

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

HBO-Bachelor

Personeel en Arbeid

Managementsamenvatting

Dit rapport is het verslag van het auditteam dat in opdracht van Netherlands Quality Agency (NQA) een bestaande hbo-bacheloropleiding heeft beoordeeld. Het beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het rapport is conform het *NQA Protocol 2010 hbo-bacheloropleiding* opgesteld.

De rapportage heeft betrekking op:

Instelling	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
Opleiding	Personeel & Arbeid
Varianten	Bachelor/Ad, voltijd/deeltijd
Croho-nummer	34609 (bacheloropleiding); 80002 (Ad)
Locatie	Rengerslaan 10, Leeuwarden
Auditdatum	18 mei 2010
Auditteam	dr. Petra Biemans (vakdeskundige) drs. Jan Schuitemaker (vakdeskundige) Teske Schröder (studentlid auditteam) drs. José van Vonderen (NQA-auditor)

Door NHL is een dossier ingediend bij NQA voor de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Personeel & Arbeid en de Associate Degree Personeel & Arbeid. Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen die NQA in het *NQA Protocol 2010 hbo-bacheloropleiding* stelt.

Voor de beoordeling van de kwaliteit en het niveau van de bestaande opleiding heeft NQA een auditteam samengesteld, dat voldoet aan de eisen van de NVAO. Het team heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het auditteam in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

Samenvattend oordeel doelstellingen

Leidend voor de opleiding zijn de acht landelijke domeincompetenties voor Business Administration (BA) en de landelijk opgestelde Body of Knowledge & Skills BA. Daarnaast baseert de opleiding zich op het landelijk beroepsprofiel P&A, waarin negen HR-kerntaken zijn gedefinieerd. De opleiding heeft een programmatische vergelijking gemaakt met een verwante opleiding van een Duitse hogeschool en streeft naar samenwerking, mogelijk leidend tot een *dual degree*. De opleiding profileert zich door een sterke focus op HRM vanuit bedrijfskundig perspectief. Daarom wordt nauw samengewerkt met de opleiding MER waarmee P&A de afdeling BA vormt. Ook legt de opleiding een accent op de domeincompetenties 7 en 8 (de sociaal-communicatieve en zelfsturende competenties). De domeincompetenties zijn uitgewerkt in drie niveaus. Bachelorstudenten moeten het derde niveau bereiken, behalve bij competentie 5 (niveau 2); Ad-studenten moeten alle domeincompetenties tot en met niveau 2 ontwikkelen. Het beoogde niveau sluit aan bij de Dublin descriptor (bachelorniveau) en de descriptor van de *short cycle* (Ad-niveau).

De opleiding heeft ervoor gekozen bachelorstudenten op te leiden tot adviseur op strategisch niveau, terwijl Ad-studenten voor een specifieke functie worden opgeleid op operationeel niveau.

Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp Doelstellingen positief.

Samenvattend oordeel programma

Het eerste anderhalf jaar van de bacheloropleiding P&A is gemeenschappelijk met MER. De opleiding wordt in voltijd en deeltijd aangeboden. De Ad heeft vier varianten: HR Beheer (voltijd en deeltijd), Management & Organisatie (deeltijd), Juridisch Medewerker (voltijd en deeltijd) en Consulent Werk en Inkomen (voltijd en deeltijd). De opleiding heeft geen verkorte of versnelde routes, maar kan maatwerktrajecten bieden op basis van een erkende EVC-procedure.

Vanuit een beroepsspecifieke situatie werken studenten aan opdrachten die leiden tot een beroepsproduct. In ieder semester is een praktijkgerichte integrale opdracht opgenomen. De student leert voor minimaal 60 EC (bachelor) en 46 EC (Ad) in de beroepspraktijk (stage/werkplekleren, afstudeerstage). Gastdocenten uit de beroepspraktijk worden veelvuldig ingezet. Ook illustreren docenten hun lessen met casuïstiek en praktijkvoorbeelden. Daarmee is het programma op de beroepspraktijk gericht en voldoende actueel. De literatuur is actueel, relevant en van voldoende niveau. In de bacheloropleiding echter is het internationale gehalte van de literatuur onvoldoende en zouden ook internationale ontwikkelingen meer in de lesstof moeten worden geïntegreerd.

De competenties zijn duidelijk herkenbaar in het programma. Competentieniveau 1 is basiskennis en operationele uitvoering van taken. Niveau 2 is kennisverdieping en -verbreding en tactische werkzaamheden en niveau 3 is strategisch niveau.

De niveau-indeling is gebaseerd op toename van complexiteit en omvang van opdrachten en beroepsproducten, toename van zelfsturing, van toepassingsgerichtheid en verdieping van het oordeelsvermogen. Ook hanteert de opleiding vier leerlijnen. Hiermee is de verticale en horizontale samenhang duidelijk. De samenhang tussen Ad- en bacheloropleiding zou voor studenten die willen doorstromen, verbeterd moeten worden. Het programma is in alle varianten voldoende zwaar. Hoewel de opleiding aantoonbaar maatregelen neemt om de studeerbaarheid te verbeteren, zijn bachelorstudenten minder tevreden over de spreiding van de studielast. De opleiding bevordert een goede aansluiting door middel van efficiëntieonderwijs en door in studieloopbaanbegeleiding aandacht te besteden aan studievaardigheden.

Het onderwijsconcept is gebaseerd op competentiesturing, praktijksturing, vraagsturing en flexibilisering. Dit concept is consistent uitgewerkt in het programma, zoals blijkt uit inhoud, werkvormen en begeleiding. De werkvormen zijn gevarieerd en passen bij de leeractiviteiten en leerdoelen. Dit geldt ook voor de toetsing. Tevens is in voldoende mate sprake van competentiegerichte integrale toetsing. De beoordeling vindt op zorgvuldige wijze plaats en is voldoende transparant. Echter, bij de Ad-eindwerkstukken ontbreekt een toelichting op de beoordeling. Verder is de kwaliteit van toetsen en beoordelen niet geborgd. Maatregelen daartoe, zoals een toetsplan en toetscommissie, worden per 2010-2011 geëffectueerd.

Alle facetten zijn ten minste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp Programma positief.

Samenvattend oordeel inzet personeel

De afdeling BA heeft 40 docenten (30 fte). Op afdelingsniveau is de docent-studentratio 1:25,5. Uitsplitsing naar P&A en MER is niet goed mogelijk omdat de meeste docenten actief zijn in beide opleidingen. Wel hebben 15 docenten (10,7 fte) hun hoofdtaak bij P&A; zij vormen het HRM-team. Deze docenten zijn inhoudelijk en didactisch voldoende toegerust om goed onderwijs te verzorgen en het merendeel heeft beroepspraktijkervaring, zo blijkt uit de cv's. De kwaliteiten van docenten scoren ook hoog in evaluaties onder studenten. Studenten zijn eveneens tevreden over het contact met de docenten en hun bereikbaarheid. Het opleidingsniveau van docenten is minimaal hbo; 70% heeft een doctoraal of masterdiploma. Afspraken over scholing vloeien voort uit de gesprekscyclus 'coachen, beoordelen, belonen', waarin iedere docent jaarlijks een plangesprek en beoordelingsgesprek heeft met het hoofd van de afdeling. Uit de cv's blijkt dat docenten zich regelmatig bijscholen.

Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp Personeel positief.

Samenvattend oordeel voorzieningen

De opleiding is per januari 2010 gehuisvest in een nieuw goed geoutilleerd gebouw. Studenten P&A kunnen van alle aanwezige voorzieningen gebruik maken, waaronder studielandschappen en pc-werkplekken. De pc-studentratio is 1 op 7,6. In de mediatheek kunnen naast boeken en tijdschriften ook databanken worden geraadpleegd. De mediatheek verzorgt cursussen, onder andere over zoeken op internet. Voor de communicatie en informatievoorziening is het intranet het belangrijkste medium. In studieloopbaanbegeleiding staan competentieontwikkeling, studieplanning en studievoortgang centraal. Elke student heeft van meet af aan een studieloopbaanbegeleider en voert periodiek een studieloopbaangesprek met zijn begeleider aan de hand van zijn persoonlijk ontwikkelingsplan en portfolio. De studieloopbaanbegeleiding is er ook op gericht dat de student in toenemende mate zelf initiatief en verantwoordelijkheid neemt. Studieloopbaanbegeleiding is een speerpunt in scholing van docenten; twaalf docenten van de afdeling hebben de cursus studieloopbaanbegeleider afgerond. Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp Voorzieningen positief.

Samenvattend oordeel interne kwaliteitszorg

Alle facetten van het NVAO-kader worden periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van streefdoelen. Via deze evaluaties en via overlegorganen zijn medewerkers en studenten in voldoende mate bij kwaliteitszorg betrokken. De betrokkenheid van alumni en beroepenveld dient te worden vergroot. De PDCA-cyclus is procedureel geborgd. Verbeteringen naar aanleiding van evaluaties komen aantoonbaar tot stand. De terugkoppeling naar studenten over de uitkomsten van evaluaties en de verbeteracties die daaruit voortvloeien, is nog onvoldoende.

