



## Groeispurten in het hoger onderwijs

Onderzoek naar de verklaring van de voortdurende groei van het aantal expliciete doelen, regels en procedures.

**Nelleke Rietveld 358016**  
Erasmus universiteit Rotterdam  
Master Bestuurskunde  
1° beoordelaar: Vincent Homburg  
2° beoordelaar: Frans-Bauke van der Meer  
Augustus 2015

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie in het kader van de afronding van de opleiding bestuurskunde aan de Erasmus universiteit,

Het schrijven van een scriptie kan soms een worsteling zijn. Deze worsteling mocht ik in het afgelopen jaar meemaken. Desalniettemin was het een leerzaam proces, waar ik met voldoening op terugkijk.

In eerste plaats dank aan degenen die mij tijdens het scriptietraject hebben begeleid.

Mijn begeleider, Vincent Homburg wil ik bedanken voor zijn kritische blik, feedback en zijn vermogen om mijn wijdlopende denkprocessen te volgen en hier tijdig in bij te sturen. Je hielp mij in het juist benaderen van de grote hoeveelheid wetenschappelijke informatie en het omgaan met de complexiteit van onderwijsprocessen in een omvangrijke organisatie.

Daarnaast dank aan Frans-Bauke van der Meer voor het lezen en becommentariëren van mijn scriptie in de hoedanigheid van tweede lezer.

Ik had dit onderzoek niet uit kunnen voeren zonder de medewerking van de diverse bestuurders, beleidsmedewerkers en docenten, jullie hebben mij voorzien van de benodigde input voor dit onderzoek. Dank hiervoor!

Daarnaast veel dank aan;

Mijn vriendinnen, die mij hebben ondersteund en me op de juiste momenten ophaalde voor verfrissende activiteiten. Dit gaf mij altijd weer nieuwe energie! Vanaf nu ben ik overal weer bij!

Mijn familie, dank voor het aanhoren van mijn verhalen en voor de heerlijke maaltijden.

Sjoerd Zeelenberg, dank voor het sparren en de empowerment!

Last but not least: Mijn verloofde Sebastiaan Hermans. Dank voor al je steun en toeverlaat. Jij bent de persoon die altijd zorgde voor de goede voorwaarden; lekkere hapjes, het aanzetten van de verwarming van mijn studeerkamer, de wandelingen door het bos, het klaarleggen van mijn bril et cetera. Tevens bedankt voor je geduld, je luisterend oor, de juiste woorden op het juiste moment en de heerlijke glazen wijn die je voor mij inschonk als afsluiter van een intensieve dag werken aan mijn scriptie.

De eindstreep is nu bereikt, mijn studie zit erop.

Nelleke Rietveld

Rotterdam augustus 2015

## Inhoudsopgave

1. Inleiding en onderzoeksdesign .....	6
1.2 Eerste literatuurverkenning.....	7
1.2.1 New public management.....	7
1.2.2 Ongewenste effecten .....	7
1.2.3 Effect outputmeting op lange termijn.....	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.3.1. Doelstelling:.....	8
1.3.2 Vraagstelling: .....	8
1.4 Onderzoeksstrategie op hoofdlijnen .....	9
1.5 Relevantie .....	9
1.5.1 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie .....	9
1.6 Leeswijzer .....	9
2. Beleidsvorming binnen de Hogeschool Rotterdam.....	11
2.1. Inleiding .....	11
2.2 Hoger onderwijsbeleid.....	11
2.2.2 Specifiek voor het hbo .....	11
2.2.3 Kwaliteitsborging binnen het hbo .....	12
2.3 Beleidscontext Hogeschool Rotterdam.....	13
2.3.1 Keuze voor de regio .....	14
2.3.2 Keuze voor een samenhangend onderwijsmodel – het ROM .....	14
2.3.3 Keuze voor zes inhoudelijke speerpunten.....	14
2.3.4 Betrokkenen in de vormgeving van het onderwijsbeleid.....	15
2.3.5 Interne betrokkenen.....	16
2.3.6 Externe betrokken .....	17
2.4 Doelstellingen die geldend zijn voor de Hogeschool Rotterdam .....	18
2.5 Regels en procedures die geldend zijn binnen de Hogeschool Rotterdam.....	19
2.5.1 Interne kwaliteitskaders .....	19
2.6 Conclusie .....	20
2.6.1 Doelstellingen .....	20
2.6.2 Outputdoelstellingen.....	21
2.6.3 Outcomedoelstellingen .....	21
2.6.4 Regels en procedures .....	21
2.6.5 Opgelegde externe regels.....	22
2.6.6 Interne regels.....	23
2.6.7 Welke ontwikkelingen zijn hierin waar te nemen? .....	24

3. Literatuurverkenning.....	25
3.1 Inleiding .....	25
3.2 Prestatiemetingen .....	25
3.2 Veronderstellingen van NPM.....	26
3.3 Verscheidenheid in taken en belanghebbenden.....	27
3.3.1 Mushrooming .....	28
3.4 Conclusie naar aanleiding van de theorie .....	29
3.5 Centrale verwachting van dit onderzoek .....	30
4. Onderzoeksontwerp.....	31
4.1 Kwalitatief onderzoekontwerp .....	31
4.2 Afbakening onderzoek.....	31
4.3 Onderzoeksmethode: Enkelvoudige casestudy.....	31
4.4 Onderzoeksopzet.....	32
4.4.1 Interviews .....	32
4.4.2 Overlegmomenten.....	33
4.4.3 Documentenanalyse .....	33
4.4.4 Analyse interviews en kwalitatieve data .....	33
5. Groeisurten in de Hogeschool Rotterdam .....	35
5.1 Inleiding .....	35
5.2 Verscheidenheid van taken en mushrooming.....	35
5.2.1 Waarborgen en verantwoorden van de kwaliteit op bestuursniveau .....	35
5.2.2 Waarborgen en verantwoorden van de kwaliteit op instituutsniveau .....	39
5.2.4 Waarborgen en verantwoorden van de kwaliteit op uitvoeringsniveau.....	45
5.2.6 Tussenconclusie: verklaring van mushrooming als gevolg van verscheidenheid in taken omtrent de kwaliteit van onderwijs .....	48
5.3 Verscheidenheid in belanghebbenden en mushrooming .....	50
5.3.1 Samenwerking met externe partijen op bestuursniveau .....	50
5.3.2 Samenwerking met externe partijen op instituutsniveau.....	56
5.3.3 Samenwerking met externe partijen op uitvoeringsniveau .....	57
5.3.4. Tussenconclusie verklaring van mushrooming als gevolg van verscheidenheid in belanghebbenden.....	59
5.5 Afsluiting: verklaring voor mushrooming.....	60
5.5.1 Verklaring van het fenomeen; de constante groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures binnen de Hogeschool Rotterdam .....	61
6. Conclusie: Mushrooming bij de Hogeschool Rotterdam.....	63
6.1 Inleiding .....	63
6.2 Beantwoording onderzoeksvragen.....	63
6.2.1 Deelvragen.....	63
6.3. Relevantie van het onderzoek.....	65

6.3.1 Wetenschappelijke relevantie .....	65
6.3.2 Maatschappelijke relevantie .....	65
6.4 Aanbevelingen .....	65
6.5 Reflectie op het onderzoeksproces .....	68
7. Bronnen Literatuur .....	70
7.1 Bronnen documentenanalyse .....	71
7.1.2 Geraadpleegde documenten interne doelen .....	71
7.1.3 Geraadpleegde documenten externe doelen .....	72
7.1.4 Geraadpleegde documenten interne regels.....	72
7.1.5 Geraadpleegde documenten externe regels:.....	73
7.1.6 Geraadpleegde documenten interne belanghebbenden .....	73
7.1.7 Geraadpleegde documenten externe belanghebbenden .....	74
Bijlage 1: Topiclijst.....	75
Bijlage 2: Vragenlijst .....	76
Bijlage 3: Interviews en observaties.....	82

## 1. Inleiding en onderzoeksdesign

*“De regels zoals ik ze nu ken, beletten mij in het behalen van de organisatiedoelen omdat de regels zo bureaucratisch kunnen zijn” (respondent)*

Het aantal opleidingen in het hoger onderwijs dat onder de maat is, blijkt fors gestegen. Dat schrijft *NRC Handelsblad* naar aanleiding van berichtgeving van de instelling die verantwoordelijk is voor de kwaliteitsbewaking op universiteiten en hogescholen, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

Naar aanleiding van diverse maatschappelijke geluiden en rapporten waarin naar voren kwam dat de kwaliteitszorg tekortschiet binnen de hoger-onderwijsinstellingen heeft de staatsecretaris verschillende maatregelen aangescherpt ter optimalisering van het hoger onderwijs.

Belangrijke kenmerken van deze optimaliseringstrend zijn:

1) De sturing op prestaties gericht op het inzichtelijk maken van de kwaliteit van het onderwijs. Dit is terug te zien in de toename van kwaliteitszorgsystemen die prestaties van studenten, docententeams en scholen/opleidingen in kaart brengen.

2) de toenemende aandacht voor de invloed die uitgaat van het onderwijsbestuur op onderwijskwaliteit (Inspectie van het Onderwijs, 2013),

Minister Bussemaker signaleerde onlangs dat de optimaliseringstrend binnen het Hoger Onderwijs wellicht – ondanks goede bedoelingen – zijn doel voorbijschiet. Zo liet zij in 2013 aan het Hoger Onderwijs persbureau weten dat sommige instellingen veel meer doen dan nodig is. Zo troffen onderwijskeurmeesters van de NVAO volgens Bussemaker eens een onderwijs- en examenreglement van maar liefst 320 pagina's aan. *“Medewerkers hebben zich uit de naad gewerkt om elk risico weg te nemen, maar het schiet zijn doel voorbij. Studenten lezen het niet en medewerkers kunnen het niet meer uit hun hoofd leren. Erger is nog dat men dacht dat het moest.”* aldus Bussemaker.

Bovenstaande situatie staat symbool voor de processen die gaande zijn binnen het hoger onderwijs. Het risicovermijdende gedrag binnen het hoger onderwijs wordt gestimuleerd door het gevoel van 'in-control' willen zijn. Ieder mogelijk risico wordt vermeden door middel van het opstellen van maatregelen en regels (Van Tol, 2010).

De Hoger Onderwijsinstellingen hebben dan ook te maken met een aanzienlijke groei van zowel diverse controlesystemen gericht op het inzichtelijk maken van prestaties, als een overvloed aan richtlijnen en protocollen (Hooge, 2013).

Controlesystemen gericht op het inzichtelijk maken van de prestaties worden bovendien ook constant bijgesteld en “nieuwe procedures lijken voortdurend het antwoord te zijn om doelstellingen binnen het onderwijs te behalen” (Hooge, 2013 p29 ). Dit leidt onder andere volgens Hooge (2013) tot ongewenste effecten. Doelstellingen zouden hierdoor juist onherkenbaar kunnen worden; de effecten hiervan zijn onvoorspelbaar.

Andersom concludeert Hooge dat er binnen het hoger onderwijs sprake is van een verkeerde toepassing van kwaliteitszorgsystemen, en dat personeel binnen het onderwijs de kwaliteitszorgsystemen en de regels als ineffectief ervaren. Volgens Bozeman (2000 in Bozeman, 2012) werken te veel regels contraproductief en dat leidt tot een onvermogen om organisatiedoelstellingen te behalen.

Toch dreigt er een tendens te zijn dat onderwijsbesturen deze risicovermijdende en vereenvoudigde rationele werkwijze handhaven. De vraag hoe en waarom regels zich op regels stapelen, staat verder centraal in dit onderzoek. Want juist in het verklaren van dit fenomeen zou de oplossing kunnen schuilen voor de kwaliteitsproblemen in het Hoger Onderwijs.

## 1.2 Eerste literatuurverkenning

### 1.2.1 New public management

In de afgelopen jaren zijn volgens De Bruijn managementtechnieken uit het bedrijfsleven dieper in overheidsorganisaties doorgedrongen. Dit fenomeen wordt wel aangeduid met de term 'New Public Management'. Publieke organisaties worden steeds meer op een 'managerial' wijze aangestuurd (Noordegraaf, De Wit, 2012). De hogescholen gaan dan ook steeds meer op een 'echt' bedrijf lijken; een ontwikkeling die past bij de opvatting van New public management (Kwikker, Huisman, Eijkeren, 2005; 131-140).

Assumpties achter 'New public management zijn volgens Noordegraaf, De Wit, 2012)

1. Objectiviteit. Objectivering als gewenste 'verwetenschappelijking' van politiek, beleid en management, en als ontpolitiseren van de politiek
2. Rationaliteit. Rationalisatie als steeds beter beredeneerde keuzeprocessen die mede op grond van de geobjectiveerde 'evidence' tot aantoonbaar resultaat leiden.
3. Optimaliteit. Optimalisatie met als uitgangspunt dat de resultaten telkens beter zijn, met continue verbetercycli (het zogenaamde PDCA: plan do check act).

(tabel 1)

### 1.2.2 Ongewenste effecten

Prestatiemeting is een belangrijk onderdeel dat thuishoort binnen de beginselen van New Public Management. Volgens De Bruijn kan dit een belangrijke prikkel zijn om de productiviteit van overheidsorganisatie te verhogen. Echter het kan ook het tegenovergestelde veroorzaken. Door steeds meer te sturen op het gebruik van gestandaardiseerde data kan prestatiemeting en – sturing leiden tot de perverse effecten zoals manipulatie, fraude met gegevens en vervaging of verdwijning van onderwijsdoelen. Dat wat niet gemeten kan worden of niet objectiveerbaar is, verdwijnt uit het onderwijscurriculum (Hooge et.al. 2012). De perverse effecten worden hieronder kort toegelicht

#### *Strategisch gedrag*

De Bruijn omschrijft strategisch gedrag als een mechanisme waarin de afstand tussen degene die productiecijfers produceert en degene die productiecijfers gebruikt, groter is.

Het negatieve effect kan bijvoorbeeld ontstaan volgens De Bruijn (2006) "dat de rechtbank die op vonnissen wordt afgerekend, gaat meer tussenvonnissen wijzen om zo de productie te kunnen verhogen". Of deze indicatoren voldoen aan het behalen van de doelstellingen is nog maar de vraag. Hierin is vaak sprake van de prestatieparadox. De indicatoren die zogenaamd zijn opgesteld om bepaalde doelstellingen te behalen, voldoen in werkelijkheid niet aan de vraag (Bekkers, 2007) Volgens Bekkers (2007) leidt strikte sturing op outputcriteria tot kwantificering van de werkelijkheid. "het kan er toe leiden dat alleen die prestaties worden gedefinieerd die gekwantificeerd kunnen worden." Het doet dan ook geen recht aan complexe doelstellingen die via organisaties behaald moeten worden.

#### *Outputmeting blokkeert innovaties*

Omdat organisaties zich met name richten op het behalen van eenvoudige meetbare doelen wordt er niet geïnnoveerd. Dit vanwege de onzekerheid dat dit op korte termijn niet leidt tot verbetering van de cijfers die zijn gesteld voor de prestatiemeting (Vidovich, 2001). Volgens Gerritsen (2012:156) "leidt prestatiemeting er toe dat de aandacht voor moeilijk meetbare meer kwalitatieve aspecten vermindert, dat professionals zich alleen nog maar richten op het halen van cijfers en zich niet meer druk maken over kwaliteit en dat er nieuwe vorm van bureaucratie ontstaat die meer gericht op auditability dan op het oplossen van problemen."

### *Outputmeting leidt tot bureaucratie*

De sturing op basis van prestaties stelt volgens de Bruijn (2006) en Bekkers (2007) hoge eisen aan informatie die verzameld moet worden via de indicatoren die gesteld zijn om bepaalde outputdoelen te behalen. Volgens de Bruijn (2006) blijkt dat organisaties die prestaties relatief goed kunnen aantonen vaak veel hebben geïnvesteerd in kwaliteitszorgsystemen die dit voor elkaar kunnen krijgen. Er zijn hiervoor zelfs aparte organisatiedelen voor opgesteld, "Het leidt alleen maar tot meer productie op papier", Aldus de Bruijn (2006) . Prestatiemeting gaat vaak samen met veel administratieve lasten en er moeten vaak nieuwe kwaliteitszorgsystemen worden opgesteld of de bestaande moeten aangepast worden. (Bekkers, 2007)

### *Outputmeting verdrijft bestelverantwoordelijkheid*

Hierbij is er sprake van een competitieve relatie tussen diverse organisatiedelen. Het onderliggende mechanisme hierin is dat prestatiemeting de organisatiedelen dwingt zoveel mogelijk de eigen prestaties te optimaliseren (Bruijn,2006). Volgens de Bruijn en Bekkers (2006 &2007) is prestatiemeting daarmee ook een 'disincentive' voor samenwerking.

### **1.2.3 Effect outputmeting op lange termijn**

Als outputsturing een effectief instrument is, zullen professionals zich gaan gedragen in overeenstemming met de incentives die van het systeem uitgaan. Het gevolg hiervan na verloop van tijd: de perverse effecten zullen optreden. Hierdoor treedt mushrooming en beleidsaccumulatie op. Bruins De Bruijn (2006) stelt dan ook "dat prestatiemeting in een organisatie die slechts uit integere professionals bestaat zal perverteren. Juist in kennisintensieve organisaties zal het perverteren"

## **1.3 Probleemstelling**

### **1.3.1. Doelstelling:**

In de voorgaande paragraaf is aangetoond dat in het Hoger Onderwijs steeds meer wordt gewerkt met prestatiemeting en -sturing, en dat – wellicht mede ingegeven door het New Public Management gedachtengoed - doelen, regels en richtlijnen een steeds belangrijkere rol spelen. In dit onderzoek wordt de thematiek van toepassing van doelen, regels en procedures centraal gesteld, en met name de observatie dat in het Hoger Onderwijs doelen, regels en procedures prominenter en met name ook steeds veelvuldiger voorkomen.

Het doel van dit onderzoek is het verklaren van de ontwikkeling en toepassing van de groei van het aantal doelstellingen, regels en procedures in de Hogeschool Rotterdam door uit documenten, interviews met bestuurders en beleidsadviseurs achtergronden en oorzaken voor gebruik en toepassing van doelstellingen, regels en procedures af te leiden en deze in een verklarend model op te nemen.

### **1.3.2 Vraagstelling:**

Hoe kan de opkomst en de groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam worden verklaard?

Deelvragen:

1. Op welke wijze worden expliciete doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam toegepast en welke ontwikkelingen zijn hierbij waar te nemen?
2. Welke achtergronden en oorzaken voor ontwikkelingen in toepassingen van doelstellingen, regels en procedures kunnen uit academische literatuur, beleids- en visiedocumenten en uit interviews met betrokkenen van de Hogeschool Rotterdam worden geïdentificeerd?
3. Welke verklaring voor ontwikkelingen in gebruik van doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam kan worden opgesteld?



#### **1.4 Onderzoeksstrategie op hoofdlijnen**

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Hogeschool Rotterdam. Het onderzoek is exploratief en theorieconstruerend van aard. Dit onderzoek is er specifiek op gericht om stapsgewijs een theorie te ontwikkelen gericht op het verklaren hoe de opkomst en de constante groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures plaatsvindt binnen de Hogeschool Rotterdam. De theorievorming is gebaseerd op veldwerk in de Hogeschool Rotterdam. Het veldwerk bestaat uit interviews met betrokkenen binnen de Hogeschool Rotterdam en kwalitatieve beleidsdocumenten. Om het veldwerk theoretisch te kunnen onderbouwen is er gebruik gemaakt van een literatuurverkenning.

#### **1.5 Relevantie**

##### **1.5.1 Maatschappelijke relevantie**

Publieke organisaties worden steeds meer op een 'managerial' wijze aangestuurd (Noordegraaf, De Wit, 2012). Prestatiemetingen, kwaliteitssystemen, het aantonen van het juiste niveau per leerjaar zijn aspecten die een grote rol spelen binnen het hoger onderwijs. Er is dan ook een zoektocht gaande betreffende de vraag hoe het management binnen het hoger onderwijs het beste vorm kan geven aan deze verantwoordingsplicht (Bore and Wright 2009;243) (Towler, 2012). De vraag heerst dan ook of prestatiemetingen en kwaliteitssystemen wel het juiste instrument zijn om de kwaliteit van onderwijs aan te tonen, of veroorzaken zij juist het tegenovergestelde? Wat zich bijvoorbeeld uit in de ervaren administratieve rompslomp, regeldruk en doelen die door alle prestatie-indicatoren moeilijk te herkennen zijn. Deze scriptie beoogt door het zoeken van een verklaring hoe het komt dat er momenteel sprake is van een constante groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures, een bijdrage te leveren aan deze zoektocht. In het verklaren van dit fenomeen zou de oplossing kunnen schuilen om effectief vorm te kunnen geven aan de verantwoordingsplicht, om zodoende bewust te zijn van de negatieve effecten.

##### **1.5.2 Wetenschappelijke relevantie**

Wetenschappelijk gezien is er veel bekend over prestatiemetingen. Tevens is er veel aandacht voor de rol van managers en professionals. De professional moet zijn werk kunnen doen en zo min mogelijk last hebben van organisatorisch en bureaucratisch gedoe (Bruin, 2006). De manager moet rekening houden met de complexe dynamiek van de organisatie en zijn invloed gebruiken om het beleid voor de professionals zinvol te houden (Tummers, 2013). Wetenschappelijk is er veel bekend hoe je professionals het beste kunt faciliteren.

Echter in de praktijk ervaren professionals vaak dat er onnodig beleid wordt ingezet.

Kwaliteitssystemen zien zij vaak als het vervullen van controlelijsten, het invoeren van bepaalde gegevens in systemen waar zij het nut niet van inzien en wat met name administratieve rompslomp met zich meebrengt. Zij herkennen steeds minder goed de oorspronkelijke organisatiedoelen en raken vervreemd van het beleid. Een belangrijke oorzaak hiervan is de invloed van prestatie-management (Klopper- Kes et.al, 2010 in Tummers, 2013). Toch is er wetenschappelijk relatief weinig bekend hoe het komt dat oorspronkelijke organisatiedoelstellingen niet meer herkend worden en regels zich continu lijken te verdubbelen. Door specifiek een theorie te ontwikkelen gericht op het verklaren hoe de opkomst en de continue groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures plaatsvindt, beoogt deze scriptie hier een bijdrage aan te leveren.

#### **1.6 Leeswijzer**

De scriptie gaat na een de aanleiding van het onderzoek en korte verkenning van de literatuur van start met een beschrijving van de context van het hoger onderwijs. Centrale begrippen die verder worden toegelicht, zijn de kwaliteitssystemen, geldende regels en procedures en expliciete doelstellingen en ontwikkelingen die hierin hebben plaatsgevonden. Vervolgens wordt er stilgestaan hoe deze centrale begrippen op welke wijze bij de Hogeschool Rotterdam worden toegepast.

In hoofdstuk 3 volgt een literatuurverkenning over de oorzaken en achtergronden die van toepassing kunnen zijn voor de ontwikkeling van doelstellingen en procedures binnen het hoger onderwijs. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid stilgestaan bij de begrippen beleidsaccumulatie en mushrooming.

De beschrijving hoe het uiteindelijke antwoord tot stand is gekomen volgt in hoofdstuk 4

Hoofdstuk 5 staat in het teken van een beschrijving welke oorzaken van invloed zijn op de continue groei van regels en procedures en expliciete doelstellingen binnen de Hogeschool Rotterdam. Het opgedane veldwerk en theorie vormt de basis voor deze analyse. Tenslotte worden in hoofdstuk 6 conclusies getrokken over welke aspecten als verklaring gelden voor het ontstaan van de constante groei van regels, procedures en expliciete doelstellingen binnen de Hogeschool Rotterdam

## 2. Belevingsvorming binnen de Hogeschool Rotterdam

### 2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk staat de volgende vraag centraal: Op welke wijze worden expliciete doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam toegepast en welke ontwikkelingen zijn hierbij waar te nemen?

Om antwoord te geven op deze vraag volgt in paragraaf 2.2. eerst een overzicht van het landelijke hoger onderwijsbeleid. In paragraaf 2.3 wordt stilgestaan bij de vraag hoe het landelijke hoger onderwijsbeleid vorm krijgt binnen de Hogeschool Rotterdam. Vervolgens volgt in de paragrafen 2.4 en 2.5 een uitgebreid overzicht van de expliciete doelstellingen, regels en procedures die bij de Hogeschool Rotterdam worden toegepast. In paragraaf 2.6. wordt naar aanleiding van de expliciete doelstellingen, regels en procedures die inzichtelijk zijn gemaakt in paragraaf 2.3. tot en met 2.5. een antwoord gegeven op de deelvraag die centraal staat in dit hoofdstuk.

### 2.2 Hoger onderwijsbeleid

Het ministerie van OC&W heeft een grote verantwoordelijkheid binnen het onderwijs. Het Ministerie van OC&W bewaakt de toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid van het onderwijs. In de onderstaande tabel zijn de doelen betreffende de overheidsverantwoordelijkheid voor het onderwijs beschreven.

Kwaliteit	Het efficiënt sorteren van mensen op en het optimaliseren van talenten, inclusief het bevorderen van zelfontplooiing (efficiëntiedoelstelling). Het aanleren van arbeidsmarktrelevante kennis, vaardigheden en competenties ter bevordering van de allocatie op de arbeidsmarkt (allocatiedoelstelling). Het aanleren van kennis, vaardigheden en competenties die actief burgerschap bevorderen (burgerschapsdoelstelling).
Doelmatigheid	Het bij gegeven kwaliteitseisen aanbieden van onderwijs tegen zo laag mogelijke kosten.
Toegankelijkheid	Het bieden van gelijke kansen in het onderwijs. Mensen die willen doorstuderen, moeten toegang hebben tot een bij hun vooropleiding passende vervolgopleiding van hun keuze.
De drie hoofddoelen, toegankelijkheid, kwaliteit, en doelmatigheid kunnen niet vanzelfsprekend alle drie in een even sterke mate worden toegepast. De overheid moet een balans vinden in de realisering van de doelen.	

(Tabel 2: Werfhorst, 2007)

Door middel van de strategische agenda voor het hoger onderwijs geeft het kabinet vorm aan het beleid, de doelen en waarden die van belang zijn voor het hoger onderwijs. Deze punten worden in de komende paragrafen toegelicht.

#### 2.2.2 Specifiek voor het hbo

Volgens het kabinet ligt in de beroepsgerichtheid de kracht van hogescholen. Deze beroepsgerichtheid moet centraal staan in het hbo-bacheloronderwijs. Het is volgens het kabinet van belang dat de hogescholen verweven zijn met het praktijkgerichte onderzoek.

Om in het bovenstaande het kwaliteitsniveau te verhogen binnen het hbo zijn er voor 2025 koerswijzigingen opgesteld. Deze gelden voor zowel het beleid van de overheid als dat van de instellingen. De belangrijkste speerpunten zijn hierbij een hoger ambitieniveau voor studenten, dat bereikt wordt door intensiever onderwijs en selectie, meer samenwerking tussen fundamenteel en toegepast onderzoek enerzijds en onderwijs anderzijds, en het belonen van kwaliteit in de bekostiging van hogescholen (Ministerie van OC&W, 2011).

### 2.2.3 Kwaliteitsborging binnen het hbo

Om de kwaliteit binnen het hbo te waarborgen en te versterken zijn er door de overheid drie doelen opgesteld:

1. Het versterken van het totale toezichtinstrumentarium (zowel de accreditatie als inspectietoezicht). Het nieuwe toezicht van de inspectie zal risicogericht zijn, gebaseerd op factoren die een risico opleveren voor de kwaliteit van het onderwijs. Bij geconstateerde risico's zal nader onderzoek bij de instelling worden ingesteld. Dat onderzoek heeft betrekking op de wettelijke waarborgen voor de kwaliteit van het onderwijs en de diploma's, zoals het onderwijs- en examenreglement, de examencommissies, de interne kwaliteitszorg en de werking van de medezeggenschap.
2. Extern valideren van toetsing en examinering. Dit zou bijdrage aan het verminderen van de twijfels betreffende de waarde van een hbo-diploma.
3. 'Good governance': uitgangspunt is het erkennen van de autonomie van de hbo-instellingen. Echter het belang van verantwoording staat hierin centraal. Zo worden er bijvoorbeeld afspraken gemaakt over de opbrengsten die scherper geformuleerd en in beeld gebracht moeten worden. Om dit te realiseren zijn indicatoren voor bijvoorbeeld studiesucces en kwaliteit geformuleerd (Ministerie van OC&W, 2011).

De kwaliteitstoetsing voor het hoger onderwijs is geregeld in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en in de Wet op het onderwijstoezicht (WOT). De taken van de inspectie voor het hoger onderwijs kunnen vertaald worden in de volgende onderdelen van toezicht:

- Het beoordelen van de kwaliteit van het stelsel voor het hoger onderwijs. De inspectie rapporteert hierover in themarapporten, jaarlijkse onderwijsverslagen en sectorbeelden.
- Het beoordelen van de kwaliteit van het Nederlandse accreditatiestelsel (NVAO). De inspectie houdt geen toezicht op de NVAO, maar op het functioneren van het accreditatiestelsel.

De overheid houdt hierop toezicht en schrijft voor dat de scholen jaarlijks verantwoording afleggen over hun onderwijskundig en financiële beleid (Dienst financiën en studentregistratie, 2013)

De inspectie en de NVAO hebben een samenwerkingsprotocol afgesloten. Dit

samenwerkingsprotocol heeft als uitgangspunt een samenhangend stelsel van extern toezicht op de kwaliteitsborging te realiseren. De kwaliteit van individuele opleidingen in het hoger onderwijs wordt ook bewaakt met het accreditatiestelsel. Dit wordt beheerd door de NVAO. De beoordeling hiervan is zeer van belang, omdat alleen de door de NVAO geaccrediteerde opleidingen erkend en bekostigd worden door de overheid (Onderwijsinspectie, 2015).

In het toezicht op het hoger onderwijs zijn de volgende actoren momenteel te onderkennen.

	Actor	Rol in bestuur en toezicht	Positie
1	Minister van Onderwijs	Ordent het bestel door wetgeving, kent rechten toe, kan (bekostigings)sancties opleggen of rechten ontnemen.	publiek, extern
2	Inspectie van het onderwijs	Toezicht op het functioneren van het stelsel, en het functioneren van de accreditatie, incidenteel onderzoek naar functioneren instellingen.	publiek, extern
3	NVAO	Nederlands_Vlaamse Accreditatie Organisatie beoordeelt kwaliteitszorg, accrediteert opleidingen/instellingen, adviseert de minister over intrekking accreditatie en bevordert kwaliteitsbewustzijn.	Publiek, extern
4	VBI, per 1/1/2011 evaluatiebureau	Facilitering visitatiepanels.	privaat, extern
5	Accountant	Toezicht op doelmatigheid en beheer instelling (2.10 WHW en 393 boek 2 BW (jaarrekening)).	privaat, extern
6	Raden van Toezicht	Raden van Toezicht hebben tot taak toezicht op wettelijke voorschriften en vormgeving kwaliteitszorgsysteem (9.8 WHW).	Privaat, intern
7	College van Bestuur	College van Bestuur hebben tot taak o.a systeem van kwaliteitszorg, waaronder regelmatige beoordeling kwaliteit opleidingen (1.18 WHW)	Privaat, intern

8	Examencommissie	Borging kwaliteit toetsen (examens/tentamens), richtlijnen voor beoordeling (7.12b WHW)	professioneel, wettelijk vastgelegde positie, opleidingsgebonden
9	Werkveld	Mogelijke rol in beoordeling eindniveau (via OER en examencommissie).	Privaat, extern

(Tabel 3 Bron: WRR, (2012) & Ministerie van OC&W (2011) ).

Bovenstaande organen doen onderzoek naar de kwaliteit, de continuïteit, de naleving van wet- en regelgeving en de financiële rechtmatigheid bij instellingen.

