal getoetst binnen de praktijkopdrachten en beroepsproducten. De student heeft de beheersing van competenties bewezen als zowel de praktijkopdracht of het beroepsproduct als ook de overall toets met een voldoende is afgerond.

De houding en vaardigheden van de student worden op verschillende momenten op verschillende wijzen getoetst en beoordeeld. De (Nederlandse en Engelse) communicatieve vaardigheden worden getoetst aan de hand van praktijkopdrachten, presentaties of praktijktoetsen zoals het schrijven van een brief. Bij de competentie Creatief Leiderschap wordt vooral gekeken naar het zelfsturend vermogen van de student om zijn eigen ontwikkeling vorm te geven, hierop te reflecteren en daar vervolgens weer naar te handelen. Opdrachten die de student hiervoor moet uitvoeren, vinden veelal in de praktijk plaats. Alles wat de student doet, wordt vastgelegd in een portfolio.

LM heeft een examencommissie. De examencommissie heeft diens taak gedelegeerd aan de toetscommissie. Het mandaat blijft bij de examencommissie, de toetscommissie legt verantwoording af en adviseert aan de examencommissie, evenals

aan het MT. De voorzitter van de toetscommissie stuurt het toetsbureau aan, die verantwoordelijk is voor het proces rond de toetsafname. De toetscommissie onderhoudt contact met de competentiegroepen, die verantwoordelijk zijn voor de inhoud en ontwikkeling van de overall toetsen en het vastleggen van de toetsvormen van de praktijkopdrachten en beroeps-producten. De toetscommissie begeleidt en ondersteunt hen in het ontwikkelen van de overall toetsen, onder andere door het organiseren van workshops, het becoming-tariëren van de toetsen en het achteraf analyseren van de toetsen.

De toetscommissie stelt het toetsbeleid op voor een periode van drie jaar en doet dat conform de kaders van het NHTV Toetskader. Vanuit het toetsbeleid formuleert de toetscommissie het toetsplan voor ieder studiejaar.

De toetscommissie heeft volgens de PCDA-cyclus een werkwijze opgesteld voor de competentiegroepen voor het ontwikkelen van alle vormen van toetsing. De toetscommissie checkt voorafgaand aan ieder studiejaar de keuzes van de beoordelingsvormen voor de projecten. Met deze check wordt gelet op de diversiteit, transparantie en overzichtelijkheid van de gekozen toetsvormen. Vooraf worden diverse aspecten vastgelegd, zoals de beoordelingsvormen (inclusief bijbehorende beoordelingsformulieren), toetsmatrizen, normering en cesuur. De overall toetsen worden voorafgaand aan de afname van de toets door de toetscommissie gecheckt op zowel toetstechnische als onderwijskundige aspecten. Dit kan leiden tot aanpassing van de toets alvorens deze wordt afgenomen. De resultaten worden geanalyseerd in een rapport, wat door de toetscommissie wordt besproken met de betrokken docenten.

Bij mondelinge beoordelingsvormen vindt er voorafgaand intervisie plaats. Samen kijken assessoren naar portfolio's en reflectieverslagen om te komen tot een eensluidend oordeel en het vastleggen van een beoordelingsrichting. Ook wordt altijd gebruik gemaakt van een vooraf vastgesteld beoordelings-formulier.

Inzichtelijk voor studenten

Uit het gesprek dat de visitatiecommissie had met de studenten bleek dat het voor studenten in het

verleden niet altijd even duidelijk was wat van hen werd verwacht tijdens de toetsing. De duidelijkheid kon per vak verschillen. In de Roundtables is daar feedback op gegeven en inmiddels is zichtbaar dat de klachten zijn opgepakt en de toetsen zijn aangepast. In de studiehandleidingen kunnen de studenten lezen wat voor soort examen ze kunnen verwachten, wat behoort tot de examenstof, wat de duur is van het examen enzovoort.

Ten aanzien van stage en afstuderen zijn gegevens uit het kwaliteitsjaarverslag positief. Hieruit blijkt dat de studenten de beoordelingscriteria van de stage als zeer helder ervaren. Ook ervaren studenten dat ze voldoende feedback krijgen van hun docent-begeleider. Ook de toetsing van het afstuderen is in de ogen van de studenten voldoende tot goed. De beoordelingscriteria voor het afstuderen en de afstudeeropdracht vinden de studenten helder. De studenten zijn het voldoende eens met de uiteindelijke beoordeling en hebben ook voldoende feedback ontvangen.

In de toetsing zijn de laatste jaren aanpassingen doorgevoerd, zoals het invoeren van de overall toets, het invoeren van individuele beoordeling naast de groepsbeoordeling, het invoeren van kennistoetsen per competentie en per niveau, evenals het afnemen van competentie-examens. Vonden alumni eerder nog dat de toetsing niet pittig was, inmiddels wordt dat mede door deze aanpassingen door studenten van jaar 1 en 2 anders ervaren, zo blijkt uit het kwaliteitsjaarverslag 2009-2010. Zowel opleiding als de visitatiecommissie zien dit als verbetering.

LM vindt het belangrijk dat de student niet alleen de losse competenties binnen het profiel ontwikkelt, maar vooral ook een beeld heeft van het beroep en de competenties in verband met elkaar kan brengen. Met de competentie-examens wordt beoordeeld of de student overall het juiste competentieniveau heeft om door te gaan naar het volgende niveau. De student toont aan op een geleidelijke schaal te beschikken over kennis van en een mening over (op niveau 1) tot een visie (niveau 3) op het beroep van de Leisure Manager, het werkveld en zijn ontwikkeling daarbinnen. De competentie-examens zijn recent ingevoerd en daarom nog in ontwikkeling. De eerste reacties op de nieuwe werkwijze zijn positief.

Gerealiseerd eindniveau

Standaard 16, deel 2: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

De commissie beoordeelt deze deelstandaard als voldoende. In de ogen van de visitatiecommissie wordt het bachelorniveau binnen de oude opleiding voldoende gerealiseerd. Wel stelt de commissie vast dat de beoordeling van de praktijkbegeleider wel wordt meegewogen als de stage in Nederland wordt gedaan, maar dat dit niet zo is als de student zijn stageopdracht in het buitenland doet. Hiervoor zal vanaf 2012 een uniforme werkwijze komen, zoals reeds bij de afstudeeropdracht is ingevoerd.