Alle facetten zijn ten minste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp Interne Kwaliteitszorg positief.

Samenvattend oordeel resultaten

Studenten sluiten de opleiding af met een afstudeeronderzoek en een afstudeerstage. Het auditteam is positief over de bestudeerde afstudeerproducten van bachelorstudenten. Deze zijn van bachelorniveau, relevant voor de beroepspraktijk en adequaat beoordeeld. Echter, er is slechts in zeer geringe mate internationale vakliteratuur van niveau gebruikt en de bronvermelding is vaak niet correct. Dit geldt ook voor de Ad-eindwerkstukken. Deze zijn bovendien niet altijd adequaat beoordeeld: twee voldoen naar het oordeel van het auditteam niet aan het Ad-niveau, terwijl zij wel een voldoende cijfer hebben gekregen. De conclusie is dat niveau 2 van de competenties dat in de Ad-opleiding moet worden bereikt, niet goed is geoperationaliseerd in de beoordelingscriteria voor het afstuderen. Op basis van het verbeterplan van de opleiding heeft het auditteam het vertrouwen uitgesproken dat het vereiste eindniveau Ad bij de eerstvolgende lichting afstudeerders is geborgd.

Er zijn geen evaluaties die uitwijzen of het werkveld tevreden is over het gerealiseerde niveau van afgestudeerden van de opleiding.

De opleiding heeft vrij ambitieuze streefcijfers voor het rendement geformuleerd; het rendement voldoet aan de streefcijfers. Het afstudeerrendement ligt boven het landelijk gemiddelde.

Alle facetten zijn ten minste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp Resultaten positief.

Alles overziend komt het auditteam van NQA tot de conclusie dat de kwaliteit en het niveau van de bestaande hbo-bacheloropleiding en Ad-opleiding P&A van Hogeschool NHL aan de vereiste basiskwaliteit voldoet. Een onderbouwing van deze conclusie is opgenomen in hoofdstuk 2.

1	Basisgegevens	9
2	Beoordeling	11
2.1	Doelstellingen van de opleiding	12
2.2	Programma	16
2.3	Inzet van personeel	30
2.4	Voorzieningen	34
2.5	Interne kwaliteitszorg	37
2.6	Resultaten	41
3	Bijlagen	47
Bijlage 1	Deskundigheden auditteam	49
Bijlage 2	Onafhankelijkheidsverklaring auditteam	53
Bijlage 3	Bezoekprogramma	57
Bijlage 4	Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal	59
Bijlage 5	Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties	60

1 Basisgegevens

De basisgegevens van de bestaande hbo-bacheloropleiding Personeel en Arbeid zijn in onderstaande tabel weergegeven:

1. Naam instelling	NHL Hogeschool
2. Status instelling	Bekostigd
3. Naam opleiding in CROHO	Personeel & Arbeid
4. Registratienummer in CROHO	34609
5. Oriëntatie en niveau	hbo bachelor
6. Aantal studiepunten	240 EC
7. Afstudeerrichting(en)	HRM
8. Locatie	Rengerslaan 10, Leeuwarden
9. Code of conduct	ja
10. Variant(en)	Voltijd/deeltijd
11. Inhoudelijk profiel opleiding	<p>De P&A-opleiding van NHL Hogeschool leidt studenten op voor een breed en dynamisch beroepenveld: Human Resource Management (HRM). Haar afgestudeerden houden zich als beginnende hbo-beroepsbeoefenaar bezig met vraagstukken op het gebied van personeel, management en organisatie.</p> <p>Op grond van ontwikkelingen is de keuze gemaakt om in te zetten op breed opgeleide HR-professionals. Het uitgangspunt hierbij was dat de P&A studenten meer bedrijfseconomische en bedrijfskundige onderdelen in het curriculum dienden te hebben. Vandaar dat gekozen is voor samenwerking met de opleiding MER. Vanuit deze keuze richt de opleiding zich op de brede graad Bachelor of Business Administration. Hiermee onderscheidt P&A van NHL Hogeschool zich van de overige P&A-opleidingen in het noorden van het land, die zich met name focussen op de (smallere) Bachelor of HRM.</p>
12. Beoogd werkveld alumni	De bacheloropleiding P&A van NHL Hogeschool heeft al jaren geleden er nadrukkelijk voor gekozen om studenten op te leiden als adviseur van het management. Dit kan in zeer veel verschillende functies binnen het P&O vakgebied. Voorbeelden daarvan zijn gemeentelijk beleidsadviseur, P&O medewerker, personeelsfunctionaris, loopbaanadviseur en HR-manager.
13. Plaats opleiding in organisatie-structuur hogeschool	De NHL bestaat uit vier instituten. Eén daarvan is Economie en Management, met vijf afdelingen. De afdeling Business Administration omvat drie opleidingen, waaronder P&A.
14. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	2004; besluit van de NVAO 28 juli 2005.
15. Belangrijkste wijzigingen in opleiding sinds vorige visitatie	De focus op de bedrijfskundige kant van P&O en van daaruit de keus voor samenwerking met MER. Een tweede belangrijke verandering is het competentiegerichte van zowel curriculum als toetsing.
16. Schema opbouw programma	<p>Jaar 1: Gemeenschappelijke propedeuse met MER;</p> <p>Jaar 2: Eerste half jaar gemeenschappelijk semester met MER, tweede half jaar specialisatieminor HRM;</p> <p>Jaar 3: Stage en een keuzeminor;</p> <p>Jaar 4: Keuzeminor en afstuderen.</p>

1. Naam instelling	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
2. Status instelling	Bekostigd
3. Naam opleiding in CROHO	Personeel & Arbeid Ad programma
4. Registratienummer in CROHO	80002
5. Oriëntatie en niveau	Hbo Ad
6. Aantal studiepunten	120
7. Afstudeerrichtingen	HR Beheer, Management en Organisatie, Juridisch Medewerker, Consulent Werk en Inkomen
8. Locatie	Rengerslaan 10, Leeuwarden
9. Code of conduct	ja
10. Variant(en)	Voltijd/deeltijd
11. Inhoudelijk profiel opleiding	De Ad'er komt meer in aanraking met praktische, operationele en beheersmatige vakken, daar waar de bachelor zich meer bezighoudt met beleidsmatige en strategische aspecten. De Ad-student gaat in het eerste jaar (tweede semester) drie dagen per week op stage. In het tweede jaar bestaat het tweede semester uit een afstudeerstage. Daarmee is ook in de opleiding zelf het accent nadrukkelijk op de praktijk gelegd. Waar dat mogelijk is hebben conceptuele modules en trainingen dezelfde inhoud als die van de bachelor. Waar specifiek voor het beoogde werkveld een andere inhoud nodig is, wordt die aangeboden.
12. Beoogd werkveld alumni	De toenemende ontwikkelingen op het gebied van shared services was voor de opleiding P&A aanleiding om de Associate Degree zo in te richten, dat de afgestudeerde Ad-studenten meer specialistisch zijn opgeleid in de gehele beheerskant van het P&A-vak. Ad-studenten worden opgeleid op het brede gebied van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie, werving en selectie en de administratieve organisatie. Voor specifieke functies binnen het beroepsgebied heeft de Ad verschillende afstudeerrichtingen, op dit moment Juridisch Medewerker, Consulent Werk en Inkomen, HR Beheer en Management & Organisatie.
13. Plaats opleiding in organisatie-structuur hogeschool	De NHL bestaat uit vier instituten. Eén daarvan is Economie en Management, met vijf afdelingen. De afdeling Business Administration omvat drie opleidingen, waaronder P&A. Het Ad-programma maakt deel uit van deze opleiding
14. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	n.v.t. de Ad is in 2006 gestart.
15. Belangrijkste wijzigingen in opleiding sinds vorige visitatie	n.v.t.
16. Schema opbouw programma	Jaar 1: eerste semester binnenschoolse projecten en ondersteunende modules, tweede semester drie dagen stage en modules; Jaar 2: twee variantgerichte projecten in semester 1, afstuderen in semester 2 (via afstudeerstage of minor HRM van de bachelor).

2 Beoordeling

Het auditteam komt samenvattend tot het volgende oordeel over de opleiding.