Hogescholen en opleidingen leggen in het kader van het accreditatiestelsel verantwoording af over de kwaliteit van het onderwijs en het niveau van de diploma's die worden verstrekt. Jaarlijks onderzoekt de inspectie elke instelling door middel van een risicoanalyse. Dit bestaat uit een instellingstoets kwaliteitszorg. Wanneer de instellingstoets met een positief oordeel wordt afgesloten, kunnen de opleidingen met het kader van een 'beperkte opleidingsbeoordeling' beoordeeld worden. Wanneer de Hogeschool geen instellingstoets laat uitvoeren of wanneer die toets tot een negatief oordeel leidt, moet een 'uitgebreide opleidingsbeoordeling' plaatsvinden. In paragraaf 2.3.5 en 2.3.6 volgt een beschrijving uit welke elementen de beoordelingen bestaan (Bron. Hint: Ontwikkeling accreditatiestelsel/ aangemaakt: 24-4-2012/ gewijzigd: 4-3-2015 & inspectie van onderwijs, (2015) )

### Overzicht van het nieuwe stelsel



Bron. Hint: Ontwikkeling accreditatiestelsel/ aangemaakt: 24-4-2012/ gewijzigd: 4-3-2015

### 2.3 Beleidscontext Hogeschool Rotterdam.

De Hogeschool Rotterdam geeft als uitvoeringsorganisatie verder vorm aan het opgestelde beleid van de overheid. De Hogeschool Rotterdam is 25 jaar geleden ontstaan uit een fusie van meerdere kleine hbo-instellingen. Toentertijd – 1987 – studeerden er ongeveer 11.000 studenten aan de Hogeschool. Anno 2012 is de Hogeschool uitgegroeid tot een grote stadsHogeschool met ruim 31.000 studenten en ongeveer 3.000 beroepskrachten. De Hogeschool Rotterdam is een stichting, die wordt bestuurd door het College van Bestuur (CVB). Het houdt onder meer in dat het CVB verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de Hogeschool, de strategie, de financiering en het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkelingen. De Raad van Toezicht ziet toe op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de Hogeschool Rotterdam. Deze raad heeft minimaal vijf leden. De diensten van Hogeschool Rotterdam zijn er om ondersteunende diensten te verlenen. Zij hebben de opdracht om ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden rond het onderwijs in orde zijn, zowel voor de studenten, de personeelsleden als voor de maatschappelijke omgeving. De Hogeschool Rotterdam is opgedeeld in onderwijsinstituten met elk een eigen directie. Elke opleiding valt onder een instituut. Elk instituut wordt vertegenwoordigd door een lokale directeur. Binnen de instituten zijn de kenniscentra geplaatst. Deze overleggen met de lokale directeuren opleidingen over hoe zij tezamen de bovenstaande 6 speerpunten kunnen behalen

Tien jaar geleden heeft de Hogeschool Rotterdam expliciet de keuze gemaakt zich te verbinden met de stad Rotterdam en de regio, alle activiteiten buiten Rotterdam zijn toentertijd afgestoten. Het profiel van de Hogeschool Rotterdam is gericht op drie centrale punten:

1. Keuze voor de regio
2. Keuze voor een specifiek onderwijsmodel (ROM)
3. Keuze voor zes inhoudelijke speerpunten met betrekking tot innovatie en onderzoek

Bovenstaande centrale punten worden in de komende subparagrafen toegelicht.

### **2.3.1 Keuze voor de regio**

Rotterdam is een stad die een grote diversiteit kent naar sociale, culturele en etnische achtergronden. Meer dan 80% van studenten die studeren op de Hogeschool Rotterdam komt uit de regio Rotterdam. De verbinding met de regio wil de Hogeschool Rotterdam graag tot uiting laten komen in een netwerk van samenwerkingsverbanden. Nieuwe opleidingen zijn volgens het bestuur gestart op uitdrukkelijke vraag vanuit het regionale beroepenveld. Met hogescholen in de regio heeft volgens het bestuur steeds afstemming plaatsgevonden met het oog op een zo veel mogelijk complementair aanbod. Het gaat om breed kwalificerende opleidingen met een herkenbaar beroepsperspectief, die studenten een goede entree op de arbeidsmarkt bieden. Dit pakket en het inhoudelijk profiel van elk van de opleidingen wordt periodiek herijkt in nauw overleg met de relevante partners uit het beroepenveld.

### **2.3.2 Keuze voor een samenhangend onderwijsmodel – het ROM**

De Hogeschool Rotterdam heeft gekozen voor een Rotterdams onderwijsmodel (ROM). Kenmerkend voor dit onderwijsmodel (ROM) zijn drie leerlijnen:

1. Kennisgestuurde leerlijn: hierin leren de studenten vakgerelateerde kennis, concepten, methodieken en vaardigheden.
2. Praktijkgestuurde leerlijn: hierin werken studenten aan praktijkopdrachten die door externe opdrachtgevers worden aangedragen.
3. Studentgestuurde leerlijn: deze leerlijn staat in het teken van de individuele student. Gezien de zeer diverse studentenpopulatie krijgt elke student specifieke aandacht via studieloopbaancoaches.

### **2.3.3 Keuze voor zes inhoudelijke speerpunten**

De Hogeschool Rotterdam formuleert als visie; onderwijs en onderzoek nauw met elkaar te willen verweven en graag gericht te willen zijn op de grootstedelijke regio om haar heen.

Dat houdt in dat de Hogeschool Rotterdam zich wil richten op maatschappelijke thema's en opgaven die voor de regio belangrijk zijn. De vastgestelde thema's zijn:

- Duurzame innovaties
- Zorginnovatie
- Design en Media
- Talentontwikkeling
- Gebiedstransities
- Innovatief ondernemerschap (Bron: Reviewcommissie Hoger onderwijs en onderzoek, 2012 & Hogeschool Rotterdam, 2013a & Hogeschool Rotterdam, 2014c)

### 2.3.4 Betrokkenen in de vormgeving van het onderwijsbeleid

Per 1 september 2014 zijn alle lectoraten verbonden aan kenniscentra die rondom deze thema's zijn ingesteld en actief onderzoek moeten verrichten. Er zijn binnen de Hogeschool Rotterdam vijf kenniscentra actief:

- Kenniscentrum Zorginnovatie: richt zich op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek om de zorgpraktijk te innoveren.
- Kenniscentrum Creating 010: richt zich om netwerkverbanden in de creatieve industrie en wil graag de potentie van de sector in de stad beter realiseren en innovaties stimuleren.
- Kenniscentrum Talentontwikkeling: richt zich op talentontwikkeling binnen de stad Rotterdam door onderzoek, praktijk en onderwijs met elkaar te verbinden.
- Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap: richt zich op het bevorderen van innovaties gericht op het bedrijfsleven en ondernemers en wil graag de verbinding versterken tussen het bedrijfsleven, onderwijs en praktijkgericht onderzoek.
- Kenniscentrum RDM: Richt zich op de verbinding van praktijkgericht onderzoek, het onderwijs van de Hogeschool Rotterdam en de havenstad van Rotterdam.

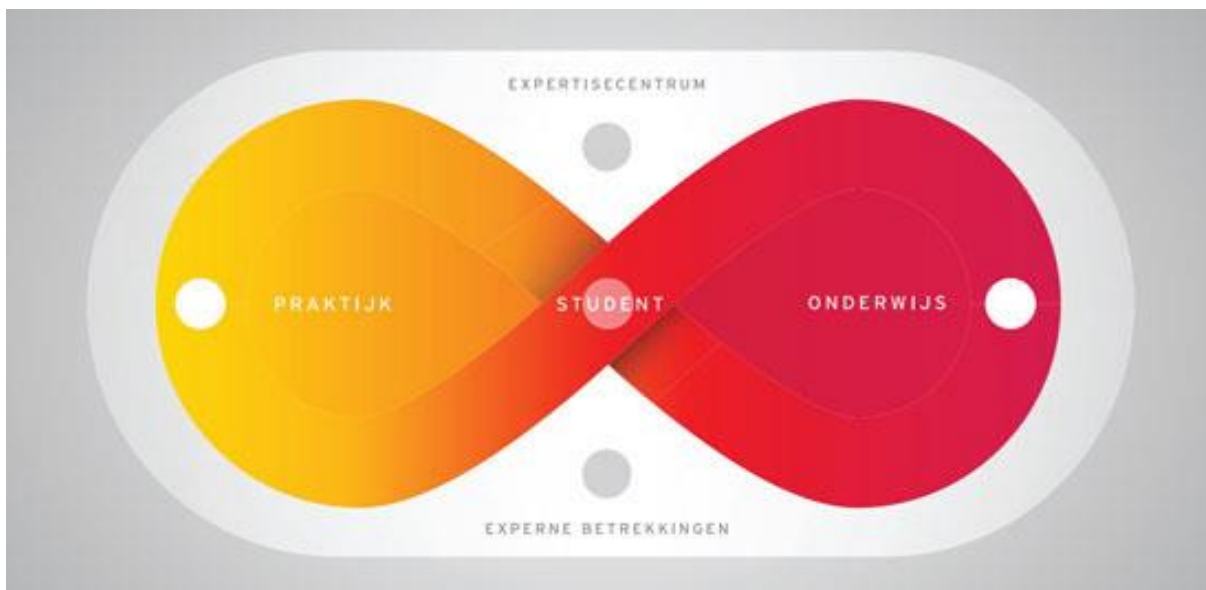
De hoofddoelstellingen van zowel de kenniscentra als de expertisecentra zijn gericht op het doen van praktijkgericht onderzoek en het verbinden van onderzoek, onderwijs en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit zou moeten leiden tot kwaliteitsverbeteringen binnen de reguliere bachelor opleidingen (Hogeschool Rotterdam, 2013b & Hogeschool Rotterdam, 2014E & Hogeschool Rotterdam, 2013a & Hogeschool Rotterdam, 2014c).

Tevens zijn er binnen de Hogeschool Rotterdam twee centers of expertise (CoE'S) opgericht dit zijn:

1. het Centers of Expertise RDM heeft als doel om een samenwerkingsverband te vormen waarin onderwijsinstututen, kenniscentra en het bedrijfsleven werken aan beter (techniek-) onderwijs, nieuwe kennis en duurzame oplossingen aandragen voor de stad en haven Rotterdam. Het RDM CoE is een initiatief van Hogeschool Rotterdam, dat in samenwerking met het Havenbedrijf Rotterdam en partners uit het bedrijfsleven vormgegeven wordt op RDM Campus, midden in de Rotterdamse haven (Jaarverslag, 2013).
2. EMI; Expertisecentrum maatschappelijke innovaties. EMI is een aan Rotterdam Zuid verbonden netwerkorganisatie die als doel heeft het werken aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, werken, zorg en onderwijs. EMI wil graag nieuwe kennis en kunde op leveren voor Rotterdam Zuid, wat vervolgens tot onderwijsvernieuwing kan leiden voor de Hogeschool Rotterdam. Als strategische uitgangspunten hebben zij het versterken van de verbinding onderzoek, onderwijs en praktijk (EMI Businessplan, 2014-2017).

De centers of expertise (CoE) ontwikkelen diverse doelstellingen om vorm te kunnen geven aan de vastgestelde thema's. De kernaspecten van een programma van het CoE zijn:

- Focus op de ontwikkeling van human capital/aansluiting arbeidsmarkt.
- Versterken van de innovatiekracht (ondernemen en onderwijs).
- Een duidelijke, toegevoegde waarde voor alle partners.
- Een heldere en scherpe focus op doelgroep en thematiek (Hogeschool Rotterdam, 2013a & Hogeschool Rotterdam, 2014c).



(Hogeschool Rotterdam duurzame samenwerking, 2014)

### 2.3.5 Interne betrokkenen

Naast de kenniscentra en center of expertise zijn er binnen de Hogeschool nog meerdere interne betrokkenen die zich bezighouden met de vormgeving en het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. Dit zijn onder andere de volgende discipline: directie, (onderwijs)managers, kwaliteitszorgmedewerker(s)/beleidsadviseurs, hoofd studentenzaken, docenten/medewerkers, studenten, alumni, werkveld, bedrijfsbureau, secretariaat en diverse commissies. De kwaliteitszorgmedewerkers of verantwoordelijken voor kwaliteitszorg bij de verschillende instituten/diensten komen periodiek samen in de HR-brede netwerken kwaliteitszorg, die worden gecoördineerd door de dienst onderwijs en kwaliteit. Bron: Hint: kwaliteitszorg bij instituten en diensten kenmerk: 18292 /aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015 & Algemene bestuurlijke zaken, 2012 & Reviewcommissie Hoger onderwijs en onderzoek, 2012).

Buiten de periodieke bijeenkomsten komt er uit de documenten ook naar voren dat er binnen de opleidingen en instituten diverse commissies zijn die zich ook buigen over het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. De taken en verantwoordelijkheden van deze commissies zijn toegelicht in de onderstaande tabel. De commissies worden alle vertegenwoordigd door verschillende personen.

Niveau	Commissie	Taken
I N S T I T U U T	Examencommissie	De examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van het eindniveau en de borging van de kwaliteit van tentamens en examens.
	Opleidingscommissie	De opleidingscommissie brengt advies uit over onder andere de onderwijs- en examenregeling, het onderwijs in het algemeen en kwaliteit bevorderende maatregelen betreffende het onderwijs.
	Toetscommissie	Taken van de toetscommissie worden bepaald door het mandaat dat de examencommissie afgeeft en de richtlijnen die daarbij geformuleerd worden. De meeste examencommissies mandateren de toetscommissie om de kwaliteit van toetsen te controleren. Eventueel kunnen deze taken aangevuld worden met adviestaken aangestuurd door het management
	Instituutsmede-zeggenschapsraad	De IMR is ook in de beleidsvoorbereidende fase bevoegd met de



		instituu​tdirectie over alle aangelegenheden het instituut betreffende in overleg te treden.
O P L E I D I N G	Beroepenveld- commissie	De beroepenveldcommissie heeft als doel te bevorderen dat de opleidingsprofielen van de opleidingen die door het Onderwijsinstituut worden verzorgd zo goed mogelijk aansluiten op de betreffende beroepsprofielen.
	Curriculum- commissie	Curriculumcommissie verzamelt informatie omtrent kwaliteit en inhoud van het onderwijs en bekijkt of deze informatie curriculumwijzigingen wenselijk maakt. Naast eventuele voorstellen voor curriculumwijzigingen maakt curriculumcommissie tevens het voorstel voor een nieuw curriculum.

(Tabel 4 Bron: Algemene bestuurlijke zaken 2012 & Dienst O&K, 2012 & Hint: Commissies aangemaakt: 7-4-2014/ gewijzigd: 3-3-2015 & Hint: Kwaliteitsborging aangemaakt: 19-12-2011/ gewijzigd: 7-12-2014 Balm, Hurman, 2012)

Naast deze disciplines die met name interne betrokken zijn en werkzaam zijn binnen de Hogeschool Rotterdam, zijn er ook disciplines die niet werkzaam zijn binnen de Hogeschool Rotterdam. Echter concentreren zij zich ook op het waarborgen van de kwaliteit en de vormgeving van het onderwijs van de Hogeschool Rotterdam. In de onderstaande paragraaf worden deze externe betrokkenen toegelicht.

### 2.3.6 Externe betrokkenen

De interne betrokken en de externe betrokken zijn volgens de Hogeschool Rotterdam tezamen verantwoordelijk voor het waarborgen van het onderwijs. De Hogeschool Rotterdam zien de bedrijven (het werkveld), de lokale en landelijke overheid als belangrijke stakeholders. (Tussenrapportage Focus, 2012 & CVB, 2014).

#### OC&W

OC&W financiert het publieke onderwijs, ten behoeve van wettelijk erkende opleidingen. Hogeschool Rotterdam verzorgt HBO-opleidingen welke wettelijk zijn erkend, na beoordeling en goedkeuring (accreditatie) van de Nederlands- Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). OC&W houdt hierop toezicht en schrijft voor dat de scholen jaarlijks verantwoording afleggen over hun onderwijskundig en financiële beleid (Dienst financiën en studentregistratie, 2013). Daarmee wordt de continuïteit van de instelling vooral bepaald door de overheid. De invloed van de Hogeschool op het overheidsbeleid is natuurlijk zeer gering. Daarom zal de Hogeschool steeds ruimte en flexibiliteit in de begroting en bedrijfsvoering inbouwen om op dat beleid te kunnen inspelen (Dienst financiën en studentregistratie, 2013).

#### Het werkveld

De Hogeschool Rotterdam vindt het hierbij van belang dat opleiding en kenniscentra in interactie met de beroepspraktijk een gezamenlijke visie op de toekomst ontwikkelen en dit uitwerken in de opleidingen (Bron: Hint Focus-redactie, afdeling Communicatie / kenmerk: 46328 / aangemaakt: 5-12-2014). Momenteel is dit met name gericht op het praktijkgerichte onderzoek, omdat de beroepspraktijk volgens de Hogeschool Rotterdam zich op alle terreinen in hoog tempo ontwikkelt. Zij wordt in toenemende mate gebaseerd op inzichten uit wetenschap en praktijkgericht onderzoek. De beroepspraktijk verwacht dan ook van de afgestudeerden van de Hogeschool Rotterdam dat ze die ontwikkelingen bij kunnen houden, en dat zij in staat zijn impulsen te geven voor verbetering en vernieuwing (Bormans, 2012 & Praktijkgericht onderzoek Hogeschool Rotterdam, 2013 & CVB, 2014).

### Lokale overheid

De Hogeschool en de gemeente willen gezamenlijk werken aan versterking van de economische structuur van Rotterdam. Partijen leveren een bijdrage aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk en van de rol van de beroepspraktijk in het onderwijs. Tevens willen ze ook gezamenlijk werken aan het versterken van de relatie tussen praktijk, praktijkonderzoek en beleid.

(Bron: Hint Communicatie / kenmerk:28174 / aangemaakt:11-1-2013 / gewijzigd: 11-1-2013).

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de externe stakeholders van de Hogeschool Rotterdam volgens de respondenten.

Stakeholders	Taken
Centrale overheid bestaande uit: Het ministerie van OC&W De NVAO CDAO	Met name bezig met het implementeren van kwaliteitskaders en deze toetsen door andere organen zoals de NVAO.
Het werkveld: Publieke en private instellingen en bedrijfsleven	curriculum inrichten volgens recente maatschappelijke ontwikkelingen. Hogescholen hebben deze kennis niet zelf.
Andere Hogescholen	Afspraken maken met het werkveld en hogescholen in het land over wat studenten moeten leren en beheersen .
Fondsen en verzekeraars Zoals zon&w, vilans, trimbos en tno.	Subsidiëren van onderzoeken.
Studentenorganisaties.	Zijn een stem van studenten over het onderwijs.
Lokale overheid bestaande uit de gemeenste	Afspraken maken met de gemeente om bij te dragen aan de ontwikkeling van de stad.
Mbo-instellingen	Doorstroomafspraken over studenten die van het mbo komen.
Verenging Hogescholen	Afspraken over de prestaties die moeten worden behaald.
Alumni	Geven van leuke en praktische ideeën voor het vormgeven van het onderwijs.

(Tabel 5)

### **2.4 Doelstellingen die geldend zijn voor de Hogeschool Rotterdam**

OC&W heeft voor het hoger onderwijs een agenda opgesteld, centraal in deze strategische agenda staat dat de kwaliteit omhoog moet. Zij stelt hiervoor doelstellingen op, gericht op het realiseren van onderwijskwaliteit, studiesucces, vermindering van het studie-uitval en het specialiseren van het onderwijsaanbod. Tevens zijn er sturingsinterventies beschreven die gericht zijn op het versterken van de onderzoeklijnen binnen het hoger onderwijs (Ministerie van OC&W, 2013; 46-51). Deze doelstellingen krijgen vorm door de bepaalde eisen die behaald moeten worden. Voor het realiseren van onderwijskwaliteit zijn er bijvoorbeeld eisen opgesteld omtrent examenborging, aantal contacturen, kwalificatie van het personeel en eisen omtrent het verantwoorden van de kwaliteit.

De Hogeschool Rotterdam geeft als uitvoeringsorganisatie verder vorm aan het opgestelde beleid van OC&W. Binnen deze uitvoering heeft de Hogeschool Rotterdam grote vrijheid in de besteding van de gegeven middelen en de wijze waarop zij de onderwijsorganisatie mag inrichten. Het overheidsbeleid van de laatste jaren wordt gekenmerkt door streven naar minder regels, meer instellingsautonomie en meer rekenschap. Het ministerie van OC&W geeft voortdurend aan dat zij de universiteiten en hogescholen wil zien als zakelijke en slagvaardige maatschappelijke ondernemingen. Het sturingsprincipe van verticaal toezicht en horizontale verantwoording houdt in dat de overheid zelf minder rechtstreeks toezicht houdt (Kwikker, Huisman, Eijkeren, 2005; 131-140).

Deze sturingsprincipes van OC&W impliceren wel dat Hogeschool Rotterdam moet kunnen aantonen dat zij uitvoering geeft aan beleid van OC&W en voldoet aan de opgelegde eisen.

De Hogeschool Rotterdam doet dit door middel van het opstellen van prestatieafspraken. De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de indicatoren van OC&W. De Hogeschool Rotterdam meent dat bij het behalen van deze prestatieafspraken aan de opgelegde eisen van OC&W wordt voldaan. Deze doelen zijn met name kwantitatief benoemd. De uitval na het eerste studiejaar zal in 2015  $\pm$  25% of lager zijn, het realiseren van 580 geplande contacturen in 1e en 2e studiejaar, 320 uren in het 3e en 280 uren in het 4e studiejaar zijn voorbeelden van deze kwantitatieve doelstellingen.

Om te kunnen verantwoorden dat de prestatieafspraken behaald zijn voert de Hogeschool Rotterdam prestatie metingen uit. De gesteldheid van de Hogeschool Rotterdam wordt beoordeeld naar aanleiding van de uitslagen van prestatie metingen

## 2.5 Regels en procedures die geldend zijn binnen de Hogeschool Rotterdam

### 2.5.1 Interne kwaliteitskaders

Door middel van kwaliteitszorgsystemen worden de prestatie metingen uitgevoerd. Deze kwaliteitszorgsystemen spelen een grote rol bij het bewaken en het verbeteren van de uitvoering, de strategie en de doelen. (Bron: Hint kwaliteitszorg bij instituten; aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015 & Sevenhuijsen, 2012).

Duidelijk vastgelegde procedures zijn volgens de Hogeschool Rotterdam de basis voor het in stand houden van de systematiek (Bron: Hint kwaliteitszorg; aangemaakt: 14-10-2011).

Het kwaliteitssysteem krijgt vorm door vastgestelde kaders. Deze bestaan uit procedures en regels waar onderwijsprocessen aan moeten voldoen. Een voorbeeld hiervan is het toetsbeleid. Binnen dit beleid moeten de onderstaande eisen aangetoond worden:

1. De specifieke invulling van de Dublin-descriptoren van het eindniveau op het terrein van onderzoek (wordt in de komende paragraaf toegelicht)
2. Het proces van borging van toetskwaliteit waarin de examencommissie een centrale rol speelt.
3. De vanzelfsprekende eisen aan toetskwaliteit zoals validiteit en betrouwbaarheid.
4. Het in het onderwijsproces van elke opleiding verankeren van het centrale didactische besef van de sturende werking van toetsing op het studeergedrag van studenten; gebruik maken van toetsing als leerinstrument door feedback en peerfeedback.
5. Elke opleiding beschikt over een toetsplan, gebaseerd op de beschrijving van eind- en tussenniveaus. Daarin is tevens helder welke facetten van het eindniveau op welke plekken getoetst worden.

De vastgestelde kaders brengen verschillende procedures met zich mee. In onderstaand schema is een aantal procedures weergegeven.

Bestuurs- en Beheersreglement:	Overige reglementen
Reglement Onderwijsinstuutdirecties	Gedrags- en integriteitscode
Reglement Instituut voor Onderzoek en Innovatie	Reglement klachtenprocedure inzake discriminatie, intimidatie, pesterij, agressie en geweld
Reglement Rotterdam Academy	Privacyregeling
Reglement Opleidingscommissies	Protocol pc-gebruik
Reglement Klachten Studenten	Klokkenluidersregeling
Reglement klachten personeel Algemeen	Redactiestatuut Profielen
Reglement Centrale Medezeggenschapsraad	

Huishoudelijk reglement Centrale Medezeggenschapsraad Reglement Onderwijsinstuutsmedezeggenschapsraad Huishoudelijk- reglement Onderwijsinstuuts- medezeggenschapsraad Reglement Inspraakorgaan Diensten Huishoudelijke reglement Inspraakorgaan Diensten Reglement inspraakorgaan Instituut voor Onderzoek en Innovatie Huishoudelijke reglement inspraakorgaan Instituut voor Onderzoek en Innovatie Kiesreglement Centrale Medezeggenschapsraad Mandaatregeling Stafdirecteuren Reglement RDM Campus Reglement Beroepenveldcommissie Schematisch overzicht van bevoegdhedenattributie Hogeschool Rotterdam.	Reglement Studentennoodfonds Reglement van orde College van Beroep voor de Examens Uitvoeringsregeling Profileringsfonds (voorheen FOS) 2013 Reglement Beheers commissie Profileringsfonds Hogeschool Rotterdam Gedragsregels persoonlijke aangelegenheden/Handreiking bij overlijden Protocol decanaat Camerareglement Hogeschool Rotterdam Reglement inschrijving en voorbereiding voor bachelor opleidingen en Associate degree-programma's 2015. Richtlijnen voor externe contacten Richtlijnen telefonie en de telefoonetiquette Profielschets aanwijzing examinatoren
--	---

(tabel 5.9 Bron: Hint Statuten aangemaakt: 14-10-2011 / gewijzigd: 12-2-2015 & Hogeschool Rotterdam statuten en regelementen, 2011)

## 2.6 Conclusie

Zoals hierboven staat beschreven, zijn er binnen de Hogeschool Rotterdam diverse expliciete doelstellingen, regels en procedures waar te nemen. Echter de vraag is of hieruit geconcludeerd kan worden op welke wijze deze expliciete doelstellingen, regels en procedures binnen de Hogeschool Rotterdam worden toegepast en welke ontwikkelingen hierbij zijn waar te nemen?

In deze paragraaf wordt getracht hier een antwoord op te geven. Eerst volgt er een beschrijving van de totstandkoming van de expliciete doelstellingen, de regels en procedures. Ten slotte worden de ontwikkelingen weergegeven die bij de totstandkoming zijn waar te nemen.

### 2.6.1 Doelstellingen

De Hogeschool Rotterdam heeft te maken met opgelegde doelen van OC&W, de inspectie, de NVAO, de lokale en regionale overheid, het werkveld en het bedrijfsleven. Al deze partijen willen via het onderwijs bepaalde doelstellingen realiseren.

OC&W heeft voor het hoger onderwijs een agenda opgesteld; 'kwaliteit in bescheidenheid'. Leidend in deze agenda zijn de drie vragen: waar staan we, welke doelen willen we behalen en hoe kan dit gerealiseerd worden. Tevens zijn er sturingsinterventies beschreven die gericht zijn op het versterken van de onderzoeklijnen en het voldoen aan bepaalde normen (Onderwijs cultuur en wetenschap, 2013:46-51). Dit kan gezien worden als het realiseren van doelstellingen op output- en outcomecriteria.

De doelen vanuit de strategische agenda zijn vertaald in prestatieafspraken.

De Hogeschool Rotterdam wordt geacht deze doelstellingen te verwezenlijken. Deze prestatieafspraken richten zich enerzijds op het realiseren van bepaalde doelen uitgedrukt in het behalen van bepaalde streefcijfers oftewel outputdoelstellingen anderzijds zijn er outcomedoelstellingen opgesteld gericht op kennisontwikkeling, innovatie en valorisatie. Hieronder volgt een beschrijving over hoe deze output- en outcomedoelstellingen worden toegepast binnen de Hogeschool Rotterdam.

### **2.6.2 Outputdoelstellingen**

Binnen de Hogeschool Rotterdam is te herkennen dat de output/streefdoelstellingen vanuit de prestatieafspraken zijn vertaald in de Hogeschoolbrede strategische organisatiedoelstellingen; deze worden ook wel de 'Big 5' genoemd (zie subparagraaf 2.4.1). Om deze te kunnen kwantificeren zijn er meetindicatoren aan gehangen. Hierbij is het uitgangspunt dat wanneer men voldoet aan deze meetindicator(en) de doelstelling(en) behaald zijn.

Gezien de bekostiging van de Hogeschool Rotterdam grotendeels samenhangt met het behalen van deze streefcijfers, is de gegenereerde informatie die voortvloeit uit de prestatiemetingen essentieel om als Hogeschool Rotterdam aan te kunnen tonen recht te hebben op financiering.

De strategische doelstellingen werken door op instituutniveau en dienstniveau. De instituten en de diensten worden ook geacht vorm te geven aan de Hogeschoolbrede strategische doelstellingen. Bovendien wordt van hen ook verwacht dat zij effecten en prestatie van onderwijsprocessen aan kunnen tonen. Om dit allemaal inzichtelijk te kunnen maken moeten zij onder andere ook voldoen aan toetsbare streefdoelstellingen, planning en control-cyclus etc. (zie subparagraaf 2.5.2). Deze verwachtingen gelden wederom ook voor de opleidingen binnen de instituten. Zij moeten hierin onder andere het leerniveau per cursus, per semester per leerjaar en als opleiding geheel kwantitatief kunnen aantonen (zie subparagraaf 2.5.2).

Om alle bovenstaande prestaties inzichtelijk te maken zijn er gedurende een schooljaar terugkerende prestatiemetingen. Deze prestatiemetingen brengen diverse standaarden, regels en procedures met zich mee waar men aan moet voldoen. In subparagraaf 2.6.4. worden deze regels en procedures verder toegelicht. Vanuit de gedachte om alles te moeten verantwoorden lijkt hier een ontwikkeling gaande te zijn dat men met name bezig is met het voldoen aan de verantwoordingseisen.

Hierdoor dreigt het gevaar dat deze verantwoordingseisen een doel op zich worden.

Gezien deze prestatiemetingen te omvangrijk zijn om uit te laten voeren door docenten binnen het primaire proces, zijn er binnen de Hogeschool Rotterdam aparte organisatiedelen geformeerd die hiervoor verantwoordelijk zijn.

### **2.6.3 Outcomedoelstellingen**

De outcomedoelstellingen zijn door de Hogeschool Rotterdam vertaald in thema's.

Deze thema's spelen een belangrijke rol in de visie en missie die de Hogeschool Rotterdam nastreeft. Zo wil de Hogeschool Rotterdam onderwijs en onderzoek nauw met elkaar verweven en wil hierin gericht zijn op de grootstedelijke regio om haar heen (zie subparagraaf 2.4.4).

Aan deze thema's hangen strategische programma's en samenwerkingsovereenkomsten.

Om dit te realiseren zijn er wederom nieuwe organisatiedelen opgericht zoals de kenniscentra en centers of expertise. Middels deze centers zouden er samenwerkingsverbanden moeten ontstaan tussen het onderwijs, onderzoek en praktijk. Het gericht doen van praktijkonderzoek en dit verbinden met het onderwijs en maatschappelijke ontwikkelingen fungeert als hoofddoelstelling voor deze centers. Dit zou moeten leiden tot kwaliteitsverbeteringen binnen de reguliere bachelor opleidingen (Hogeschool Rotterdam, 2013b & Hogeschool Rotterdam, 2014E & Hogeschool Rotterdam, 2013a & Hogeschool Rotterdam, 2014c).

Of deze zogenaamde kruisbestuiving plaatsvindt, is nog maar de vraag. Wel is er een ontwikkeling gaande waarbij er door centers steeds nieuwe projecten worden gestart. Deze projecten brengen steeds weer nieuwe doelstellingen met zich mee.

De Hogeschool Rotterdam heeft onder andere hierdoor te maken met organisatiedelen die steeds weer nieuwe doelstellingen creëren (zie paragraaf 2.4.5).

### **2.6.4 Regels en procedures**

Buiten opgelegde doelen heeft de Hogeschool Rotterdam ook te maken met opgelegde regels.

De Hogeschool Rotterdam moet voldoen aan verschillende kwaliteitseisen die zijn opgedragen door de overheid. Het OC&W (ministerie van Onderzoek, Cultuur en Wetenschap) laat opleidingstoetsen uitvoeren door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) om te toetsen of de

Hogeschool Rotterdam voldoet aan de opgestelde kwaliteitseisen. Een positief oordeel van de NVAO is hierbij zeer van belang gezien het bestaansrecht van de Hogeschool Rotterdam hiervan afhangt. OC&W fungeert in een hiërarchische verhouding met het netwerk van de Hogeschool Rotterdam en is een vorm van 'command and control'. De Hogeschool Rotterdam wordt gedwongen mee te doen en zich te houden aan de regels die zij extern krijgen opgedragen.

Deze opgelegde externe regels gaan gepaard met de interne regels. In de komende subparagrafen volgt een beschrijving over de vraag hoe deze regels toegepast worden binnen de Hogeschool Rotterdam.

### 2.6.5 Opgelegde externe regels

Het toezicht op het hoger onderwijs is geregeld in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en in de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) (zie subparagraaf 2.2.3.). De taken van de inspectie voor het hoger onderwijs kunnen vertaald worden in de volgende onderdelen van toezicht:

- De beoordeling van de kwaliteit van het stelsel voor het hoger onderwijs. De inspectie rapporteert hierover in themarapporten, jaarlijkse onderwijsverslagen en sectorbeelden.
- Het beoordelen van de kwaliteit van het Nederlandse accreditatiestelsel (NVAO). De inspectie houdt geen toezicht op de NVAO maar op het functioneren van het accreditatiestelsel.
- Beoordelen van financiële rechtmatigheid (Onderwijsinspectie, 2015, WRR, (2012) & Ministerie van OC&W , 2011).

Deze onderdelen brengen zowel verschillende procedures en regels met zich mee, als belanghebbenden die toezien op de naleving van deze verschillende procedures en regels (zie subparagraaf 2.2.3).