De afstudeerbegeleiding kan verbeterd worden zodat studenten met hogere cijfers dan een zes afstuderen. Doordat de opleiding gewijzigd is en daarvan het derde en vierde jaar nog niet uitontwikkeld zijn, heeft de visitatiecommissie feitelijk nog niet kunnen vaststellen of met het vernieuwde programma het bachelorniveau wordt bereikt. De vernieuwing van de eerste twee studiejaar wordt door de visitatiecommissie echter beschouwd als verbetering ten opzichte van het oude programma. Derhalve heeft de commissie voldoende vertrouwen in de realisatie van het eindniveau in de toekomst aangezien in het huidige programma het bachelorniveau ook zonder twijfel bereikt wordt.

Ondanks de verschillende richtingen en bijzondere programma's wordt een gelijk eindniveau voor alle studenten gewaarborgd door een gelijke eindtoets, die bestaat uit een scriptie en een overall competentie-examen. Hierbij wordt een beoordelingsformulier gebruikt. LM geeft daarnaast nadrukkelijk aan dat niet alleen op het laatste moment van de opleiding het eindniveau aange-toond dient te worden, maar dat alle toetsmomenten hier een bijdrage aan leveren. Niettemin kan de student vooral in de praktijkcomponent aan het einde van de studie de student laten zien dat hij in een complexe praktijksituatie kan functioneren.

Toetsing van afstudeerwerken heeft in het verleden wat verschillen getoond, maar dat is nu eenduidig: een begeleider is geen beoordelaar en vrijwel altijd is er nog een externe gecommitteerde.

De ouderejaars studenten vinden de laatste onderdelen van hun studie (stage, minor en afstudeerfase) zeer leerzaam. Ze geven aan dat de

opgedane kennis goed geïntegreerd kan worden in de vierdejaarsprojecten. Ten aanzien van zowel de stage als de afstudeeropdracht wordt aangegeven door studenten dat deze van zeer goed niveau is. De meerderheid van de studenten heeft het gevoel dat ze door de afstudeerperiode een startbekwaam vrijetijdsmanager zijn geworden.

Het afnemende werkveld is tevreden over de ouderejaars studenten. (Betalende) opdrachtgevers hebben middels een digitale vragenlijst aangegeven dat ze tevreden tot zeer tevreden zijn over het geleverde eindresultaat; het voldoet aan hun verwachtingen.

In de werkveldonderzoeken wordt de vakinhoudelijke kennis van de stagiairs en afstudeerders over het algemeen voldoende tot goed beoordeeld. Wel zou de kennis van financiën en HRM verbeterd mogen worden.

Wat betreft de beoordeling van de producten van afstudeerders blijkt dat in de eerste plaats dat afstudeerders zelf van mening zijn dat de opdrachtgevers waarde hechten aan de opgeleverde eindproducten.

In de tweede plaats beoordelen gecommitteerden van eindexamens het eindniveau van de examen-kandidaten met een 6,8. Het niveau van de afstudeerrapporten krijgt gemiddeld een 6,5. Het verschil in waardering wordt door LM toegeschreven aan de schriftelijke vaardigheden, die niet bij alle studenten goed zijn. Aanpassing van het programma in de vorm van een sterker accent op rapportagevaardigheden moet leiden tot betere resultaten in de toekomst. De opdrachtgevers waarderen de schriftelijke rapporten overigens iets hoger: zij geven gemiddeld een 6,9.

Naar aanleiding van de steekproef van de scripties heeft de visitatiecommissie zelf geconstateerd dat het bachelorniveau gerealiseerd wordt. Daarbij waren er twee onverwachte constatering. In tegenstelling tot het feit dat de opleiding doopspekt is met Imagineering en dat creativiteit gevoed wordt binnen het programma, vond de visitatiecommissie de scripties redelijk traditioneel. Creativiteit mag in de ogen van de commissie dus meer gestimuleerd worden in de toekomst, zodat ook de laatste fase van de opleiding meer in lijn wordt gebracht met het bijzonder kenmerk Imagineering. Daarnaast consta-

teert de visitatiecommissie dat er relatief vaak een zes wordt toegekend aan de scripties. De visitatiecommissie is op zich van mening dat deze cijfers (en ook die van de hoger gewaardeerde scripties) terecht zijn: men weet dus goed waar de lat ligt. Echter, op grond van het ambitieniveau dat het docententeam uitstraalt, had de visitatiecommissie verwacht dat er meer scripties zijn met een hoger eindcijfer. De commissie vraagt zich dan ook af of de studenten niet naar een hoger niveau kunnen (lees: zouden moeten) worden begeleid. De ingezette onderwijsvernieuwing beoogt de niveauverhoging structureel te bereiken. Op het realiseren van het bachelorniveau en de gegeven beoordelingen valt echter niets af te dingen, beide zijn adequaat en reëel. Wel is de indruk van de visitatiecommissie dat er sprake is van een niveauverschil tussen VTM- en ILM-studenten. Individuele gevallen daar gelaten, behalen ILM-studenten overwegend betere resultaten gedurende de gehele opleiding en bereiken zij een hoger eindniveau dan VTM-studenten.

Zowel alumni als werkveld noemen drie sterke punten van de LM-studenten na afronding van hun opleiding: 1) een groot vermogen om nieuwe dingen te leren, 2) zeer goed productief kunnen samenwerken, 3) goede kennis van trends en ontwikkelingen in de vrijetijd en vrijetijdssectoren. Alumni ondervinden ook nog veel meerwaarde van het kunnen communiceren in buitenlandse talen. Docenten horen vanuit het werkveld dat studenten LM zich onderscheiden doordat ze, dankzij het vele groepswork in de opleiding, goed kunnen samenwerken. Het werkveld vindt de studenten communicatief en creatief.

Uit de HBO-monitor 2009 blijkt dat studenten zich voldoende voorbereid voelen op de actuele beroepspraktijk. De opleiding 'als basis om te starten op de arbeidsmarkt' krijgt een voldoende. Dit wordt door LM toegeschreven aan het feit dat de arbeidsmarkt voor studenten niet echt gemakkelijk is geweest. Dat verklaart wellicht ook waarom een behoorlijk aantal studenten doorstroomt naar vervolgonderwijs: uit dezelfde HBO-monitor blijkt dat 32% doorstroomt. Een jaar later (HBO-monitor 2010) is dat gestegen naar 36%. Anderzijds ervaart LM dat een andere reden voor doorstromen naar een Masteropleiding is dat studenten behoefte hebben aan verdere verdieping na de brede basis die in de

bachelor is gelegd. Studenten die na de bachelor gaan werken komen overwegend in junior

(project)managersfuncties terecht. Dit komt overeen met het beroepsprofiel.