Onderwerp	Oordeel	Facet	bachelor		Ad	
			vt	dt	vt	dt
1 Doelstellingen	P	1.1 Domeinspecifieke eisen	g	g	g	g
		1.2 Niveau	g	g	g	g
		1.3 Oriëntatie hbo	g	g	g	g
2 Programma	P	2.1 Eisen hbo	v	v	g	g
		2.2 Relatie doelstellingen – programma	g	g	g	g
		2.3 Samenhang programma	g	g	v	v
		2.4 Studielast	v	v	g	g
		2.5 Instroom	g	g	g	g
		2.6 Duur	v	v	v	v
		2.7 Afstemming vormgeving – inhoud	g	g	g	g
		2.8 Beoordeling en toetsing	v	v	v	v
3 Inzet personeel	P	3.1 Eisen hbo	g	g	g	g
		3.2 Kwantiteit	g	g	g	g
		3.3 Kwaliteit	g	g	g	g
4 Voorzieningen	P	4.1 Materiële voorzieningen	g	g	g	g
		4.2 Studiebegeleiding	g	g	g	g
5 Interne kwaliteitszorg	P	5.1 Evaluatie resultaten	g	g	g	g
		5.2 Maatregelen verbetering	g	g	g	g
		5.3 Betrokkenheid	v	v	v	v
6 Resultaten	P	6.1 Gerealiseerd niveau	v	v	v	v
		6.2 Onderwijsrendement	g	g	g	g

Het auditteam stelt vast dat de kwaliteit en het niveau van de bestaande hbo-bacheloropleiding en Ad Personeel & Arbeid van Hogeschool NHL aan de vereiste basiskwaliteit voldoet en adviseert de NVAO positief ten aanzien van de accreditatie van deze opleiding.

Het auditteam beschrijft in de volgende paragrafen per onderwerp en per facet van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Elke paragraaf sluit af met een samenvattend oordeel op onderwerpniveau.

2.1 Doelstellingen van de opleiding

Domeinspecifieke eisen (facet 1.1)

De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij de eisen die door (buitenlandse) vakgenoten en de beroepspraktijk gesteld worden aan een opleiding in het betreffende domein (vakgebied/discipline en/of beroepspraktijk).

Bevindingen

- De acht landelijke domeincompetenties voor Business Administration zijn leidend voor het onderwijs van de opleiding P&A (bijlage 5). De afdeling Business Administration (BA) van NHL, bestaande uit de opleidingen P&A en MER, heeft domeincompetentie 5 gesplitst in competentie 5a, die een meer bedrijfskundig karakter heeft, en competentie 5b, die betrekking heeft op juridische aspecten. Die splitsing is van belang voor de opleiding MER, die twee afstudeervarianten heeft (Management en Recht). Voor zowel de bacheloropleiding als de Ad-opleiding zijn alle acht domeincompetenties van toepassing.
- Bij de totstandkoming van de domeincompetenties zijn vertegenwoordigers van bedrijven en van het georganiseerde bedrijfsleven betrokken geweest. De HBO-raad heeft er formeel goedkeuring aan verleend (2005). Tevens heeft de opleiding P&A van NHL de competenties met de eigen werkveldadviescommissie (WAC) besproken. Dit is bevestigd door de WAC-leden met wie het auditteam heeft gesproken.
- Daarnaast baseert de opleiding zich op de Body of Knowledge & Skills Business Administration (HBO-raad, 2008), die landelijk met relevante werkveldvertegenwoordigers is opgesteld en per competentie de achterliggende basiskennis- en deskundigheidsgebieden geeft. De opleiding heeft in een matrix de relaties tussen de BoKS-elementen en de competenties (bijlage 2 Zelfevaluatie rapport) aangegeven. Voor de Ad is in het onderwijs- en examenreglement de BoKS aan de competenties gerelateerd.
- Het meest recente landelijk beroepsprofiel is het Format P&A 2008+, waarin negen kerntaken van de hr-professional zijn gedefinieerd. Format P&A 2008+ is gevalideerd door de werkveldadviescommissies van de afzonderlijke opleidingen P&A die deel uitmaken van het landelijk opleidingsoverleg (LOPA), waaronder de WAC van P&A NHL. Voor de opleiding zijn de BA-competenties leidend voor het curriculum; aan deze competenties kunnen de kerntaken uit Format P&A 2008+ gekoppeld worden.
- De opleiding P&A profileert zich als een brede bedrijfskundige opleiding door een sterke focus op HRM vanuit een bedrijfskundig perspectief. Om die reden werkt de opleiding nauw samen met de opleiding MER en is het eerste anderhalf jaar van het curriculum een gemeenschappelijk programma, waardoor P&A-studenten relatief veel bedrijfskundige en bedrijfseconomische onderdelen hebben. Ook legt de opleiding P&A een accent op de domeincompetenties 7 en 8 (de sociaal communicatieve en zelfsturende competentie). Deze keuzes hebben de volledige instemming van de werkveldadviescommissie.
- Verder wil de opleiding zich internationaal profileren en heeft ze de internationaliseringsdoelstellingen aangescherpt. In dit kader heeft de opleiding haar programma vergeleken met dat van de verwante opleiding van de Fachhochschule

Frankfurt. Daaruit blijkt dat P&A NHL meer competentiegericht en meer bedrijfseconomisch is dan de opleiding van de Duitse hogeschool, die haar onderwijs vooral baseert op de Body of Knowledge van HRM. Beide instellingen zien wel voldoende basis voor verdere verkenning van een uitwisselingsprogramma, dat wellicht tot een *dual degree* kan leiden. Het landelijk overleg van P&A-opleidingen (LOPA) heeft een werkgroep ingesteld die een internationale vergelijking uitvoert.

Overwegingen

De eindkwalificaties van de opleiding zijn vastgesteld in overleg met het relevante beroepenveld. De opleiding heeft een duidelijke profilering door een focus op HRM vanuit bedrijfskundig perspectief. De opleiding heeft haar programma vergeleken met dat van de verwante opleiding van een Duitse Fachhochschule en streeft naar programmatische samenwerking met deze hogeschool.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Niveau bachelor (facet 1.2)

De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij algemene, internationaal geaccepteerde beschrijvingen van de kwalificaties van een bachelor.

Bevindingen

- Voor de aanduiding van het bachelorniveau hanteert de opleiding de Dublin descriptor, en voor het Ad-niveau de Dublin descriptor van de zogeheten short cycle. In een matrix heeft de opleiding de relaties tussen de competenties en de Dublin descriptor aangegeven. Het auditteam heeft vastgesteld dat de competenties aansluiten bij de Dublin descriptor. De descriptor (toepassing van) kennis en inzicht en oordeelsvorming zijn met name gekoppeld aan de eerste zes domeincompetenties. De descriptor communicatie komt aan de orde in de domeincompetenties 2, 3, 5, 6, 7 en 8. De descriptor leervaardigheden is gerelateerd aan de domeincompetenties 7 en 8. De opleiding heeft dit geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit het programma voor zowel de bachelor als de Ad.
- Om de ontwikkeling naar het beoogde niveau te kunnen toetsen heeft de opleiding de globale domeincompetenties uitgewerkt in drie niveaus. Het niveau wordt bepaald door de mate van overzichtelijkheid van de context, de mate van complexiteit van de opdracht, de mate van vrijheid bij de uitvoering, de mate van zelfstandigheid en de mate van beheersing. Elk competentieniveau is geconcretiseerd doordat er indicatoren en beroepsproducten aan gekoppeld zijn, aan de hand waarvan kan worden getoetst of het beoogde niveau is bereikt.
Bachelorstudenten moeten bij domeincompetentie 5 het tweede niveau bereiken, bij de overige competenties het derde niveau. Ad-studenten moeten alle domeincompetenties tot en met niveau 2 ontwikkelen.

Overwegingen

Het auditteam heeft vastgesteld dat de opleiding voor de aanduiding van het bachelorniveau de Dublin descriptoren hanteert en voor het Ad-niveau de descriptoren van de short cycle.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Oriëntatie hbo bachelor (facet 1.3)

De eindkwalificaties zijn mede ontleend aan de door (of in samenspraak met) het relevante beroepenveld opgestelde beroepsprofielen en/of beroepscompetenties.

De eindkwalificaties weerspiegelen het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar in een specifiek beroep of samenhangend spectrum van beroepen waarvoor een hbo-opleiding vereist of dienstig is.

Bevindingen

- Wat is beschreven bij facet 1.1 en 1.2 geldt ook voor dit facet.
- De afdeling BA heeft een gezamenlijke werkveldadviescommissie (WAC) voor de opleidingen P&A en MER. Deze bestaat uit negen leden en komt vier keer per jaar bijeen. Het management van de opleiding is hierbij aanwezig en soms ook (afhankelijk van het thema) enkele docenten. Het auditteam heeft op basis van de verslagen van de WAC-bijeenkomsten vastgesteld dat de competenties, het curriculum en nieuwe ontwikkelingen met de WAC worden besproken.
- Bij de totstandkoming van het beroepsprofiel en programma Ad HR Beheer (gestart in 2006) is het werkveld op diverse manieren geraadpleegd: overleg met de WAC, een enquête onder ruim tachtig (stageverlenende) bedrijven en instellingen in de regio, individuele gesprekken met personen van de gemeente Leeuwarden en enkele bedrijven, en een symposium voor werkveldvertegenwoordigers en alumni waarin de Ad en de arbeidsmarktrelevantie aan de orde is geweest. Ook bij de ontwikkeling van de Ad-varianten Management & Organisatie, Juridisch Medewerker en Consulent Werk en Inkomen (gestart in respectievelijk 2007, 2008 en 2009) is er steeds overleg geweest met een werkveldvertegenwoordiging. De WAC-leden met wie het auditteam heeft gesproken, benadrukten dat er in het bedrijfsleven veel werk is op dit niveau tussen mbo en hbo.
- Het Format P&A 2008+ onderscheidt functies waarbij vooral de organisatie centraal staat, functies waarbij met name het individu centraal staat en functies die zich afspelen tussen en boven organisaties. De keus van de opleiding P&A bij NHL voor een bedrijfskundige invalshoek leidt ertoe dat het bedrijf/de organisatie een centrale positie inneemt. De opleiding onderscheidt daarbij vier rollen op basis van het model van Ulrich. Dit zijn twee rollen op strategisch niveau: strategisch manager (strategische partner van het management) en verandermanager, en twee rollen op operationeel niveau: service manager (administratie en beheer) en people manager (belangenbehartiger). De opleiding sluit hiermee aan op het landelijk beroepsprofiel Format P&A 2008+, omdat de

daarin genoemde kerntaken deels zijn gericht op strategisch handelen en deels op operationeel handelen.