De effecten van de opgelegde regelgeving en procedures weerspiegelen zich in de kwaliteitszorgsystemen binnen de Hogeschool Rotterdam. Zo zijn de kwaliteitseisen van de NVAO geëxpliciteerd in de kwaliteitszorgsystemen binnen de Hogeschool Rotterdam.

Om dit concreter te maken wordt er in onderstaande tabel een kort overzicht gegeven welke opgelegde regels zijn geëxpliciteerd binnen de kwaliteitszorgsystemen binnen de Hogeschool Rotterdam

Opgelegde regels	Weerspiegeling binnen de Hogeschool Rotterdam	Niveau	Wordt getoetst door
Inspectie van het onderwijs ziet na op de Borging kwaliteit toetsen (examens/tentamens) , richtlijnen voor beoordeling (7.12b WHW).	De WHW krijgt vorm d.m.v. talloze opgestelde beheers- en bestuursreglementen ( zie subparagraaf 2.5.4)	Hogeschool	AMC Deels O&K
	Procedures gericht op het inzichtelijk maken van de onderstaande vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat is de visie van de Hogeschool op de kwaliteit van haar onderwijs?</li> <li>- Hoe wil de Hogeschool deze visie realiseren?</li> <li>- Hoe meet de Hogeschool in hoeverre de visie wordt gerealiseerd?</li> <li>- Hoe werkt de Hogeschool aan verbetering?</li> <li>- Wie is waarvoor verantwoordelijk?</li> </ul>	Hogeschool Instituut Opleiding	O&K NVAO ABZ
Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie beoordeelt kwaliteitszorg, accrediteert opleidingen/instellingen, adviseert de minister over intrekking accreditatie en bevordert kwaliteitsbewustzijn.	Beschreven procedures gericht op het inzichtelijk maken van: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toetsbare streefdoelen (Hogeschooldoelen én de eigen instituuts-/dienstdoelen en daarbij behorende opleidings-/afdelingsdoelen)</li> <li>- Planning &amp; Controlcyclus</li> </ul> Cyclische opbouw (de PDCA-cyclus)	Instituut Opleiding	AMC Bestuur Examencommissie
	Procedures gericht op het inzichtelijk maken van de onderstaande vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat beoogt de opleiding (eindkwalificaties)?</li> <li>- Hoe realiseert de opleiding dit ( opleidingsprogramma/onderwijsleeromgeving)?</li> </ul>	Instituut Opleiding	NVAO AMC

	- Heeft de opleiding een adequaat systeem van toetsing? Worden de beoogde eindkwalificaties bereikt?		
Niet extern opgelegd	Procedures gericht op het verantwoord en inzichtelijk maken van bedrijfsprocessen.	Dienst	AMC ABZ

Bovenstaande tabel suggereert dat externe opgestelde procedures binnen de Hogeschool Rotterdam een verdubbelingseffect lijken te hebben. Er lijkt hier een ontwikkeling gaande te zijn waarin de Hogeschool Rotterdam de neiging heeft om de externe opgelegde regels en procedures zowel dubbel te toetsten als uit te voeren door verschillende belanghebbenden. Deze regeldrift wordt in de komende subparagraaf verder toegelicht.

### 2.6.6 Interne regels

De regels en procedures nemen een belangrijk plaats in binnen de Hogeschool Rotterdam. De regels zijn met name gericht op het verantwoord van de kwaliteit ten aanzien van derden en het inzichtelijk maken van alle werkzaamheden die te maken hebben met het interne reilen en zeilen van de organisatie. Hierbij gaat het onder andere om de instrumenten planning-en-control cyclus (pdca-cyclus), procedures gericht op het afnemen en analyseren van diverse evaluatieonderzoeken, als procedures gericht op het inzichtelijk maken van doelbepaling en doelbereiking.

Het kwaliteitssysteem voor de instituten bestaat o.a. uit een kwaliteitshandboek, procedures, procesbeschrijvingen, werkinstructies en formulieren. Duidelijk vastgelegde procedures zijn volgens de Hogeschool Rotterdam de basis voor het in stand houden van de systematiek (Hint kwaliteitszorg; aangemaakt: 14-10-2011).

De kwaliteitszorg speelt volgens de Hogeschool Rotterdam een grote rol in het bewaken en het verbeteren van de uitvoering van de strategie en de doelen van de instituten. Bij de instituten ligt de nadruk op het bewaken en verbeteren van de kwaliteit gericht op het onderwijs (Hint kwaliteitszorg bij instituten; aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015 & Sevenhuijsen, 2012).

Elk instituut binnen de Hogeschool Rotterdam heeft zijn eigen kwaliteitszorgsysteem. Belangrijke elementen van het kwaliteitszorgsysteem zijn:

- Toetsbare streefdoelen ( Hogeschooldoelen èn de eigen instituuts- en daarbij behorende opleidingsdoelen.
- Planning en Control-cyclus.
- Cyclische opbouw (de PDCA-cyclus).
- Samenhangend (acties/verbeteringen op een bepaald aspect hebben gevolgen voor een ander aspect.
- Integraliteit (samenhang tussen primaire en secundaire processen)

(Hint kwaliteitszorg bij instituten; aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015 & Sevenhuijsen, 2012 & Hogeschool Rotterdam, 2010 & Hogeschool Rotterdam, 2012).

De kwaliteitszorgsystemen zijn binnen elke instituut en dienst vastgelegd in een kwaliteitshandboek. Het Instituut voor Onderzoek en Innovatie waartoe alle kenniscentra behoren, heeft één handboek voor al haar kenniscentra. Tevens is er één handboek voor de private activiteiten (Sevenhuijsen, 2012 & Handboek kwaliteit Hogeschool Rotterdam 2012 & Kwaliteit bij de Hogeschool Rotterdam, 2010).

### **2.6.7 Welke ontwikkelingen zijn hierin waar te nemen?**

In de bovenstaande paragrafen is antwoord gegeven op de vraag hoe expliciete doelstellingen, regels en procedures vorm krijgen binnen de Hogeschool Rotterdam.

In deze paragraaf volgt een beschrijving welke ontwikkelingen er gaande zijn bij de toepassing van deze expliciete doelstellingen, regels en procedures.

De interne strategische organisatiedoelstellingen zijn gebaseerd op de opgelegde prestatieafspraken van OC&W. Aan deze doelstellingen worden indicatoren gekoppeld. Deze indicatoren zijn vaak gekwantificeerd. Men gaat ervan uit dat wanneer er wordt voldaan aan de indicator(en) die gekoppeld zijn aan de doelstelling(en), de doelstelling(en) behaald zijn. Deze indicatoren worden regelmatig gemeten. Om prestaties die voortkomen uit de indicatoren inzichtelijk te maken zijn er gedurende een schooljaar terugkerende prestatiemetingen.

Binnen de Hogeschool Rotterdam is er sprake van een ontwikkeling waarin doelstellingen vorm krijgen door meetindicatoren. Dit om de prestaties te kunnen verantwoorden en te kunnen aantonen dat de doelstellingen behaald zijn. Deze meetindicatoren worden door middel van kwaliteitszorgsystemen waar verschillende belanghebbenden bij betrokken zijn gemeten.

Om te waarborgen dat dit gebeurt volgens bepaalde standaarden, zijn er diverse regels en procedures die hierin nageleefd moeten worden. Gedurende de tijd lijkt het of deze regels door de belanghebbenden steeds meer geëxpliceerd worden

Daarbij heeft de Hogeschool Rotterdam ook te maken met een ontwikkeling waarin organisatiedelen steeds weer nieuwe doelstellingen creëren (Zie subparagraaf 2.3.4). Dit lijkt onder andere veroorzaakt te worden door de verschillende organisatiedelen die worden opgericht om bepaalde organisatiedoelstellingen te realiseren, zoals bijvoorbeeld de centers. Deze centers geven vorm aan organisatiedoelstellingen door onder andere het opzetten van projecten. Deze projecten brengen nieuwe doelstellingen met zich mee en vice versa.

Eveneens is er een parallelproces gaande bij de toepassing van regels en procedures. De interne regels van de Hogeschool Rotterdam zijn hierbij een afspiegeling van de externe regels. Om inzichtelijk te maken dat Hogeschool Rotterdam voldoet aan het waarborgen van regels en procedures worden deze getoetst door zowel interne als externe belanghebbenden. De kwaliteitszorgsystemen spelen hier opnieuw een grote rol in. Wederom worden hierbij ook de regels door de verschillende belanghebbenden geëxpliceerd en uitgebreid.

De effecten van de opgelegde regelgeving en procedures weerspiegelen zich in de kwaliteitszorgsystemen binnen de Hogeschool Rotterdam. Zo zijn de kwaliteitseisen van de NVAO geëxpliceerd in de kwaliteitszorgsystemen binnen de Hogeschool Rotterdam en worden dezelfde indicatoren op verschillende lagen door verschillende belanghebbenden getoetst op naleving.

Binnen de Hogeschool Rotterdam is er een situatie gaande zijn waarin de Hogeschool Rotterdam de neiging heeft om regels en procedures zowel uit te breiden als dubbel te toetsten door verschillende belanghebbenden.

Kortom er is een ontwikkeling gaande waarin doelstellingen omgezet worden in indicatoren. Om deze indicatoren te meten en inzichtelijk te maken worden kwaliteitszorgsystemen ingezet. Regels en procedures worden hier in het leven geroep om te waarborgen dat metingen wel volgens bepaalde standaarden worden uitgevoerd.

Een parallelproces is gaande bij toepassing van de opgelegde regels. Deze ontwikkeling bestaat uit het expliciteren van de opgelegde regels binnen verschillende organisatiedelen van de Hogeschool Rotterdam door verschillende belanghebbenden.

Tevens wordt er zowel voor de uitvoering van de doelstellingen als het waarborgen dat de regels nageleefd worden, 'nieuwe' organisatiedelen opgericht. Deze organisatiedelen worden vervolgens ook verantwoordelijk voor de uitvoering van bijvoorbeeld de outcomedoelstellingen en het toezicht houden op de naleving van de regelgeving.



### 3. Literatuurverkenning

#### 3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de beleids- en organisatiecontext van dit onderzoek toegelicht. Hierbij is zowel ingegaan op het Hoger Onderwijsbeleid als op de specifieke opbouw van de Hogeschool Rotterdam, een organisatie waarbinnen dit beleid wordt geïmplementeerd en waarvan op de 'werkvloer' de gevolgen duidelijk worden.

Met deze context is echter nog niet direct antwoord gegeven op de vraag hoe meer in algemene zin het gebruik, toepassing en ontwikkeling van doelen, regels en procedures kan worden verklaard. In dit hoofdstuk wordt op basis van een literatuurverkenning een aantal theoretische concepten en redeneringen geïdentificeerd. Deze uit bestaande academische literatuur afgeleide, theoretische concepten en relaties vormen een 'zoeklicht' of fundament in het construeren van een verklaring voor de groei van doelen, procedures en regels in het Hoger Onderwijs in het algemeen en in de Hogeschool Rotterdam in het bijzonder. De deelvraag, kortom, die in dit hoofdstuk wordt beantwoord, is: wat verklaart de wijze van het gebruik, de toepassing en de ontwikkeling van doelen, regels en procedures?

#### 3.2 Prestatiemetingen

In de jaren 80 wordt door overheidsorganisaties getracht om de prestaties inzichtelijk te maken. Het hiervoor gebruikte instrument is prestatiemetingen. Prestatiemetingen worden vaak geschaard onder de noemer New Public Management (NPM). Kenmerkend voor NPM is dat er vanuit een meer bedrijfskundig perspectief op de overheid aandacht wordt gevraagd voor het transparant maken en verbeteren van de prestaties van de overheid (Hood, 1995 uit Bekkers, 2007). Op deze wijze wordt getracht de prestaties van de overheid te verbeteren door levering van publieke diensten te baseren op vormen van marktwerking (Bekkers, 2007). Deze sturing op prestaties brengt een aantal positieve en negatieve gevolgen mee

Positieve gevolgen van sturing op prestaties.

- Verbetering van de transparantie: Een organisatie kan duidelijk maken welke producten ze levert.
- Versterking van het leer-en oordeelsvorming: Wanneer een organisatie producten formuleert en vervolgens prestaties meet ontstaat er transparantie. Ook is er een duidelijk criterium voor de beoordeling van nieuwe procedures of structuren. Prestatiemetingen dragen bij aan het systematisch inzichtelijk maken waarom resultaten zijn bereikt, zodat er eerder en beter kan worden bijgestuurd. Dit maakt het mogelijk dat er bijvoorbeeld een discussie op gang kan komen over de bijdrage die verschillende activiteiten leveren aan de prestaties van de organisatie. Activiteiten die niet geleid hebben tot het gewenste resultaat kunnen gemakkelijk bijgesteld worden. Bovendien brengt het sturen op input- en outputparameters meer focus in de besluitvorming doordat duidelijk is welke doelstellingen gekoppeld zijn aan prestaties. (Bruin, 2006 en Bekkers, 2007)

Negatieve gevolgen van sturing op prestaties.

- leidt tot verstarring: organisaties hebben de neiging om slechts die doelen en prestaties na te streven die relatief makkelijk te formuleren zijn. Zij zijn met name gericht op het voldoen van de indicatoren die gesteld zijn door de meting. Mogelijke belangrijke ontwikkelingen die niet zijn meegenomen in de meting, worden hierdoor niet uitgevoerd (Bekkers, 2007).
- Outputsturing werkt verhullend: leidt tot kwantificering van de werkelijkheid: Het feit dat outputsturing een voorkeur heeft om prestaties uit te drukken in kwantificeerbare meetbare eenheden, kan er toe leiden dat alleen de prestaties worden gedefinieerd die meetbaar zijn. De statisch opgestelde indicatoren doen geen recht aan de werkelijkheid. Hierdoor ontstaat er een vorm van schijntransparantie (Bekkers, 2007).

- Optreden van Habitus: Prestatie-indicatoren meten kwantiteiten en zullen dus vooral aangrijpen bij meetbare en definieerbare initiatieven. Zij zijn niet gericht op het meten van doelstellingen die in samenwerking met belanghebbenden tot stand komen waar ambitieuze ambities uit voortkomen. Het gevolg hiervan is dat medewerkers zich alleen richten op de meetbare initiatieven (De Bruijn, 2006).
- Optreden van Bestelverantwoordelijkheid: Door prestatiemeting kan een organisatie bestelverantwoordelijkheid verdrijven. Organisaties zijn met name alleen gericht op het realiseren van de eigen prestaties. Prestatiemeting is daarmee een 'disincentive' voor samenwerking. Het kan leiden tot verkokering. Het op zichzelf gericht zijn als organisatie verbetert de prestaties. Hierdoor krijgen samenwerkingen minder kans (de Bruijn, 2006)
- Bureaucratisering: Sturing op basis van prestaties stelt hoge eisen aan de informatie die verzameld moet worden over de parameters die worden meegenomen in bijvoorbeeld de toedeling van de financiering (Bekkers, 2007).
- Mushrooming: Het systeem van de outputmeting dijt sterk uit, er ontstaat voortdurend nieuwe productdefinities en dus moet nieuwe informatie worden aangeleverd. De verklaring voor dit verschijnsel is dat de tekortkomingen van een systeem worden opgelost door reparaties van dit systeem (De Bruijn, 2006). De Bruijn (2002) geeft als voorbeeld de outputcijfers rondom het aantal behaalde diploma's. Wanneer er bijvoorbeeld wordt geconstateerd dat een universiteit goede outputcijfers heeft (veel diploma's voor afgestudeerden), omdat ze de input selecteert (alleen goede studenten worden toegelaten), kan een reactie hierop zijn dat aanvullende productdefinities worden gemaakt. Het oorspronkelijke product 'aantal diploma's' wordt verfijnd door drie producten te onderscheiden: 'aantal diploma's van studenten met hoge, gemiddelde en lage cijfers op het middelbareschooldiploma's. Ook dan blijven er echter mogelijkheden te over voor de universiteit om te selecteren. De verzameling studenten met lage cijfers is immers groot genoeg om ook daarbinnen nog te kunnen selecteren. Het gevolg: een verdere verfijning van het systeem. Door mushrooming worden de kosten van een systeem steeds hoger, en neemt ook de kans toe dat een systeem op enig moment interne contradicties kent of dat het zo complex wordt. In paragraaf 3.3.1 wordt dit verder toegelicht.

### 3.2 Veronderstellingen van NPM

De centrale gedachte achter prestatiemeting is eenvoudig: een overheidsorganisatie formuleert beoogde prestaties en geeft aan hoe deze prestaties gemeten kunnen worden door prestatie-indicatoren (Bruin,2006). Het accent ligt op het bereiken van doeleinden op grond van kennis en informatie. Meer weten levert een beter beleid op.

De assumpties van NPM zijn sterk gestoeld op het toepassen van managementtechnieken uit het bedrijfsleven in het openbaar bestuur. Deze technieken zijn gebaseerd op economische theorieën/de studie van de markt. De onderstaande condities die in deze vrije markt (markteconomie) aanwezig zijn:

- Er zijn een groot aantal kopers en verkopers;
- Toegang tot en het verlaten van de markten is gratis;
- De sector wordt gekenmerkt door gestandaardiseerde, homogene producten;
- Bedrijven worden gezien als holistische eenheden;
- Bedrijven worden verondersteld één doel te hebben;
- Er is een perfecte informatie: elke koper en de verkoper kent alle relevante informatie;
- Kopers en verkopers worden gekenmerkt door het maximaliseren van gedrag: Op de markt komen tegenstrijdige belangen van vragers en aanbieders bij elkaar. Het streven naar een zo groot mogelijke behoeftebevrediging van de consument leidt ertoe dat naar winst strevende producenten met elkaar moeten concurreren om de gunst van de consument. Niet alleen werkt concurrentie prijsdrukkend maar het stimuleert de individuele producent ook zicht te blijven verbeteren(Dietz et.al, 2004).

De aanname van het economische perspectief en dus ook het NPM-perspectief is dat er sprake is van:

- Enkelvoudige producten
- Gestandaardiseerde producten
- Uniforme producten
- Holistische eenheden, de causaliteiten zijn bekend
- Uniforme producten
- Stabiele omgeving

Standaardisering en formalisering is vanuit het economische perspectief geen probleem.

Standaardisering en formalisering van bepaalde programma's zijn gebaseerd op juiste veronderstellingen en hoeven niet aangepast te worden. Dit is een natuurlijk gevolg omdat het economisch perspectief gebaseerd is op aanwezige condities van de markteconomie.

Volgens Bekkers (2007) wordt dit op de proef gesteld als blijkt dat de veronderstellingen waarop een bepaald beleidsprogramma of bepaalde wet- en regelgeving is gebaseerd, niet gestoeld zijn op een realistische inschatting van de uitvoeringspraktijk.

Standaardisering en formalisering zijn dan geen probleem zolang een organisatie voldoet aan de condities van de markteconomie. Wordt er niet voldaan aan deze condities dan treden er perverse effecten op (De Bruijn, 2006)

### **3.3 Verscheidenheid in taken en belanghebbenden**

Onderwijsorganisaties voldoen niet aan de condities van de markteconomie. Onder de noemer 'de maatschappelijke opdracht van een school', worden onderwijsorganisaties geacht aandacht te besteden aan deze 'wicked problems'. Dit fenomeen is onderdeel van een breder concept het de zogenaamde 'Educationalisation' (Smeyers en Depaep 2008 in Hooge 2011). Onderwijsorganisaties worden hierin gezien als belangrijke beleidsinstrumenten die een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van deze maatschappelijke problemen. Diverse actoren zoals Overheidsinstellingen en maatschappelijke pressiegroepen maken graag gebruik van dit 'beleidsinstrument' om zo hun belangen en doelstellingen te verwezenlijken (Vidovich, 2001, Hooge 2011). Hooge et.al (2011) definieert dit verschijnsel als volgt: *"Schools are increasingly regarded as focal points at which to address and solve social issues; as a consequence, they are given a role in solving social issues, mostly those related to the well-being, behaviour and health of youth."*

Het fenomeen 'Educationalisation' is diep doorgedrongen in onderwijsorganisaties. Onderwijsorganisaties zien het als een belangrijk taak om door interacties met de omgeving vorm te geven aan de maatschappelijke doelstellingen (Hooge et.al, 2011).

Binnen deze interacties zijn vele belanghebbenden betrokken. Hierdoor ontstaat er een ingewikkeld krachtenveld van talloze belanghebbenden die strijden voor het verwezenlijken van de eigen belangen, deze belangen kunnen onderling verschillen en tegenstrijdig zijn (Hooge et.al, 2013). Professionals worden geacht vorm te geven aan deze doelstellingen, hierin moeten zij constant recht doen aan meerdere waarden en belangen die onderling strijdig kunnen zijn.

Dit heeft als effect dat onderwijsorganisaties vorm moeten geven aan talloze maatschappelijke ontwikkelingen. Deze maatschappelijke ontwikkelingen brengen verschillende functies met zich mee zoals:

1. Kwalificatiefunctie: Dit houdt in het bijbrengen van kennis, vaardigheden en houdingen waarmee studenten zich in de samenleving kunnen handhaven en verder ontwikkelen. Het kwalificatiebegrip omvat volgens Hooge (2013) "een breed spectrum; het heeft betrekking op leren van inhoud van schoolvakken tot het verwerven van een bredere kijk op de samenleving van reproduceerbare kennis tot meer abstracte houdingen".
2. Integratiefunctie: Het bijbrengen en overbrengen van algemeen geldende waarden en normen.

3. Identificatiefunctie: Dit houdt in het bijbrengen van gangbare waarden en normen over de bestaande verhoudingen in de samenleving.
4. Maatschappelijke opdracht: Het anticiperen op alle maatschappelijke vragen en problemen die afkomen op de school waar uit eigen ambitie en missie of door externe druk op gereageerd moet worden (Hooge, 2013).

Door de verscheidenheid van taken en belanghebbenden bewegen onderwijsorganisaties zich in een dynamische omgeving.

Dynamische organisaties hebben hierdoor te maken met andere condities. De condities waar de assumpties van NPM op gebaseerd zijn, staan haaks op de condities van dynamische organisaties. In tabel 1 zijn de kenmerken van condities waar NPM op gebaseerd en de condities die aanwezig zijn binnen dynamische organisaties schematisch weergegeven.

Conditie Assumpties New public management	Aanwezige condities dynamische organisatie
Eigen taak wordt los van de totale taakstelling van de organisatie gezien	Eigen taak wordt gezien in het kader van de totale taakstelling van de organisatie
Coördinatie van die afzonderlijke taken door naaste en hogere chef	Wederzijde aanpassing en herziening van individuele taken door onderlinge interactie en communicatie
Scheiding tussen taakuitoefening enerzijds en bevoegdheden en verantwoordelijkheden anderzijds	Grotere eigen verantwoordelijkheid voor de uitoefening van taken en daarbij behorende bevoegdheden
Nadruk op precieze afbakening van ieders recht en plichten die samenhangen met de uitoefening van taken	Onder elkaar verspreiden in plaats van op elkaar afschuiven van verantwoordelijkheden
Men ziet zichzelf als contractpartner van de organisatie (vertegenwoordigd door zijn chef)	Men ziet zichzelf als deelgenoot in de organisatie als werk een leefgemeenschap
Interacties zijn voornamelijk verticaal van aard	Zowel verticale als horizontale interacties (dus op-, neer- en zijwaarts) waardoor een netwerkachtige autoriteitsstructuur ontstaat
Werkzaamheden worden bepaald door instructies en beslissingen van de chef	Werkzaamheden worden mede bepaald door informatie en advies van de chef in plaats van door instructies
Nadruk op loyaliteit en gehoorzaamheid als voorwaarden voor het lidmaatschap van de organisatie	Nadruk op toewijding aan de algemene taakstelling en aan technologische etos, gericht op vooruitgang en expansie als voorwaarden voor lidmaatschap van de organisatie en minder op loyaliteit.

(Burns en Stalker 1961:120-122)

### 3.3.1 Mushrooming

Het effect van het niet voldoen aan de condities van NPM is het optreden van perverse effecten.

Het systeem van prestatiemeting is veelal statisch. Aan de dynamiek van professionele activiteit in complexe organisaties wordt onvoldoende recht gedaan.

- Nieuwe ambities en initiatieven passen niet in de bestaande systemen van prestatiemeting.
- Veel dynamiek is niet te herleiden uit de producten die de organisatie oplevert maar uit de processen.
- De dynamiek in complexe organisaties zorgt voor ontstaan van nieuwe producten en het behouden van bestaande producten. Naarmate een product complexer is, neemt de dynamiek toe. Prestatiemetingen zijn te statisch om te voldoen aan deze dynamiek.

Door de dynamiek in complexe organisaties leiden prestatiemetingen tot een explosieve groei van het aantal producten en prestatie-indicatoren. Hierdoor verliest het systeem zijn functie. (De Bruijn, 2001). Volgens De Bruijn (2006) treedt hierdoor de Wet van de Mushrooming op. Deze krijgt uiting door de onderstaande manifestaties:

- Bestaande productdefinities en indicatoren worden verfijnd
- Productdefinities en indicatoren vergen uitgebreide toelichtingen
- Er ontstaan nieuwe productdefinities en indicatoren
- Er worden regels geïntroduceerd voor het meten of berekenen van de productie
- Er ontstaan regels voor de manier waarop met uitzonderingen moet worden omgegaan.

De Bruijn beschrijft een aantal verklaringen voor het ontstaan van mushrooming:

- Professionals vertonen binnen het systeem strategisch gedrag. De reactie van de manager is verfijning van het systeem; productdefinities worden aangescherpt om te voorkomen dat professionals alleen de prestaties opvoeren die op papier bestaan.
- Wanneer organisaties prachtige outputresultaten laat zien, kan dit tot wantrouwen leiden bij het management. Wellicht is er namelijk sprake van inputoptimalisatie. De reactie van het bestuur is wederom verfijning van het systeem: er moeten indicatoren ontwikkeld worden voor de input omdat er cijfers over de input kunnen worden geleverd en er een input-output analyse kan plaatsvinden.
- Het prestatiemetingsysteem besteedt slecht aandacht aan een aantal aspecten van de professionele prestatie. Hierdoor kunnen professionals zich unfair behandeld voelen. De professional heeft hierin snel de neiging om de aspecten uit te breiden, gevolg een uitbreiding van het aantal indicatoren.
- De dynamiek van een organisatie zorgt voor uitbreiding van de indicatoren. Op professioneel niveau: een universiteit die geconfronteerd worden met buitenlandse studenten zal deze werkelijkheid graag op een andere manier in een productiecijfer willen plaatsen. Op bestuurlijk niveau: bij de introductie van nieuwe beleid, kunnen nieuwe productdefinities en cijfers noodzakelijk zijn. Is er sprake van nieuw politiek beleid, kan dit leiden tot nieuwe indicatoren (De Bruijn, 2006: p52-54).

Uit de bovenstaande verklaringen is de centrale verklaring voor het verschijnsel mushrooming volgens De Bruijn (2006: p57) eenvoudig te destilleren: "prestatiemeting geeft slecht een beperkt beeld van de werkelijkheid, dit kan voor zowel de bestuurders als de professional problematisch zijn. De natuurlijke reactie hierop is om het prestatie-meetsysteem uit te breiden en dus nieuwe productdefinities en indicatoren aan het systeem toe te voegen"

Door mushrooming dijt het prestatie-meetsysteem zich uit door voortdurende aanpassingen van het systeem. Er ontstaat dan een explosie van indicatoren waardoor het systeem te omvangrijk wordt en er contradicties en overlappende productdefinities ontstaan. Dit zorgt voor een 'inflatieziekte' waardoor het systeem zijn sturende werking verliest (De Bruijn, 2006:34).

### **3.4 Conclusie naar aanleiding van de theorie**

Op basis van de literatuur New public management en de prestatieparadox van De Bruijn kan er een aantal dysfuncties van sturing op prestatiemetingen geïdentificeerd worden. De theorie stelt dat deze dysfuncties optreden wanneer prestaties in de organisatie tot stand komen in een netwerk van afhankelijkheden en de producten complex zijn (De Bruijn, 2006).

Naarmate een product complexer is, bijvoorbeeld wanneer het in een netwerk van afhankelijkheden tot stand komt, zal de dynamiek groter zijn omdat er meer actoren bij betrokken zijn en omdat er meer waarden afgewogen moeten worden. Deze dynamiek zorgt zowel voor de aanvoer van nieuwe producten die vervolgens nieuwe taken met zich meebrengen als voor het behouden van bestaande producten en taken. Prestatiemetingen zijn te statisch en doen geen recht aan deze complexe

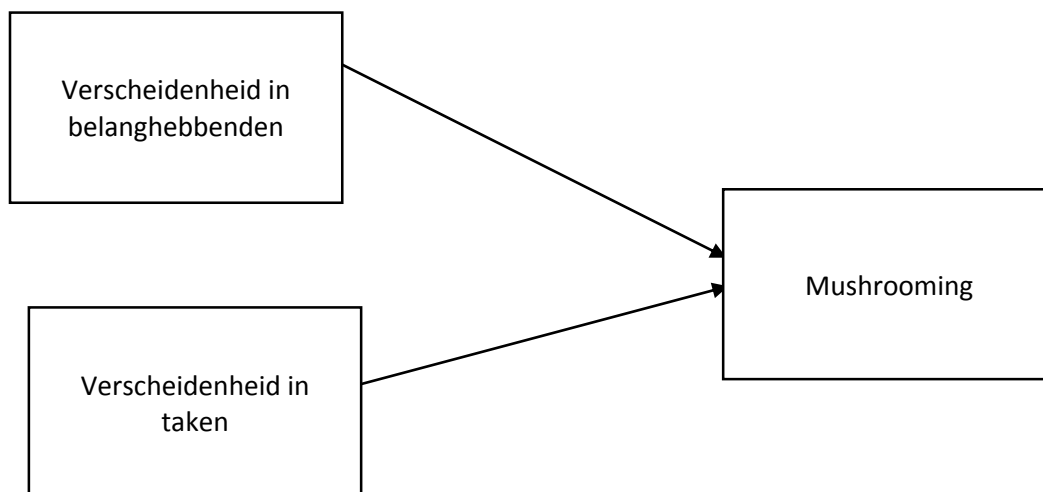
producten waar dynamische processen mee gepaard gaan. Prestatiemetingen geven slechts een beperkt beeld van de werkelijkheid. Dit kan voor zowel de bestuurders als de professional problematisch zijn. De natuurlijke reactie hierop is om prestatie-meetsysteem uit te breiden en dus nieuwe productdefinities en indicatoren aan het systeem toe te voegen. Het effect hiervan is mushrooming, een explosieve groei van het aantal producten en prestatie-indicatoren, en regels waardoor het systeem van prestatiemeting zijn functie verliest (De Bruijn, 2006).

### 3.5 Centrale verwachting van dit onderzoek

Op basis van de theorie kan de verwachting gesteld worden dat mushrooming in gang gezet wordt door de variëteit in belanghebbenden en taken in combinatie met de aansturing op prestatiemeting. Dit fenomeen zou de verklaring kunnen zijn van de groei van doelstellingen, regels en procedures. Deze verwachting fungeert als het achterliggend verklaringskader, als zoeklicht waarmee er op basis van de theorie op zoek wordt gegaan naar verschijnselen die de groei van doelstellingen en regels zou kunnen verklaren.

Op basis deze verwachting kan het volgende conceptueel model worden samengesteld. Het model geeft weer dat een verscheidenheid van taken, en belanghebbenden in combinatie met de sturing op prestaties in dit onderzoek van invloed zijn op de groei van expliciete doelstellingen en regels binnen de context de Hogeschool Rotterdam.

**Figuur 1: Conceptueel model.**



## **4. Onderzoeksonwerp**

### **4.1 Kwalitatief onderzoekontwerp**

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Hogeschool Rotterdam. Het onderzoek is exploratief en theorieconstruerend van aard. Dit onderzoek is er specifiek op gericht om stapsgewijs een theorie te ontwikkelen gericht op het verklaren van de opkomst en de constante groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures binnen de Hogeschool Rotterdam. De theorievorming is gebaseerd op veldwerk in de Hogeschool Rotterdam.

De verzamelde gegevens zijn van kwalitatieve aard. Er is bewust gekozen voor een kwalitatief onderzoek, gezien kwalitatieve gegevens meer rekening houden met de context waarin een bepaalde ontwikkeling zich voordoet en actoren zich bevinden (Van Thiel, 2010:157). Een kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om tot verdiepende informatie te komen (Van Thiel, 2010:108). Dit draagt bij aan meer achtergrond en verduidelijking in de beantwoording van de onderzoeksvraag. Tevens ligt de nadruk van dit onderzoek ook op het 'verklaren' en 'doorgronden' van de ontwikkeling en toepassing binnen een context gebonden situatie. Dit kan niet in getallen worden samengevat, gezien dit geen recht zal doen aan de complexe werkelijkheid, een kwantitatieve analyse van verzamelde gegevens is hierin niet mogelijk. (Baarda et.al, 2009: 24).