Bijzonder kenmerk: Imagineering

De visitatiecommissie kent het bijzondere kenmerk Imagineering toe. Imagineering is niet langer iets wat uniek is voor de LM-opleiding voor NHTV, aangezien dit onderwerp een vaste plaats in het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel heeft gekregen. De andere LM-opleidingen in Nederland geven dus ook invulling aan Imagineering binnen hun programma's. Geen enkele hogeschool gaat hiermee echter zo ver en diepgaand als NHTV. Daarmee blijft het zich onderscheiden. Dat stemt ook overeen met het ambitieniveau van de LM-opleiding van NHTV: ze wil voorloper zijn op het gebied van Imagineering. De andere opleidingen zien NHTV ook als zodanig en bovendien is het werkveld van mening dat NHTV voorloper is in het ontwikkelen en toepassen daarvan. "De bron van Imagineering ligt bij NHTV", dat is een breed gedeelde opvatting. De opleiding is doorwrocht met het ontwikkelen van creativiteit. In de eindkwalificaties, het programma en het personeel komt dit het meest prominent terug. Bij het uitvoeren van de afstudeeropdracht wordt het proces van Imagineering wel toegepast door de student, maar in de onderwerpkeuze ziet de visitatiecommissie Imagineering minder terug dan verwacht.

Onderscheidend karakter

criterium 1: Het bijzondere kenmerk is onderscheidend voor de instelling of opleiding in relatie tot relevante instellingen of opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.

De commissie vindt dat dit criterium **voldoet**.

De term Imagineering is een vervlechting van de woorden 'imagination' en 'engineering' en is bedacht in 1930. De term wordt sinds de jaren negentig van de vorige eeuw gebruikt voor diverse methodieken die 'experiences' als focus hebben. Imagineering gaat uit van waarden van mensen om vanuit deze basis duurzame relaties met individuen en organisaties op te bouwen. Het middel daarbij is de verbeeldingskracht (focus op belevingsgerichte ervaringen). Imagineering wordt gebruikt om mensen actief te inspireren en te betrekken in een gewenste richting.

AfL heeft de afgelopen jaren actief gewerkt aan het verder definiëren, ontwikkelen en delen van dit gedachtegoed. Er zijn diverse lectoraten opgezet en promotietrajecten opgezet om deze ontwikkeling verder gestalte te geven. De kennis die door AfL wordt opgedaan wordt tevens ingezet voor kennisgebieden die zich buiten de vrije tijd begeven (zoals zorg en verkeerskunde). AfL docenten en studenten worden ingezet om hier een actieve bijdrage aan te leveren.

In het beroepsprofiel van LM heeft Imagineering inmiddels een prominente plaats gekregen. Het is dus niet meer zo dat NHTV hierin uniek is. Er is een landelijke erkenning van het belang van Imagineering als het vakgebied dat opleidingen LM in

staat stelt zich te blijven onderscheiden van andere opleidingen die de vrijetijdssector claimen als hun werkterrein, zoals opleidingen op het terrein van lifestyle, events en sport. Imagineering heeft in het landelijk profiel plaats gekregen in de competenties 'initiëren, creëren en vermarkten van producten en diensten' en 'regisseren in netwerken'.

Doordat Imagineering onderdeel uitmaakt van het beroepsprofiel zijn er overeenkomsten tussen de LM opleiding van NHTV en de andere LM-opleidingen. Daar waar andere opleidingen Imagineering vooral zien als *tool* om belevenisconcepten te ontwikkelen, gaat AfL verder. Voor AfL houdt Imagineering niet op bij productontwikkeling of als specifiek vakgebied, maar maakt het integraal onderdeel uit van alle competenties, waarbij de eigenschappen van Imagineering toegepast worden. AfL heeft het Imagineering gedachtegoed dus verder doorvertaald in het programma dan andere opleidingen.

In het vernieuwde programma bestaat het aandeel Imagineering uit minimaal 53 van de 240 EC's (22%). Drie van de vijf beroepscompetenties dienen op niveau 3 behaald te worden. Van deze drie moet Imagineering en/of Leisure Regie deel uitmaken. Als de student beide beroepscompetenties op niveau 3 behaalt dan heeft de student zelfs 75 EC besteed aan Imagineering (31%). Ook onderzoek is onlosmakelijk verbonden met Imagineering. De A-fase van het Imagineering proces (Nijs en Peters, 2002) vindt plaats op basis van onderzoekstechnieken en processen die tijdens deze competentie geleerd worden. Als dit wordt meegenomen in de kwantificering van het Imagineering gehalte in de opleiding dan kan nog eens 25 EC worden toegevoegd. Op grond hiervan zou de minimale variant uitkomen op

78 EC (32%). Als de student voor de competenties van Imagineering en Leisure Regie niveau 3 bereikt en daar wordt onderzoek aan toegevoegd, dan bestaat het aandeel Imagineering uit 100 EC (42%). Meer impliciet worden aan alle competenties aspecten van Imagineering toegevoegd. Dit is niet te kwantificeren, maar de visitatie-commissie heeft een overzicht gekregen van de opleiding waarin deze verankering kwalitatief is uitgewerkt. De visitatie-commissie heeft hiervan kennis genomen en is van mening dat deze vergelijking herkenbaar is in de praktijk.

Aan de opleiding zijn zes lectoraten verbonden met (aspecten van) Imagineering: Imagineering, Storytelling & Imagineering, Storytelling & Experience, Business Development in Leisure, Tourism Experience and Co-Creation en Vrije tijd, welbevinden en zingeving in zorg en welzijn. Dit is onderscheidend ten opzichte van andere LM-opleidingen in Nederland. LM Stenden heeft drie lectoraten die verbonden zijn met Imagineering, andere LM-opleidingen kennen één of twee lectoraten. Tevens onderscheidend is de uitwisseling tussen personeel van de Master Imagineering en de HBO-bachelor. Dit is uniek in Nederland.

Ook is er een competentiegroep Imagineering, die speciale concepten heeft bedacht voor Imagineering minoren. Voor het collegejaar 2011-2012 hebben 45 studenten gekozen voor een dergelijke minor in de vorm van de Projectenfabriek (VTM), de Efteling Academy (VTM) of Projectfactory (ILM). De Efteling Academy is een unieke samenwerking tussen de Efteling en AfL en biedt studenten uit alle leerjaren de kans bij de Efteling hun talenten te ontwikkelen. Binnen de complexe projecten voor de vierdejaars wordt onder andere onderzoek gedaan naar de belevingswereld van doelgroepen, waarbij visualisaties en storytelling door de doelgroep een fundamentele rol spelen.