- In de bacheloropleiding komen alle vier de rollen aan de orde. De studenten worden opgeleid als adviseur van het management. Afgestudeerden hebben de startkwalificaties van een bedrijfskundige die in hun advisering vanuit het HRM-perspectief ook financiële, juridische en managementaspecten kunnen betrekken. Dit wil niet zeggen dat zij in hun startfunctie als volwaardige gesprekspartner van het management kunnen opereren. Wel hebben zij de competenties ontwikkeld om naar die positie door te kunnen groeien. De achtste domeincompetentie (zelfsturing) is daarbij met name van belang. De opleiding beschouwt de zelfsturende competentie als essentieel voor de ontwikkeling tot de beroepsbekwaamheid die past bij de innovatieve professional.
- Worden de bachelorstudenten breed strategisch opgeleid, de Ad-opleiding is specialistisch, gericht op de twee rollen op operationeel niveau op het gebied van arbeidsvoorwaarden en rechtspositie, werving en selectie en de administratieve organisatie. Voor specifieke functies binnen dit gebied kunnen de studenten kiezen uit de Ad-varianten HR Beheer (intercedent uitzendbureau, assistent P&O-adviseur), Juridisch Medewerker (medewerker arbeidsvoorwaarden en rechtspositie), Consulent Werk en Inkomen (werkcoach of handhaver inkomen), en Management & Organisatie (leidinggevende op operationeel niveau, zoals teamleider, assistent-leidinggevende). Op mbo-niveau gaat het om het uitvoeren van taken binnen een concreet kader. Ad-opgeleiden kunnen zelfstandiger opereren binnen een breder kader. Zij kunnen gegevens zelfstandig verzamelen, ordenen en verwerken en daaraan conclusies verbinden. Het leggen van meer gecompliceerde verbanden en vertalen van conclusies naar beleidsadviezen behoort tot het hbo-niveau.

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat de eindkwalificaties (bachelor en Ad) mede zijn ontleend aan beroepsprofielen die zijn opgesteld in samenspraak met het relevante beroepenveld. De opleiding heeft een duidelijke keuze gemaakt om bachelorstudenten op te leiden tot adviseur op strategisch niveau, die zich bezighoudt met vraagstukken op het gebied van personeel, management en organisatie. Afgestudeerden zullen in hun startfunctie nog niet als zodanig kunnen opereren, maar hebben wel de competenties om naar die positie te kunnen doorgroeien. Ten opzichte hiervan heeft de opleiding ook het handelingsniveau duidelijk gemaakt van Ad-afgestudeerden, die voor een meer specifieke functie op operationeel niveau zijn opgeleid.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Samenvattend oordeel Doelstellingen opleiding

Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Doelstelling opleiding' goed.

2.2 Programma

- Het eerste anderhalf jaar van de bacheloropleiding P&A is een gemeenschappelijk programma met de opleiding MER. Tijdens het gemeenschappelijke programma vormen P&A- en MER-studenten wel aparte groepen. De bacheloropleiding P&A wordt in voltijd en deeltijd aangeboden.
- De Associate Degree heeft vier richtingen. De Ad HR Beheer is in september 2006 gestart (voltijd en deeltijd).
Ad Management & Organisatie (deeltijd) is in september 2007 gestart.
Ad Juridisch Medewerker (voltijd en deeltijd) is in september 2008 gestart.
Ad Consultant Werk en Inkomen (voltijd en deeltijd) is in september 2009 gestart.
De laatste twee richtingen hebben een gemeenschappelijke propedeuse.
Onderstaande schema's laten zien in welke semesters de projecten, minoren, stages en afstudeerstages zijn geplaatst. Daarnaast heeft elk semester kennis- en vaardigheidsonderwijs.

Opbouw van het bachelorcurriculum		
	semester 1	semester 2
jaar 1	project professionele organisatie	project marketingevent
jaar 2	project businessplan XL	minor HRM
jaar 3	stage	keuzeminor
jaar 4	keuzeminor	afstudeerstage

Opbouw van het Ad-curriculum							
	HR Beheer vt	JM vt	CWI vt	Beheer dt	JM dt	CWI dt	M&O dt
S1	project uitzendbureau	project arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen		Opdrachten afhankelijk van de nog te halen competenties. Projecten eventueel vergelijkbaar met voltijd. Voor M&O zijn de projecten gekoppeld aan de bachelor aangezien M&O bedrijfskundiger van aard is.			
S2	3 dagen stage per week						
S3	project sociaal jaarverslag en project arbeidsverhoudingen en ethiek	project arbeidsverhoudingen	nog niet aanwezig				
S4	keuze uit: afstudeerstage of minor HRM			minor HRM	minor JAB	minor of opdracht	minor K&O

Eisen hbo (facet 2.1)

Kennisontwikkeling door studenten vindt plaats via vakliteratuur, aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk en/of (toegepast) onderzoek.

Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied/de discipline.

Het programma waarborgt de ontwikkeling van beroepsvaardigheden en heeft aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk.

Bevindingen

- Het auditteam heeft de literatuurlijsten van de bachelor- en Ad-opleidingen bestudeerd. De literatuurlijsten zijn niet conform de internationale regels opgesteld (jaartal, druk etc).

staan er niet altijd bij). De boekenlijst is actueel, relevant en van goed niveau. De vakliteratuur is consistent met de profilering van de opleiding: niet zozeer verdiepende literatuur op aspecten van het HRM-vakgebied, maar meer algemene HRM- en bedrijfskundige literatuur. Het internationale gehalte is echter zeer beperkt. Dit wordt niet gecompenseerd door de readers. In het algemene deel van het programma worden wel enkele buitenlandse boeken gebruikt, maar niet in het HRM-deel. Voor de Ad-opleiding, die een regionale en operationele oriëntatie heeft, kan het auditteam hiermee instemmen. Maar in de bacheloropleiding is internationale literatuur naar het oordeel van het auditteam onontbeerlijk. Veel nieuwe ontwikkelingen en trends in HRM manifesteren zich het eerst in de Angelsaksische landen, waar ook veel belangrijk onderzoek op dit gebied plaatsvindt (bijvoorbeeld Dave Ulrich, Mark Huselid, Brian Becker, Peter Ramstad). Maar ook bijvoorbeeld de Scandinavische landen lopen op bepaalde aspecten voorop (zoals leeftijdsbewust personeelsbeleid).

- Praktijksturing is een van de kenmerken van het onderwijsconcept (*Onderwijsschets ECMA 2011*). Vanuit een beroepsspecifieke situatie werken studenten aan opdrachten die leiden tot een beroepsproduct en waarin economische, bedrijfsorganisatorische en informatieverzorgende vakgebieden zijn geïntegreerd (integrale lijn). De praktijkgerichtheid is sinds 2007 versterkt doordat als eis is gesteld dat in ieder semester een praktijkgerichte integrale opdracht (project, stage, minor, afstudeerstage) is opgenomen, die zo mogelijk 'echt' moet zijn. In het propedeuseproject Ad Beheer bijvoorbeeld verzamelen studenten informatie bij uitzendbureaus om vervolgens zelf een ontwerp voor een uitzendbureau te maken. In het project marketingevent (bachelor) schrijven studenten een marketingplan voor een bedrijf en voeren een daaruit voortvloeiende actie ook uit. In de hogere studie jaren wordt met innovatievouchers gewerkt: bedrijven betalen voor de geleverde dienst, waardoor het werkelijkheidsgehalte van het onderwijs toeneemt en duidelijke kwaliteitseisen worden gesteld. Deeltijdstudenten voeren de opdrachten vanuit de integrale lijn op hun werkplek uit en laten hun ontwikkeling zien via een werkdossier, dat onderdeel is van hun portfolio. Eerstejaars deeltijd die geen werkplek hebben (niet verplicht in jaar 1), doen een binnenschools project.
- Het auditteam heeft bij de bestudering van de modulehandleidingen vastgesteld dat voldoende casuïstiek wordt gebruikt.
- Het leren in de beroepspraktijk vindt in voltijd plaats tijdens de derdejaars stage (30 EC) en afstudeerstage (zie facet 6.1). De stage bestaat uit een onderzoeksopdracht (15 EC), leidend tot een advies, en het uitvoeren van werkzaamheden (15 EC).
- Ook voltijd Ad-studenten hebben een stage (16 EC). In Ad deeltijd wordt de werksituatie zo veel mogelijk als leeromgeving gebruikt en maakt de student zijn ontwikkeling zichtbaar in een werkdossier, dat deel uitmaakt van zijn portfolio. Ad-studenten hebben verder een afstudeerstage met een onderzoeksopdracht (zie 6.1). Studenten die al besloten hebben te willen doorstromen naar de bacheloropleiding, kunnen in plaats van de afstudeerstage de minor HRM (30 EC) op bachelorniveau volgen.
- Beroepsvaardigheden worden ontwikkeld via trainingen binnen de vaardighedenlijn (zie 2.3). Het gaat om mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden, Engelse taalvaardigheid, gesprekstechnieken en onderzoeksvaardigheden. De onderzoeksmodulen zijn in het eerste jaar (bachelor en Ad): methoden en technieken