### **4.2 Afbakening onderzoek**

De ontwikkeling van de groei van regels en doelstellingen in het onderwijs vindt plaats in een configuratie van allerlei soorten relaties en interacties tussen verschillende groepen van mensen (Hooge, 2013). In verband met de omvangrijkheid van dit fenomeen is een afbakening van noodzakelijk. Dit onderzoek richt zich op de aspecten van verscheidenheid in taken en belanghebbenden. Deze aspecten zijn naar aanleiding van het theoretisch verkenning vastgesteld. Tevens is het onderzoek met name intern gericht. Het uitgangspunt hierbij is dat de gekozen respondenten werkzaam zijn binnen de case die in dit onderzoek centraal staat. Dit is een bewuste keuze; enerzijds omdat de respondenten van het onderzoek verantwoordelijk zijn voor het beleid en dit beleid met de buitenwereld afstemmen. Dit maakt het mogelijk dat het onderwerp ondanks het interne karakter van verschillende kanten belicht wordt. Anderzijds moest er rekening gehouden worden met het huidige tijdsbestek waardoor de keuze gevallen is om het intern te belichten om het onderzoek behapbaar te houden.

### **4.3 Onderzoeksmethode: Enkelvoudige casestudy**

Een casestudy is geïndiceerd wanneer men een diepgaand beeld wilt schetsen van specifieke ontwikkelingen die zich voordoen (Baarda et.al, 2009:114). In dit onderzoek staat een diepgaande analyse van een complexe ontwikkeling centraal, het uitvoeren van een enkelvoudige casestudy voor dit onderzoek is een bewuste keuze. Een enkelvoudige casestudy maakt het namelijk mogelijk meer de diepte in te gaan en complexe situatie te analyseren en houdt rekening met het praktijkgerichte kader van dit onderzoek (Verschuren en Doorewaard, 2007). Bovendien maakt een enkelvoudige casestudy het mogelijk om een specifieke ontwikkeling binnen een organisatie geheel te onderzoeken onder alledaagse omstandigheden. De verwevenheid van relevante factoren, processen en interacties blijft zo behouden (Baarda et.al, 2009:114). Het accent binnen dit onderzoek ligt op het diepgaand bestuderen van een case.

De diepte wordt in dit onderzoek bereikt door te werken met verschillende vormen van kwalitatieve dataverzameling. Zo wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van interviews met open vragen observaties van overlegmomenten en een documentanalyse.

## 4.4 Onderzoeksofzet

### 4.4.1 Interviews

In dit onderzoek is er gekozen om interviews af te nemen bij verschillende actoren binnen de casestudy. Deze keuze is gemaakt omdat een interview een methode is om op een flexibele manier veel informatie te verzamelen. Daarbij biedt het de mogelijkheid om tijdens het gesprek aanvullende en verdiepende vragen te stellen.

De geselecteerde respondenten zijn intern werkzaam binnen de case die in dit onderzoek centraal staat. De respondenten zijn in dit onderzoek de belangrijkste bron van data en informatie. Er zijn twee redenen waarom de respondenten in dit onderzoek zo belangrijk zijn:

1. Respondenten kunnen een zeer grote diversiteit van informatie verschaffen. Het fenomeen een constante groei van doelstellingen, regels en procedures kent een complexe karakter. Er zijn verschillende belanghebbenden bij betrokken. Bovendien zijn er meerdere processen verantwoordelijk voor de constante groei van doelstellingen regels en procedures. Om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen over hoe dit fenomeen plaatsvindt is een diversiteit van informatie van belang.
2. De verkregen informatie kan op een relatief snelle wijze vergeleken worden met andere bronnen. Dit maakt het mogelijk om de verkregen informatie van respondenten te vergelijken met andere kwalitatieve data (Verschuren en Doorewaard, 2007:217).

Hierdoor kan er beter inzicht verkregen worden in de antwoorden die respondenten geven en kan er meer verdieping aangebracht worden in het onderzoek.

In de eerste 2 interviews is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. De interviewvragen zijn afgeleid uit de operationalisering van de variabelen uit het theoretische kader, deze zijn opgenomen in bijlage 1. De antwoorden die werden gegeven gaven de onderzoeker een prikkel om over te stappen op een andere techniek. De onderzoeker wilde met name de uitdaging aangaan om respondenten uit te lokken om te gaan praten. De onderzoeker heeft daarom gebruik gemaakt van stellingen die zwart/wit geformuleerd zijn en waar de respondenten een score aan konden verbinden, deze zijn opgenomen in bijlage 2. Het ging er hier niet om wat precies de score was op een stelling maar dat respondenten gingen vertellen. De stellingen ontlokten meer reacties en verhalen van respondenten, wat als een belangrijke bron van data fungeert. Om zo veel mogelijk te voorkomen dat de stellingen niet begrepen werden of abstracte begrippen ervoor zorgden dat het niet overkomt, zijn er van tevoren proefinterviews gehouden. Met name de aanbeveling gericht op het stimuleren van het reflectieve karakter van reacties is meegenomen tijdens de uitvoering van de interviews.

Tijdens de interviews werden de scores en het gesprek uitgetekend. De uitkomsten werden besproken met de respondenten. Hierbij ging het niet alleen om de verificatie, maar wederom ook om meer antwoorden en verhalen uit te lokken. Respondenten voegden hierdoor vaak belangrijke aspecten toe en reflecteerde op hun antwoorden. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de data gezien respondenten worden gestimuleerd alsnog terug te denken aan de gegeven antwoorden en indien mogelijk aan te vullen (Baarda et.al, 2009).

Omdat de selectie van respondenten een belangrijk rol speelt in de validiteit van het onderzoek zijn de respondenten geselecteerd op de inhoud van hun functie. Zo moeten zij:

1. Verantwoordelijk zijn voor het afstemmen en opstellen van beleid met zowel interne als externe belanghebbenden.
2. In hun functie sturing geven aan het opgestelde beleid.
3. Te maken hebben met het uitvoeren van het opgestelde beleid.

Tevens is het aantal geïnterviewde aandachtspunt voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Per item is gestreefd dat deze door minimaal vijf respondenten vertegenwoordigd zijn.

In bijlage 3 is volgt overzicht van de geïnterviewde respondenten.



#### **4.4.2 Overlegmomenten**

In dit onderzoek zijn diverse overlegmomenten bijgewoond. De onderzoeker was wel aanwezig bij de verschillende overlegmomenten, maar heeft geen interactie met de actoren die een actieve rol hadden tijdens de overlegmomenten. Om de validiteit te verhogen en sociale wenselijke situaties en antwoorden van betrokkenen te voorkomen, heeft de onderzoeker getracht om de actoren die participeerden binnen de overlegmomenten niet te informeren over aanwezigheid van een onderzoeker. Tijdens de overlegmomenten is het van belang dat actoren zich vrij voelen en zich niet terughoudender opstellen. Helaas was dit niet bij alle overlegmomenten mogelijk.

De overlegmomenten hebben bijgedragen aan informatie over informele gebeurtenissen. Men bespreekt openlijk wat er misgaat en er worden bepaalde processen bekritiseerd. Bovendien boden de overlegmomenten de mogelijkheid om op een flexibele manier veel informatie te verzamelen. Dit heeft een gunstig effect op valide data.

Voor de validiteit van het onderzoek is het van belang dat de overlegmomenten representatief zijn voor dit onderzoek. De overlegmomenten zijn geselecteerd op de volgende criteria.

- De actoren binnen het overleg zijn verantwoordelijk voor het opstellen en sturing geven aan het beleid.
- De actoren stemmen af met externe belanghebbenden.
- Overlegmomenten met actoren die zowel de interne als externe belanghebbenden vertegenwoordigen.

In bijlage 4 volgt een overzicht van de overlegmomenten.

#### **4.4.3 Documentenanalyse**

Hierbij gaat het om de bestudering van de inhoud van bestaande schriftelijke documenten. Dit zijn documenten die voortkomen uit de geselecteerde case. Deze documenten bestaan uit jaarverslagen, strategische plannen, notulen van verschillende overlegmomenten van bestuurders tot beleidswerkers, beleidsnota's, curriculumverslagen en verslagen van verschillende commissies. Het uitgangspunt van deze documentenanalyse is een weergave van zowel feiten als opvattingen van relevante actoren betreffende het onderwerp, voor zover dit in documenten is verwoord (Thiel, 2010:124). Deze analyse maakt het mogelijk om aanvullende informatie te verschaffen betreffende het fenomeen de groei van het aantal doelstellingen, regels en procedures. De gebruikte bronnen zijn weergegeven in de literatuurlijst. De onderzoeker maakt hierbij gebruik van niet-uitgelokte materialen. Dit houdt in dat de gebruikte materialen niet zijn gecreëerd door en voor de onderzoeker. Het voordeel hiervan is dat de niet-uitgelokte materialen niet zijn vertekend door de gevoelens of vooroordelen van de onderzoeker, dit is ten gunsten van de validiteit van dit onderzoek (Baarda et.al, 2009;220). Echter het nadeel van deze materialen is dat de materialen vaak gemaakt zijn met een bepaald doel en in een bepaalde context. Hierdoor kan informatie verkeerd geïnterpreteerd worden. Bovendien zijn er enkele vergaderingen niet vastgelegd en kunnen bepaalde controversiële aspecten zijn weggelaten. Om dit zoveel mogelijk te beperken en de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Deze triangulatie in dit onderzoek bestaat uit informatie die verkregen is uit de interviews, observatie van overlegmomenten en verschillende documenten(Baarda et.al, 2009;220).

#### **4.4.4 Analyse interviews en kwalitatieve data**

De interviews en overlegmomenten zijn door middel van data-eenheden opgedeeld in kleinere eenheden. Deze zijn voorzien van codes die opgesteld zijn vanuit de operationalisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van het programma Atlas-ti.

Omdat er veel data is gegenereerd uit de interviews zijn deze als eerst grof gecodeerd. Vervolgens zijn de relevante teksten gekoppeld aan de codes. Deze codes zijn gebaseerd op de topiclijst ( zie bijlage 1). Dit heeft zowel bijgedragen aan een zinvolle reductie van het onderzoeksmateriaal als dat het duidelijk te zien is waar de codes betrekking op hebben.

In het kader van de betrouwbaarheid is het belangrijk vast te stellen in hoeverre gevonden resultaten afhankelijk zijn van de persoon van de onderzoeker. Het kan zijn dat bij het interpreteren van het onderzoeksmateriaal de onderzoeker zich laat leiden door eigen ervaringen. Enige mate van subjectiviteit en interpretatie valt dan ook niet uit te sluiten (Baarda et al 2009:331. Op zichzelf hoeft dit geen probleem te zijn. Het is volgens Baarda et al (2009) “vrijwel onmogelijk om geheel blanco tegenover een onderwerp te staan en het maakt de ordening van materiaal ook erg moeilijk als je het niet vanuit een bepaald standpunt bekijkt”. Om toch de intersubjectiviteit bespreekbaar te maken heeft de onderzoeker de tekst laten coderen door een ander met hetzelfde coderingssysteem. Hieruit kwamen verschillen omtrent de definities van de codes. Dit is besproken en definities van codes zijn bijgesteld.

De onderzoekstappen en databronnen van dit onderzoek zijn bewaard. Dit kan nageslagen of gecontroleerd worden, dit leidt tot een grotere vaststelbaarheid van de betrouwbaarheid (Van Thiel, 2009:107). Bovendien is het van belang dat het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de conclusies te verhogen.

## **5. Groeispurten in de Hogeschool Rotterdam**

### **5.1 Inleiding**

In hoofdstuk 3 is antwoord gegeven op de vraag hoe meer in algemene zin het gebruik, toepassing en ontwikkeling van doelen, regels en procedures kan worden verklaard. Op basis van een literatuurverkenning is de verwachting geformuleerd dat hoe groter de variëteit in taken en belanghebbenden (en daarmee het aantal relaties met de buitenwereld), hoe meer mushrooming en beleidsaccumulatie zal optreden. Hiermee is een verwachting geformuleerd die aangeeft dat in de loop van de tijd doelen, regels en procedures zich opstapelen.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek naar de groei van regels en doelstellingen geanalyseerd. Het theoretisch kader en de daarvan afgeleide centrale verwachting functioneren daarbij als leidraad. De volgende deelvraag staat hierbij centraal: Welke verklaring voor ontwikkelingen in gebruik van doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam kan worden opgesteld?

In navolging van het conceptueel model dat als afsluiting in hoofdstuk 3 zal de presentatie hiervan in 2 delen beschreven worden. Als eerste zal in paragraaf 5.2 worden onderzocht in welke mate verscheidenheid van taken samenhangt met mushrooming (de groei van het aantal doelen, regels en procedures). Daarna zal in paragraaf 5.3 worden onderzocht hoe verscheidenheid in belanghebbenden samenhangt met de groei van doelstellingen, regels en procedures. Zowel de analyse op de impact van taken als belanghebbenden zijn geanalyseerd op bestuursniveau, instituutsniveau en uitvoeringsniveau. Tenslotte volgt in paragraaf 5.4. een theoretische reflectie en de opbouw van de verklaring van mushrooming zoals die plaatsvindt bij de Hogeschool Rotterdam.

### **5.2 Verscheidenheid van taken en mushrooming**

De Hogeschool Rotterdam moet aan vele functies voldoen. Zij moeten innovatief, maatschappelijk relevant en excellent onderwijs bieden, voor elke student en daarin voldoen aan diverse maatstaven die kwaliteit van het onderwijs impliceren.

Deze verscheidenheid in taken brengt verschillende doelstellingen, regels en procedures met zich mee. In de Hogeschool Rotterdam heeft dit een stimulerende werking op het ontstaan van mushrooming. Dit verschijnsel wordt toegelicht door een reconstructie- beschrijving over hoe er gestalte is gegeven aan de thematiek het waarborgen van kwaliteit van onderwijs.

#### **5.2.1 Waarborgen en verantwoorden van de kwaliteit op bestuursniveau**

##### **Verantwoordingstaak**

OC&W heeft de Hogeschool Rotterdam de taak opgelegd dat zij de kwaliteit van onderwijs moet waarborgen en moet verantwoorden. OC&W formuleert hiervoor beoogde prestaties die zijn uitgebreid met prestatie-indicatoren. Hiervoor zijn indicatoren opgesteld voor onderwijskwaliteit, studiesucces, vermindering van het studie-uitval en het specialiseren van het onderwijsaanbod. (Ministerie van OC&W, 2013; 46-51). Voor de Hogeschool Rotterdam is de prestatiemeting een belangrijk middel om de verantwoording rondom de taak het waarborgen van de kwaliteit enigszins te objectiveren. Het biedt de mogelijkheid voor het controlerend orgaan OC&W de resultaten van de Hogeschool Rotterdam te beoordelen. De Hogeschool Rotterdam doet dit door het formuleren van beoogde prestatiedoelen de 'Big 5', deze zijn gebaseerd op de prestatie-indicatoren rondom kwaliteit van OC&W. OC&W is hierin een belangrijke actor die de taakwaarborgen van kwaliteit aanstuurt. Dit blijkt onder ander uit de onderstaande citaat

*“We zijn ook afhankelijk van de overheid, sowieso voor financiering” (respondent)*

## Optimaliseren productieproces

De financiële beloning van OC&W hangt samen met het realiseren van de beoogde kwaliteit-prestatiedoelen. Dit brengt een nieuwe taak met zich mee namelijk de prestaties op een zo efficiënt mogelijke manier realiseren.

Volgens de respondenten wordt op bestuursniveau het kwaliteitszorgsysteem toegepast, met als doel de prestaties volgens een gestandaardiseerde manier en efficiënte manier uit te voeren.

*“Er zijn mensen die dat betwisten of de indicatoren wel samengaan met kwaliteit en dat correleert bijna altijd met het feit dat ze zelf minder goed scoren, dan zeggen ze de bovenstaande parameters is niet de echte kwaliteit; dat klopt, maar als je echte kwaliteit biedt, lopen de getallen van de bovenstaande parameters altijd op.” (respondent)*

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Het kwaliteitszorgsysteem wordt aangevoerd met nieuwe doelstellingen en indicatoren rondom het meten van indicatoren.
- Het kwaliteitszorgsysteem wordt verder uitgebreid met nieuwe regels en procedures voor het uitvoeren van de gestandaardiseerde metingen.

Uit de documentenanalyse komt naar voren dat op bestuursniveau de ‘Big’5 indicatoren uitgebreid zijn met kwantitatieve prestatie-indicatoren. Deze indicatoren zijn met name gericht op producten die relatief eenvoudig worden vervaardigd. Uit de documentanalyse kwam tevens naar voren dat de beloning met name afhangt van informatie die gegenereerd kan worden door evaluaties. In het onderstaande schema is zichtbaar dat er geen throughput indicatoren zijn opgesteld. Het gevaar kan hiervan zijn dat de Hogeschool Rotterdam inlevert op haar ambities, gezien de Hogeschool Rotterdam minder inspanningen hoeft te leveren om gewenste output te realiseren. Respondenten geven in de interviews aan dat de indicatoren leidend zijn in het vaststellen van de kwaliteit van onderwijs.

*“Het helpt om te zeggen dat alle inspanningen die je doet daar zijn een aantal meetindicatoren voor opgesteld (big5) zodat de inspanningen ook leiden tot een bepaald niveau”. (respondent)*

<b>Taak waarborgen van de kwaliteit heeft:</b>
<p><u>Streefdoel 1: De kwaliteitsoordelen opleidingen.</u></p> <p>Deze worden weergegeven in twee indicatoren. Op Hogeschoolniveau wordt gekeken naar accreditatiescore. Voor de opleidingen wordt er gekeken naar de keuzegids score. Deze worden hieronder toegelicht:</p> <p>Kwaliteitsindicator 1: Accreditatiescore</p> <p>Het percentage goed /excellent op de beoordeelde kwaliteitsstandaarden, afgegeven door de NVAO ( De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie) bij accreditatiebesluit van de opleidingen. De Hogeschool Rotterdam streeft naar 25% goed of excellent oordeel op deze kwaliteitsstandaarden</p> <p>Kwaliteitsindicator 2: Keuzegidsscore</p> <p>De score die hier weergegeven wordt is de totaalscore van de opleiding uit de keuzegids van het genoemde jaar. De totaalscore berust op gelijke weging van de 10 scores voor "succes" en "oordelen". De score in de keuzegids is grotendeel gebaseerd op de Nederlandse studenten enquête.</p>
<p><u>Streefdoel 2: Hogere waardering van onze studenten.</u></p> <p>Kwaliteitsindicator: Bij Nederlandse studenten enquête (NSE) is een score van minimaal 3,5 gemeten. De score is een gemiddelde. De antwoord categorieën zijn 1t/m 5 waarbij 1= zeer ontevreden en 5= zeer tevreden. Stichting Studiekeuze 123 ( dit is een initiatief van Vereniging Hogescholen, NTR0, VSNU en de studentenorganisaties LSVB en ISO ontwikkelen de vragenlijsten voor de studenten. De uitkomsten worden uiteindelijk ook gepubliceerd.</p>
<p><u>Streefdoel 3: docentkwaliteit omhoog en tevreden medewerkers.</u></p> <p>Kwaliteitsindicator: Bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MO) is een score van minimaal 7 gemeten. Dit is het gemiddelde op een 10 puntschaal.</p> <p>De Hogeschool Rotterdam heeft het zogenaamde MO uitbesteed aan Integron. Het onderzoek heeft als doel de tevredenheid en de betrokkenheid van HR medewerkers inzichtelijk te maken. Integron voert het MO vanaf 2014 jaarlijks uit. Dit was voorheen tweejaarlijks.</p>
<p>Streefdoel 4: Een goed studiesucces.</p>

Deze indicator laat van een instroomcohort van de opleiding (instituut/HR) het percentage studenten zien dat binnen 5 jaar afstudeert. Het rendement wordt berekend op basis van het gehele instroomcohort van een opleiding, van het instituut en van HR. Anders dan bij de OC&W en NVAO indicatoren, drukken bij deze indicator de studenten die switchen of uitvallen het rendement, en worden alle studenten meegenomen in het instroomcohort (en niet alleen 1e keer HO studenten zoals bij OC&W). Het berekent vanaf start opleiding (start Instituut of start HR) hoeveel studenten uit hetzelfde cohort binnen 5 jaar het diploma behalen (ongeacht de fase). Dit percentage wordt berekend door het aantal studenten met een diploma binnen 5 jaar na start opleiding (instroom-cohort x) te delen door het totaal aantal studenten gestart in de opleiding (instroomcohort x).

Streefdoel 5: Een goede arbeidsmarktpositie.

Indicator is een gemiddelde tevredenheid van alumni op de voorbereiding op de arbeidsmarkt. Het instrument wat hiervoor wordt gebruikt is de HBO-monitor. De HBO-Monitor enquête wordt (onder auspiciën van de Vereniging Hogescholen) jaarlijks door ROA uitgevoerd. De enquête wordt anderhalf jaar na het jaar van afstuderen afgenomen bij de alumni. De gemiddelde score is het gemiddelde van de ondergenoemde 3 indicatoren (of 2 indien 1 indicator mist) voor de kwalificatie (output):

In welke mate biedt uw HBO-opleiding een goede basis om te starten op de arbeidsmarkt?

In welke mate biedt uw HBO-opleiding een goede basis voor het verder ontwikkelen van kennis en vaardigheden?

Geef een rapportcijfer voor "Voorbereiding op actuele beroepspraktijk" van de door u gevolgde HBO-opleiding

(Bron: Hogeschool Rotterdam, 2014a & Hogeschool Rotterdam, 2014c & Hogeschool Rotterdam, 2015)

### Meervoudige metingen

uit de documentanalyse blijkt dat er vele procedures zijn opgesteld om de kwaliteit te meten. Op bestuursniveau wordt het kwaliteitszorgsysteem toegepast vanuit de taak het verantwoorden van de prestaties. Dit heeft als doel de prestaties van de verfijnde indicatoren te kunnen meten.

Respondenten erkennen het feit dat er vele indicatoren gemeten moeten worden. Bovendien geven zij aan dat het merendeel van de doelstellingen gericht zijn op het verantwoorden van de kwaliteit van het onderwijs. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Doelen zijn veel gericht op het verantwoorden van je onderwijs.” (respondent)*

*“In het hoger onderwijs is het vaak een traditie om het af te sluiten met een eindschrijft. Door de verschillende actoren die zich bemoeien met het verantwoorden van de kwaliteit ontstaat er ruis op de lijn.” (respondent)*

*“Als je kijkt naar het verantwoordingsmechanisme: kan het dan niet minder? Bovendien meten de verschillende verantwoordingstoetsen verschillende doelen. Zoals de instellingstoets, deze meet iets anders dan dat er in een visitatie wordt gemeten. En de inspectie meet echt wat anders dan de NVAO. De NVAO meet veel meer de kwaliteit van het onderwijs terwijl de inspectie veel meer kijkt of de regels worden uitgevoerd zoals ze bedoeld zijn.” (respondent)*

Respondenten geven aan dat de opgelegde doelstellingen van OC&W rondom het waarborgen van de kwaliteit vaag en breed zijn geformuleerd. De Hogeschool Rotterdam moet volgens de respondenten deze doelstellingen expliciteren en verfijnen, anders is het volgens het niet meetbaar. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaat.

*“In de strategische agenda van OC&W; kwaliteit in bescheidenheid staat niet beschreven hoe de doelstellingen behaald moeten worden en ik vind dat de doelstellingen breed en vaag zijn beschreven, wij moeten deze verfijnen.” (respondent)*

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe productdefinities en indicatoren rondom het meten van de indicatoren.
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe productdefinities en indicatoren.

Door de aanvoer van nieuwe productdefinities en indicatoren op bestuursniveau omtrent het meten van de kwaliteit dijt het kwaliteitszorgsysteem zich uit, er vindt mushrooming plaats. Dit blijkt onder andere uit de reacties van respondenten. Zij geven aan dat de dat opgestelde indicatoren op bestuursniveau een meervoudig effect hebben. Volgens de respondenten zijn er vele regels en doelstellingen te herkennen die op bestuursniveau worden opgesteld. Deze worden volgens hen goed uitgedacht op bestuursniveau, maar hebben een veelvoudig effect op de organisatie. Dit komt onder andere uit de onderstaande citaten naar voren;

*“De regels worden vaak aan tafel goed uitgedacht maar komen vaak op een gefragmenteerde manier aan bij de professional. Het lijkt soms op een fluisterspeltje; je fluistert blauw in maar het komt als groen terug.” (respondent)*

*“Regels en wetten zijn complexe fenomenen omdat ze een meervoudig effect hebben op het gedrag van het systeem van individuen. Eerder liever minder regels dan meer voor het langetermijn-doel.” (respondent)*

*“Strategische doelstellingen zijn helder, alleen de uitvoering is lastig” (respondent)*

Naar aanleiding van de documentenanalyse is het onderstaande schema opgesteld. Er valt uit op te maken dat de doelstellingen uitgebreid en geëxpliceerd zijn. Dit resulteert in een uitbreiding van interne doelstellingen en procedures. Bovendien vindt er taakuitbreiding plaats, namelijk het voldoen aan kwaliteitsbeleid, inzichtelijk maken van procedures, processen en analyseren van evaluatieonderzoeken.

niveau	Taak voldoen aan maatstaven van kwaliteit.	Doelstellingen en procedures die voortvloeien uit het kwaliteitszorgsysteem naar aanleiding van de doelstellingen van externe belanghebbenden/
H O G E S C H O O L	<i>Toezicht op de naleving van de opgestelde eisen van OC&amp;W</i>  <i>getoetst door OC&amp;W. Bestuur moet de taken inzichtelijk maken</i>	Uitgewerkt in het handboek kwaliteitsbeleid met beschreven procedures gericht op het inzichtelijk maken van: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doelbepaling: het (be)sturen, het geven van richting en inhoud aan visie, doelen en bijhorende resultaten, zoals beschreven in strategie en jaarplannen (het “Wat”).</li> <li>- Doelbereiking: het systematisch en gestructureerd vaststellen, realiseren, evalueren, en bijstellen van doelen en acties. Dat gebeurt op de verschillende niveaus in de organisatie in de PDCA-kringloop en is beschreven in o.a. dit handboek (het “Hoe”).</li> <li>- Kwaliteitsbeleving: het vormen en bewaken van de kwaliteitscultuur binnen de Hogeschool (het “Zijn”).</li> </ul>
	<i>Toezicht op de naleving van de opgestelde eisen van OC&amp;W</i>  <i>Getoetst door OC&amp;W. Het bestuur moet het inzichtelijk maken</i>	Beschreven procedures gericht op het inzichtelijk maken van: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toetsbare streefdoelen (Hogeschooldoelen én de eigen instituuts-dienstdoelen en daarbij behorende opleidings-/afdelingsdoelen)</li> <li>- Planning &amp; Controlcyclus</li> <li>- Cyclische opbouw (de PDCA-cyclus)</li> </ul>
	<i>Toezicht op de naleving van de opgestelde eisen van OC&amp;W door het bestuur</i>  <i>Afdeling ABZ maakt de processen inzichtelijk</i>	Elk proces binnen de Hogeschool heeft processtappen. In het Rotterdams procesmodel staan de procedures beschreven gericht op het inzichtelijk maken van de Hogeschool Rotterdam brede procesbeschrijvingen met de daarbij horende processtappen en de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokkenen. Deze is nog in ontwikkeling.
	<i>Toezicht van het bestuur in het realiseren van de prestatieafspraken</i>  <i>Procedures worden door het AMC vorm gegeven</i>	Procedures gericht op het afnemen en analyseren van de volgende evaluatieonderzoeken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nederlandse studenten enquête</li> <li>- Keuzegidsevaluatie</li> <li>- HBO monitor</li> <li>- Onderwijsevaluaties</li> <li>- Intern klantgerichtheid onderzoek</li> <li>- Medewerkerstevredenheidsonderzoek</li> </ul>

### **Conclusie bestuursniveau**

Door de aanvoer van nieuwe productdefinities en indicatoren op bestuursniveau omtrent het meten van de kwaliteit dijt het kwaliteitszorgsysteem zich uit, er vindt mushrooming plaats. Respondenten geven aan dat zij dagelijks te maken hebben met de regels en procedures die geïnitieerd worden vanuit de taak het verantwoorden van de kwaliteit. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Die prestatieafspraken zie ik wel dagelijks terugkomen. Eigenlijk in alles.” (respondent)*

*“Prestatieafspraken, begrotingsafspraken, Honoursprogramma-afspraken waar weer regels en doelstellingen aan vast hangen.” (respondent)*

*“hanteren allemaal de volgende vijf doelstellingen voor kwaliteit:*

- hoge waardering door experts;*
- hoge studenttevredenheid;*
- hoge medewerkerstevredenheid;*
- zoveel mogelijk op niveau afgestudeerde studenten;*
- goede aansluiting op de arbeidsmarkt, om dit te behalen zijn door het bestuur indicatoren en regels opgesteld” (respondent)*

### **5.2.2 Waarborgen en verantwoorden van de kwaliteit op instituutsniveau**

#### **Verantwoordingstaak; behoefte aan eenduidige cijfers**

Uit de documentenanalyse en de interviews komt naar voren dat er op bestuursniveau behoefte is aan eenduidige cijfers. De cijfers geven volgens de respondenten inzicht in het functioneren van de instituten omtrent het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Parameters voor het meten van de kwaliteit is het volgende; docenten moeten lekker in hun vel zitten en professionele vrijheid ervaren, dit wordt onder andere gemeten in het mto, studenten ervaren wat is de opleiding fantastisch dit wordt onder andere gemeten in de NSE, de inspectie geeft aan wat is de opleiding goed dit wordt onder andere gemeten door de accreditaties van de NVAO en tot slot geeft het werkveld aan wat is het een goede opleiding. Dan kun je ervan uitgaan dat de opleiding goed is”(respondent)*

Om eenduidige cijfers te produceren moet de informatie waarover de instituten beschikken gereduceerd en geaggregeerd worden. Respondenten geven aan dat zij informatie rondom de kwaliteit van onderwijs op instuutsniveau reduceren tot cijfermatige en kwantitatieve eenheden. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaat;

*“Goed dat we met ons zelf bezig zijn, maar let op; wat wil de student van morgen ? wat zou het werkveld willen en wat zegt het rendement dan nog? Mogelijk is alles wel goed qua de cijfers, het borgen van het eindniveau van de opleiding maar komen er geen studenten omdat er geen inhoud in de opleiding zit”(respondent)*

Om te waarborgen dat iedere instituut de eisen rondom kwaliteit van onderwijs daadwerkelijke verantwoord, heeft iedere instituut de opdracht gekregen om alle inspanningen rondom de kwaliteit te verantwoorden. In verschillende documenten is de volgende opdracht geformuleerd die de instituten moeten uitvoeren; *De initiatieven die voortkomen vanuit het waarborgen van de kwaliteit moeten systematisch geborgd en verantwoord worden. De verantwoording daarover, krijgt extra actualiteit krijgt in het kader toets op instellingsniveau door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) en Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) (Dienst financiën en studentregistratie, 2012)*

Ieder instituut heeft hierdoor te maken met taakuitbreiding, namelijk het voldoen aan de opgestelde kaders van het kwaliteitszorgsysteem.

Belangrijk elementen zijn gestandaardiseerde meetbare doelstellingen:

- Toetsbare streefdoelen (Hogeschooldoelen en de eigen instituten daarbij behorende opleidingsdoelen)
- Planning en Control-cyclus
- Cyclische opbouw (de PDCA-cyclus)
- Samenhangend (acties/verbetering op een bepaald aspect hebben gevolgen voor een ander aspect)
- Integraal (alle aspecten, dus niet alleen het primaire proces)

(Bron: onderwijs (Bron: Hint kwaliteitszorg bij instituten; aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015 & Sevenhuijsen, 2012 & Hogeschool Rotterdam, 2010 & Hogeschool Rotterdam)

Het kwaliteitszorgsysteem wordt aangevuld met:

- nieuwe doelstellingen en indicatoren gericht op het doorlopen van de PDCA-cyclus
- nieuwe regels gericht op het waarborgen van de PDCA-cyclus

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties.
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.