De studenten van De Projectenfabriek en The Project Factory werken in een bijzondere opzet aan meerdere Imagineering projecten uit het werkveld. Ze leren alle processen van Imagineering (analyseren, creëren, designen en realiseren) op meerdere projecten tegelijkertijd uit te voeren in de setting van een Imagineering bureau. Het bijzondere van de 'fabrieks'opzet zit in de authenticiteit van de strategische opdrachten voor A-accounts en de dynamische bedrijfsopzet waarbinnen deze plaats.

Studenten werken, zoals gewoon in een bedrijf, samen aan meerdere projecten, in verschillende samenstellingen en ervaren zo een reële Imagineering context. Naast de projecten krijgen de studenten binnen de Projectenfabriek twee verdiepende cursussen van Imagineering. De cursus Future studies gaat in op strategisch design van organisaties en processen en vormt een brug naar de strategisch design insteek van de master Imagineering die NHTV aanbiedt. In de cursus Imagineering komen Imagineering gerelateerde onderwerpen aan de orde als co-creatie, authenticiteit, storytelling, augmented reality en mobiel internet/sociale media.

Ondanks dat Imagineering in het beroepsprofiel omarmd is door alle LM-opleidingen en NHTV in dat opzicht niet meer uniek is, gaat zij verder in de doorvoering van Imagineering in het programma dan de andere LM-opleidingen in Nederland. Zoals één van de SAR-leden treffend zei tegen de visitatiecommissie: "NHTV was al geconcentreerd met Imagineering en storytelling bezig voordat andere opleidingen daar überhaupt aan dachten. Ze doen dat zo goed dat ze weten wat mensen in de toekomst leuk gáán vinden, in plaats van wat mensen nu leuk vinden." AfL heeft dan ook de intentie een leidende rol te blijven spelen in de ontwikkeling en uitdraging van het Imagineering gedachtengoed. Dat vraagt enerzijds om verdere kennisontwikkeling via academisch en praktijkgericht onderzoek en anderzijds om effectieve kennisdistributie en -circulatie. Behalve scholing van de staf worden daartoe partnerships vormgegeven met externe partners.

Concretisering

Criterium 2: De gevolgen van het bijzondere kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs zijn geoperationaliseerd aan de hand van de relevante standaarden van het desbetreffende beoordelingskader.

De commissie vindt dat dit criterium **voldoet**.

Imagineering en eindkwalificaties

In de competenties bestaan Imagineering en Leisure Regie als zelfstandige competenties, maar ook zijn in alle beroepscompetenties aspecten van Imagineering verankerd. Door middel van de keuzes die de student maakt binnen de stage, minoren en het afstuderen kan de student zich verder specialiseren als imagineer. De nadruk kan daarbij liggen op zowel

het handelen in de praktijk in de rol van Imagineer als het in de rol van praktijkgericht onderzoeker een bijdrage leveren aan kennisontwikkeling op dit terrein.

Uit reacties van opdrachtgevers blijkt dat de waarden georiënteerde en belevingsgerichte benadering van AfL studenten gewaardeerd wordt in de uitvoering van onderzoek. Opdrachtgevers zijn vooral tevreden over het niveau van onderzoek en de resultaten. Dit uit zich onder andere in een groeiend aantal werkveldrelaties dat vervolgoopdrachten aanbiedt voor projectgroepen en/of nieuwe afstudeerders. Ook ontvangt AfL regelmatig aanvragen van nieuwe opdrachtgevers.

Er is eveneens een speciaal traject Imagineroes (tevens vermeld bij standaard 3). Binnen dit traject ontwikkelen studenten dezelfde competenties als de reguliere studenten, maar Imagineroes voegt het accent toe dat studenten worden opgeleid voor creatief sociaal ondernemerschap. De missie van Imagineroes is "More you for a better World". More you verwijst naar het belang van persoonlijke groei van de studenten. Ze worden aangezet tot bewustwording van hun talenten, hun waarden en hun eigen creativiteit. Bovendien loopt er een extra leerlijn door het programma om studenten op te leiden tot de rol van process leader. Deze leerlijn borduurt voort op de competentie Leisure Regie.

De opleiding kent tevens leerbedrijven die ook actief zijn als Imagineers zoals Colin (*Creative Organisations Linked in Networks*). Colin is opgericht vanuit de specialisatie Management in Creative Industries en richt zich op het verbinden van partijen in de creatieve industrie in Breda en Tilburg. Dit sluit aan bij de procesgedachte van Imagineering waarbij co-creatie en waardecreatie met meerdere partijen centraal staat. Colin biedt studenten de mogelijkheid om praktische ervaring op te doen, zowel via stage- en afstudeerplaatsen als ondersteuning van de vele projecten die Colin organiseert. Ter illustratie: Colin organiseerde in 2010 45 activiteiten die allemaal in het teken stonden van informatie-/ kennisverspreiding, kennisontwikkeling en -deling, ontmoeting/netwerk, innovatie en inspiratie.

Ook ECEM (Expertise Centre Event Management) maakt waar mogelijk gebruik van Imagineering. Dit is een leeromgeving die gerund wordt door studenten

en begeleid wordt door docenten en waar een sterke link met het gedachtengoed van Imagineering aanwezig is. ECEM is opgezet vanuit de specialisatie Evenementenmanagement, met een focus op Bedrijfsvoering en Projectmanagement. Afhankelijk van de ruimte die de opdrachtgever biedt, vult ECEM ook het Imagineeringproces in door het bedenken van een concept en het creëren van een belevenis.

Imagineering en onderwijsdidactiek

Imagineering wordt toegepast in de didactische omgeving. Dat blijkt al uit de visie op leren van AfL: onderwijs is het creëren van een betekenisvolle ervaring. Dit is vergelijkbaar met de Imagineer die waarde creëert door middel van betekenisvolle ervaringen, waardoor betrokkenheid en intrinsieke motivatie bevorderd worden. AfL wakkert de intrinsieke motivatie aan door zoveel mogelijk te werken met authentieke beroepssituaties. Co-creatie bij het leren wordt tevens toegepast in LM-specifieke minoren en binnen Colin. Een derde voorbeeld van Imagineering in didactiek is het feit dat studenten reflecteren op persoonlijke waarden en hun visie voor de competentie Creatief Leiderschap. Ze leren vanuit deze persoonlijke betrokkenheid hun studie en leerproces in te richten. Tot slot dient hier het traject Imagineroes vermeld te worden als voorbeeld van doorvoering van Imagineering in de didactische vormgeving.