van onderzoek, een leeronderzoek en SPSS. In het tweede jaar van de bacheloropleiding is SPSS gekoppeld aan een businesscase. In jaar 3 en 4 worden de onderzoeksvaardigheden toegepast in de minoren en (afstudeer)stage. De Ad-studenten passen in jaar 2 de onderzoeksvaardigheden toe in een project en in de minor HRM of de afstudeeropdracht.

De studenten volgen bovendien drie cursussen die door de mediatheek worden verzorgd over het zoeken op internet, bronvermelding en databanken.

- Het instituut Economie en Management (ECMA) heeft drie lectoraten: Water Services Management, Ondernemerschap en Risicofinanciering, en Cybersafety. Water Services Management heeft naast techniek ook een bestuurskundige en bedrijfskundige poot. Vanuit Water Services Management is een minor ontwikkeld, waarmee studenten met name BA-competentie 4 kunnen ontwikkelen. Eén docent P&A is lid van de kenniskring Ondernemerschap en Risicofinanciering en laat studenten vanuit dit lectoraat deelopdrachtjes uitvoeren.
- De afdeling BA is bezig een internationaal netwerk op te bouwen voor uitwisseling van studenten en docenten. Het plan is om met de Fachhochschule in Frankfurt en mogelijk andere Europese partners een *dual degree* programma te ontwikkelen. Per 2008-2009 kunnen studenten een deel van hun opleiding in het buitenland volgen. Drie studenten hebben dit in 2008-2009 gedaan, en zeven studenten in 2009-2010. De module Intercultural Skills is ingevoerd om de drempel naar het buitenland te verlagen. Met ingang van 2009-2010 kunnen studenten kiezen voor een Engelstalige minor, Water Services Management of Consultancy, waarbij ze onderwijs krijgen met buitenlandse studenten. Verder wordt Engels geïntegreerd in de integrale opdrachten en nemen eerste- en tweedejaars deel aan een internationale week. Het auditteam vindt dit positief, maar zou ook graag zien dat niet alleen in het keuzeprogramma, maar in het hele studieprogramma van de bacheloropleiding meer aandacht is voor buitenlandse ontwikkelingen. Volgens de studenten met wie het auditteam heeft gesproken, worden buitenlandse ontwikkelingen nauwelijks belicht in de reguliere lessen.
- Uit de gesprekken met docenten en studenten is gebleken dat gastdocenten uit de beroepspraktijk veelvuldig worden ingezet.
- In teamverband (semesterteam, minorteam, opleidingsteam) wordt het curriculum op basis van nieuwe ontwikkelingen jaarlijks bijgesteld. In het gesprek met het auditteam gaven de docenten als voorbeelden van een actueel onderwerp de invoering van competentie management en competentieprofielen in organisaties en het maken van personeelshandboeken voor het MKB. De WAC-leden gaven aan dat zij met de opleiding hebben besproken of loopbaanadvisering in het curriculum zou moeten worden opgenomen en of meer vakken in het Engels zouden moeten worden aangeboden.
- Uit de NHL studentenenquête 2009 blijkt dat studenten positief zijn over de praktijkgerichtheid van de opleiding en de aansluiting bij actuele ontwikkelingen. Alleen onder de deeltijd-bachelorstudenten is de tevredenheidsscore voor praktijkgerichtheid relatief laag: 36% is hierover niet tevreden. Over de praktijkvoorbereiding is 94% (Ad) en rond de 70% (bachelor) tevreden. Dit percentage is voor de bacheloropleiding lager dan het streefpercentage van 75% dat de opleiding zich stelt, al is er wel een stijging ten opzichte van 2007. De studenten met wie het auditteam heeft gesproken, vinden dat de docenten de lessen regelmatig illustreren met voorbeelden uit de praktijk.

Overwegingen

Er is een aantoonbare relatie met de beroepspraktijk doordat studenten in elk semester werken aan beroepsproducten en beroepstaken en daarbij ook in contact komen met organisaties. Studenten werken een substantieel deel van de opleiding in de praktijk (stage en afstudeerstage). Het gebruik van casuïstiek en praktijkvoorbeelden en de inzet van gastdocenten versterkt de praktijkgerichtheid. Via trainingen ontwikkelen studenten vaardigheden die van belang zijn in de beroepspraktijk. Studenten worden goed voorbereid op het doen van onderzoek. De opleiding past aantoonbaar het curriculum aan nieuwe ontwikkelingen aan. Het auditteam is positief over de actualiteit, de relevantie en het niveau van de literatuur, maar vindt het internationale gehalte daarvan onvoldoende voor de bacheloropleiding. De opleiding heeft de afgelopen jaren vorderingen gemaakt op het gebied van internationalisering, maar zou naar het oordeel van het auditteam internationale ontwikkelingen meer moeten integreren in de lesstof van de bacheloropleiding.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd. Op grond van de opmerking dat de internationale oriëntatie van het curriculum en het internationale gehalte van de literatuur in de bacheloropleiding vergroot zouden moeten worden, komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor dit facet voor de bacheloropleiding, voltijd en deeltijd.

Relatie doelstellingen en inhoud programma (facet 2.2)

Het programma is een adequate concretisering van de eindkwalificaties, qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.

De eindkwalificaties van de doelstellingen zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheden om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

- Na het gemeenschappelijk programma met de opleiding MER in het eerste anderhalf jaar kiezen de studenten voor MER of P&A als opleiding en specialiseren zij zich via drie minoren, stage en afstuderen. Van de drie minoren is er één gericht op HRM. De overige twee zijn keuzeminoren. Studenten kunnen kiezen uit de BA-minoren Casemanagement & Mobiliteit, Masters of Change, Consultancy, Water Service Management of een minor van een andere afdeling.
- Het hele curriculum van 240 EC (of 120 EC bij de Ad-opleiding) wordt aan de ontwikkeling van de domeincompetenties besteed. Ook de keuzeminoren moeten gericht zijn op de ontwikkeling van de domeincompetenties. Dit wordt bewaakt door de studieloopbaanbegeleider met wie de student zijn keuzes bespreekt.
- Zoals bij facet 1.2 al is aangegeven, heeft de opleiding de domeincompetenties ingedeeld in niveau 1 (propedeuse), niveau 2 (jaar 2 en 3) en niveau 3 (jaar 3 en 4). Aan elk niveau zijn indicatoren en beroepsproducten gekoppeld. Studenten bepalen in hoge mate zelf, in overleg met hun studieloopbaanbegeleider, op welke competenties zij zich

richten in een bepaalde fase (minor, stage, afstuderen) om het beoogde niveau te bereiken. Bij de domeincompetentie 5 moet het tweede niveau worden bereikt, bij de overige zeven competenties het derde niveau. Ad-studenten moeten alle domeincompetenties tot en met het tweede niveau ontwikkelen.