Door de nieuwe aanvoer van doelstellingen en regels omtrent het waarborgen van de kwaliteit vindt mushrooming plaats op instuutniveau. Respondenten erkennen het feit dat zij in de aansturing van het onderwijs met vele regels en doelstellingen te maken hebben omtrent het waarborgen van de kwaliteit. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten

*“Het merendeel van de regels hebben we zelf verzonnen. Enorme regeldruk hebben we niet nodig om objectief de kwaliteit van het onderwijs te verantwoorden.” (respondent)*

*“We hebben veel te verantwoorden. En hebben hier allemaal een rol in. Bijvoorbeeld bij de accreditatie. Allereerst het docenten team. Een afdeling O&K die het verkeer met de NQA en de NVAO bewaakt, het CVB, juristen die waarborgen dat er geen onterechte kritiekpunten worden gegeven en een heel scala van ondersteuners en mensen uit het primaire proces die zich hiermee bezighouden.” (respondenten)*

### **Eenduidige definities**

De geaggregeerde informatie doen volgens de respondenten geen recht aan de complexiteit van het onderwijs. Het onderwijs binnen de Hogeschool Rotterdam heeft volgens de respondenten meerdere functies; zij moet kennis, vaardigheden en houdingen bijbrengen aan studenten. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;



*“We streven veel na met onderwijs. Je wil dat je klanten tevreden zijn ( studenten) je wil dat je medewerkers tevreden zijn , je wil dat je procedures zo zijn ingericht dat je kunt zien dat het geld juist besteed is. En er komen steeds meer doelstellingen bij zoals studiesucces, diversiteit, didactische werkvormen in de klas.”(respondent)*

*“Veel verschillende studenten. Hebben allemaal verschillende dingen nodig. En hebben allen verschillende leerstijlen.” (respondent)*

*“Goed onderwijs is attractief onderwijs. Inhoud en vorm moet daarin flexibel zijn. Om dat te kunnen bereiken heb je goede docenten nodig die dat kunnen maar dat ook leuk vinden om te doen. Investeren in het onderwijs, investeren in de docenten, daarvoor heb je een goed personeelsbeleid voor nodig. Dat iedere docent denkt de HR daar wil je werken. Als dit niet gewaarborgd wordt dan kan bevordering in het rendement en het niveau niet plaatsvinden.” (respondent)*

Eenduidige definities passen volgens de respondenten niet bij de verschillende functies van het onderwijs. Het prestatiemetingsysteem besteedt slechts aandacht aan een aantal aspecten van de professionele prestatie. De indicatoren worden volgens de respondenten uitgebreid met aanvullende indicatoren. Dit blijkt onder ander uit de onderstaande citaten;

*“De instituten hebben de neiging om de indicatoren uit te breiden om recht te doen aan de prestaties die zij verwezenlijken.” (respondent)*

*“De Hogeschool is op een veel te traditionele manier bezig met verbeteren. Voorbeeld de NSE die geeft een heleboel dingen aan en wij zullen bijna nooit kijken naar wat we goed doen maar kijken vooral naar wat we niet goed doen en daar komen vervolgens verbeterplannen op.” (respondent)*

*“Of je mensen goed hebt opgeleid weet je niet. Regels zijn met name gericht op formele kanten. Zoals borging, rendement. Is dat het bewijs. Als je van de cijfers bent wel, echter mijn inziens doen zij geen recht aan wat het onderwijs allemaal realiseert en moeten regelmatig worden aangepast.”(respondent)*

*“De laatste tien jaar is er veel behoefte om alles uit te drukken in cijfers en statistieken die aanleiding geven om punten te bespreken. Dit leidt vaak tot nieuwe regels en doelen.” (respondent)*

De indicatoren worden op instituutsniveau uitgebreid zodat de indicatoren recht doen aan de prestaties die geleverd worden.

Hierdoor vindt mushrooming plaats.

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Het systeem wordt aangevuld met nieuwe doelstellingen op instituutsniveau.
- Er worden regels geïntroduceerd voor het uitvoeren en verantwoorden van deze nieuwe doestellingen.

### **Onduidelijkheid**

Een verwant verschijnsel van de geaggregeerde informatie is dat er onduidelijkheid bestaat over de functie van bepaalde indicatoren. Er is volgens de respondenten sprake van onduidelijkheid over hoe de doelstellingen behaald moeten worden. Uit de documentenanalyse komt naar voren dat deze onduidelijkheid een aanleiding is om de doelstellingen op instituutsniveau verder te specificeren. Dit heeft volgens de respondenten als doel de opgelegde doelstellingen beter te kunnen verantwoorden en de prestaties die daaruit voortkomen inzichtelijk te maken. In de onderstaande citaten zijn enkele reacties van respondenten weergegeven;

*“Doelstellingen zijn niet helemaal duidelijk voor iedereen. Daar wordt niet altijd goed over nagedacht.” (respondent)*

*“Ik bemerk dat er veel doelen en kaders in de organisatie worden opgesteld omdat men denkt dat dit moet. Het is een soort attributie. Organisatie heeft een inherente autoritaire reflex.”(respondent)*

*“We hebben onszelf extra kaders opgelegd. Omdat we dachten dat dat moest. Maar dat hoeft helemaal niet. We zijn zelf debet aan de hoeveelheid kaders die we hebben opgelegd.”(respondent)*

De reactie op deze onduidelijkheid is het opstellen van nieuwe indicatoren

Door de eenduidige en onduidelijke definities dijt het kwaliteitszorgsysteem zich op instituutniveau uit. Het mechanisme van mushrooming wordt geactiveerd:

- Nieuwe doelstellingen en indicatoren worden opgesteld.
- Er worden regels geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze doelstellingen en indicatoren.
- Er vindt een uitbreiding van taken plaats.

Het bovenstaande mechanisme van mushrooming wordt hieronder geïllustreerd.

Uit de documentenanalyse komt naar voren dat de instituten in een visie op toetsen ter verantwoording van de verfijnde kwaliteitsdoelen, aan moeten geven wat zij op het gebied van toetsen belangrijk vinden, hoe dit aansluit op de onderwijsvisie en hoe de toetsing binnen de opleiding vorm wordt gegeven en een verantwoording van keuzes. Deze verfijnde kwaliteitsdoelen zijn in verschillende documenten uitgebreid met de volgende subdoelstellingen:

- Past bij de onderwijsvisie van het toetsen van competenties of het toetsen van eindkwalificaties?
- Wat is de toetsvisie van het instituut
- Wat betekent dat voor het aantal toetsen, de toetsmomenten en de toetsvormen?
- Is er samenhang tussen de toetsen in de kennisgestuurde, praktijkgestuurde en studentgestuurde leerlijn?
- Past bij de visie op onderwijs en instroom van studenten; toetsen op afroep of een toetsprogramma?
- Welke rol heeft het toetsen bij het sturen van het leergedrag, het volgen van persoonlijke groei, selectie, borgen van (eind)niveau?
- Welke rol hebben medestudenten en mensen uit het werkveld?
- Hoe wordt omgegaan met formatief toetsen t.b.v. het leerproces student en het spreiden van de werkdruk voor docenten?
- In welke mate komt de beroepspraktijk terug in toetsen?

Om te waarborgen dat de bovenstaande subdoelstellingen volgens een gestandaardiseerde manier worden uitgevoerd en verantwoord vindt er taakuitbreiding plaats. Namelijk het waarborgen van de eisen en procedures die staan beschreven in de onderstaande handreikingen van de Hogeschool Rotterdam:

- Handreiking opleidingsprofiel
- Format voor beleidsmatige toelichting op instituuts- en dienstenbegroting
- Minimale vereisten Handboek kwaliteit instituten
- Minimale vereisten strategisch instituutplan
- Handreiking opleidingsjaarplan
- Handreiking toetsplan.

De subdoelstellingen zijn in handleidingen nogmaals verfijnd vanuit de gedachte dat dit bijdraagt aan het beter meetbaar te kunnen maken van de subdoelstellingen.

Het kwaliteitszorgsysteem op instituutsniveau breidt zich hierdoor wederom uit, er vindt mushrooming plaats.

Het volgende mechanisme treedt hierdoor wederom in werking:

- Er ontstaan nieuwe verfijnde subdoelstellingen en indicatoren.
- Er worden regels geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe verfijnde subdoelstellingen.
- Nieuwe taken die voorkomen uit het waarborgen van de indicatoren die gesteld zijn naar aanleiding van de subdoelstellingen.

In de onderstaande tabel is dit schematisch weergegeven

Doelstellingen die gerealiseerd moeten worden vanuit het opleidingsprofiel	De indicatoren moeten gemeten worden door te voldoen aan de onderstaande standaarden:
Samenhangend beroepsprofiel	Inzichtelijk maken van: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De kerntaken van een professional in het betreffende vakgebied</li> <li>2. De beroepsdomein; deelgebieden of segmenten van het vakgebied</li> <li>3. Accenten; onderscheid t.o.v. andere opleidingen/vakgebieden in het domein</li> <li>4. Kenmerken werkveld; karakteristieke bedrijven/organisaties waar alumni terecht komen</li> <li>5. Type functies/rollen waar afgestudeerden terecht komen</li> <li>6. Onderzoek in het beroep</li> <li>7. Onderbouwing met data</li> </ol>
Voldoen aan de juiste Eindkwalificaties	Inzichtelijk maken van: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wijze van operationalisering competenties in niveaus en prestatie-indicatoren (+ verwijzen naar volledige competentiematrix, of als bijlage toevoegen)</li> <li>2. Relatie tussen eindkwalificaties en BoKS (+ verwijzen naar BoKS, of als bijlage toevoegen)</li> <li>3. Aansluiting op de Dublin Descriptoren (schematisch)</li> <li>3. Verhouding tot vergelijkbare opleidingen in het buitenland</li> </ol>
Passende onderwijsvisie	Inzichtelijk maken van: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. toetsvisie van de opleiding</li> <li>2. Relatie tussen visie op leren, didactiek en toetsvisie</li> </ol> <p>Leerdoelen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Leermodellen (ROM en aanvullende leermodellen)</li> </ol>
Juiste inrichting van onderwijs	Inzichtelijk maken van: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. verschillende leerroutes (voltijd, deeltijd, duaal)</li> <li>2. studierichtingen binnen de opleiding</li> <li>3. Inhoud curriculum per variant en studierichting</li> <li>4. Gebruikte toetsvormen (incl. onderscheid formatief en summatief)</li> <li>5. Vertaling eindkwalificaties naar beoordelingscriteria</li> <li>6. Planning van toetsing per leerjaar</li> <li>7. Verwijzing naar OER, toetsbeleid en toetsplan</li> </ol>
Gestroomlijnd beleid en organisatieprocessen.	Inzichtelijk maken van: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. de rol commissies</li> <li>2. Betrokkenheid studenten bij evaluatie</li> <li>3. Eventuele bijzonderheden specifiek voor deze opleiding</li> <li>4. Verwijzing naar Handboek kwaliteitszorg en OER</li> </ol>

### Meervoudige metingen

Het instituut gebruikt het kwaliteitszorgsysteem om de bovenstaande indicatoren te kunnen verantwoorden. Respondenten geven aan dat alle inspanningen rondom het waarborgen van de kwaliteit via de kwaliteitszorgsystemen verantwoord moeten worden.

Het kwaliteitszorgsysteem op instituutsniveau doet zich nogmaals uit en introduceert nieuwe regels en doelstellingen voor het meten van de verfijnde interne sub-kwaliteitsdoelen. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaat;

*“Het oorspronkelijke idee was het ROM. Nu zijn daar schema’s en regels op bedacht wat niet oorspronkelijk het idee was. Integraal toetsen van verschillende leerlijnen past niet in de schema’s van het ABZ. Waardoor er zo niet getoetst kan worden.”.(respondent)*

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe verfijnde productdefinities en indicatoren.
- Er worden regels geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe productdefinities en indicatoren.
- Uitbreiding van taken.

### **Uitbreiding van taken**

Uit de documentenanalyse komt naar voren dat de verfijnde kwaliteitsdoelen vanuit de taak het kunnen meten en verantwoorden van de kwaliteit opnieuw uitgebreid worden met verfijnde doelstellingen en indicatoren

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Het kwaliteitszorgsysteem wordt aangevoerd met nieuwe doelstellingen en indicatoren van interne belanghebbenden.
- Deze doelstellingen moeten volgens gestandaardiseerde procedures gemeten worden. Hierdoor wordt het kwaliteitszorgsysteem verder uitgebreid met nieuwe indicatoren, regels en procedures.

Het kwaliteitszorgsysteem wordt hierdoor steeds uitgebreid met ontwerpconstructies, beoordelings- en evaluatiecriteria.

Deze uitbreiding van indicatoren brengt nieuwe taken met zich mee. Zo blijkt uit de documentenanalyse dat de instituten nu ook moeten voldoen aan de taken die het toetsbeleid en toetsplan met zich meebrengen. Deze moeten wederom ook volgens bepaalde standaarden worden uitgevoerd. Dit verschijnsel is in de onderstaande tabel schematisch weergegeven



(Hint: publicist: Hans Reitzema / kenmerk:15821/aangemaakt:13-12-2011/ gewijzigd: 28-4-2015)

### **Conclusie instuutsniveau**

Door de aanvoer van nieuwe productdefinities en indicatoren op instituutsniveau omtrent het meten van de kwaliteit doet het kwaliteitszorgsysteem zich uit, er vindt mushrooming plaats. Respondenten geven aan dat zij dagelijks te maken hebben met de regels en procedures van de instituten. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Binnen opleidingen zijn mensen verantwoordelijke voor kwaliteitsvraagstukken, binnen de instituten en binnen het bedrijfsbureau . Ook een dienst o&k helpt instituten in het verantwoorden van de juiste kwaliteit en ook de dienst AMC en die checkt vooral of de instituten en opleidingen voldoen aan de kwaliteitseisen.”.(respondent)*

*“Er komt bij ons in het instituut veel op ons af betreffende kwaliteitskaders. Zowel kaders als de behorende regels.”.(respondent)*

#### **5.2.4 Waarborgen en verantwoorden van de kwaliteit op uitvoeringsniveau**

##### **Verantwoordingstaak; behoefte aan eenduidige cijfers**

Uit de documentenanalyse komt naar voren dat de opleidingen ook moeten voldoen aan de eisen van het kwaliteitssysteem.

Zij hebben hierdoor te maken met een taakuitbreiding namelijk het voldoen aan de opgestelde kaders van het kwaliteitssysteem. Belangrijk elementen van dit kwaliteitssysteem op uitvoeringsniveau zijn:

- Toetsbare streefdoelen (Hogeschooldoelen en de eigen instituuts- en daarbij behorende opleidingsdoelen)
- Planning en Control-cyclus
- Cyclische opbouw (de PDCA-cyclus)
- Samenhangend (acties/verbetering op een bepaald aspect hebben gevolgen voor een ander aspect)
- Integraal (alle aspecten, dus niet alleen het primaire proces)

(Bron: onderwijs (Bron: Hint kwaliteitszorg bij instituten; aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015 & Sevenhuijsen, 2012 & Hogeschool Rotterdam, 2010 & Hogeschool Rotterdam)

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Het prestatie metingssysteem wordt aangevuld met nieuwe doelstellingen en indicatoren gericht op het doorlopen van de PDCA-cyclus op uitvoeringsniveau.
- Het systeem wordt aangevuld met regels gericht op het waarborgen van de PDCA-cyclus op uitvoeringsniveau.
- Er ontstaan nieuwe productdefinities en indicatoren
- Er worden regels geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe productdefinities en indicatoren.
- Uitbreiding van taken.

##### **Meervoudige metingen**

De opleidingen gebruiken het kwaliteitssysteem om de bovenstaande indicatoren te kunnen verantwoorden. Om de indicatoren op uitvoeringsniveau te kunnen verantwoorden worden deze volgens de respondenten verfijnd in meetbare eenheden.

Het kwaliteitssysteem wordt aangevuld met nieuwe doelstellingen en indicatoren van interne belanghebbenden.

Uit de documentenanalyse komt naar voren dat de doelstellingen op opleidingsniveau zijn gespecificeerd. Deze doelstellingen brengen de volgende taken met zich mee:

- Vertrekt vanuit de onderwijs- en examenregeling van de HR;
- Onderzoeken van aanvullende (verplichte) toetskaders, zoals het NVAO-kader en HR-beleidstukken;
- Ontwikkelen van een gezamenlijke, breed gedragen visie op toetsing die afgeleid is van de onderwijsvisie;

- Formuleren van een zo transparant mogelijk het ‘eigen’ toetsbeleid t.a.v. kwaliteitseisen aan toetsing en borging van de kwaliteit en niveau van de afzonderlijke toetsen en het geheel aan toetsen;
- Waarborgen van organisatorische inbedding van toetsbeleid/toetsing vast door o.a. beschrijving van toetsprocessen.
- Actualiseren van het toetsbeleid minimaal 1 x per 3 maanden

Om deze doelstellingen te kunnen meten worden er regels opgesteld. Het kwaliteitszorgsysteem op opleidingsniveau dijt nogmaals uit: er vindt mushrooming plaats. Uit de documentenanalyse komt naar voren dat er nieuwe regels en doelstellingen geïntroduceerd worden voor het meten van de verfijnde opleidingskwaliteitsdoelen.

Onderstaand volgt een schematisch overzicht van de richtlijnen die voortkomen uit de gespecificeerde subdoelstellingen.

<b>Procedures die voortkomen uit de curriculumcommissies.</b>	
<p><b>Ontwerp, Constructie &amp; Beoordeling</b>            Hieronder vind je voorbeelden die je helpen bij het ontwerpen en beoordelen van je toets. Bijvoorbeeld toetsmatrijzen, rubrics en beoordelingsformulieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorbeeld Toetsmatrijs</li> <li>- Voorbeeld Toetsmatrijs format COM</li> <li>- Voorbeeld Toetsmatrijs kennistoets IBB</li> <li>- Voorbeeld toetsmatrijs LTB Bloom en Romiszowski</li> <li>- Format voor toetsmatrijs voor de praktijkgestuurde leerlijn</li> <li>- Voorbeeld toetsmatrijs voor projecten Industrieel Product Ontwerpen</li> </ul>	<p>Hieronder vind je voorbeelden van instrumenten die je helpen om toetsen te analyseren en te evalueren. Bijvoorbeeld toetsanalyseformulieren die commissies helpen om de kwaliteit van toetsen inzichtelijk te maken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voorbeeld toetsanalyseformulier Kennistoets kort</li> <li>- Voorbeeld toetsanalyseformulier Kennistoets uitgebreid</li> <li>- Voorbeeld toetsanalyseformulier Praktijkgerichte toets</li> <li>- Voorbeeld toetsanalyseformulier Casustoets</li> <li>- Voorbeeld toetsanalyseformulier Projecten EAS</li> <li>- Voorbeeld toetschecklist controle vooraf Kennistoets</li> <li>- Voorbeeld feedbackformulier toetscommissie COM</li> <li>- Voorbeeld format verslag toetsevaluatie O&amp;K</li> <li>- Voorbeeld werkwijze toetscommissie COM</li> <li>- Voorbeeld format jaarrapportage toetscommissie aan examencommissie</li> </ul>

Respondenten erkennen de groei van regels en procedures op uitvoeringsniveau. Dit blijkt onder ander uit de onderstaande citaat;

*“Regels uitgeprint en kwam op 100 pagina’s van regels. Deze staan allemaal op hint. Maar als je het doorgaat lopen zijn het per groepjes verschillende regels.” (respondent)*

### **Bestaande productdefinities en indicatoren worden verfijnd**

In de documentenanalyse valt op te merken dat de bovenstaande procedures in de ontwikkeling van het curriculum verder worden gespecificeerd.

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Het prestatiemetingsysteem wordt aangevoerd met gestandaardiseerde doelstellingen en indicatoren van docenten in het ontwikkelen van het onderwijs.
- Het systeem wordt aangevoerd met regels gericht op waarborgen van de gestandaardiseerde doelstellingen van docenten bij het ontwikkelen van het onderwijs.

Er ontstaan nieuwe:

- productdefinities en indicatoren.
- Er worden regels geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe productdefinities en indicatoren.

In de onderstaande tabel is dit fenomeen zichtbaar. Studenten verpleegkunde in leerjaar 2 behalen een competentie als zij kunnen aantonen dat zij voldoen aan de indicatoren .

Rol: Zorgverlener Gedragsindicator Competentie 1:	0 Niet gezien	1 - 5	6 - 7
<b>De student.....</b>		<b>De student.....</b>	<b>De student.....</b>
1. voert een <b>anamnese / intakegesprek</b> met patiënten met een <b>eenvoudige</b> zorgvraag en stelt op basis hiervan een <b>zorgplan op en</b> legt dagelijks verslag van de verleende hulp / interventies. Verslaglegging gebeurt volgens de standaard van de afdeling, en volgens theorieën over verslaglegging, daarbij rekening houdend met de privacy van de zorgvrager.		stelt een zorgplan op volgens de standaard van de afdeling voor patiënten met een eenvoudige zorgvraag, op basis van door een collega aangeleverde informatie over de patiënt <b>en</b> legt dagelijks verslag van de verleende hulp / interventies. Verslaglegging gebeurt volgens de standaard van de afdeling, en volgens theorieën over verslaglegging, daarbij rekening houdend met de privacy van de zorgvrager.	voert een <b>anamnese / intakegesprek</b> met patiënten met een <b>eenvoudige</b> zorgvraag en stelt op basis hiervan een <b>zorgplan op en</b> legt dagelijks verslag van de verleende hulp / interventies. Verslaglegging gebeurt volgens de standaard van de afdeling, en volgens theorieën over verslaglegging, daarbij rekening houdend met de privacy van de zorgvrager.

In het beoordelen van de bovenstaande gedragsindicatoren zijn er gestandaardiseerde instrumenten ontwikkeld om de complexiteit aan te kunnen tonen. Voor ieder niveau zijn gedragsindicatoren- indicatoren benoemd die een beeld geven van wat er van de student op dit niveau wordt verwacht. Hoe hoger het niveau, hoe complexer de activiteiten en werkzaamheden zijn. In het onderstaande schema is voor elke factor een glijdende schaal aangegeven van eenvoudig naar complex. Hoe meer factoren een relatief hoge complexiteit kennen, hoe complexer de werksituatie in z'n geheel is.

	eenvoudig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	complex
Factor 1	situatie is stabiel / voorspelbaar, weinig risico's, voor een langere periode te plannen											Situatie is sterk wisselend / onvoorspelbaar, grote kans op risico's, voortdurend is herziening van de planning nodig
Factor 2	geen sprake van meervoudige problematiek											Sprake van meervoudige, andersoortige problemen / handicaps die elkaar sterk beïnvloeden
Factor 3	geen samenwerking met andere disciplines nodig											er wordt met meer dan vier andere disciplines samengewerkt
Factor 4	zorgvrager heeft goed inzicht in de eigen gezondheids- / welzijnssituatie en is gemotiveerd de situatie te verbeteren / handhaven											zorgvrager heeft niet of nauwelijks inzicht in de eigen gezondheids-/welzijnssituatie en is niet of nauwelijks te motiveren tot het volgen van de behandeling

Dit voorbeeld staat symbool voor de ontwikkeling van het onderwijs van vele opleidingen binnen de Hogeschool Rotterdam.

### Schijnzekerheid in de regels

Bovenstaande verplichte eisen brengen volgens de respondenten nieuwe taken met zich mee. Deze taken zijn volgens hen allemaal gericht op het verantwoorden van de kwaliteit volgens bepaalde stappenplannen, procedures en modellen.

*“De mate waarin wij worden afgerekend op het eindniveau van een student en de wijze waarop we dat moeten toetsen voorbeeld: we doen dat is de vorm van assessments, afstudeerscriptie dat*

*kunnen we neerleggen, laten zien en aantonen. Deze richtlijnen waar dit alles aan moeten voldoen zijn gestandaardiseerd.” (respondent)*

Het verantwoorden van de prestaties en de sturing op prestatiemetingen binnen de Hogeschool Rotterdam appelleert aan angstgevoelens. : Wie een bepaalde prestatie niet realiseert, wordt gestraft. Respondenten geven aan dat er een angst heerst om niet te voldoen aan de voorwaarden van de kwaliteitsborging. De regels bieden volgens de respondenten zekerheid. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Grote angst als je niet voldoet aan de voorwaarden dat je daardoor faalt. Handreikingen en aanwijzingen worden omgezet in regels. En dan wordt het belemmerend.” (respondent)*

*“Uit zekerheid worden heel veel documenten aangeleverd die niet allemaal nodig zijn.”(respondent)*

*“Doelen worden dichtgetimmerd met regels die weinig ruimte bieden. Regels bieden zekerheid en zorgen voor onzekerheidsreductie, je kunt je verantwoorden.”(respondent)*

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Het prestatiemetingssysteem wordt aangevuld met gestandaardiseerde doelstellingen en indicatoren.
- Het systeem wordt aangevuld met regels gericht op waarborgen van de gestandaardiseerde doelstellingen

Er ontstaan nieuwe:

- productdefinities en indicatoren
- Er worden regels geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe productdefinities en indicatoren.
- Nieuwe eisen.

### **Conclusie opleidingsniveau**

Door de aanvoer van nieuwe productdefinities en indicatoren op opleidingsniveau omtrent het meten van de kwaliteit dijt het kwaliteitszorgsysteem zich uit, er vindt mushrooming plaats. Respondenten geven aan dat opleidingen te maken hebben met vee regels en procedures..

*“Open hint is; dan zie je echt talloze kwaliteitskaders staan die ik allemaal moet implementeren in het ontwikkelen van het onderwijs” (respondent)*

### **5.2.6 Tussenconclusie: verklaring van mushrooming als gevolg van verscheidenheid in taken omtrent de kwaliteit van onderwijs**

Uit de reconstructie is enerzijds op te maken dat er een fenomeen optreedt waarin het verantwoorden van de kwaliteit resulteert in mushrooming. Anderzijds valt op dat de mushrooming zorgt voor een uitbreiding van taken. Dit wijkt af van het conceptuele model in hoofdstuk 3, echter is deze bevinding in de analyse niet onopgemerkt gebleven.

De diversiteit van taken zijn van invloed op het ontstaan van mushrooming daarentegen is mushrooming ook van invloed op het ontstaan van nieuwe taken. De mushrooming die plaatsvindt heeft een zelfversterkend effect op het ontstaan van nieuwe taken. Deze nieuwe taken hebben een zelfversterkend effect op het ontstaan van mushrooming.

De verklaring kan gevonden worden in de eisen van het kwaliteitszorgsysteem. Deze eisen impliceren dat doelstellingen meetbaar moeten zijn. Deze meetbare doelstellingen moeten volgens bepaalde procedures en standaarden gemeten worden. Deze standaarden krijgen gestalte met nieuwe doelstellingen en taken waar onderwijsprocessen aan moeten voldoen. In de taakuitvoering verfijnt iedere laag binnen de hogeschool Rotterdam de indicatoren en de standaarden.

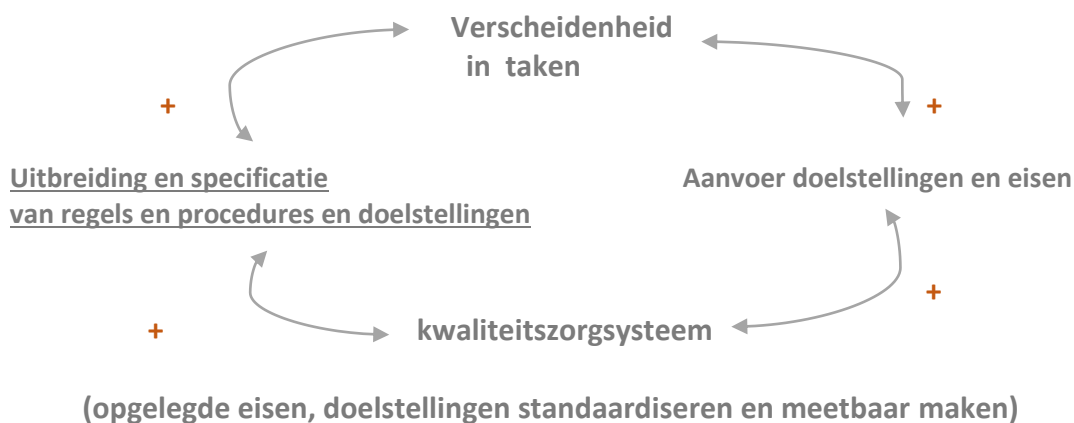


Deze verfijning resulteert in het ontstaan van nieuwe standaarden/taken, er vindt mushrooming plaats. De mushrooming zorgt voor het ontstaan van nieuwe productdefinities en dus moet nieuwe informatie worden aangeleverd. Deze nieuwe informatie moet binnen de Hogeschool Rotterdam volgens bepaalde eisen worden aangeleverd. Dit zorgt voor taakuitbreiding. In de uitvoering van de taken worden doelstellingen op de verschillende niveaus wederom her- gedefinieerd en verfijnd. Om deze subdoelstellingen meetbaar te maken worden er opnieuw standaarden opgesteld. Deze standaarden moeten nogmaals volgens bepaalde eisen worden uitgevoerd, dit impliceert wederom taakuitbreiding.

Tevens vinden er ook uitbreiding van de doelstellingen plaats om alle prestaties aan te kunnen tonen. Dit brengt wederom nieuwe taken met zich mee waar de Hogeschool Rotterdam aan moet voldoen. In de uitvoering van deze taken herhaalt het proces zich van mushrooming. De mushrooming is wederom van invloed op de uitbreiding van nieuwe taken waar nieuwe productdefinities uit voortkomen.

Taken leiden tot de aanvoer van doelstellingen. Deze doelstellingen worden door het kwaliteitszorgsysteem uitgebreid met een specificatie van doelen regels, procedures en standaarden, er vindt mushrooming plaats. Mushrooming zorgt voor taakuitbreiding. In de uitvoering van deze taken worden nieuwe standaarden en procedures opgesteld. Dit proces herhaalt zich continu op alle niveaus. Door de constante aanvoer van her-gedefinieerde doelstellingen vindt er mushrooming plaats. Mushrooming zorgt opnieuw voor een specificatie van indicatoren, procedures en eisen. In de uitvoering van deze eisen worden wederom nieuwe procedures en indicatoren opgesteld. Er treedt een vicieuze cirkel in werking; Variatie in taken zorgt voor het ontstaan van mushrooming. De mushrooming brengt nieuwe standaarden met zich mee. Dit resulteert in uitbreiding van taken. In de uitvoering van deze taken worden wederom nieuwe standaarden en regels opgesteld.

Door deze vicieuze cirkel is er binnen de Hogeschool Rotterdam sprake van een continue aanvoer van nieuwe taken, doelstellingen regels en procedures. In het onderstaande model is dit fenomeen weergegeven.



Figuur 2: vicieuze cirkel variatie in taken

### **5.3 Verscheidenheid in belanghebbenden en mushrooming**

Nu in de vorige paragraaf het verband tussen verscheidenheid in taken en mushrooming is verkend en inhoudelijk is verklaard, zal in deze paragraaf verder worden ingegaan op de tweede component van de verklaring voor mushrooming zoals dit in hoofdstuk drie is geïdentificeerd: het verband tussen verscheidenheid aan belanghebbenden enerzijds en mushrooming anderzijds.

De Hogeschool Rotterdam heeft te maken met vele belanghebbenden die zich verbinden met het onderwijs. Deze belanghebbenden brengen verschillende doelstellingen, regels en procedures met zich mee. In de Hogeschool Rotterdam heeft dit een stimulerende werking op het ontstaan van mushrooming. Dit verschijnsel wordt toegelicht door een reconstructie te beschrijven over hoe er gestalte is gegeven aan samenwerking met externe partijen.

#### **5.3.1 Samenwerking met externe partijen op bestuursniveau**

Uit de documentenanalyse komt naar voren dat de Hogeschool Rotterdam als visie formuleert; onderwijs en onderzoek nauw met elkaar te willen verweven.

Om meer focus aan te brengen in inspanningen op dit terrein is enige tijd geleden gekozen voor bundeling van de lectoraten rond samenhangende onderzoeksgebieden. Daarbij is de keuze gemaakt voor een zestal inhoudelijke thema's:

1. Duurzame innovatie / Sustainable Solutions
2. Ideale Haven / Mainport Innovation
3. Design en Media / Creating 010
4. Zorginnovatie / Health care innovation
5. Talentontwikkeling / Urban Talent
6. Innovatief ondernemerschap / Entrepreneurship & Business Innovation

(Bron: Reviewcommissie Hoger onderwijs en onderzoek, 2012 & Hogeschool Rotterdam, 2013a & Hogeschool Rotterdam, 2014c)

#### **Meervoudige producten**

Uit de documentenanalyse blijkt dat er per thema lectoraten verbonden moesten worden aan een kenniscentra. Door deze ontwikkeling werd de Hogeschool Rotterdam uitgebreid met 6 nieuwe organisatiedelen. Deze nieuwe organisatiedelen moesten vorm geven aan de vastgestelde maatschappelijke thema's. Zij hadden de opdracht om maatschappelijke thema's waar de Hogeschool Rotterdam zich mee verbonden voelt verder vorm te geven en te verbinden met het onderwijs. Dit zou effect hebben op de uitbreiding van activiteiten op het terrein van onderzoek, innovatie en valorisatie. (Hogeschool Rotterdam 2014 & Focusgroep, 2013 & Hogeschool Rotterdam, 2013a Valorisatie programma (.)). Volgens de respondenten is dit een belangrijke ontwikkeling geweest in het verbinden van het onderwijs met de maatschappij. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Haalt onderzoek onderwijs en bedrijven bij elkaar om tezamen tot innovaties te komen. Resultaten daarvan moeten terugkomen in het onderwijsprogramma/curriculum van de studenten.”*  
(respondent)

*“Het kenniscentra zou ons moeten helpen in het vorm geven van het onderwijs afgestemd met de buitenwereld”*(respondent)

*“Het kenniscentra moeten zorgen dat het onderzoek wat zij doen verbonden wordt met het onderwijs, zodat de maatschappelijke ontwikkelingen ook een plek krijgen in het onderwijs.”*(respondent)

Uit de documenten komt naar voren dat de nieuwe organisatiedelen (de kenniscentra) van het bestuur de opdracht kregen om samenwerkingsverbanden aan te gaan en uit te breiden. In het onderstaand schema volgt een overzicht over hoe het bestuur de Hogeschool Rotterdam de zes thema's enerzijds wil verbinden met de regio en de kenniscentra en anderzijds met de topsectoren en de Europese agenda. Dit schema is gebaseerd op de gegevens uit verschillende documenten.