De rode draad van Imagineering is voor de studenten herkenbaar in het programma, zo blijkt uit het STO 2009. Het item 'Imagineering en beleving zijn verweven in mijn opleiding' krijgt een score van 4,3 (op een vijfpuntsschaal, NHTV-breed is de score 3,7). Ook het stimuleren van innovatief denken en het krijgen van ruimte voor het ontplooiën van eigen initiatieven wordt door LM-studenten significant meer herkend dan door de gemiddelde NHTV-student.

Imagineering en personeel

Het personeel speelt een belangrijke rol in het overbrengen van het Imagineering gedachtengoed. Personeel is betrokken bij Imagineering onderzoek en de Imagineering praktijk. De krachten van de Master Imagineering en LM worden hierbij gebundeld.

In het kader van de NHTV-brede academisering zijn ook medewerkers van AfL actief in onderzoek. Het

AfL onderzoeksprogramma heeft als hoofdthema: *Experience and co-creative innovation in (trans)sectoral leisure contexts*. Binnen dit programma liggen twee van de drie programmalijnen in de lijn van Imagineering. Aan deze twee lijnen, te weten Leisure experience, behaviour and meaning en Imagineering and creative entrepreneurship, zijn zeven voor Imagineering relevante onderzoeks- en PhD-trajecten verbonden, waaronder twee lectoraten: Storytelling & Experience en Imagineering.

Aan het AfL onderzoeksprogramma zijn twee academische werkplaatsen verbonden, waarin vanuit het bedrijfsleven science practitioners en werkveldlectoren participeren. Er is een continue wisselwerking tussen het onderzoeksprogramma, het werkveld, het curriculum, en de kennisontwikkeling van AfL-medewerkers. In het recente verleden en in het heden zijn er samenwerkingen (geweest) met bijvoorbeeld de Efteling, de ANWB en NOC/NSF.

De competentiegroep Imagineering houdt zich bezig met de ontwikkeling van het vakgebied en van het onderwijs in alle jaren van de opleiding LM. Het belang van deze competentiegroep blijkt uit de structureel hogere inzet van middelen ten opzichte van andere competentiegroepen. In de competentiegroep zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd en zowel academische als professionele ervaring is aanwezig. Rondom de competentiegroep staat een kring van collega's die een sterke relatie hebben met Imagineering, waardoor er in totaal negentien AfL experts op het gebied van Imagineering betrokken zijn bij het onderwijs. De leden van de lectoraten en de competentiegroep houden hun kennis actueel door deelname aan congressen, seminars en cursussen over onderwerpen die aan Imagineering zijn gerelateerd en rapporten hierover aan de overige leden. Ook zijn zij zelf als sprekers/trainers actief, of ze leveren (bijdragen aan) publicaties van boeken en artikelen. Tevens wordt er ten behoeve van het onderwijs een groot aantal gastcolleges van externe Imagineering experts georganiseerd, die ook vaak bijgewoond worden door docenten.

Inhoudelijk is aansluiting geborgd van de LM bachelor op de Master Imagineering, maar ook is er een uitwisseling van de docenten. Enerzijds zijn zes

docenten van LM zijn als coach of docent betrokken bij de Master studie. Anderzijds zijn drie van de vier vaste docenten van de Master betrokken bij colleges en studiebegeleiding in de bachelor.

Gekoppeld aan het Imagineering proces (het zogenaamde ABCD-model, Nijs & Peters, 2002) blijkt dat in totaal 80% van de AfL docenten en studiebegeleiders hier professionele ervaring mee heeft. Dit varieert van 77% van de medewerkers die ervaring heeft met de eerste fase (analyse/onderzoek) tot 53% die ervaring heeft met het creëren van concepten en 41% die ervaring heeft met werkelijk design en vormgeving van belevenissen.

Imagineering en voorzieningen

Door de herinrichting van de accommodatie aan de Archimedesstraat is een aantal organisatieonderdelen hier gehuisvest die nauw verbonden zijn met het gedachtegoed van Imagineering, zoals Colin, Efteling Academy en Imagineroes. Het pand is verder ingericht conform de visie die uitgaat van het dichterbij elkaar brengen van docent en student (co-creatie). Door middel van gebruik van licht, kleur en beeld is geprobeerd het pand een creatieve uitstraling te geven.

Imalab is opgezet om een specifieke (belevings-) ruimte te creëren voor inspirerende bijeenkomsten. Studenten maken voor hun projecten intensief gebruik van deze flexibel in te richten brainstormlocatie.

Imagineering en afstuderen

Van alle afstudeerwerken die gemaakt zijn tussen 2009 en 2011 vindt LM dat ongeveer 28% betrekking heeft op een Imagineering onderwerp. De visitatiecommissie stelt op grond van de steekproef van eindwerkstukken dat meer scripties dan verwacht een wat traditionele onderwerpkeuze hebben. Gezien het feit dat Imagineering in alle jaren op zoveel manieren een plek krijgt in de opleiding, zou het passend zijn als het aantal scripties met een Imagineering onderwerp hoger ligt. Onduidelijk is waarom het aantal achterblijft bij de verwachting. Daar staat tegenover dat een groot aantal Imagineering gerelateerde methodieken, thema's en inzichten gebruikt zijn bij het uitvoeren van de afstudeeropdrachten en het schrijven van de scripties.

In het onderzoek dat AfL heeft uitgevoerd in 2009-2010 onder opdrachtgevers van afstudeerders, blijkt dat het werkveld een 6,8 geeft voor de vakinhoudelijke kennis van afstudeerders op het gebied van conceptontwikkeling (Imagineering). De vakinhoudelijke kennis op het gebied van Leisure Regie kan door 40% van de respondenten niet beantwoord worden. De overige 60% geeft gemiddeld een 6,6. De kennis van de Creatieve Industrie

krijgt een 7,1. De herkenning van het profiel van Imagineering in afstudeerders vindt het werkveld voldoende tot goed. Het werkveld herkent dat de studenten een duidelijke focus hebben op 'beleving'. Het werkveld beaamt dat de keuze van VTM voor Imagineering als speerpunt aansluit bij vragen uit het beroepenveld.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

I. Overzicht panelleden en secretaris

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / secretaris)	Domeindeskundige (ja / nee)
Drs M.J.M. Foppele	lid	nee
J.C.M.F. Kuysters – van der Laan MBA	lid	ja
Drs R. de Lusenet	voorzitter	nee
Drs G. Pastoor	lid	ja
A.H.E.J. de Brouwer	studentlid	nee