- Niveau 1 (60 EC) is gericht op basiskennis en operationele uitvoering van taken in de integrale lijn. Ten aanzien van niveau 2 wordt onderscheid gemaakt tussen kennisverdieping en -verbreding en uitvoering van tactische werkzaamheden in de integrale lijn (60 EC) enerzijds en voorbereidende werkzaamheden voor het realiseren van niveau 3 (50 EC) anderzijds. Aan niveau 3 wordt 70 EC besteed, waarvan 10 EC in de derdejaars stage en minimaal 20 EC tijdens het afstuderen. Van deze 70 EC op niveau 3 zijn 60 EC gekoppeld aan de domeincompetenties, waarbij de meeste aandacht uitgaat naar de domeincompetenties 3 (HRM-competentie) en 2 (beleidscompetentie) en de sociaal communicatieve en zelfsturende competenties; 10 EC zijn door de student zelf te kiezen voor specialisatie of verbreding.
- Het auditteam stelt vast dat alle eindkwalificaties (domeincompetenties) in het programma aan bod komen. De opleiding heeft in een matrix inzichtelijk gemaakt in welke curriculumonderdelen de competenties ontwikkeld worden. Leerdoelen als concretisering van de competenties zijn opgenomen in de modulehandleidingen voor studenten, waarin verder zijn beschreven: inhoud, werkvormen, studieactiviteiten, leermiddelen, toetsing en beoordeling. De auditcommissie heeft de modulehandleidingen bestudeerd en geconstateerd dat de leerdoelen in het onderwijsmateriaal zijn opgenomen en in voldoende mate zijn gekoppeld aan de competenties, kennis en vaardigheden.
- In de Ad-opleiding heeft elke richting een focus op het hoofdonderwerp van die richting. In de Ad Juridisch Medewerker krijgen domeincompetentie 5b en juridische vakken en opdrachten extra aandacht. De Ad Beheer gaat sterk in op personeelsinformatiesystemen en domeincompetentie 3. In de Ad M&O ligt een accent op marketing en bedrijfseconomie en de domeincompetenties 1 en 6. In de Ad CWI krijgen sociale wetgeving en competentie 5b een accent.
- Alle kerntaken uit het Format P&A 2008+ hebben een plaats in het curriculum. De opleiding heeft dit geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit zowel de bachelor- als Ad-opleiding.
- Per 2010-2011 zal de opleiding de onderdelen algemene economie en bedrijfseconomie in het curriculum verzwaren. Per 2009-2010 is in de afstudeerhandleiding de eis opgenomen dat het afstudeerwerkstuk een financiële paragraaf heeft.
- De bekendheid met de competenties krijgt een score van ruim 70% (bacheloropleiding) en 100% (Ad) in de NHL studentenenquête 2009. In het gesprek met het auditteam hebben de studenten aangegeven te weten aan welke competenties ze werken.

Overwegingen

Naar het oordeel van het auditteam zijn de competenties en hiermee ook de Dublin descriptoren duidelijk herkenbaar in het programma. De leerdoelen zijn in de modulehandleidingen opgenomen en in voldoende mate gekoppeld aan de competenties, kennis en vaardigheden.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Samenhang in opleidingsprogramma (facet 2.3)

Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

Bevindingen

- Overeenkomstig de onderwijsvisie van het instituut ECMA is het onderwijs vormgegeven volgens het Amsterdamse leerlijnenmodel. Dit model kent vijf leerlijnen: integrale leerlijn, conceptuele leerlijn, vaardighedenlijn, studieloopbaanlijn en de ervarings/reflectielijn. Het instituut ECMA hanteert inmiddels vier leerlijnen; de ervarings/reflectielijn wordt niet meer apart benoemd, omdat ervaring en reflectie in de overige lijnen aan de orde zijn.
- De vier leerlijnen dragen zorg voor de horizontale samenhang door de onderlinge relaties. De integrale leerlijn betreft het verwerven van competenties via projecten/integrale opdrachten, stage en afstudeeropdracht. Binnen elk semester staat een integrale opdracht centraal. De conceptuele leerlijn (kennisbasis) en de vaardighedenlijn (zie 2.1) zijn in meer of mindere mate, afhankelijk van de studiefase, ondersteunend aan de integrale lijn doordat studenten kennis en vaardigheden ontwikkelen die zij toepassen bij het uitvoeren van projecten en opdrachten uit de beroepspraktijk. In de studieloopbaanlijn krijgen studenten begeleiding bij het uitzetten en monitoren van de studieloopbaan en de voortgang.
- De verticale samenhang wordt gerealiseerd door de niveau-indeling (zie facet 1.2 en 2.2). De opleiding gaat daarbij uit van toenemende complexiteit en omvang van opdrachten en beroepsproducten (van operationeel via tactisch naar strategisch niveau), toenemende zelfsturing, afnemende contactintensiteit, toenemende toepassingsgerichtheid en toenemende verdieping van het oordeelsvermogen.
- Het auditteam herkent in het programma de leerlijnen en de niveau-indeling, maar meent wel dat de vaardighedenlijn wat beter kan worden geëxpliciteerd. Het opbouwend niveau is in de vaardighedenlijn aanwezig, maar niet als zodanig benoemd.
- De koppeling tussen opleiding en beroepspraktijk wordt tot stand gebracht door praktijkgerichte opdrachten/projecten (bij voorkeur met een echte opdrachtgever, zie 2.1), de stage en de afstudeeropdracht (zie 6.1). In de handleiding derdejaars stage (bachelor) wordt een duidelijke relatie met de competenties gelegd, die op niveau 2 gerealiseerd moeten worden. De student schrijft een stageplan waarin onder meer is beschreven op welke competenties hij zich specifiek richt en met welke activiteiten hij de competenties wil ontwikkelen. Tijdens de stage heeft de student twee superviserende gesprekken met de stagedocent. Ook reflecteert de student op de ervaringen en competentieontwikkeling in twee reflectieverslagen.
- In de handleiding eerstejaars stage Ad wordt eveneens een duidelijke koppeling met de competenties gelegd. Tijdens de stage gaat het om de domeincompetenties 3, 4, 5b, 7 en 8 op niveau 1. In overleg met de stageorganisatie maakt de student een plan van aanpak met daarin activiteiten, opdrachten en leerdoelen. De student maakt drie verslagen, die worden besproken met de praktijkbegeleider en stagedocent.

- Deeltijdstudenten gebruiken hun eigen werksituatie als leeromgeving door daar opdrachten ten behoeve van hun competentieontwikkeling uit te voeren en de ontwikkeling zichtbaar te maken in een werkdoosier.
- Ook de inzet van docenten en gastdocenten met relevante werkervaring die een verbinding leggen tussen het onderwijs en de praktijk (zie facet 3.1) draagt bij aan de samenhang tussen theorie en praktijk.
- In de conceptuele lijn is het Ad-programma voor ongeveer 40% gelijk aan dat van de bacheloropleiding. De opleiding is bezig dit uit te breiden tot circa 60% en het Ad-specifieke deel meer in de projecten onder te brengen. Het afsluitend onderdeel van het Ad-programma is de minor HRM of een afstudeerstage. Voor studenten die ook het bachelordiploma willen halen, is de aanbevolen doorstroomroute via de minor HRM, omdat dan een goede aansluiting is gegarandeerd. Wanneer Ad-studenten afstuderen met een afstudeerstage is de aansluiting tussen de Ad- en bacheloropleiding niet optimaal, omdat de studenten alsnog de minor HRM moeten volgen die echter pas in het tweede semester is geplaatst. Studenten volgen in het eerste semester een andere minor die een hoger niveau heeft. Het auditteam heeft één student gesproken die het Ad-diploma heeft behaald en inmiddels bezig is met de bacheloropleiding. Deze student vond dat de overgang groot was, omdat in de bacheloropleiding veel meer van de studenten wordt verwacht qua analytisch vermogen en onderzoeksvaardigheden. Ad-gediplomeerden kunnen met een programma van 120 EC het bachelordiploma halen. Dit programma is voor circa 90% gelijk aan dat van studenten die van meet af aan de bacheloropleiding hebben gevolgd.
- De horizontale samenhang is de verantwoordelijkheid van de semester- en minorteam. De verticale samenhang wordt met het hele opleidingsteam besproken tijdens studiedagen.
- De NHL studentenenquête 2009 laat scores zien van ruim 80% (bachelor) en 100% (Ad) tevredenheid (positief en neutraal) over de samenhang in het onderwijsprogramma en de samenhang tussen de stage en het overige onderwijs.

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat de vier leerlijnen en hun onderlinge verbanden en het toenemend niveau zorgen voor een horizontaal en verticaal samenhangend programma. In de vaardighedenlijn zou het toenemend niveau beter geëxpliciteerd kunnen worden, maar is dit wel aanwezig. Het auditteam is zeer positief over de wijze waarop studenten in de beroepspraktijk (stage, werkplek) gericht aan de competenties op een bepaald niveau werken, waardoor er een goede samenhang is tussen opleiding en praktijk. De Ad-opleiding sluit goed aan op de bacheloropleiding voor studenten die afstuderen met de minor HRM. De aansluiting is echter niet optimaal wanneer Ad-studenten hun opleiding afronden met de afstudeerstage.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor de bacheloropleiding, voltijd en deeltijd. Vanwege de niet optimale doorstroom van Ad-gediplomeerden naar de bacheloropleiding wordt dit facet voor de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd, als voldoende beoordeeld.

Studielast (facet 2.4)

Het programma is studeerbaar doordat factoren, die betrekking hebben op dat programma en die de studievoortgang belemmeren zoveel mogelijk worden weggenomen.