Speerpunten regio Rotterdam (Gemeente, EDBR, OECD, Tridelta)	Hogeschool Rotterdam 6 Kenniscentra	2 Expertise centra	Aansluiting op topsectoren EL&I en OC&W	Aansluiting op Europese agenda (Horizon 2020)
1. Haven en Industrieel Complex (HIC) 2. Clean Tech Delta (CTD)	Ideale Haven Sustainable solutions	<b>Sustainable Mainport Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chemie</li> <li>• Logistiek</li> <li>• Water/maritiem</li> <li>• Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilige, schone en efficiënte energie</li> <li>• Slim, groen en geïntegreerd vervoer</li> <li>• Klimaatbeleid</li> </ul>
1. Medical Delta - bio/lifesciences - zorginnovatie 2. Creative industries	Zorginnovatie Creating 010	<b>Maatschappelijke innovatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Life sciences</li> <li>• Creative industries</li> <li>• (OC&amp;W-speerpunten onderwijs en zorg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezondheidszorg</li> <li>• Demografische veranderingen &amp; welzijn Inclusive, innoverende en veilige samenlevingen</li> </ul>
1. Onderwijs- en arbeidsmarkt 2. Ondernemerschap	Talentontwikkeling Business innovation			

(Hogeschool Rotterdam 2014 & Focusgroep, 2013 & Hogeschool Rotterdam, 2013a Valorisatie programma (...))

In de bovenstaande tabel zijn verschillende programma's te herkennen. Volgens de respondenten zijn de doelstellingen van deze programma's in samenwerking met verschillende belanghebbenden opgesteld. In het behalen van de doelstellingen zijn zij volgens de respondenten van elkaar afhankelijk. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten van respondenten

*“Bepaalde vragen kun je niet alleen oplossen. Verschillende stakeholders, instellingen en bedrijven hebben kennis die wij niet hebben. Dus gaan we een alliantie aan om bepaalde vragen te verkennen en op te lossen.”(respondent)*

*“De maatschappij verandert snel. Als we daar ons onderwijs niet op afstemmen lopen we achter en bieden we geen goed onderwijs. De druk is hoog om verbinding aan te gaan met de samenleving.”(respondent)*

*“We moeten echt in verbinding blijven met de maatschappelijke instellingen, bedrijven het beroepenveld. Zij moeten ons voorzien van de juiste informatie. Dit kunnen wij verwerken in het onderwijs, we leiden tenslotte op voor het beroepenveld.”(respondent)*

Uit de documentenanalyse blijkt bovendien dat de maatschappelijke doelstellingen in samenwerking met belanghebbenden in een netwerk tot stand komen en met name gericht zijn op het oplossen van 'Wicked problems'. De informatie rondom de problemen is volgens de respondenten vaak verwarrend. Respondenten geven in de interviews aan dat de verschillende belanghebbenden die een beslissende rol hebben er vaak verschillende waarden op na houden. Tevens zijn de voorgestelde oplossingen volgens de respondenten niet te vatten in meetbare indicatoren. Uit de documenten komt ook naar voren dat ondanks dit gegeven de doelstellingen die voortkomen vanuit de initiatieven systematisch geborgd en verantwoord moeten worden. De verantwoording daarover, krijgt extra actualiteit krijgt in het kader toets op instellingsniveau door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) en Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek (VKO) (Dienst

financiën en studentregistratie, 2012). Hierdoor worden volgens de respondenten maatschappelijke doelstellingen opgeknipt in meetbare indicatoren. De oorspronkelijke maatschappelijke initiatieven die men klasseert zijn gedacht als kleine, afzonderlijke en meetbare aan te leren gedragseenheden. Deze meetbare aan te leren gedragseenheden staan volgens de respondenten veraf van de oorspronkelijke maatschappelijke doelstellingen.

Dit zorgt voor een spanning in wat de Hogeschool Rotterdam zegt belangrijk te vinden namelijk de maatschappelijke thema's en wat daadwerkelijke onderwezen en getoetst wordt. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten van respondenten

*“Doelen passen niet altijd bij elkaar, dat heeft te maken met de context; de context van de externe doelen kun je plaatsen binnen maatschappelijke ontwikkelingen en interne doelen worden kwantitatief benoemd gaat over getallen. Dat is een uitdrukking wat we met z'n allen als Hogeschool willen.”(respondent)*

*“Spanning tussen de eenvoudige te meten doelen en tussen de wat vage maatschappelijke doelen. Dat geldt ook voor de doelen die het bedrijfsleven zou stellen aan ons. Vaak zijn dat hun wensen op dit moment.”(respondent)*

*“Lastig om echt vast te leggen hoe we bepaalde maatschappelijke doelen behalen. Als we dat in cijfers vast leggen is het dan nog wel het behalen van een maatschappelijk doel? Of een cijfer?”(respondent)*

De maatschappelijke doelstellingen worden verfijnd en uitgebreid met vele statische indicatoren. Deze indicatoren doe geen recht aan de werkelijkheid waardoor de indicatoren nogmaals worden uitgebreid met doelstellingen van belanghebbenden. Belanghebbenden doet dit om enigszins recht te doen aan de omvangrijkheid van de maatschappelijke doelstellingen.

Her kwaliteitszorgsysteem wordt hierdoor uitgebreid met:

- Meetbare nieuwe doelstellingen van belanghebbenden
- Uitbreiding van doelstellingen.

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.

### **Onduidelijkheid**

Bovendien blijkt uit de documentenanalyse dat de maatschappelijke doelstellingen nogmaals door interne belanghebbenden uitgebreid worden met meetbare indicatoren. Volgens de respondenten doen belanghebbenden dit om de kwaliteit te kunnen garanderen.

Het kwaliteitszorgsysteem wordt hierdoor aangevuld met:

- nieuwe expliciete doelstellingen van belanghebbenden

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.

Respondenten geven in de interviews aan dat niemand hierdoor nog het overzicht heeft over alle doelstellingen. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Er zijn zoveel doelen dat je, je kunt afvragen of mensen dit kunnen overzien. En als je gefocust bent op bepaalde doelen dan is het logisch dat je vindt dat dit niet overeen komt met andere doelen. Want je ziet niet de volle breedte.”(respondent)*

Er komen volgens de respondenten vele doelstellingen af het op onderwijs. Het is volgens de respondenten onmogelijk dit allemaal via het onderwijs te realiseren. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*“Aan welke doeleinden moet een onderwijsorganisatie voldoen, ervaar ik verschillende antwoorden.”(respondent)*

*“Er komen echt talloze doelstellingen af op het onderwijs. Deze worden bij lange weg niet allemaal gerealiseerd. Het is al lastig om de kwaliteit van het primaire proces te waarborgen”(respondent)*

### **Meervoudige metingen**

De nieuwe doelstellingen brengen nieuwe metingen met zich mee. De Hogeschool Rotterdam heeft hiervoor aparte afdelingen voor opgericht.

*“De kwaliteit wordt dan ook op verschillende manieren door verschillende mensen gemeten.”(respondent)*

Uit de documentenanalyse komt naar voren dat de doelstellingen van belanghebbenden die gemeten moeten worden, leiden tot de oprichting van nieuwe organisatiedelen. Onder andere diensten onderwijs en kwaliteit, de dienst Auditing monitoring en de dienst controle en Algemene bestuurlijke zaken zijn opgericht om alle opgestelde indicatoren te kunnen meten. Zij stellen in hun taakuitvoering ook weer doelstellingen op. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten.

*“Binnen opleidingen zijn mensen verantwoordelijke voor kwaliteitsvraagstukken, binnen de instituten en binnen het bedrijfsbureau, de kenniscentra . Ook een dienst o&k helpt instituten in het verantwoorden van de juiste kwaliteit en ook de diens AMC en die checken vooral of de instituten en opleidingen voldoen aan de kwaliteitseisen.” (respondent)*

*“we hebben mensen die speciaal zijn voor kwaliteitszorg die komen zowel van uit de diensten als instituten daarbij ook nog een heel organisatiedeel die zich bezig houdt met het controleren of de instituten, de kenniscentra, wel de afspraken nakomen (AMC) dit staat buiten de primaire processen” (respondent)*

Het kwaliteitszorgsysteem wordt hierdoor wederom aangevuld met:

- nieuwe doelstellingen van belanghebbenden

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.

### **Uitbreiding indicatoren en uitbreiding aantal belanghebbenden.**

Door het kwaliteitszorgsysteem zijn er nieuwe indicatoren en standaarden opgesteld die behaald moeten worden. Om deze prestaties te verwezenlijken komt uit de documentenanalyse naar voren dat de Hogeschool Rotterdam wederom nieuwe samenwerkingen aangaat met belanghebbenden. Volgens de respondenten is dit noodzakelijk gezien de Hogeschool Rotterdam de kennis zelf niet in huis heeft. RDM Campus, de Zorgboulevard, HBO in de haven en Creative factory zijn voorbeelden van nieuwe belanghebbenden. Deze zijn door het bestuur van de Hogeschool Rotterdam aangesteld/geformeerd ter realisatie van de doelstellingen en verwachtingen die voortkomen uit de strategische programma's, samenwerkingsovereenkomsten en convenanten met strategische partners. Deze samenwerkingen lijden vaak weer tot nieuwe initiatieven.

<b>Programma's</b>	<b>samenwerkingen die voorkomen uit de programma's/ convenanten</b>
RDM-Campus	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Communities of practice</li><li>2. Concept House Village</li><li>3. Aqua Dock</li><li>4. Innovatie-teams</li></ol>
Zorg-boulevard	Het creëren van een multidisciplinaire aan uiteenlopende projecten voor studenten in en voor het Rotterdamse werkveld
HBO in de haven	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pressure Cooker</li><li>2. World Port Symposium</li><li>3. Mainport meewerk-dagen</li><li>4. Beste Havenidee</li></ol>
Creative Factory	Niet bekend

Uit de documenten komt naar voren dat de bovenstaande initiatieven wederom systematisch geborgd moeten worden

Het kwaliteitszorgsysteem wordt aangevuld met:

- Specifieke doelstellingen om de prestaties van de verschillende initiatieven te kunnen meten

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.
- Uitbreiding van doelstellingen

### **Partners zoeken ook de samenwerking op met de Hogeschool Rotterdam.**

Uit de documentenanalyse blijkt ook dat verschillende stakeholders de samenwerking op zoeken met de Hogeschool Rotterdam. Zij willen bepaalde belangen verwezenlijken. Als zij samenwerken met de Hogeschool Rotterdam kunnen zij de subsidies aanvragen om zo eigen onderzoeksprogramma's te realiseren. Respondenten erkennen dit verschijnsel, dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten;

*"19 miljoen aan subsidie vanuit OC&W voor praktijkgericht onderzoek. Jaarlijks wordt een prijs uitgereikt aan de Hogeschool met een voorbeeldonderzoek dat aan alle belangrijke criteria voldoet, dat kunnen we niet alleen." (respondent)*

*"Centre of expertise en de kenniscentra moet onderzoek binnenhalen en dit verbinden met het onderwijs, echter de kenniscentra hebben hun eigen agenda, en de instituten zeggen leuk maar wij hebben onze docenten nodig voor het onderwijs, het effect daarvan is dat het niet van de grond komt." (respondent)*

Om de subsidies te verlengen moeten deze belanghebbenden wel bepaalde doelstellingen realiseren. Dit kan ervoor zorgen dat er andere indicatoren gekozen worden. Uit de documentenanalyse blijkt dat belanghebbenden kiezen voor andere subdoelstellingen om bepaalde prestaties aan te kunnen tonen. Hierdoor wordt het kwaliteitszorgsysteem uitgebreid met nieuwe indicatoren. In de onderstaande tabel volgt een weergave van deze subdoelstellingen

Belanghebbenden; maatschappelijke innovatie.	
1200 kinderen op zuid krijgen begeleiding van een mentor	2018 zijn 200 studenten van de Hogeschool Rotterdam actief geweest als mentor
7 scholen zullen nauw gaan samenwerken met de pabo	500 studenten hebben ervaren wat lesgeven in de grote stad inhoudt
100 docenten op zuid hebben masteropleiding gevolgd	120 studenten hebben meegewerkt aan het opbouwen van talentportfolio
200 probleem gezinnen op zuid hebben ondersteuning ontvangen	320 studenten hebben de stad leren lezen met behulp van innovatie onderzoeksmethodieken
85 kwetsbare vrouwen hebben een buddy gehad	In een aantal opleidingen van de Hogeschool Rotterdam zijn modules en keuzevakken opgenomen n.a.v. de succesvolle in de praktijk geteste programma's
In de wijken op zuid is een imagoverbetering opgetreden	Er zijn innovatieve vormen van zorg en welzijn ontwikkeld
Nieuwe bouwkundige infrastructurele oplossingen voor de verbetering van de woningvoorraad op Zuid	750 studenten hebben gewerkt aan maatschappelijke opgaven voor Zuid.

(Emi, businessplan 2014-2017)

Respondenten geven aan dat er dan vele doelstellingen via externe belanghebbenden op het onderwijs afkomen.

*"Er zijn zoveel doelstellingen die van buiten en binnen op ons af komen, ik kan er zo 300 opnoemen echter hoe ik ze in het onderwijs terug zie, weet ik niet" (respondent)*

### **Conclusie bestuursniveau**

Door de samenwerkingen op bestuursniveau worden er nieuwe doelstellingen opgesteld waar de Hogeschool Rotterdam aan moet voldoen. Het kwaliteitszorgsysteem wordt aangevoerd met:

- nieuwe doelstellingen van belanghebbenden
- Overlappende doelstellingen van belanghebbenden

Er vindt mushrooming plaat, het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.

### 5.3.2 Samenwerking met externe partijen op instituutsniveau

#### Onduidelijkheid

De maatschappelijke doelstellingen zijn op bestuursniveau volgens respondenten vaag geformuleerd. Deze doelstellingen worden binnen de verschillen opleidingen volgens de respondenten door belanghebbenden anders geïnterpreteerd. Om de doelstellingen meetbaar te maken worden zij vertaald in subdoelstellingen. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten van respondenten:

*“Sociale en maatschappelijk doelstellingen zijn moeilijk te meten. We proberen zo intelligent mogelijk de doelen te formuleren.” (respondent)*

*“Netwerk van de stad versterken. Grote Hogeschool brede programma’s: jongeren jaar Klimaat op Rotterdam Zuid versterken. Hoe is lastig. Je hoort ook terug dat dit nogal vage doelstellingen zijn. Want wat verstaat een iedere onder het versterken van het netwerk in de stad?” (respondent)*

*“Afleveren van goed opgeleiden studenten met een lerend vermogen zodat ze zich in de toekomst kunnen blijven ontwikkelen in een veranderende maatschappij*

*Interviewer: Maar hoe doe je dat?*

*Respondent: Tja, het is mooi gezegd maar hoe we dat doen kan een worsteling zijn. Gezien het moeilijk te meten is en je niet kan zeggen of bepaalde acties ook daadwerkelijk leiden tot een goede professionals.” (respondent)*

Het kwaliteitszorgsysteem wordt aangevuld met:

- nieuwe doelstellingen van belanghebbenden die kunnen overlappen of tegenstrijdig kunnen zijn.

Er vindt mushrooming plaats:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Er ontstaan overlappende productdefinities of tegenstrijdige.
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.
- Uitbreiding van doelstellingen

#### Enkelvoudige metingen; Unfair

In de documentenanalyse komt tevens naar voren dat in de uitvoering van de doelstellingen interne en externe belanghebbenden betrokken zijn. Het statische karakter van het kwaliteitszorgsysteem doen geen recht aan de prestaties die door interne externe belanghebbenden worden gerealiseerd. Dit blijkt onder andere uit het onderstaande citaten;

*“Spanningen voor het creëren van een innovatief onderwijsprogramma kan liggen in het feit de HR een grote organisatie is die van oorsprong gericht is op beheersing en beleid is uitgewerkt tot in detail. Dit geeft spanning met de professionele vrijheid. Omdat er al leidende kaders zijn opgesteld. Waardoor de interne doelen van cvb gericht op in control zijn tegenstrijdig zijn met de doelen van externe partners gericht op innovatief onderwijs.” (respondent)*

*“Doelen passen niet altijd bij elkaar, dat heeft te maken met de context; de context van de externe doelen kun je plaatsen binnen maatschappelijke ontwikkelingen en interne doelen worden kwantitatief benoemd gaat over getallen. Dat is een uitdrukking wat we met z’n allen als Hogeschool willen.” (respondent)*

*“Digitale systemen werken niet samen met praktijkonderwijs samenwerking die wij als expertise centra beogen. Het multidisciplinaire karakter past niet in de systemen. Het ploft dan.” (respondent)*



Het gevaar schuilt erin dat belanghebbenden hierdoor de neiging hebben om de indicatoren uit te breiden. Dit om recht te doen aan de prestaties die zij verwezenlijken gezien hier ook de beloning van afhangt.

Er vindt mushrooming plaats; Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.
- Er ontstaan overlappende productdefinities of tegenstrijdige

### **Conclusie instituutsniveau**

Mushrooming op instituutsniveau kan verklaard worden door de geaggregeerde indicatoren die uitgebreid worden met nieuwe informatie en doelstellingen.

De belanghebbenden hebben de neiging om de indicatoren uit te breiden om recht te doen aan de prestaties die zij verwezenlijken en onduidelijkheid te voorkomen.

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.
- Er ontstaan overlappende productdefinities of tegenstrijdige

### **5.3.3 Samenwerking met externe partijen op uitvoeringsniveau**

Uit de documentenanalyse blijkt dat de maatschappelijke doelstellingen die gespecificeerd zijn op instituutsniveau nogmaals gespecificeerd worden op uitvoeringsniveau. Respondenten geven aan dat zij dit doen om te voldoen aan de eisen die door het kwaliteitszorgsysteem op instituutsniveau gesteld worden.

*“De vraagstukken worden op verschillende lagen in de organisatie verschillend ervaren”(respondent)*

Uit de documenten komt naar voren dat de maatschappelijke doelstellingen uitgebreid worden met indicatoren en subdoelstellingen om te voldoen aan de onderstaande doelstellingen:

- Onderwijs- en examenregeling van de HR;
- (verplichte) toetskaders, zoals het NVAO-kader en HR-beleidstukken
- Breed gedragen visie op toetsing die afgeleid is van de onderwijsvisie;
- Een transparante ‘eigen’ toetsbeleid t.a.v. kwaliteitseisen aan toetsing en borging van de kwaliteit en niveau van de afzonderlijke toetsen en het geheel aan toetsen;
- Organisatorische inbedding van toetsbeleid/toetsing vast door o.a. beschrijving van toetsprocessen.

De doelstellingen op uitvoeringsniveau worden door diverse belanghebbenden verder gespecificeerd. Deze belanghebbenden werken volgens respondenten niet altijd samen. Tevens leggen zij de nadruk op andere elementen van het kwaliteitszorgsysteem. Deze belanghebbenden hebben dan ook verschillende ideeën over het waarborgen van de kwaliteitseisen rondom maatschappelijke doelstellingen. Hierdoor kunnen er overlappende of tegenstrijdige doelstellingen ontstaan. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaten van respondenten:

*“Formele doelstellingen vullen elkaar aan; dit is minder terug te zien in de uitvoering. In de uitvoering met verschillende managers, verschillende afdelingen, verschillende en de lagen die daaronder zitten.” (respondent)*

*“In communicatieketens kunnen fouten ontstaan omdat boodschappen zich niet altijd kunnen verbinden met de verschillende werkelijkheden. Omdat er soms een muur van taal tussen kan staan.”*  
(respondent)

*“Geen eenduidig beeld. Ieder werkt vanuit zijn eigen expertise en heeft zijn eigen ideeën.”*  
(respondent)

Het kwaliteitszorgsysteem wordt aangevuld met:

- Gespecificeerde doelstellingen op uitvoeringsniveau.
- Doelstellingen die op elkaar lijken.

Er vindt mushrooming plaats:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Er ontstaan overlappende productdefinities of tegenstrijdige.
- Er worden regels en standaarden geïntroduceerd voor het meten of berekenen van deze nieuwe prestaties.
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.
- Uitbreiding van doelstellingen

### **Enkelvoudige metingen; Unfair**

De prestaties die in samenspel met belanghebbenden behaald worden kunnen volgens de respondenten niet gevat worden in eenduidige indicatoren. Dit blijkt onder andere uit de onderstaande citaat;

*“Bepaalde systemen van de onderwijsinstelling zijn niet gericht op het doen van onderzoek, het systeem heeft uitbreiding nodig.”*(respondent)

*“De processen om met een onderwijsteam te onderzoeken waar we naar toe moeten zijn momenteel niet zo ingericht op vernieuwing.”*(respondent)

*onderwijs zou meer maatwerk moeten zijn. Echter we hebben een praktisch onderwijssysteem en daarin is het lastig om onderwijs te bieden dat ook direct inspeelt op de veranderende maatschappij.*(respondent)

*“Het systeem ontploft als wij echt al onze doelen en prestaties aanleveren”.*(respondent)

Bepaalde prestaties worden hierdoor niet gezien en niet beloond. Uitvoerders kunnen zich hierdoor benadeeld voelen. Zij hebben de neiging om nieuwe indicatoren op te stellen die enigszins recht doen aan de geleverde prestaties.

Het kwaliteitszorgsysteem wordt nogmaals aangevuld met:

- Gespecificeerde doelstellingen op uitvoeringsniveau en doelstellingen die op elkaar lijken.

### **Conclusie uitvoeringsniveau**

Op uitvoeringsniveau vindt hetzelfde fenomeen plaats voor het ontstaan van mushrooming als op instituutsniveau. Belanghebbenden hebben de neiging om de indicatoren uit te breiden om zowel recht te doen aan hun ideeën en behaalde resultaten als onduidelijkheid te voorkomen.

Het volgende mechanisme treedt hierdoor in werking:

- Er ontstaan nieuwe gestandaardiseerde productdefinities en indicatoren rondom het meten van de prestaties
- Bestaande doelstellingen blijven bestaan.
- Er ontstaan overlappende en tegenstrijdige productdefinities .

### 5.3.4. Tussenconclusie verklaring van mushrooming als gevolg van verscheidenheid in belanghebbenden

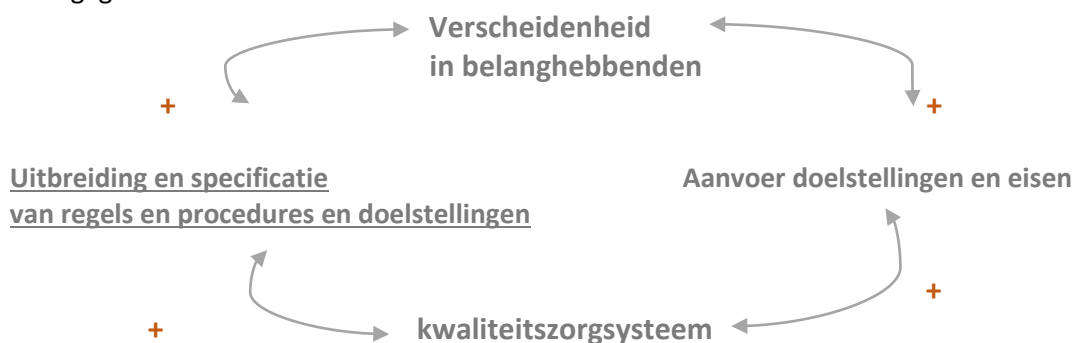
Uit de reconstructie is enerzijds op te maken dat er een fenomeen optreedt waarin samenwerkingen met externe partijen resulteert in mushrooming. Dit worden veroorzaakt doordat de Hogeschool Rotterdam vanuit beleidsinhoudelijke redenen nieuwe actoren aantrekt om gestalte te geven aan de maatschappelijke thema's. Anderzijds valt op dat doelstellingen worden uitgebreid door de kwaliteitszorgsystemen. De mushrooming die plaatsvindt zorgt ervoor dat er nieuwe belanghebbenden worden aangesteld om doelstellingen te verwezenlijken. Dit wijkt af van het conceptuele model in hoofdstuk 3, echter is deze bevinding in de analyse niet onopgemerkt gebleven. De diversiteit van belanghebbenden zijn van invloed op het ontstaan van mushrooming. Daarentegen is mushrooming ook een oorzaak voor uitbreiden van organisatiedelen en het aantrekken van nieuwe belanghebbenden.

In het verwezenlijken van doelstellingen en het vorm geven van het beleid heeft de Hogeschool Rotterdam de neiging om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan en organisatiedelen uit te breiden. Deze samenwerkingsverbanden en nieuwe organisatiedelen brengen nieuwe initiatieven met zich mee. De Hogeschool Rotterdam stelt hiervoor nieuwe belanghebbenden. Deze belanghebbenden moeten de initiatieven verder gestalte te geven. Hierdoor vindt er een stijging plaats van het aantal belanghebbenden binnen de Hogeschool Rotterdam.

In de uitvoering van deze initiatieven stellen belanghebbenden wederom nieuwe doelstellingen op. Deze doelstellingen worden intern door het kwaliteitszorgsysteem verfijnd.

Deze verfijning resulteert in het ontstaan van mushrooming. Om deze prestaties die de indicatoren met zich mee brengen te verwezenlijken stelt de Hogeschool Rotterdam opnieuw belanghebbenden aan. In de uitvoering van deze doelstellingen stellen belanghebbenden wederom meetbare doelstellingen op. Het bovenstaande proces herhaalt zich.

Belanghebbenden zorgen voor een aanvoer van doelstellingen. Deze doelstellingen worden door het kwaliteitszorgsysteem uitgebreid met een specificatie van doelen regels, procedures en standaarden, er vindt mushrooming plaats. Mushrooming zorgt voor talloze doelstellingen. Om deze doelstellingen te behalen worden nieuwe belanghebbenden aangesteld. Zij stellen wederom nieuwe doelstellingen op. Dit proces herhaalt zich continu op alle niveaus. Door de constante aanvoer van hergedefinieerde doelstellingen vindt er mushrooming plaats. Mushrooming zorgt opnieuw voor een specificatie van indicatoren, procedures en eisen. Om deze doelstellingen te verwezenlijken stelt de Hogeschool Rotterdam constant nieuwe belanghebbenden aan. Er treedt een vicieuze cirkel in werking; Verscheidenheid in belanghebbenden zorgt voor het ontstaan van mushrooming. De mushrooming zorgt voor een aanvoer van nieuwe doelstellingen, procedures en standaarden. Om deze doelen te verwezenlijken stelt de Hogeschool Rotterdam nieuwe belanghebbenden aan. Door deze vicieuze cirkel is er binnen de Hogeschool Rotterdam sprake van een continue groei van belanghebbenden, doelstellingen regels en procedures. In het onderstaande model is dit fenomeen weergegeven.



(opgelegde eisen, doelstellingen standaardiseren en meetbaar maken)

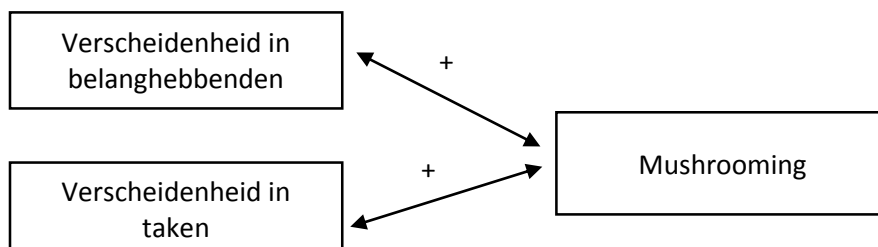
Figuur 3: Vicieuze cirkel variatie in belanghebbenden

### 5.5 Afsluiting: verklaring voor mushrooming

Nadat de twee afzonderlijke 'componenten' van de verklaring (te weten verscheidenheid in taken, respectievelijk verscheidenheid in samenwerkingsrelaties met externen, beide zowel op bestuursniveau, instituutsniveau en uitvoerend niveau) zijn verkend en condities en processen achter het verschijnsel 'mushrooming' zijn geïdentificeerd, kan nu een antwoord worden geformuleerd op de vraag; welke verklaring voor ontwikkelingen in gebruik van doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam kan worden opgesteld.

Uit de reconstructies valt op te merken dat verscheidenheid in taken en belanghebbenden zowel van invloed zijn op het ontstaan van mushrooming, als een effect zijn van mushrooming. Op basis van deze inzichten die vanuit de empirie zijn opgesteld kan het conceptueel model in hoofdstuk 3 worden gespecificeerd. Verscheidenheid in belanghebbenden en taken zorgen voor mushrooming. Mushrooming heeft binnen de Hogeschool Rotterdam een zelfversterkend effect op uitbreiding van taken en belanghebbenden. Dit fenomeen wordt in de onderstaande model weergegeven.

Figuur 4: Uitbreiding Conceptueel model.



Tevens valt uit de reconstructies op te merken dat verscheidenheid in taken en belanghebbenden geen losstaande elementen zijn in het ontstaan van mushrooming.

Bovendien kan uit de reconstructie in dit hoofdstuk worden afgeleid dat in het functioneren van onderwijs en onderzoek aan de Hogeschool Rotterdam in mindere mate wordt voldaan aan een aantal van de uitgangspunten die centraal staan in het functioneren van prestatiemeting en –sturing conform het gedachtengoed van New Public Management: enkelvoudige producten, gestandaardiseerde producten, uniforme producten holistische eenheden, bekende causaliteiten en een stabiele omgeving. In de onderstaande subparagrafen wordt kort uiteengezet waardoor mushrooming optreedt. Naar aanleiding van de opgedaan inzichten volgt een specificering van de definitieve verklarende theorie omtrent de constante groei van doelstellingen regels en procedures binnen de Hogeschool Rotterdam

#### Meervoudige producten

De doelstellingen van de Hogeschool Rotterdam zijn meervoudig. Zij moeten aan verschillende belangen voldoen. Verschillende stakeholders zoeken de samenwerking op met de Hogeschool Rotterdam. Zij willen hierdoor bepaalde belangen verwezenlijken die kunnen conflicteren met de belangen van de Hogeschool Rotterdam. Zo zijn er stakeholders die zich met name verbinden aan de Hogeschool Rotterdam om 'eigen' onderzoeksprogramma's te kunnen realiseren. Dit leidt tot uitbreiding van prestatiedoelen en indicatoren en regels doordat in de divergerende onderzoeksprogramma's ook weer nieuwe prestaties worden opgenomen.

Tevens zijn de externe belangen vaak gericht op het oplossen van grote maatschappelijke problemen, terwijl de interne belangen met name zijn gericht op het waarborgen van de kwaliteit volgens statische standaarden. Beiden partijen stellen in de uitvoering van hun werkzaamheden nieuwe doelstellingen op. Dit leidt wederom tot een uitbreiding van prestatiedoelen en indicatoren.

### **Proces-georiënteerd**

De uitvoering van het onderwijs is een meervoudige activiteit. De uitvoering van het onderwijs wordt op meerdere manieren gedefinieerd. Dit primaire proces vergt bijzondere expertise die moeilijk te standaardiseren is. Veel expertise is tacit knowledge: ze is moeilijk te expliciteren en te formaliseren. Bovendien zijn de afwegingen die in het primaire proces gemaakt worden onderhevig aan veranderende omstandigheden. Elke student heeft een andere manier van leren en vraagt om een andere aanpak. Een vaste standaard voor deze afwegingen zijn vaak niet voorhanden. De Hogeschool Rotterdam meet deze prestaties door prestatiemetingen. Hierdoor kunnen professionals zich unfair voelen en hebben de neiging om nieuwe doelstellingen op te stellen. Dit leidt wederom tot een uitbreiding van prestatiedoelen en indicatoren.

### **Zowel verticale als horizontale interacties (dus op-, neer- en zijwaarts) waardoor een netwerkachtige autoriteitsstructuur ontstaat**

Bijvoorbeeld de visitatie en accreditatie. Waarin de commissies rapporten beoordelen van de Hogeschool Rotterdam en bevindingen opstellen. Hier is sprake van een combi top-down, bottom-up en verticale interacties. Er volgt een nieuw rapport dat door de inspectie wordt beoordeeld. Afrekenen blijft uit tenzij de standaarden geheel beneden pijl zijn. Tevens krijgen onderwijsprocessen vorm door stakeholders. Zij verbinden zich met de Hogeschool Rotterdam en beïnvloeden de besluitvorming. Door de aanwezigheid van interne, externe hiërarchische en verticale belanghebbenden ontstaat er een netwerkachtige autoriteitsstructuur. Dit leidt tot uitbreiding van prestatiedoelen, indicatoren en regels. Doordat in de divergerende samenwerkingsverbanden ook weer nieuwe prestaties worden opgenomen.