II Secretaris/Coördinator

A.J.C. van Noort MSc	Gecertificeerd okt. 2010	
----------------------	--------------------------	--

III Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer Foppele was tot augustus 2011 sectordirecteur bij HAS Den Bosch, en is nu nog als adviseur actief bij het opzetten van nieuwe bacheloropleidingen
2	Mevrouw Kuysters is directeur van Leisure Result en City Result, in die hoedanigheid voert ze advies- en managementopdrachten uit voor de internationale vrijetijdsindustrie
3	De heer De Lusenet heeft vele jaren ervaring als directeur en bestuurder in hoger onderwijsorganisaties en tevens jarenlange ervaring als voorzitter van visitatiecommissies
4	De heer Pastoor is directeur van het Parktheater Eindhoven en extern adviseur voor culturele ondernemingen
5	Mevrouw de Brouwer studeert Taal- en cultuurstudies aan de UU en verwacht in 2012 haar BSc graad te verkrijgen (minor: Bestuurs- en Organisationswetenschappen)

IV Overzicht deskundigheden binnen panel¹

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
a. deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	Mevrouw Kuysters voert adviesopdrachten uit voor de internationale vrijetijdsindustrie en wordt in die hoedanigheid gezien als up-to-date deskundige. De heer Pastoor treedt regelmatig op als workshopleider op het gebied van creativiteit en innovatie, tevens ontwikkelde hij methodieken als Mindflowing en Cultural Scorecard. Beiden publiceren.

¹ N.B. De secretaris is GEEN panellid

b. internationale deskundigheid	Mevrouw Kuysters voerde vele adviesopdrachten uit voor internationale opdrachtgevers
c. werkvelddeskundigheid in het voor de opleiding relevante beroepenveld	Mevrouw Kuysters voert adviesopdrachten uit voor de internationale vrijetijdsindustrie. De heer Pastoor is directeur van een hedendaagse theater, bestuurlijk actief bij relevante instellingen en tevens extern adviseur voor culturele ondernemingen.
d. ervaring met het geven en ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de opleiding gehanteerde onderwijsvorm(en) ²	De heer Foppele is verbonden geweest aan de Hogeschool HAS Den Bosch, in rollen als docent, studiebegeleider, afstudeerbegeleider, sinds 1994 als opleidingsdirecteur en sinds 2000 als sectordirecteur. In die laatste hoedanigheid is Foppele verantwoordelijk, actief en inhoudelijk betrokken geweest bij het ontwikkelen, in de markt zetten en verder verbeteren van master- en bacheloropleidingen. De heer Pastoor treedt op als docent aan de HKU (Kunst & Economie: Cultureel ondernemerschap) en begeleidt diverse HBO Bc studenten met afstuderen (Fontys, AHK). Hij ontwikkelde de 'Cultural Scorecard', een methodiek voor het bepalen van het cultureel ondernemerschap. Deze methodiek wordt in diverse hbo-opleidingen gebruikt." Hij was een van de aanstichters van wat uiteindelijk de opleiding HBO-CE/Cultuurmanagement is geworden aan de Stenden Hogeschool Drenthe en heeft in het verleden ook NIMA-A gegeven aan avondstudenten in Rotterdam. Mevrouw Kuysters en de heer Pastoor waren betrokken bij visitaties van soortgelijke opleidingen.
e. visitatie- of auditdeskundigheid	De heer De Lusetet heeft vele visitatiecommissies voorgezeten
f. studentgebonden deskundigheid	Mevrouw De Brouwer studeert aan de UU, tevens was (2010-2011) zij voorzitter van de studievereniging 'Alias'

N.B. Zowel mevrouw Kuysters als de heer Pastoor zijn deskundig op het gebied van het bijzonder kenmerk Imagineering. Mevrouw Kuysters is dat onder andere vanuit haar managementrollen bij de Efteling en de Bataviawerf, de heer Pastoor vanuit zowel zijn managementrol van diverse theaters als in zijn adviesrol binnen 'Three is a crowd'.

V Curricula Vitae

Dr. M.J.M. Foppele

De heer Tjeu Foppele behaalde de graad Master of Education aan Fontys hogescholen en later ook zijn doctoraal onderwijskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen (1989).

Vanaf 1979 tot en met juli 2011 is Tjeu verbonden geweest aan de Hogeschool HAS Den Bosch, in rollen als docent, studiebegeleider, afstudeerbegeleider, sinds 1994 als opleidingsdirecteur en sinds 2000 als sectordirecteur. Tjeu is onder andere verantwoordelijk, actief en inhoudelijk betrokken geweest bij het ontwikkelen, in de markt zetten en verder verbeteren van master- en bacheloropleidingen als Stad en streekontwikkeling, Tuin- en landschapsmanagement, Landscape Design en International Horticulture. Momenteel is hij inhoudelijk nog betrokken bij het opzetten van een nieuwe, op GIS-gerichte bacheloropleiding.

² Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Janneke Kuysters MBA

Voordat Janneke met Resultants begon, zat ze in de directie van onder andere de Bataviawerf en de Efteling. Haar vakkennis zit in marketing en finance. Bij projecten waarin (samenwerkings-) processen op gang moeten komen is ze creatief en onnavolgbaar. Als senior adviseur is ze betrokken bij een breed scala aan projecten voor overheden, profit en non-profit organisaties.

Naast haar werk is Janneke secretaris van de Stichting Netwerk Citymarketing, commissaris bij Rabobank Gouwestreek, werkt ze als vrijwilliger bij maatschappelijke organisaties en is ze een enthousiaste watersporter.

Sinds 2002: Directeur at Leisure Result and City Result en JIB Management. De meest recente opdrachten staan vermeld op <http://www.resultants.nl/leisure-result/overzicht.html> en <http://www.resultants.nl/city-result/overzicht.html>

2001 – 2002: Director a.i. at BATAVIA werf

Daarvoor onder andere COO a.i. at Nyfer, Director Marketing at Efteling, Sales Manager at Hotel de Keizerskroon, Reservations Manager at Hotel InterContinental New York

Opleiding: TiasNimbas Business School MBA, Business Administration, Hotelschool Den Haag

Drs. Rob de Lusenet

De heer De Lusenet studeerde Bedrijfskunde aan de Universiteit van Nijenrode en aan de TU Delft. Hij werkte twintig jaar voor de firma KPMG, in de rollen van organisatieadviseur, partner en bestuurslid. Sinds 2005 vervult hij met regelmaat directie- en bestuursposities bij hogescholen en universiteiten in Nederland. Momenteel is hij CvB-lid bij de IJsselgroep. Tevens heeft hij vele visitatiecommissies voorgezeten van zowel bachelor als masteropleidingen.