Bevindingen

- De opleiding streeft naar een evenwichtige spreiding over het jaar van het onderwijsaanbod, de toetsing en het aantal EC. Voor de ervaren studielast streeft de opleiding naar 75% studenttevredenheid. Wat betreft de bereikbaarheid van docenten is de doelstelling eveneens 75% studenttevredenheid.
- Conform het NHL-beleid is het jaar ingedeeld in vier perioden. Per semester kunnen 30 EC worden behaald. Na iedere periode is een toetsweek gepland. Tevens is een aantal herkansingsweken ingeroosterd.
- Bachelorstudenten hebben in het eerste en tweede jaar gemiddeld 18 ingeroosterde contacturen per week. Voor Ad-studenten is dit 16 uur in het eerste semester van jaar 1 en 18 uur in het eerste semester van jaar 2; het tweede semester is stage (jaar 1) en afstudeerstage (jaar 2). Voor bachelorstudenten neemt het aantal contacturen vanaf jaar 3 af omdat de integrale lijn toeneemt (stage, minoren, afstuderen). Deeltijdstudenten hebben wekelijks twee contactavonden van elk vier uur.
- De studeerbaarheid wordt gemonitord via studieloopbaanbegeleiding (SLB) en onderwijsbeoordelingen. Tijdens SLB-gesprekken komen studievoortgang en eventuele knelpunten aan de orde. Zo nodig verwijst de studieloopbaanbegeleider de student naar de studieadviseur of de decaan. Ook voert de decaan exitgesprekken met studiestakers. Daaruit blijkt vaak dat studiestakers niet zijn gemotiveerd voor de opleiding. Om die reden is de voorlichting over de inhoud van de opleiding en de beroepsmogelijkheden verbeterd. Ook wordt de sterke bedrijfskundige koers van de opleiding in de voorlichting benadrukt.
- Met het oog op studeerbaarheid hanteert de opleiding ingangseisen voor sommige studieonderdelen. Om bijvoorbeeld aan de stage te mogen beginnen, moet de propedeuse zijn afgerond en 40 EC zijn behaald in de post-propedeuse. Bij minoren gelden ingangseisen in termen van: propedeuse afgerond, stage afgerond of een andere minor afgerond. Als een student door het niet voldoen aan de ingangseisen geen programma van 30 EC zou kunnen volgen, wordt in overleg met de examencommissie bepaald op welke manier de student toch rond de 30 EC in een half jaar kan halen.
- Als er aanleiding toe is komt studeerbaarheid aan de orde in de afdelingsvergadering of in het semesterteam.
- Uit de module-evaluaties voltijd in 2007-2008 is gebleken dat er pieken en dalen waren in de belasting van de studenten in het eerste en tweede jaar. Daarop is actie ondernomen. Toch is de spreiding van de studielast nog steeds een punt van zorg. In de studentenenquête 2009 vindt 46% (voltijd) en 58% (deeltijd) van de bachelorstudenten de studielast niet goed gespreid over het jaar. Ook in het gesprek met het auditteam hebben studenten aangegeven dat er pieken zijn in de studiebelasting. De opleiding zoekt de verbetering in het inroosteren van regelmatig overleg van docenten die betrokken zijn bij een bepaald semester. Van de Ad-studenten is 75% tevreden over de spreiding van de studielast.

- De studentenenquête laat verder zien dat de meeste studenten vinden dat er voldoende colleges zijn (scores van 69% tot 87% afhankelijk van de variant) en dat de hoeveelheid overige contactmomenten voldoende is (71% tot 80%).
- De studenten met wie het auditteam heeft gesproken, zeggen 2,5 dag tot 5 dagen per week aan de studie te besteden, afhankelijk van de studiefase. Voor deeltijdstudenten is dat 15 à 20 uur per week. Zij vinden dat de opleiding te doen is in de tijd die ervoor staat, maar dat het wel nodig is om de stof goed bij te houden.

Overwegingen

Het auditteam concludeert dat de opleiding in alle varianten voldoende zwaar is. De opleiding neemt aantoonbaar maatregelen om de studeerbaarheid te verbeteren, mede naar aanleiding van evaluaties. Bachelorstudenten zijn echter ontevreden over de spreiding van de studielast.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd. Vanwege de onvoldoende spreiding van de studielast wordt dit facet voor de bacheloropleiding, voltijd en deeltijd, als voldoende beoordeeld.

Instroom (facet 2.5)

Het programma sluit qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten: vwo, havo, middenkaderopleiding of specialistenopleiding (WEB) of daarmee vergelijkbare kwalificaties, blijkend uit toelatingsonderzoek.

Bevindingen

- Toelaatbaar tot de opleiding (bachelor en Ad) zijn studenten met een havo- of vwo-diploma (ieder profiel) of een mbo-diploma (niveau 4).
- De opleiding heeft geen verkorte of versnelde routes. Wie eerder verworven competenties kan aantonen, komt in aanmerking voor bepaalde vrijstellingen waarbij een maatwerktraject wordt geboden. De opleiding heeft hiervoor een erkende EVC-procedure (*EVC-handboek Business Administration*). Vrijwel uitsluitend deeltijdstudenten maken hiervan gebruik. De examencommissie beslist over eventuele vrijstellingen. De student krijgt een persoonlijk leerprogramma op basis van aandachtsgebieden waaraan hij moet werken, bij voorkeur door opdrachten op de werkplek. Het is ook mogelijk om via het leerbedrijf van de NHL te werken aan competenties. Op die manier kan in twee tot drie jaar het bachelordiploma worden behaald. Het auditteam heeft de EVC-procedure bestudeerd en vastgesteld dat deze goed is uitgewerkt.
- Met deeltijdstudenten wordt een intakegesprek gevoerd; indien van toepassing wordt de kandidaat gewezen op de EVC-procedure. Aan deeltijdstudenten worden dezelfde toelatingseisen gesteld als aan voltijdstudenten. Daarnaast is vanaf jaar 2 een relevante werkplek van 20 uur per week vereist. Dit wordt gecontroleerd aan de hand van de functiebeschrijving die door de werkgever moet zijn ondertekend. In 2008 is het instituut

ECMA een project-deeltijd gestart dat onder andere beoogt een betere match tussen student en opleiding (passend bij de werkervaring) te realiseren.

- Studenten die niet aan de vooropleidingseisen voldoen en ouder zijn dan 21 jaar, kunnen worden toegelaten via een toelatingsonderzoek. Studenten met een buitenlands diploma kunnen op basis van een diplomawaardering worden toegelaten. De hogeschool heeft de Code of Conduct ondertekend.
- Specifieke doelgroep voor de Ad zijn mbo-gediplomeerden. Bij de ontwikkeling van het Ad-programma heeft de opleiding overlegd met de roc's in de regio, het Friesland College en de Friese Poort. Met het oog op een goede aansluiting worden ook één of twee docenten uit de roc's in de Ad-opleiding ingezet. Verder participeert de opleiding in het netwerk VO-HO Fryslan en neemt zij in dit verband deel aan activiteiten als proefstuderen, provinciale beroepvoorzichting en gerichte voorlichting in het derde en vierde jaar havo.
- De NHL beschikt over een Learning Centre, waar studenten deficiënties kunnen wegwerken. In de eerste week wordt bijvoorbeeld een diagnostische toets Engels afgenomen, waarna de student zo nodig een cursus Engels in het Learning Centre kan volgen. In het eerstejaars programma van studieloopbaanbegeleiding wordt aandacht besteed aan leervaardigheden en studieplanning.
- De resultaten van de studentenenquête laten zien dat van de deeltijdstudenten (bachelor) 92% tevreden is over de aansluiting bij de vooropleiding. Bij de Ad-studenten is dit percentage 71%. Van de voltijd bachelorstudenten echter is 41% ontevreden over de aansluiting. De opleiding wijt dit aan de diversiteit van de mbo-instroom. Verder blijkt uit SLB-gesprekken dat studenten verkeerde verwachtingen hebben van de opleiding. Zoals aangegeven bij facet 2.4 heeft de opleiding de voorlichting verbeterd. De eerstejaars geven aan een beter beeld van de bedrijfskundige uitgangspunten van P&A te hebben. Hun tevredenheidsscore in de studentenenquête is dan ook hoger dan gemiddeld bij voltijd bachelor, namelijk 72%.

Overwegingen

De opleiding hanteert toelatingseisen die passen bij verschillende instroomgroepen en zorgt voor maatwerk via een EVC-procedure. Met het oog op een goede aansluiting is er overleg met de ROC's en het voortgezet onderwijs in de regio. De opleiding bevordert een goede aansluiting door middel van deficiëntieonderwijs en door in studieloopbaanbegeleiding aandacht te besteden aan studievaardigheden. Studenten zijn tevreden over de aansluiting op de vooropleiding. Bij de bachelor voltijd was dit niet het geval, maar een verbeterde voorlichting lijkt dit probleem te hebben opgelost. De huidige eerstejaars zijn wel tevreden over de aansluiting.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Duur (facet 2.6)

De opleiding voldoet aan formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum: hbo-bachelor: 240 studiepunten/european credit points.