### **Wederzijde aanpassing en herziening van individuele taken door onderlinge interactie en communicatie**

Besluitvorming binnen de Hogeschool Rotterdam is een voortdurend proces waarbij problemen van de ene partij aan de oplossingen van de andere partij wordt gekoppeld. Problemen omtrent het waarborgen van de kwaliteit worden opgelost door andere organisatiedelen in de Hogeschool Rotterdam. Deze Organisatiedelen leveren nieuwe standaarden aan waar het onderwijs aan moet voldoen. Dit leidt tot uitbreiding van prestatiedoelen doordat in interactie en communicatie ook weer nieuwe prestaties worden opgenomen.

### **Causaliteiten zijn onbekend**

#### **Kwaliteit niet in prestatie-indicatoren te definiëren**

De Hogeschool Rotterdam moet vorm geven aan zowel een complexe maatschappelijke taak als het waarborgen van de kwaliteit van onderwijs. Niet altijd is de relatie tussen inspanning en resultaat bekend. Vanuit onzekerheidsreductie worden op alle doelstellingen die voortkomen uit de maatschappelijke taak indicatoren opgesteld. Dit leidt tot uitbreiding van prestatiedoelen. Vanuit de onzekerheidsreductie worden wederom nieuwe prestaties opgenomen.

### **5.5.1 Verklaring van het fenomeen; de constante groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures binnen de Hogeschool Rotterdam**

Op basis van bovenstaande inzichten die vanuit de empirie zijn opgesteld kan het conceptueel model in hoofdstuk 3 wederom worden gespecificeerd. De verklaring van de groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam kan gevonden worden in de verscheidenheid aan taken en belanghebbenden die een zelfversterkend effect hebben op elkaar. Zij zorgen constant voor een aanvoer van nieuwe doelstellingen en initiatieven. Hierdoor dijt het prestatie-meetsysteem zich alleen maar uit door het voortdurend aanpassen van het systeem. Tevens heeft de mushrooming die plaatsvindt binnen Hogeschool Rotterdam een zelfversterkend effect op de uitbreiding van taken en belanghebbenden. Er is hierin sprake van drie variabele die continue een zelfversterkend effect hebben op elkaar.

Verscheidenheid in taken en belanghebbenden leidt tot mushrooming. Mushrooming leidt tot uitbreiding van taken en belanghebbenden. Deze taken en uitbreiding van belanghebbenden hebben wederom een zelfversterkend effect op het ontstaan van mushrooming

Met deze conclusie kan antwoord gegeven worden op de centrale vraag van dit onderzoek:  
*Hoe kan de opkomst en de groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam worden verklaard?*

De verklaring van de expliciete groei van doelstellingen, regels en procedures kan gevonden worden in drie variabele 1)verscheidenheid in taken, 2)verscheidenheid van belanghebbenden en 3)het ontstaan van mushrooming. Deze variabelen staan niet los van elkaar in het ontstaan van mushrooming maar hebben een zelfversterkend effect op elkaar waardoor ook op de uitbreiding van mushrooming.

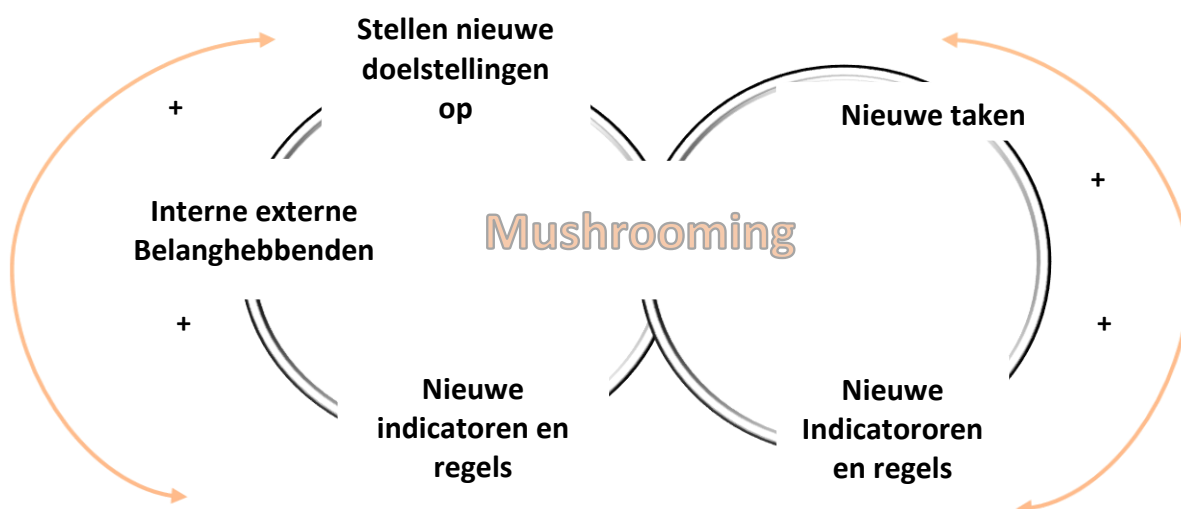
Zowel via de buitenkant als via de binnenkant worden allerlei nieuwe betrokkenen geactiveerd dit leidt allemaal tot mushrooming.

Het verband tussen taken en mushrooming wordt met name in gang gezet door het oorspronkelijke gedachtegoed van eenduidige maatstaven en eenduidige prestaties. Deze zijn niet aanwezig zijn binnen de Hogeschool Rotterdam. Bovendien zijn deze condities voor de Hogeschool Rotterdam niet relevant, gezien zowel de doelstellingen als de taken tot stand komen in een netwerk van belanghebbenden. De Hogeschool Rotterdam die prestaties moeten leveren zijn hierin niet autonoom. Er is sprake van een coproductie met derden.

Interne en externe belanghebbenden stellen nieuwe doelstellingen op. Door het kwaliteitszorgsysteem worden de doelstellingen uitgebreid met nieuwe indicatoren en procedures. Deze nieuwe indicatoren en procedures zorgen voor een taakuitbreiding er sprake van mushrooming. Voor de uitvoering van deze taken stelt de Hogeschool Rotterdam nieuwe belanghebbenden aan. Deze belanghebbende stellen wederom doelstellingen op die door de kwaliteitszorgsystemen worden uitgebreid met indicatoren en regels er is sprake van mushrooming. Om te voldoen aan alle indicatoren en regels die worden veroorzaakt door mushrooming vindt taakuitbreiding plaats en worden nieuwe belanghebbenden aangesteld. Mushrooming is hierdoor ook een oorzaak van het ontstaan van verscheidenheid van taken en belanghebbenden.

In het onderstaande model is dit fenomeen weergegeven. Er sprake van een vicieuze cirkel van drie factoren die een zelfversterkend effect hebben op elkaar en daardoor verantwoordelijk zijn voor de constante groei van doelstellingen, regels en procedures.

Figuur 5: Verklarend model voor de constante groei van doelstellingen, regels en procedures



## 6. Conclusie: Mushrooming bij de Hogeschool Rotterdam

### 6.1 Inleiding

De afgelopen vijf hoofdstukken stonden in het teken van de theorie, het onderzoek en de praktijk. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de resultaten hiervan door de onderzoeksvragen te beantwoorden en hieruit conclusies te trekken. Als laatste zal een aantal aanbevelingen worden gedaan gericht op vermindering van de perverse effecten.

### 6.2 Beantwoording onderzoeksvragen

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een aantal onderzoeksvragen, bestaande uit een centrale hoofdvraag en een drietal daarop gebaseerde deelvragen. Eerst zullen de deelvragen worden beantwoord, waarna hiermee ook de hoofdvraag kan worden beantwoord.

#### 6.2.1 Deelvragen

*1. Op welke wijze worden expliciete doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam toegepast en welke ontwikkelingen zijn hierbij waar te nemen?*

Binnen de Hogeschool Rotterdam is er sprake van een ontwikkeling waarin doelstellingen omgezet worden in indicatoren. Om deze indicatoren te meten en inzichtelijk te maken zijn de kwaliteitszorgsystemen ingezet. Regels en procedures worden hier in het leven geroepen om te waarborgen dat metingen wel volgens bepaalde standaarden worden uitgevoerd. Een parallelproces is gaande bij de toepassing van de opgelegde regels. Deze ontwikkeling bestaat uit het expliciteren van de opgelegde regels binnen verschillende organisatiedelen van de Hogeschool Rotterdam door verschillende belanghebbenden. Tevens zijn er zowel voor de uitvoering van de doelstellingen als het waarborgen dat de regels nageleefd worden 'nieuwe' organisatiedelen opgericht. Deze organisatiedelen zijn vervolgens ook verantwoordelijk voor de uitvoering van bijvoorbeeld de outcomedoelstellingen en het toezicht houden op de naleving van de regelgeving.

*2. Welke achtergronden en oorzaken voor ontwikkelingen in toepassing van doelstellingen, regels en procedures kunnen uit academische literatuur, beleids- en visiedocumenten en uit interviews met betrokken van de Hogeschool Rotterdam worden geïdentificeerd?*

Op basis van de literatuur New public management en de prestatieparadox van de Bruijn zijn er een aantal dysfuncties van sturing op prestatie metingen geïdentificeerd. De theorie stelt dat deze dysfuncties optreden wanneer prestaties in de organisatie tot stand komen in een netwerk van afhankelijkheden en de producten complex zijn (De Bruijn, 2006). Naarmate een product complexer is, bijvoorbeeld wanneer het in een netwerk van afhankelijkheden tot stand komt, zal de dynamiek groter zijn omdat er meer actoren bij betrokken zijn en omdat er meer waarden moeten worden afgewogen. Deze dynamiek zorgt zowel voor de aanvoer van nieuwe producten die vervolgens nieuwe taken met zich meebrengen als voor het behouden van bestaande producten en taken. Het effect hiervan is mushrooming: een explosieve groei van het aantal producten en prestatie-indicatoren, en regels waardoor het systeem van prestatie meting zijn functie verliest (De Bruijn, 2006).

In de Hogeschool Rotterdam komen prestaties tot stand in een netwerk van afhankelijkheden en de producten zijn complex.

De prestaties die in samenspel met belanghebbenden behaald worden, kunnen vaak niet gevat worden in eenduidige indicatoren. De reactie van belanghebbenden zijn gericht op het opstellen van nieuwe doelstellingen die enigszins voldoen aan de geleverde prestaties. De doelstellingen worden op alle niveaus door diverse belanghebbenden verder gespecificeerd. Deze belanghebbenden werken niet altijd samen. Bovendien hebben zij eigen ideeën over hoe de kwaliteitseisen

gewaarborgd kunnen worden. Hierdoor kunnen er overlappende of tegenstrijdige doelstellingen ontstaan. Tevens zijn er belanghebbenden die graag samen willen werken met de Hogeschool Rotterdam om eigen belangen te verwezenlijken. Zij zorgen wederom voor een aanvoer van doelstellingen.

Interne en externe belanghebbenden stellen nieuwe doelstellingen op, door het kwaliteitszorgsysteem worden de doelstellingen uitgebreid met nieuwe indicatoren en procedures. Deze nieuwe indicatoren en procedures zorgen voor een taakuitbreiding. Voor de uitvoering van deze taken stelt de Hogeschool Rotterdam nieuwe belanghebbenden aan. Deze belanghebbende stellen wederom doelstellingen op die door de kwaliteitszorgsystemen worden uitgebreid met indicatoren en regels. Hierdoor heeft de Hogeschool Rotterdam constant te maken met een aanvoer van doelstellingen die door het kwaliteitssysteem gespecificeerd worden met regels en procedures. Dit resulteert in nog een aanvoer van doelstellingen, regels, procedures en standaarden.

### *3. Welke verklaring voor ontwikkelingen in gebruik van doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam kan worden opgesteld?*

De verklaring van de expliciete groei van doelstellingen, regels en procedures kan gevonden worden in de variabele verscheidenheid in taken en verscheidenheid van belanghebbenden in combinatie met de sturing op prestaties. Deze variabele staan niet los van elkaar in het ontstaan van mushrooming maar hebben een zelfversterkend effect op elkaar waardoor ook op het ontstaan van mushrooming.

zowel via de buitenkant als via de binnenkant worden allerlei nieuwe betrokkenen geactiveerd dit leidt allemaal tot mushrooming, Het verband tussen taken en mushrooming wordt met name in gang gezet door het oorspronkelijke gedachtegoed van eenduidige maatstaven en eenduidige prestaties. Deze zijn niet aanwezig zijn binnen de Hogeschool Rotterdam. Bovendien zijn deze condities voor de Hogeschool Rotterdam niet relevant, gezien zowel de doelstellingen als de taken tot stand komen in een netwerk van belanghebbenden. Om te voldoen aan alle indicatoren en regels die worden veroorzaakt door mushrooming vindt er ook taakuitbreiding plaats en worden nieuwe belanghebbenden aangesteld. Mushrooming is hierdoor ook een oorzaak van het ontstaan van verscheidenheid van taken en belanghebbenden. Deze belanghebbenden stellen in de uitvoering van de taken wederom nieuwe doelstellingen op. Door het kwaliteitszorgsysteem worden deze doelstellingen wederom verfijnd. Het proces van mushrooming en uitbreiding van taken en belanghebbenden en mushrooming herhaalt zich.

### *Hoe kan de opkomst en de groei van expliciete doelstellingen, regels en procedures bij de Hogeschool Rotterdam worden verklaard?*

De verklaring van de expliciete groei van doelstellingen, regels en procedures kan gevonden worden in de aanwezigheid van de variabele verscheidenheid in taken en verscheidenheid van belanghebbenden binnen de Hogeschool Rotterdam in combinatie met de sturing op prestaties waardoor mushrooming plaatsvindt.

De drie variabele 1)verscheidenheid in taken, 2)verscheidenheid van belanghebbenden en 3)het ontstaan van mushrooming staan niet los van elkaar in het ontstaan van mushrooming. Deze variabele hebben een zelfversterkend effect op elkaar waardoor ook op de uitbreiding van mushrooming. Om te voldoen aan alle indicatoren en regels die worden veroorzaakt door mushrooming vindt taakuitbreiding plaats en worden nieuwe belanghebbenden aangesteld. Mushrooming is hierdoor ook een oorzaak van het ontstaan van verscheidenheid van taken en belanghebbenden. Deze belanghebbenden stellen in de uitvoering van taken wederom nieuwe doelstellingen op. Door het kwaliteitszorgsysteem worden deze doelstellingen wederom verfijnd. Dit proces herhaalt zich continue.

Er sprake van een vicieuze cirkel van drie factoren die een zelfversterkend effect hebben op elkaar en daardoor verantwoordelijk zijn voor de constante groei van doelstellingen, regels en procedures.



## **6.3 Relevantie van het onderzoek**

### **6.3.1 Wetenschappelijke relevantie**

Er is wetenschappelijk relatief weinig bekend hoe het komt dat oorspronkelijke organisatiedoelstellingen niet meer herkend worden en regels zich continu lijken te vermeerderen. Deze scriptie heeft hier een bijdrage aangeleverd. De theorievorming over prestatiemeting, prestatiesturing in complexe organisaties is door dit onderzoek uitgebreid. Dit onderzoek heeft verklaard waarom dit zo ingewikkeld is en welke processen daarbij een rol hebben gespeeld. Deze verklaring is veel specifiek en gedetailleerder dan de theorie van De Bruijn weergeeft. Ten tweede is er meer specifiek ingegaan op een aantal verschijnselen die Hooge (2013) heeft beschreven in haar oratie. Voor deze verschijnselen is in deze scriptie een systematische verklaring voor opgesteld. Namelijk dat er door de verscheidenheid van taken en belanghebbenden in combinatie met sturing op prestatiemeting mushrooming ontstaat. Deze drie variabelen hebben een zelfversterkend effect op elkaar en zijn verantwoordelijk voor een constante aanvoer van doelstellingen, regels en procedures.

### **6.3.2 Maatschappelijke relevantie**

Prestatiemetingen, kwaliteitszorgsystemen, het aantonen van het juiste niveau per leerjaar zijn onderwerpen die vaak de revue passeerden tijdens publieke debatten over de kwaliteit van onderwijs. Tevens heerste de vraag of dit wel de juiste instrumenten zijn. Dit onderzoek heeft beoogt daar een bijdrage aan te leveren. Dit onderzoek heeft verklaard dat deze instrumenten juist tot administratieve rompslomp leiden, waardoor de aandacht voor kwaliteit van onderwijs verschuift naar het verantwoorden van de kwaliteit. In deze scriptie komt naar voren dat er geen eenduidig beeld bestaat van de prestaties die de Hogeschool Rotterdam levert. En dat het lastig is om de meervoudige begrippen omtrent kwaliteit van onderwijs te specificeren in meetbare indicatoren. Door de verscheidenheid van belanghebbenden en taken moet de Hogeschool Rotterdam steeds weer voor een andere doel of proces gegevens aanleveren in een net weer andere samenstelling dan in de eigen kwaliteitszorgsystemen is vastgelegd. Hierdoor ontstaat mushrooming. De Hogeschool Rotterdam zou kunnen nadenken over een systeem dat meer ruimte biedt aan de variëteit van taken en de meervoudige producten. Hierdoor hoeven er minder productdefinities en indicatoren opgesteld te worden waardoor mushrooming verminderd zou kunnen worden.

## **6.4 Aanbevelingen**

Op de vraag hoe kan de Hogeschool Rotterdam wel het beste vorm geven aan zijn verantwoordingsplicht, geeft dit onderzoek geen expliciet antwoord. Zoals een goed wetenschappelijk onderzoek dan ook beaamt, wordt aangeraden hiernaar verder onderzoek te doen. Ondanks dit gegeven zijn er toch een paar aanbevelingen om de perverse effecten die optreden binnen de Hogeschool Rotterdam te verminderen.

1. Een eerste aanbeveling heeft betrekking op ruimte bieden voor nieuwe prestaties, producten en nieuwe systemen maar met mate. Een prestatiemetingsysteem geeft altijd maar een tijdelijk beeld van de producten van de organisatie. In dit onderzoek is vastgesteld dat door zowel de interne als externe dynamiek de doelstellingen en producten zich binnen de Hogeschool Rotterdam constant ontwikkelen. Wil de prestatiemeting levendig zijn, dan zal het systeem van prestatiemeting zich aan de dynamiek moeten aanpassen (De bruijn, 2006).

2. De procesbenadering past bij ruimte bieden maar met mate. Bij de procesbenadering past vaak een houding van zekere verwondering. Wie de professie binnendringt kan onder de indruk raken van de complexiteit en rijkheid van de professie. Bij de procesbenadering passen werkwoorden geen cijfers. Hantering van een procesbenadering en het betrekken van de doelgroep en stakeholders bij iedere procesfase leiden tot effectiever beleid en een groter draagvlak.

Uitgangspunt in deze procesbenadering is dat in iedere procesfase sprake moet zijn van interactie met de doelgroep en met andere relevante stakeholders. De procesbenadering leidt zo een levendig en ongoing proces: in interactie vormen bestuur en professionals zich regelmatig beelden van de prestaties die worden geleverd. Een knelpunt signaleren is namelijk één, maar vaak wordt pas bij een confrontatie met mogelijke oplossingen in de ontwikkelingsfase de werkelijke impact van een knelpunt duidelijk. Dit zorgt voor meer transparantie van beleid en bovendien voor een groter draagvlak voor nieuw beleid. Deze vorm van prestatiemeting kan een sturende werking hebben omdat belanghebbenden die de prestaties toetsen, managers en professionals leren over de prestaties, over de maatstaven voor de prestaties en over mogelijke verbeteringen. Leren is dan het doel van de procesbenadering. Ligt het accent op leren in plaats van op afrekenen, dan kan er vertrouwen ontstaan ( De bruin, 2006).

3. Geef naast een oordeel over productie, ook een oordeel over het professionele proces. In de eerste plaats: een productbenadering en een procesbenadering krijgen pas betekenis door ze op elkaar te betrekken. In dit onderzoek komt naar voren dat alleen een outputbenadering zorgt voor een armoedig beeld van prestaties. Dit beeld kan worden verrijkt door ook een procesbenadering toe te passen. Wanneer uitsluitend een procesbenadering wordt toegepast maakt de manager zicht volgens de Bruijn (2006) sterk afhankelijk van de professional en kunnen eveneens armoedige en defensieve redeneringen ontstaan. Een productbenadering kan volgens de Bruin (2006) worden gebruikt om de beelden die uit het proces voortkomen, te bevestigen of te nuanceren. Hierdoor kan een scherper beeld van de professionele prestatie ontstaan. Een procesbenadering kan worden geformaliseerd in spelregels. Deze spelregels geven bijvoorbeeld aan welke afspraken er zijn gemaakt, hoe nakoming hiervan wordt gecontroleerd. In termen van het onderwijs kunnen er bijvoorbeeld beelden worden geschetst hoe het optimale leerklimaat eruit moet zien, over welke capaciteiten men moet beschikken, welke onderwerpen er minimaal aan bod moeten komen, welke niveau er behaald moet worden et cetera. De gedachte is dat het expliciteren van dergelijke spelregels bevorderlijk is voor het systematisch uitwisselen van kennis en informatie. Tevens zorgt dit voor een beweging tussen prestatiemeting en de procesbenadering. De procesbenadering geeft hierdoor mede betekenis aan de productiecijfers.

4. Product en proces benadering kan mushrooming voorkomen  
Binnen de Hogeschool Rotterdam is er sprake van mushrooming. De tekortkomingen van het de prestatiemetingen en statische indicatoren vertalen zich in constante uitbreiding van het systeem. Door te bewegen tussen de producten en proces benadering wordt de Hogeschool Rotterdam bevrijd van de last om een waterdicht en sluitend systeem van outputdefinities te maken. Zo kan de Wet van de Mushrooming getemperd worden. Wanneer productmeting niet het finale oordeel oplevert over de professionele prestatie is de Hogeschool Rotterdam minder afhankelijk van het systeem van productmeting en heeft de Hogeschool Rotterdam ook geen gedetailleerd en omvangrijk outputsysteem nodig.

Wanneer prestatiemeting zo een levendige activiteit wordt neemt de kans toe dat er sturende werking vanuit gaat.

Dit leidt tot nog een afsluitende vraag: wat is hiervoor nodig?

Professionals zouden vanuit hun eigen professionaliteit verantwoordelijk moeten zijn voor de totstandkoming van goed beleid. Zij zouden moeten meewerken binnen in hun eigen organisatie aan de implementatie van beleid en de positie innemen van ‘managing’ professionals”, Deze professionals zouden juist door in de rol te kruipen van “leading/managing professionals” in staat kunnen zijn beslissingen gezamenlijk met ‘collega’ docenten te kunnen nemen waardoor er sprake is van draagvlak en het beleid breed gedragen wordt. Dit voorkomt fragmentatie en verkokering. Deze leading professionals moeten in staat zijn zich te kunnen bevinden op de grens van het management niveau en de professionele identiteit van de uitvoerende professionals. Zij moeten

instaat kunnen zijn zich vanuit vakkennis te verbinden met uitvoerende professionals. Vanuit interactie kunnen bepaalde prestaties worden opgesteld. Deze prestatie indicatoren doen recht aan de werkelijkheid en de professionele identiteit.

Tevens moeten zij instaat zijn om voldoende afstand te houden van het primaire proces om een kritische blik te behouden en daardoor op een effectieve manier vorm kunnen geven aan de noodzaak tot verantwoording over de prestaties.

## 6.5 Reflectie op het onderzoeksproces

Terugkijkend op het onderzoek heb ik mij verwonderd over de begrippen die bekend zijn over de complexe processen binnen het onderwijs. Ik startte dit onderzoek plus minus een jaargeleden. Ik onderzocht de factoren van meervoudigheid binnen de hogeschool Rotterdam. Mijn theoretische bril voor het praktijkonderzoek bestond uit een operationalisering gericht op meervoudigheid in belanghebbenden, meervoudigheid in de regels en meervoudigheid in de doelstellingen. Deze theoretische bril was gebaseerd op de oratie van Hooge (2013). Hooge (2013) geeft aan dat meervoudigheid de oorzaak is voor het ontstaan van indirecte en moeilijke beheersbare processen binnen het onderwijs. 'Wil een onderwijsorganisatie effectief kunnen inspelen op de complexe processen is het rechte doen aan het begrijpen en benoemen van het complexe 'wezen' meervoudigheid een moeilijke maar onvermijdelijke opgave " Aldus Hooge (2013)

Ik vond dit een interessant onderwerp en dacht door het ontrafelen van het fenomeen meervoudigheid in de hogeschool Rotterdam, de oorzaak zou kunnen schuilen om effectief in te kunnen spelen op de complexe processen binnen het onderwijs. Mijn onderwerp voor mijn onderzoek was geboren.

Gaandeweg het onderzoek kwam ik erachter dat het 'kijken' door een theoretische bril van meervoudigheid naar empirische gegevens resulteerde in een analyse die louter bestond uit meervoudigheidsaspecten. De processen in het onderwijs werden hierdoor voor mij nog complexer. Deze stelling zal ik hieronder verder toelichten.

De meervoudigheidsaspecten zijn volgens Hooge (2013) de oorzaak voor moeilijke beheersbare processen binnen het onderwijs. Achteraf gezien zijn deze meervoudigheidsaspecten gebaseerd op de symptomen die voortkomen uit mushrooming. Hooge (2013) heeft het talent ontwikkeld de begrippen nieuwe leven in te blazen en anders te verwoorden. De begrippen krijgen mijn inziens daardoor weer een hip en actueel karakter.

Echter het gevolg hiervan was dat mijn theoretische bril bestond uit het onderzoeken van de symptomen van mushrooming. Ik onderzocht met name de symptomen van de symptomen. Mijn theoretische bril die gebaseerd was op de oratie van Hooge (2013) is te vergelijken met het zoeken van roze elementen door een roze bril, hierdoor is alles roze. Oftewel het zoeken van meervoudigheidsaspecten vanuit een operationalisering bestaande uit de symptomen van mushrooming. Zoals vele doelstellingen, tegengestelde belangen en vele interne en externe regels. Hierdoor valt enkel de conclusie te stellen dat alles meervoudig en complexe is. Dit maakte mijn onderzoek niet relevant.

Bovendien wordt er van een bestuurskundige verwacht zij een helicopterview ontwikkelen en vanuit de 'hoogte' de complexe processen kunnen aanschouwen en kunnen analyseren. Deze analyse bestaat vaak uit een oorzaak en gevolg. In mijn scriptie was ik verzonken in alle complexe processen, ik kon "door de bomen het bos niet meer zien". Tevens was ik niet meer in staat om de oorzaak aan te kunnen duiden voor de complexe processen binnen het hoger onderwijs. Hooge (2013) verkondigde een interessante boodschap aan het onderwijsveld, ik was er niet in geslaagd dit verder te brengen. Ik was niet in staat om er inhoudelijke verklaring voor op te stellen

Herziening van mijn onderzoek nodig was nodig. Ik ben op zoek gegaan naar de oorzaken van het ontstaan van complexe processen binnen het hoger onderwijs. Dit heeft mij gebracht tot een verklaring waarom complexe processen zich afspelen in het hoger onderwijs. Tevens ben ik nu in staat om vanuit de hoogte processen te kunnen aanschouwen en te analyseren.

Op de vraag wat zou ik anders doen in dit onderzoek kan ik alleen maar antwoorden; een heleboel.

Achterafgezien zou ik het rondemodell hebben gebruikt. Het rondemodell zou de versplintering van doelstellingen, taakuitbreiding en de activering van nieuwe belanghebbenden mijn inziens beter inzichtelijker kunnen maken. Dit zou mijn analyse een stuk rijker maken.

In het rondemodell krijgen de actoren, doelstellingen, taken een centrale plaats.

Het is de interactie tussen de verschillende actoren, in combinatie met sturing op prestaties die het resultaat van het beleidsproces bepalen.

Tevens zou ik nieuwe concepten zoals meervoudigheid eerst toetsen aan wat andere wetenschappers erover zeggen ; Wat is er al over bekend en welke mechanismes kunnen hierachter zitten? Als ik dit van te voren had gedaan zou ik de meervoudigheidaspecten van Hooge niet verwerkt hebben in mijn theoretische bril. Ik zou namelijk geconstateerd hebben dat dit een effect is wat optreedt door mushrooming. Verzanden in complexe processen binnen de hogeschool Rotterdam was mij dan bespaard gebleven.

Als laatste maar mijn inziens het belangrijkste, zou ik mij meer bewuster zijn van het doen van onderzoek in mijn 'eigen' organisatie. Ik merkte in mijn denken een bepaalde verkokering. Als onderzoeker ben je niet neutraal, maar breng je eigen overtuigingen, visie en vooroordelen mee. Echter is het wel van belang om deze opvattingen, visie en voordelen te expliciteren. Ik was hier niet toe in staat. Ik was mij niet bewust van mijn eigen visie en voordelen. Gedurende het herschrijven van mijn scriptie werd ik mij hier steeds meer van bewust. Dit heeft eraan bijgedragen dat ik van onderwerp ben veranderd. In plaats van een beschrijving over hoe moeilijk onderwijsprocessen zijn binnen de Hogeschool Rotterdam ben ik in staat om te verklaren welke mechanismes hier achter zitten. Het herschrijven van mijn onderzoek heeft er aan bijgedragen dat ik zowel ben gaan reflecteren op mijn positie als onderzoeker als dat ik ben veranderd van positie; namelijk van het vastzitten in de complexe processen naar het aanschouwen en analyseren van de processen binnen de Hogeschool Rotterdam. Dit heeft mijn inziens geleid tot een waardevol onderzoek. Zeilman et.al (1998:377) beschrijft dit proces als volgt; "Action researchers therefore prefer to view the problem of bias from different angle and consider the exploration an recognition of biases as a vital means of demonstratig validitu. Researcher sneed to have fait in what the do, that is, to value themselves, and yet need to endeavour to be conscious of their limitations."

Als bestuurskundige wordt je geacht een helicopterview te ontwikkelen. Door het herschrijven van mijn onderzoek is dit mij gelukt.

**Mijn concrete tips voor aankomende afstudeerstudenten komen voort uit mijn beschrijving wat ik anders zou doen:**

Tip 1: expliciteer je eigen vooroordelen. De eis tot explicietheid is verbonden met de reflectieve validiteit. Bourdieu verwijst bijvoorbeeld naar het belang van sociale achtergrond van de onderzoeker en zijn positie binnen een organisatie. Reflectieve validiteit verwijst naar de mate waarin men zich bewust is van deze eigen visie en vooroordelen. De mogelijke gevolgen ervan en de wijze waarop men hier verantwoordelijkheid voor neemt. Deze niet-neutraliteit moet geëxpliciteerd worden. Zodat je van te voren weet welke kaders subjectief zijn en niet controleerbaar zijn. Tevens geeft het je inzicht welke positie je als onderzoeker wel zou moeten innemen.

Tip 2: Nieuwe concepten altijd toetsen aan concepten en literatuur van andere wetenschappers.

Tip 3: Onderzoek de mechanismes die van invloed zijn op het ontstaan van bepaalde concepten. Dit maakt het namelijk mogelijk om causale verbanden te ontdekken tussen oorzaken en gevolgen

Tip 4: Ga op zoek naar modellen en concepten die het beste passen voor het inzichtelijk maken van je causale verbanden. Dit ondersteunt je in het opstellen van een zo volledig mogelijke analyse.

## 7. Bronnen Literatuur

Algemeen Nederlands Persbureau (2014) 45 ondermaatse hbo- en wo opleidingen in 2013. 31-1-14 - 14:51

Baarda, D.B. de Goede, M.P.M. Teunissen, J. (2007) Basisboek Kwalitatief onderzoek, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Noordhoff uitgevers, Groningen.

Bekkers, V.J.J.M.(2007) Beleid in beweging; Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector. Boom Lemma uitgevers

Bore, A & Wright, N (2009) The wicked and complex in education: developing a transdisciplinary perspective for policy formulation, implementation and professional practice, *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*, 35:3, 241-256 To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/02607470903091286>

De Bruin, H. (2006) Prestatiemeting in de publieke sector; Tussen professie en verantwoording. Tweede, herziene druk. Uitgeverij Lemma Den Haag 2006

Burns, T & G.M. Stalker (1961), *The management of innovation*. London:Tavistock.

Churchman, C.W., *Wicked problems*, 1967 (guest editorial) in *Management Science*, 14, no. 4, 1967, blz. 141-142.

Gerritsen, E. (2011) *De slimme gemeente nader beschouwd, Hoe de lokale overheid kan bijdragen aan het oplossen van ongetemde problemen*. Amsterdam University Press

Hood, Ch. (1991) *A public management for all seasons?* In *public Administration*, vol 69 nr.1, p3-19)

Hooge, E.H. (2013). *Besturing van autonomie; Over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties*. Rede, uitgesproken door Prof.dr. Edith Hooge. Op vrijdag 21 juni 2013

Hooge, E.H. & Helderma, J.K. (2008). "Klant en overheid koning. Over toezicht op meervoudige verantwoording door maatschappelijke ondernemingen. *Bestuurskunde* 17(3): 95-104.