Drs. Giel Pastoor

- Directeur Parktheater Eindhoven (sinds september 2007)
- Directeur Theater & Congrescentrum De Tamboer Hogeveen (2001-2007)
- Zakelijk leider Musis Sacrum Schouwburg Arnhem (1997 – 2001)
- Marketingmanager Schouwburg & Concertzaal Tilburg (1994 – 1997)
- Marktonderzoeker WEMAR Marktonderzoek Rotterdam (1991 – 1994)

Opleiding:

- Vrijtijdwetenschappen, universiteit Tilburg (afgerond 1991)
- Commerciële Economie, HEAO Arnhem (afgerond 1988)

Overig:

Gefascineerd door creatief denken.

Verzorgt trainingen en workshops op het gebied van creativiteit en innovatie.

Verzorgt daarnaast op verzoek adviezen, onderzoeken en rapportages voor culturele ondernemingen via 'Three is a crowd'.

Momenteel bestuurlijk actief in culturele sector van Eindhoven (bestuurslid theatergezelschap Afslag Eindhoven). Voorheen bestuurlijk actief in Drenthe (voorzitter Noordelijke Schouwburg directies, bestuurslid Prins Bernhard Cultuurfonds, Drentse Cultuurprijs, Hogeveen Culturele Hoofdstad van Drenthe, Bachstichting Hogeveen, stichting MuzOek, stichting Leergeld), in creatieve industrie (lid raad van bestuur Centrum voor de Ontwikkeling van het Creatief Denken) en in het onderwijs (lid externe adviesraad Alfa-College en adviserend voor Hogeschool Drenthe i.h.k.v. nieuwe HBO-studie Cultuurmanagement/CE).

Lid van de commissie Dans/Theater/Podia van de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur (RRKC), onafhankelijk adviesorgaan van Burgemeester & Wethouders van Rotterdam.

Anne de Brouwer is vierdejaars bachelorstudente Taal- en Cultuurstudies aan de Universiteit Utrecht. Haar hoofdrichting is Politieke Geschiedenis en Internationale Betrekkingen. Ze volgt de minor Bestuurs- en Organisationswetenschappen en heeft eerder een Honoursminor aan de faculteit Geesteswetenschappen afgerond. Ze is lid van een studentenvereniging voor Internationale Betrekkingen in Utrecht en is tijdens haar eerste studiejaren op verschillende manieren betrokken geweest bij de studiestichting van Taal- en Cultuurstudies.

Bijlage 2 Programma visitatie

Dag 1: 6 oktober 2011

12.30-13.00 uur	Aankomst panel, Bestuur en directie G. Pepels, Directeur van de academie ALM N. van Os, lid van College van Bestuur
13.00-14.30 uur	Managementteam van de opleiding Y. Vermetten, beleidsmedewerker kwaliteitszorg G. Pepels, academiecteur A. Hardoff, opleidingsmanager N. de Heus, docent O. Wagenaar, onderwijkskundige
14.30-15.00 uur	Etalagemoment: profilering van de opleiding
15.00-16.00 uur	Leden Werkveldadviesraad R. van Doggenaar, directeur Rob Helpt G. Grosveld, directeur Sonax R. van Assendelft de Coningh, directeur Van Assendelft en Partners B.V. O. Vugts, directeur Park en Hotel Efteling B.V. H. den Dekker, managing director Groenendaal Philips Management Training Centre
16.00-17.00 uur	Visitatiecommissie Intern beraad Inloopspreekuur Eén persoon heeft gebruik gemaakt van het inloopspreekuur.
17.00-17.30uur	Opleidingsmanagement Terugkoppeling bevindingen van de visitatiedag

Dag 2: 18 oktober 2011

09.00-10.30 uur	Docenten Guido Aerts, docent Bedrijfsvoering, lid toetscommissie Frank Ouwens, docent Imagineering Simon de Wijs, voorzitter specialisatie Creative industries Olaf Ernst, teamleider International Leisure Management, lid toetscommissie Richard van Bragt, teamleider propedeuse, lid examencommissie Sophie Klok, docent vrijetijdsmanagement Sandra van Lohuizen, voorzitter examencommissie, lid toetscommissie Jacco van Mierlo, docent evenementenmanagement
10.30-11.30 uur	Studenten Rick IJkhout, eerstejaars Frédérique van den Boomen, tweedejaars Loryn King, derdejaars Rogier Powers, vierdejaars Esther Dekker, vierdejaars Renée van Beelen, vierdejaars Danique van den Akkerveken, vierdejaars Anton Woldhek, vierdejaars Maarten van Gemer, afgestudeerd juni 2011
11.30-12.00 uur	Rondleiding faciliteiten
12.00-13.00 uur	Documentenonderzoek, lunch
13.00-14.00 uur	Lectoren Diane Nijs, lector Imagineering Marisa de Brito, lid managementteam van de Academy for Leisure Management met portefeuille onderzoek/kennisontwikkeling Moniek Hover, werkveldlector bij de Efteling, lector storytelling
14.00-15.00 uur	Oud-studenten Janneke Kennis, Zoopark Overloon, coördinator frontoffice en vervangend parkmanager Simone van Poppel, Recon, campagneleider van de innovatiecampagne Saskia de Klerk, marketingmedewerker Princess household appliances Bart Kleijzen, medewerker afdeling Strategische marketing en onderzoek bij de Efteling Nicole Maas, Parkbeheerder Elfenbos
15.00-16.30 uur	Visitatiecommissie Aanvullend onderzoek, intern beraad, formulering conclusies
16.30-17.00 uur	Opleidingsmanagement Terugkoppeling bevindingen

Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

1. In-, door- en uitstroomgegevens

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Totaal aantal studenten	1770	1889	1774	1614	1546	1495	1556
% man	37,5%	39,3%	39,3%	39,8%	39,9%	39,3%	36,9%
% vrouw	62,5%	60,7%	60,7%	60,2%	60,1%	60,7%	63,1%
Inschrijvingen propedeuse	522	575	397	358	413	420	440
Rendement na 1 jaar	24,5%	25,0%	8,8%	17,0%	24,9%	32,1%	
Rendement na 2 jaar	61,9%	63,5%	58,2%	67,0%	61,3%		
Uitval na 1 jaar	34,1%	31,7%	33,0%	30,2%	29,8%	24,0%	
Uitval na 2 jaar	38,3%	36,0%	33,8%	31,6%	33,2%		
Aantal geslaagden	318	331	308	389	372	257	
Gemiddelde studieduur	4,27 jaar	4,32 jaar	4,53 jaar	4,29 jaar	4,39 jaar	4,64 jaar	
Aantal studiestakers	212	217	215	130	148	170	
Gemiddelde studieduur studiestakers	1,47 jaar	1,49 jaar	1,81 jaar	1,89 jaar	1,69 jaar	2,34 jaar	
Onderwijsvraagfactor	1.0639	1.03409	1.02238	0.92570	1.01204		

2. Gerealiseerde docent-student ratio

1:25/26 (exclusief studiebegeleiders 1:29)

3. Gemiddeld aantal contacturen: 12,4 uur per week. Dit is een gemiddelde over de vier studie jaren heen.

Bijlage 4 Eindkwalificaties

De competenties van de Leisure Manager (bron: landelijk profiel Leisure Manager, 2010):

1. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens;
2. Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en alternatieven voorbereiden van besluitvorming;
3. Regisseren in netwerken;
4. Initiëren, creëren en vermarkten van producten, diensten: zelfstandig en ondernemend;
5. Toepassen van HRM in het licht van de strategie van de organisatie;
6. Inrichten, beheersen en verbeteren van de financiële en juridische aspecten;
7. Analyseren en implementeren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken;
8. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces;
9. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie);
10. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, vrijetijdsmanager of professional).

Bijlage 5 Programmaoverzicht

Studiejaar 2					
VTM A: IMA/LPM (9ec) VTM B: BV/MCI (9ec) ILM: MKT/SPM (9ec)	VTM A: PM/SPM (9ec) VTM B: MKT/SPM (9ec) ILM: IMA/LPM (9ec)	Studieweek	VTM A: BVI/MCI (9ec) VTM B: IMA/LPM (9ec) ILM: PM/EVM (9ec)	VTM A: MKT/SPM (9ec) VTM B: PM/SPM (9ec) ILM: ENT/MCI (9ec)	Competentie-examen ABC-stage
VTM A: onderzoek (6ec) & Engels (4ec) VTM B: onderzoek (6ec) & Nederlands (4ec) ILM: Leisure Direction (4ec) & Engels (4ec)			VTM A: Leisure Regie (4ec) & Nederlands (4ec) VTM B: Leisure Regie (4ec) & Engels (4ec) ILM: Research (6ec) & English (2ec)		
Creatief Leiderschap (4ec)			Creatief Leiderschap (4ec)		
ICC (integratie beroepscompetenties)			ICC (integratie beroepscompetenties)		
Propedeuse					
Projectmanagement (PM) Man. Of Creative Industries (MCI) 8 ec	Bedrijfsvoering (BV) Event Management (EVM) 8 ec	Studieweek	Marketing (MKT) Leisure Projectman. (LPM) 8 ec	Imagineering (IMA) Sports Management (SPM) 8 ec	Propedeuse-examen
Leisure Regie (LR) 4 ec			Onderzoek (OZ) 4 ec		
Nederlands (NED) 3 ec			Engels (ENG) 5 ec		
ICC	ICC		ICC (integratie MKT)	ICC (integratie IMA)	
Creatief Leiderschap (6ec)			Creatief Leiderschap (6ec)		

Tabel 1: Curriculumontwerp jaar 1 en 2

Studiejaar 3 VTM				
Project Branding Experience* (9ec)	Stage	Stage	Stage	
Cursus Branding Experience* (3ec)				
Training Business Communication* (2ec)				
** Studenten die in ABC op stage gaan, volgen dit onderwijsonderdeel in blok D				
Studiejaar 3 ILM				
Project Brand Experience (9ec)	Placement	Placement	Placement	
Course Brand Experience (3ec)				
International courses Business				

Communication (2ec)			
Training Thesis Writing (1ec)			

Tabel 2: Curriculumontwerp jaar 3

Studiejaar 4 VTM/ILM		
Minor (20ec)	Afstuderen (30ec)	Eindexamen (10ec)

Tabel 3: Curriculumontwerp jaar 4

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

- Kritische reflectie
- Eindwerkstukken van 19 studenten, steekproef uitgevoerd conform NVAO-eisen
- Tentamens blok At/m D 2010/2011
- Projectverslagen
- Research reports tweede studiejaar 2010/2011
- Work placement reports 2010/2011
- Handboek studeren met een functiebeperking
- Decaanwijzer
- Blokevaluaties 2011/2011
- Verslagen round table VTM/ILM
- Kwaliteitsjaarverslag leisure management 2009/2010, 2010/2011
- Evaluatiekalender
- Enquête medewerkertevredenheidsonderzoek
- Overzicht contacten VTM met het werkveld
- Activiteitenplan Academy for Leisure 2010/2011
- NHTV internationale strategie 2009/2012
- NHTV Masterplan
- Onderwijsconcept
- Scholingsplan 2010/2013

Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Vrijtijdsmanagement van NHTV Breda in de rol van student. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam: Anne de Brouwer

Datum: 06-10-2011

Plaats: Utrecht

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Vrijtijdsmanagement van NHTV Breda in de rol van secretaris. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,



Handtekening:

Naam:

A. van Noort

Datum:

5 oktober 2011

Plaats:

leiderdorp

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Vrijtijdsmanagement van NHTV Breda in de rol van deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam:

M. J. M. Foppele

Datum:

04 - 10 - 2011

Plaats:

Berlicum

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Vrijtijdsmanagement van NHTV Breda in de rol van voorzitter. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

Dr. de Kusevel

Datum:

21/9/2011

Plaats:

Beerschen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

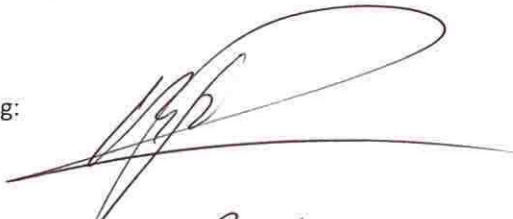
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Vrijtijdsmanagement van NHTV Breda in de rol van deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

M. R. Pastoor

Datum:

6-10-11

Plaats:

Waalre

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding B Vrijtijdsmanagement van NHTV Breda in de rol van deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt

Handtekening:

Naam:

J. Kuysters

Datum:

6/10/11

Plaats:

Goeds