Hooge, E. & Honingh, E, Langelaan, B(201) *The teaching profession against the background of educationalisation: an exploratory study*. *European Journal of Teacher Education* Aquatic Insects Vol. 34, No. 3, August 2011, 297–315

Inspectie voor het onderwijs ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (2015) *Alternatieve afstudeertrajecten in het hoger onderwijs; rapportage over de niveau-beoordelingen en verbetertrajecten*. Utrecht, maart 2012

Inspectie voor het onderwijs ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap (2013) *Intern toezicht op onderwijskwaliteit in het hoger onderwijs; een bijdrage aan de evaluatie van het wetstraject versterking besturing*. Utrecht, oktober 2013

Klopper-Kes, A.H.J. and Meerdink, N. and Harten, W.H. van and Wilderom, C.P.M. (2009) *Stereotypical images between physicians and managers in hospitals*. *Journal of Health Organization and Management*, 23 (2). pp. 216-224. ISSN 1477-7266

Maassen, P.A.M & Pothof, H.P.(1990) Strategic decision making in higher education An analysis of the new planning system in Dutch higher education Higher Education 20: 393-410, 1990. ? 1990 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

Ministerie van OC&W (2011). Kwaliteit in verscheidenheid. Strategische agenda hoger onderwijs. Den Haag , Ministerie van OC&W.

Noordegraaf, M. & De Wit, B (2012). Van maakbaar naar betekenisvol bestuur. Webpublicatie no.63. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

NOS: Bussemaker wil minder controle in hoger onderwijs. Di 2 juni, 07:10 2015.

Ringeling, A (2004) Het imago van de overheid: de beoordeling van prestaties van de publieke sector. VUGA uitgeverij, Den- Haag

Smeyers, P., and M. Depaepe. 2008. Educational research: The educationalization of social problems. Milton Keynes: Springer.

Tonkens, E. (2008) Mondige burgers, getemde professionals, marktwerking en professionaliteit in de publieke sector, Amsterdam (Van Genneep).

Tummers, L.G. (2012). Policy Alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Tol, J. van. (2011) Samenvattende analyse: belemmerende overtuigingen en een half dozijn oplossingsrichtingen'. Auteur Jan van Tol. Uit: 'Veiligheid boven alles? Essays over oorzaken en gevolgen van de risico-regelreflex'. Uitgeverij Boom Lemma, Den Haag 2011)

van Thiel, S. (2010) Bestuurskundig onderzoek, Een methodologische inleiding. Uitgeverij countinho, Bussum.

Van de Werfhorst, HG & J.J.M. Mijs. 2007 Onderwijsdifferentiatie en ongelijkheid. Nederland in vergelijkend perspectief. Report for the Kenniskamer van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OC&W). Amsterdam: AIAS.

Verschuren, P. Doorewaard, H. (2007) Het ontwerpen van een onderzoek. Boom Lemma uitgevers, Den Haag.

Vidovich. L (2001) That Chameleon 'Quality': The multiple and contradictory discourses of 'quality' policy in Australian higher education, Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 22:2, 249-261, DOI: 10.1080/01596300120072400

Zellman, G.& Waterman,J. (1998). understandingthe impact of parent school involvement on children's educational outcomes. *TheJournal TheJournal of Educational Research*, 91,370-380.

## **7.1 Bronnen documentenanalyse**

### **7.1.2 Geraadpleegde documenten interne doelen**

Audit commissie van de toetsing van de kwaliteitszorg van de Hogeschool Rotterdam(2013) instellingstoets Hogeschool Rotterdam. 2 oktober 2013

Emi (2014) EMI Businessplan 2014-2017

Hogeschool Rotterdam (2015) Definities en conventies beleidsinformatie en management informatie. Versie 20 januari 2015.

Hogeschool Rotterdam (2014a) Kengetallen Big 5 Bronnen en Definities. 03-03-2014

Hogeschool Rotterdam (2014c) Kwaliteitsprofiel versie 1.02. 19 juni 2014

Hogeschool Rotterdam (2014E) Visie en beleid praktijkgericht onderzoek Hogeschool Rotterdam

Hogeschool Rotterdam (2013) Voorstel prestatieafspraken 2013-2016 Hogeschool Rotterdam.

Hogeschool Rotterdam (2013) Jaarverslag 2013.

Hogeschool Rotterdam (2011) Handreiking opstellen toetsbare eindkwalificaties. Versie 1.0 september 2011.

Reviewcommissie Hoger onderwijs en onderzoek (2012) Advies Hogeschool Rotterdam. Advies 24 september 2012

Team kwaliteit werkt samen (2014d) Organisatie en formatieplan diensten Hogeschool Rotterdam. 28 oktober 2014

van Aken, A. van den Assum, A. Beeking, J. Braam, E. van der Horst, S. Huurman, A. Ketelaar, R. van der Reijden, A. Riel, R. Sevenhuijsen, J. Stuy, M. Veenema, H. (2014b) kwaliteit werkt samen; naar een vraag gestuurde en steeds betere dienstverlening. 6 juni 2014.

### **7.1.3 Geraadpleegde documenten externe doelen**

Audit commissie van de toetsing van de kwaliteitszorg van de Hogeschool Rotterdam(2013) instellingstoets Hogeschool Rotterdam. 2 oktober 2013.

College van bestuur (2014) ontwikkeling solvabiliteit Hogeschool Rotterdam. 13 juni 2014.

de Wit, Boer, Kooij ( 2012) Format handboek kwaliteit instituten. 23 november 2012.

de Wit, Boer, Kooij ( 2013) Hogeschool Rotterdam handleiding beperkte opleidingsprofiel. Juli 2013.

Entken, E. Hadders, J. Kooij, S.(2015) Handreiking toetsplan Hogeschool Rotterdam. Versie 20 januari 2015.

Focusgroep (2013) kwaliteitsprogramma focus Hogeschool Rotterdam. 2013.

Hogeschool Rotterdam (2015) Bedrijven Hogeschool Rotterdam. Geraadpleegd op 2 maart 2015 te bereiken op <http://www.HogeschoolRotterdam.nl/bedrijven>

Hogeschool Rotterdam (2013a) Convenant gemeente Rotterdam en de Hogeschool Rotterdam. 11 januari 2013.

Hogeschool Rotterdam (2013b) Kritische reflectie Hogeschool Rotterdam. Maart 2013.

Hogeschool Rotterdam (2013) Position paper.

Heinerman, J. Braam, E. en stuurgroepleden Hogeschool Rotterdam (..) Memo convenant samenwerking gemeente Rotterdam en de Hogeschool Rotterdam.

Kenniscentrum mainport innovation (2013) samenwerkingsovereenkomst Havenbedrijven en de Hogeschool Rotterdam.

Sevenhuijsen, J. (2012) kwaliteitsbeleid kwaliteit Hogeschool Rotterdam. Concernstrategie januari 2012.

Reviewcommissie Hoger onderwijs en onderzoek (2012) Advies Hogeschool Rotterdam. Advies 24 september 2012.

Valorisatie programma (..) samenwerkingen Hogeschool Rotterdam. 4 maart documentnummer: 377491.

Veenema (2014) vastgestelde besluitenlijst van de vergadering van het college van bestuur Hogeschool Rotterdam. 20 mei 2014.

### **7.1.4 Geraadpleegde documenten interne regels**

Berenschot (2012) Omvang en waarde overhead Hogeschool Rotterdam. 7 december 2012.

Certiked (2012) bedrijfsvoering in kennisintensieve dienstverlening.

College van bestuur (2013) bestuurlijke reactie onderzoek op het rapport van Berenschot over de overhead van de Hogeschool Rotterdam. Versie 2 maart 2013.

Hint kaders aangemaakt: 13-12-2011 / gewijzigd:7-12-2014.

Hint kwaliteitszorg; aangemaakt: 14-10-2011.



Hint kwaliteitszorg bij instituten; aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015.  
Hogeschool Rotterdam (2015) Definities en conventies beleidsinformatie en management informatie. Versie 20 januari 2015.  
Hogeschool Rotterdam (2012) Handboek kwaliteit. Februari 2012.  
Hogeschool Rotterdam (2010) kwaliteit bij de Hogeschool Rotterdam. 2 oktober 2010.  
Hogeschool Rotterdam (2014) Handreiking opleidingsprofiel tot stand gekomen op basis van overleg met O&K-adviseurs, advies van onderwijsmanager en feedback na gebruik van het format vanuit meerdere opleidingen. Versie 14 juli 2014.  
Hogeschool Rotterdam (2011) Statuten en reglementen Hogeschool Rotterdam.  
Onderwijs en kwaliteit (2013) Toetsbeleid Hogeschool Rotterdam. Versie 1.0 maart 2013.  
Projectgroep praktijkgestuurde leerlijn (2011) Ontwerp van de praktijkgestuurde leerlijn; een notitie met de ontwerp, begeleidings- en toetsingseisen. Versie 2.0 augustus 2011.  
Sevenhuijsen, J. (2012) kwaliteitsbeleid kwaliteit Hogeschool Rotterdam. Concernstrategie januari 2012.

#### **7.1.5 Geraadpleegde documenten externe regels:**

Algemene Rekenkamer/Rekenhof (2013). Vervolgonderzoek kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen. Den Haag.  
Bormans, R. (2013) Terugkoppeling: Audittrails, Instellingstoets 6, 7 en 10 juni 2013.  
College van bestuur (2010) vastgestelde besluitenlijst van de vergadering van het college van bestuur 19 januari 2010 twee besluiten.  
College van bestuur (2013) vastgestelde besluitenlijst nr 19-2013 van de vergadering van het college van bestuur 28 mei 2013 vier besluiten.  
Dienst O&K (2010) Verslag accountmanagers overleg Hogeschool Rotterdam. 28 juni 2010.  
Hogeschool Rotterdam (2015) Definities en conventies beleidsinformatie en management informatie. Versie 20 januari 2015.  
Hogeschool Rotterdam (2011) Begroting 2012 Hogeschool Rotterdam. Versie 12 december 2011.  
Hint: Ontwikkeling accreditatiestel/ aangemaakt: 24-4-2012/ gewijzigd: 4-3-2015.  
Inspectie van het Onderwijs (2013), De kwaliteit van het Nederlandse accreditatiestelsel in het hoger onderwijs. Utrecht.  
Inspectie van het Onderwijs (2015) Jaarwerkplan; Doelen en activiteiten inspectie van het onderwijs.  
Ministerie van onderwijs(2013) overkoepelende rapportage evaluatie nieuw accreditatiestelsel met beleidsreactie van het ministerie van onderwijs. 12 september 2013.  
Onderwijsinspectie (2015) Hoger onderwijs. Geraadpleegd op 11 maart 2015 te bereiken op <http://www.onderwijsinspectie.nl/onderwijs/Hoger+onderwijs>  
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2012). Sectorstudie Toezicht hoger onderwijs.

#### **7.1.6 Geraadpleegde documenten interne belanghebbenden**

Algemene bestuurlijke zaken (2012) Reglement beroepveldcommissie Hogeschool Rotterdam.  
Algemene bestuurlijke zaken (2014) Reglement commissie onderwijs en kwaliteit .  
Balm, H. Huurman, A. (2012) Handreiking interne communicatie Hogeschool Rotterdam. Januari 2012.  
Dienst O&K (2012) Handreiking onderzoeksleerlijn Hogeschool Rotterdam. Versie 1.2 17 september 2012.  
Focusgroep kwaliteit (2013) Nieuws verslag focusgroep Hogeschool Rotterdam 7 maart 2013. 12-3-2013.  
Focusgroep kwaliteit (2013) Nieuws verslag focusgroep Hogeschool Rotterdam 7 februari 2013. 13-2-2013.  
Focusgroep aansturing onderwijs (2013) verslag aansturing onderwijs 6 maart 2013.  
Focusgroep aansturing onderwijs (2013) Tussenrapportage aansturing onderwijs 20 maart 2013.  
Focusgroep aansturing onderwijs (2013) verslag aansturing onderwijs 5 april 2013.

Hogeschool Rotterdam (2013b) Kritische reflectie Hogeschool Rotterdam. Maart 2013.

Hogeschool Rotterdam (2014c) Kwaliteitsprofiel versie 1.02. 19 juni 2014.

Hint: kwaliteitszorg bij instituten en diensten kenmerk: 18292 / aangemaakt: 23-4-2012 / gewijzigd: 4-3-2015.

Hint: Commissies aangemaakt: 7-4-2014/ gewijzigd: 3-3-2015 & Hint: Kwaliteitsborging aangemaakt: 19-12-2011/ gewijzigd: 7-12-2014.

### **7.1.7 Geraadpleegde documenten externe belanghebbenden**

Bormans, R (2012) Tussenrapportage Focus Hogeschool Rotterdam.

College van bestuur (2014) ontwikkeling solvabiliteit Hogeschool Rotterdam. 13 juni 2014.

Dienst financiën en studentregistratie (2013) Notitie financieel beleid Hogeschool Rotterdam. 13 november 2013.

Focusgroep onderzoek dienstbaar aan het onderwijs (2013) Focus tussenrapportage 14 maart 2013.

HBO-raad (2012) brief t.a.v. M.J.G. Bormans betreffende vreemde ogen dwingen. Datum van ontvangst 05-11-2012 kenmerk: 353709.

Hogeschool Rotterdam (2014E) Visie en beleid praktijkgericht onderzoek Hogeschool Rotterdam.

Hint Focus-redactie, afdeling Communicatie / kenmerk: 46328 / aangemaakt: 5-12-2014).

Hint Communicatie / kenmerk:28174 / aangemaakt:11-1-2013 / gewijzigd: 11-1-2013).

Hint: Samenwerken kenmerk: 28275 / aangemaakt: 17-12-2013 / gewijzigd:17-1-2013).

Hint: Focusredactie, afdeling Communicatie / kenmerk:29011 / aangemaakt: 13-2-2013.

Projectbureau innovatiefonds (2012) Projectplan Innovatiefonds 2012, Hogeschool Rotterdam.

Projectenbureau innovatiefonds en O&K (2013) Innovatiefonds 2012 eindrapportages monitoring projecten periode januari t/m december. April 2013.

Reviewcommissie Hoger onderwijs en onderzoek (2012) Advies Hogeschool Rotterdam. Advies 24 september 2012.

## Bijlage 1: Topiclijst

### Topiclijst

Topic	Interview vragen
Interne/ externe doelen	1.Kunt u de doelstellingen van uw werkzaamheden benoemen? 2. Welke doelstellingen moeten volgens u in het onderwijs behaald worden?
Tegenstrijdigheden	1. Zijn dit korte of lange termijn doelen Wat vindt u van deze doelstellingen?( Haalbaar, tegenstrijdig)
Interne/externe regels	1. Heeft u in het uitwerken van uw werkzaamheden/behalen van doelen te maken met regels? 2. Wat omvatten deze regels? ( interne regels en/of externe regels)
Juridische regels?	1.Kan er volgens u van bepaalde regels afgeweken worden, waarom wel/waarom niet?
Coördinatie	1.Waar komen deze regels volgens u tot stand? 2. Heeft u inzicht in de regels?
Effectiviteit	1.Wat vindt u van deze regels?
interne en/of externe belanghebbenden	1.Werkt u in uw werkzaamheden veel samen met andere actoren ten behoeve van de invulling van het onderwijs? En met wie? 2. Waarom werkt u met hen samen
Doelen	1.Wat zijn volgens u de redenen dat belanghebbenden met een onderwijsorganisatie samen willen werken? 2. Wat zijn de doelen die belanghebbenden door de samenwerking kunnen verwezenlijken?
Tegenstrijdigheden	1.Wat komt u tegen in deze samenwerking?
Belangen	1.Wat zou het belang zijn van de onderwijsorganisatie om samen te werken met de door u geschetste belanghebbenden? 2. Houdt u rekening met belangen van verschillende belanghebbenden in uitvoering van werkzaamheden? ( zo, ja waarom)
Belanghebbenden.	Zijn er hierin maatschappelijke ontwikkelingen waar u rekening mee houdt?
Controle vragen	1.Hoe geeft u sturing aan beleid/doelstellingen die behaald moeten worden? 2. Wat zijn hierin de belemmeringen? 3.Wat is volgens u hiervan de verklaring?

## Bijlage 2: Vragenlijst

### Introductie:

#### Eerst bedanken voor de tijd die ik krijg.

- Wie ben ik en waarom dit interview (in mijn rol als student bestuurskunde, Erasmus Universiteit).
- Geeft u toestemming voor opname?

#### Interview is verdeeld in 4 delen.

Deel 1: Bestaat uit het invullen van een vragenlijst. Deze zal ik tezamen met u invullen. Dit geeft de mogelijkheid om indien van toepassing onduidelijkheden te bespreken en door te vragen.

Deel 2: Bestaan uit korte interview vragen over het onderwerp. De interviewvragen worden ondersteunt door samen met de respondent te tekenen.

Deel 3: controle vragen.

#### Deel 1:

Geef aan op de schaal van 5:

5 = Helemaal mee eens 4 = Mee eens 3 = Neutraal / Geen mening 2 = Mee oneens 1 = Helemaal mee oneens

Vraag	1	2	3	4	5
<b>Interne doelen: Interne doelen verwijzen naar doelen die door interne belanghebbenden in de organisatie zijn opgesteld.</b>					
Ik ben op de hoogte van de doelstellingen die gelden voor de verschillende afdelingen in deze organisatie.					
Ik ervaar dat de doelstellingen van verschillende organisatie delen op elkaar aansluiten					
Mijn collega's zijn eensgezind over welke interventies ingezet moeten worden om de interne organisatiedoelen te behalen					
Er zijn weinig verschillen in oplossingen en interventies die worden aangedragen door collega's gericht op het behalen van de interne organisatiedoelstellingen.					
Ik word betrokken bij de besluitvorming over de interne doelen die leidend zijn voor de verschillende afdelingen					
De interne doelen van de verschillende afdelingen in deze organisatie zijn eenduidig en helder.					
<b>Externe doelen: verwijzen naar doelen van buitenaf veroorzaakt door de rijksoverheid het ministerie van OC&amp;W en overige samenwerkingspartners (bijvoorbeeld het bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen etc.)</b>					

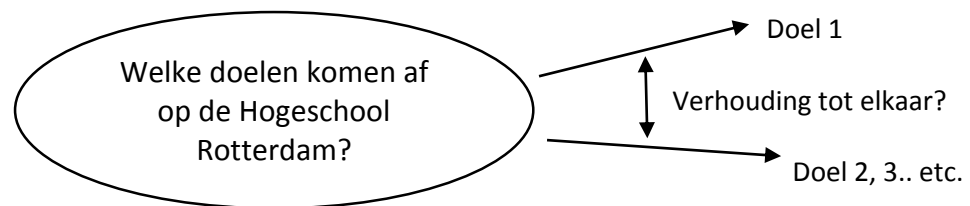
De opgelegde overheidsdoelen waar deze organisatie aan moet voldoen zijn helder geformuleerd					
Het meten of de organisatie voldaan heeft aan de opgelegde doelstellingen is eenvoudig .					
Er zijn eenduidige meetinstrumenten voor het inzichtelijk maken van de prestaties van de organisatie					
Er zijn weinig verschillen in oplossingen en interventies die worden aangedragen door collega's en overige disciplines in de organisatie gericht op het behalen van de externe organisatiedoelstellingen.					
Ik ervaar synergie tussen de interne doelen en de externe opgelegde doelen.					
Geef aan op de schaal van 5: 5 = Helemaal mee eens 4 = Mee eens 3 = Neutraal / Geen mening 2 = Mee oneens 1 = Helemaal mee oneens					
De externe opgelegde doelen zijn eenduidig					
De diverse externe doelen vullen elkaar aan					
<b>Interne regels: Interne regels zijn precieze uitvoeringsregels om het onderwijs vorm te geven die niet door de wet zijn opgelegd maar door de organisatie zelf zijn opgelegd.</b>					
Ik ben op de hoogte van de regels en procedures die gelden voor deze organisatie.					
Ik ervaar dat de regels van verschillende organisatie delen op elkaar aansluiten					
Ik ben op de hoogte van de regels die door verschillende afdelingen binnen de organisatie worden opgesteld					
Regels ondersteunen mij in het behalen van de organisatiedoelen					
In het nemen van een beslissingen vormen de regels een belangrijk uitgangspunt					
De regels in deze organisatie zijn eenduidig.					
De regels ervaar ik als bevorderend om de organisatie doelen/resultaten te behalen					
De regels en procedures zijn met name gericht om de interne doelen te behalen.					
<b>Externe regels: Dit zijn de regels in de vorm van beleidsinstrumenten die de overheid inzet om onderwijs instellingen te stimuleren/ te dwingen om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken.</b>					

De regels en procedures in de organisatie zijn met name gericht om de externe opgelegde doelen te behalen( inspectie, verantwoording)					
De regels zijn met name gericht op het inzichtelijk maken van de prestaties van de instelling t.a.v. de overheid					
Ik bemerk dat er veel regels in de organisatie worden opgesteld omdat men denkt dat dit moet van de overheid					
De opgestelde regels door de organisatie gericht op het inzichtelijk maken van de prestaties van de instelling t.a.v. de overheid zijn m.i. overbodig					
<b>Interne belanghebbenden: Direct begunstigen van het onderwijs; de studenten die het onderwijs nuttigen en het personeel die werkzaam zijn in de organisatie en beleid opstellen.</b>					
Veel medewerkers binnen deze organisatie hebben een eigen visie over					
In deze organisatie zijn verschillende disciplines die zich bezig houden met het verantwoorden van de juiste kwaliteit					
Ik ben op de hoogte welke kwaliteitseisen deze disciplines opstellen m.b.t. het verantwoorden van de juiste kwaliteit.					
De antwoorden waaraan het onderwijs aan moet voldoen is in binnen de organisatie uiteenlopend.					
<b>Externe belanghebbenden: Belanghebbenden die invloed uit oefenen op het onderwijs. Deze belanghebbenden zijn niet werkzaam in de organisatie.</b>					
Ik bemerk dat maatschappelijk organisaties zich verbinden met gesprekken die over de doelstellingen gaan van het hoger onderwijs					
In het vorm geven van het beleid ervaar ik druk om hierin verbinding aan te gaan met organisaties die om de onderwijs organisatie staan					
Over de vraag; aan welke doeleinden moet een onderwijsorganisatie voldoen, ervaar ik verschillende antwoorden van externe belanghebbende.					
Besluitvorming in de organisatie vindt plaats in afstemming met externe en interne belanghebbenden.					

**Deel 2:**

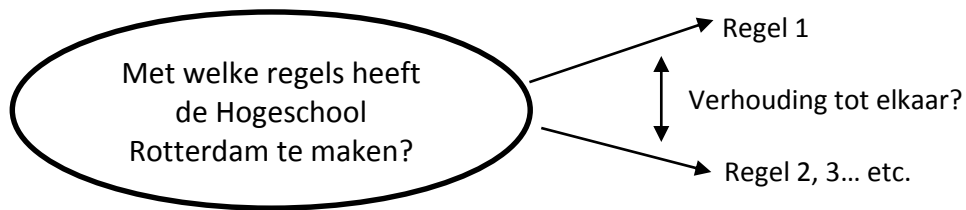
Topic	Interview vragen
Interne/ externe doelen Tegenstrijdigheden	Vragen voortbordurend interview: 1. Wat roept deze casus bij u op? 2. <b>Ziet u dit ook terug in uw eigen organisatie?</b> Graag een voorbeeld? 3. <b>Is hiervan ook een effect zichtbaar?</b> 4. <b>Heeft dit ook betekenis voor uw werkzaamheden? Kunt u mij daar wat over vertellen?</b>
	5. <b>Wat verstaat u onder de doelstellingen van uw werk?</b> 6. Welke doelstellingen moeten volgens u in het onderwijs behaald worden? 7. Verschilt u daarin met andere collega's of instellingen? 8. Heeft u inzicht in alle doelstellingen van de organisatie? 9. Zijn dit korte of lange termijn doelen ? 10. Waar komen de doelstellingen volgens u tot stand? 11. Wat vindt u van deze doelstellingen?( Haalbaar, tegenstrijdig)

Tekening 1 bestaat uit het maken van een rondje ( zie onderstaand voorbeeld): De vraag die hierbij wordt gesteld is: Komen er doelen af op de Hogeschool Rotterdam en hoe verhouden die zich tot elkaar? De respondent geeft antwoord en dit wordt tegelijkertijd uitgetekend. Om dit vervolgens terug te geven aan de respondent met de vraag klopt dit en wilt u hier nog iets aan toevoegen?.



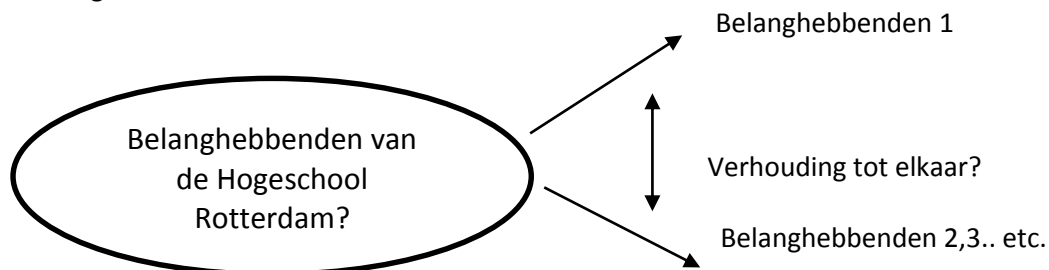
Topic	Interview vragen
Interne/ externe regels	Vragen voortbordurend interview: 1. Wat roept deze casus bij u op? 2. <b>Ziet u dit ook terug in uw eigen organisatie?</b> Graag een voorbeeld? 3. <b>Is hiervan ook een effect zichtbaar?</b> 4. <b>Heeft dit ook betekenis voor uw werkzaamheden? Kunt u mij daar wat over vertellen?</b>
	1. Heeft u in het uitwerken van uw werkzaamheden/behalen van doelen te maken met regels? 2. Wat omvatten deze regels? ( interne regels en/of externe regels) 3. <b>Hoe ervaart u deze regels?</b>
Juridische regels?	1. Kan er volgens u van bepaalde regels afgeweken worden, waarom wel/waarom niet?
administratie	1. In hoeverre zijn de regels leidend voor het nemen van beslissingen? 2. Indien u afwijkt van een regel wat kan hiervoor een reden zijn?
Coördinatie	1. Waar komen deze regels volgens u tot stand? 2. Heeft u inzicht in de regels?
Effectiviteit	1. Wat vindt u van deze regels? 2. Ervaart u mogelijk belemmeringen door deze regels?

Tekening 2 bestaat uit het maken van een rondje ( zie onderstaand voorbeeld): De vraag die hierbij wordt gesteld is: Komen er regels af op de Hogeschool Rotterdam en hoe verhouden die zich tot elkaar? De respondent geeft antwoord en dit wordt tegelijkertijd uitgetekend. Om dit vervolgens terug te geven aan de respondent met de vraag klopt dit en wilt u hier nog iets aan toevoegen?.



Topic	Interview vragen
interne en/of externe belanghebbenden	Vragen voortbordurend interview: 1. Wat roept deze casus bij u op? 2. <b>Ziet u dit ook terug in uw eigen organisatie?</b> Graag een voorbeeld? 3. <b>Is hiervan ook een effect zichtbaar?</b> 4. <b>Heeft dit ook betekenis voor uw werkzaamheden? Kunt u mij daar wat over vertellen?</b>
	1. Werkt u in uw werkzaamheden veel samen met andere actoren ten behoeve van de invulling van het onderwijs? En met wie? 2. Waarom werkt u met hen samen 3. Met wie werkt u samen in de organisatie? 4. Hoe vindt de besluitvorming van organisatiedoelen plaats?
Doelen	1. Wat zijn volgens u de redenen dat belanghebbenden met een onderwijsorganisatie samen willen werken? 2. Wat zijn de doelen die belanghebbenden door de samenwerking kunnen verwezenlijken?
Tegenstrijdigheden	1. Wat komt u tegen in deze samenwerking?
Belangen	1. Wat zou het belang zijn van de onderwijsorganisatie om samen te werken met de door u geschetste belanghebbenden? 2. Houdt u rekening met belangen van verschillende belanghebbenden in uitvoering van werkzaamheden? (zo, ja waarom)
Belanghebbenden.	Zijn er hierin maatschappelijke ontwikkelingen waar u rekening mee houdt?

Tekening 2 bestaat uit het maken van een rondje (zie onderstaand voorbeeld): De vraag die hierbij wordt gesteld is: Met welke belanghebbenden heeft Hogeschool Rotterdam te maken en hoe verhouden die zich tot elkaar? De respondent geeft antwoord en dit wordt tegelijkertijd uitgetekend. Om dit vervolgens terug te geven aan de respondent met de vraag klopt dit en wilt u hier nog iets aan toevoegen?.





Controle vragen:

Controle vragen	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Hoe geeft u sturing aan beleid/doelstellingen die behaald moeten worden?</li><li>2. Wat zijn hierin de belemmeringen?</li><li>3.Wat is volgens u hiervan de verklaring?</li><li>4. Wat is er volgens u nodig om optimaal sturing te geven aan beleid?</li><li>5. Wat is er volgens u nodig om het onderwijs goed te stroomlijnen?</li></ol>
-----------------	---

Heeft u nog toevoegingen naar aanleiding van dit interview?

### Bijlage 3: Interviews en observaties

Functie	Persoon
Voormalig directeur instituut IVG	Robbert Boonk
Programmadirecteur kenniscentrum innovatieve zorg	Marleen Goumans
Beleidsadviseur Hogeschool Rotterdam en bij OC&W werkzaam bij ABZ	Robin v Ijperen
Directeur instituut IFM	Rob Ketelaar
Voorzitter college van bestuur	Ron Bormans
Directeur instituut RBS	Cees van der Kraan
Directeur dienst Concernstrategie	Erwin Braam
Voormalig directrice bureau externe betrekkingen	Ans Huurman
Projectleider accreditatiestelsel OC&W	Sarah
Manager onderwijskwaliteit en personeel	Mariska de Wit
Directeur instituut CMI	Hans Maas
Communicatieadviseur Concernstrategie	Ruud Vermaase
Directeur kenniscentrum EMI	Carolien Dieleman
Compliance officer en voormalig directeur algemeen bestuurlijke zaken	Herman veenema
Directeur IBK	Peter Karstel

Observatie	Aanwezige personen	Aanwezige functies
Werkoverleg dienst communicatie externe betrekkingen.	Ed Lazet, Jeroen Cok, Rolf Bart, Lita Beekhof-Logiantara, Heleen Balm, Frank van de Loo, Annet van Prooijen, Anneke Olde Monnikhof.	Manager communicatie, Communicatieadviseur concernstrategie, Communicatieadviseur onderwijs en kwaliteit, Communicatieadviseur onderwijs en kwaliteit
Curriculumoverleg	Marietta Broersma, Patricia van der Hoeven, Kiki Streefkerk, Maarten Uwland, Nelini Walop-Ramrattansing	Hogeschooldocenten instituut commercieel management
Managementoverleg IBK	Robert Bouwhuis, Maurice van Dijk, Tina Hoffstaetter, Harald Koning, Peter Lucas, Eva van Kooten, Peter Karstel	Onderwijsmanager kwaliteit en innovatie IBK, Onderwijsmanager MER, Onderwijsmanager technische bedrijfskunde, Onderwijsmanager bedrijfskunde deeltijd, Manager bedrijfsvoering IBK, Directeur (voorzitter) IBK
Jaarcoördinatoren overleg CMI	Steffie de Vries, Kiki Streefkerk, Theo van Dijk, patrica van de Hoeven, Maarten Uwland, Marietta Broersma, Erika Fekkes	Hogeschooldocenten en onderwijsmanagers CMI en COM, sportmarketing, talentontwikkeling en sportfinance, onderzoeksleerlijn.
Landelijkdomein overleg commercieel management en financieel management (instituut COM en IFM)	9X Hogeschool Rotterdam 10X Avans Hogeschool 6X Fontys Hogeschool 6X Hogeschool Zuid 7X Windesheim Hogeschool 7X Stenden Hogeschool 10X Inholland	90 vertegenwoordigers bestaande uit: Hogeschooldocenten en onderwijsmanagers.

	8XHogeschool van amsterdam 9XHogeschool Utrecht 8XDe Haagse Hogeschool 10X Hanze Hogeschool	
Overleg Dienst O&K met dienst AMC	Simone Kooij, Mariska de Wit, Anne Marie Christian, Eric Entken, Elsemiek Heinz Irma	Senior beleidsadviseurs, manager en directeur Rotterdam academie, Auditor.
Overleg stuurgroep betreffende 1 mei regeling	Ruud van Riel, Herman Veenema, Peter Karstel, Hans van der Moolen: Peter Bik	Directeur Financiën en studentregistratie, Directeur algemene bestuurlijke zaken, Directeur instituut voor bedrijfskunde, Directeur instituut voor gezondheidszorg, : (voorzitter projectgroep) manager onderwijs en ontwikkeling