Bevindingen

- De bacheloropleiding heeft een programma van vier jaar, waarbij jaarlijks 60 EC kunnen worden behaald. De Ad-opleiding heeft een programma van twee jaar, waarbij jaarlijks 60 EC kunnen worden behaald. De omvang van het programma is vastgelegd in de *Onderwijs- en examenregeling*, dat onderdeel is van het *Studentenstatuut*. Het vrijstellingenbeleid is onderdeel van de OER.

Overwegingen

De opleiding voldoet aan de formele eis met betrekking tot de omvang van het curriculum voor zowel de bachelor als de Ad, voltijd en deeltijd.

Conclusie

Voldaan.

Afstemming tussen vormgeving en inhoud (facet 2.7)

Het didactisch concept is in lijn met de doelstellingen. De werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

Bevindingen

- De NHL heeft in haar onderwijsconcept vier belangrijke uitgangspunten: competentiesturing, praktijksturing, vraagsturing en flexibilisering. Het instituut ECMA (*Onderwijsschets ECMA 2011*) en de opleiding P&A (*Onderwijsbeleidsdocument Business Administration 2009*) sluiten hierbij aan. Competentiesturing wil zeggen dat in elk semester een aantal competenties, naast onderdelen van de BoKS, centraal staat. De praktijksturing uit zich in zo realistisch mogelijke opdrachten en het werken aan beroepstaken en beroepsproducten (zie 2.1). Deeltijdstudenten gebruiken hierbij hun eigen werksituatie. Vraagsturing houdt in dat de student in toenemende mate de regie over zijn studieloopbaan voert. Flexibilisering betreft de organisatie van vraaggestuurd onderwijs. Het auditteam vindt deze uitgangspunten herkenbaar uitgewerkt in het programma.
- In jaar 2 wordt de omslag gemaakt naar zelfsturendheid. De student kan steeds meer keuzes maken en ook het initiatief en de verantwoordelijkheid ligt steeds meer bij de student. Dit komt met name naar voren bij de keuze van een stageplek en stageopdracht, de keuze van minoren en de afstudeerstage en -opdracht. Zo moeten in de afstudeerperiode alle initiatieven voor de begeleiding uitgaan van de student en treedt de begeleidende docent op als adviseur. De student maakt periodiek een persoonlijk ontwikkelingsplan, waarin hij leerdoelen en leeractiviteiten formuleert in relatie tot de te ontwikkelen competenties, en verzamelt bewijsstukken in zijn portfolio (deeltijd: werkdoossier).

- Vraaggestuurd onderwijs impliceert ook activerende werkvormen. De opleiding werkt met het vierlijnenmodel (zie 2.3), waarin de volgende werkvormen worden gehanteerd:
 - integrale lijn (competenties en beroepstaken): projecten, opdrachten, stage;
 - conceptuele lijn (kennis): hoor- en werkcolleges;
 - vaardighedenlijn: trainingen (met groepen tot vijftien studenten);
 - studieloopbaanlijn (zelfsturende competentie): studieloopbaangesprekken, groepsbijeenkomsten en opdrachten (zie 4.2).
 Deeltijdstudenten hebben dezelfde werkvormen als voltijdstudenten. Waar voltijdstudenten in de integrale lijn echter vaak in groepjes werken, voeren deeltijdstudenten veelal individueel opdrachten uit in de eigen werksituatie.
- Over de afwisseling in werkvormen zijn studenten tevreden, met scores 83% (bachelor voltijd), 100% (bachelor deeltijd) en 81% (Ad) in de studentenenquête 2009. Ook in het gesprek met het auditteam toonden de studenten zich tevreden over de werkvormen.

Overwegingen

De opleiding heeft een helder didactisch model, dat consistent is uitgewerkt in het programma met betrekking tot inhoud, werkvormen en begeleiding. De werkvormen zijn gevarieerd en passen bij de leeractiviteiten.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Beoordeling en toetsing (facet 2.8)

Door de beoordelingen, toetsingen en examens wordt adequaat getoetst of de studenten de leerdoelen van (onderdelen van) het programma hebben gerealiseerd.

Bevindingen

- Het *Toetsbeleid NHL (2005)* is richtinggevend voor alle opleidingen van de hogeschool. Dit betekent dat de opleidingen zich in een toetsplan moeten verantwoorden over het programma van toetsing, de gehanteerde toetsvormen, de mate van competentiegericht toetsen, de kwaliteit(sbewaking) van toetsen en de organisatie rondom toetsing. De afdeling BA heeft haar visie op toetsing geëxpliciteerd in haar *Onderwijsbeleidsdocument Business Administration (2009)*. De wijze van toetsen is per programmaonderdeel beschreven in het studentenstatuut P&A bachelor en Ad.
- In het studentenstatuut zijn eveneens de taken van de examencommissie beschreven. Deze is belast met het vaststellen van en het toezien op de uitvoering van het examenreglement. De examencommissie vergadert elke week en bewaakt tevens de kwaliteit van de toetsen.
- De opleiding streeft naar gevarieerde toetsen die passen bij de onderscheiden leerlijnen:
 - integrale leerlijn: beoordeling uitvoering beroepstaken, beroepsproducten, assessments, rapportage en reflectieverslagen;
 - conceptuele leerlijn: schriftelijke tentamens met open en gesloten vragen, casus met open vragen;

- vaardighedenlijst: rapportage, presentatie, gesprek, practicumopdracht, beroepsproduct, simulatie;
- studieloopbaanlijst: POP, portfolio, reflectieverslag, studieloopbaangesprek.
- In de bacheloropleiding vindt toetsing vaker op een hoger abstractieniveau of in een complexere situatie plaats dan in de Ad-opleiding. Ook komen kennistoetsen in de bacheloropleiding vaker voor dan in de Ad-opleiding, waar meer met opdrachten en assessments gewerkt wordt. In de Ad-opleiding ligt de nadruk op praktijkgerichte toetsing en operationele toepassing van de competenties.
- Studenten worden altijd individueel summatief getoetst. Ook bij groepsproducten wordt via een individuele assessment per student bepaald of het beoogde competentieniveau is bereikt. Assessments worden uitgevoerd door twee opgeleide assessoren of een assessor en een vakdocent. De assessor is niet de begeleider van de student geweest. Bij mondelinge toetsen en praktijkopdrachten zijn twee docenten betrokken bij de beoordeling. Het auditteam vindt dit positief omdat hierdoor de beoordeling is geobjectiveerd.
- Formatieve toetsvormen zijn feedback, plan van aanpak, oriëntatierapport en startdocument (afstuderen), concepten van rapporten of beroepsproducten.
- Het auditteam heeft diverse toetsen bestudeerd en vastgesteld dat de opleiding (bachelor en Ad) de variatie aan toetsvormen in de praktijk hanteert. Integrale, competentiegerichte toetsing (verslagen, werkstukken) vindt in voldoende mate plaats. Studenten schrijven regelmatig reflectieverslagen en moeten ook de samenwerking in hun team beoordelen. De toetsen zijn in lijn met de leerdoelen en de leerstof. De beoordeling vindt op zorgvuldige wijze plaats, aan de hand van antwoordenmodellen en duidelijke beoordelingscriteria. In de regel wordt een goede toelichting op de beoordeling gegeven. Dit geldt ook voor de afstudeerscripties in de bacheloropleiding: de toelichting op de beoordeling is uitgebreid, met gebruik van argumenten en voorbeelden. De toelichting op de beoordeling ontbreekt echter geheel bij de Ad-eindwerkstukken die het auditteam heeft bestudeerd. De beoordeling is in het algemeen adequaat. Wel heeft het auditteam vastgesteld dat in enkele afstudeerwerkstukken (bachelor en Ad) statistische basiskennis niet goed is toegepast en dat de docent dit bij de beoordeling niet heeft opgemerkt.
- Per 2009-2010 gebruikt de opleiding een nieuw beoordelingsformulier voor de afstudeerwerkstukken, dat naar het oordeel van het auditteam deels een verbetering en deels een verslechtering is ten opzichte van het oude beoordelingsformulier. Het auditteam is zeer positief over het oude beoordelingsformulier voor de afstudeerscripties in de bacheloropleiding wat betreft uitsplitsing van de beoordeling: elk onderdeel (taalgebruik, vormgeving, probleemstelling, theoretisch kader etc.) wordt getoetst aan een aantal criteria. In het oude beoordelingsformulier ontbreken echter de competenties. In het nieuwe beoordelingsformulier zijn de competenties wel opgenomen, maar ontbreken de criteria waarmee de afstudeerscriptie per onderdeel wordt beoordeeld. Ook ontbreekt in het nieuwe formulier ruimte voor het geven van een toelichting op de beoordeling.
Het formulier voor de Ad-eindwerkstukken is eveneens verbeterd met betrekking tot de beoordeling van de competenties, maar verslechterd wat betreft uitsplitsing in onderdelen waarop het eindwerkstuk wordt beoordeeld.
Het auditteam heeft het opleidingsmanagement voorgesteld het beste uit het oude en

nieuwe beoordelingsformulier te combineren: beoordeling van de competenties, het uitsplitsen van de beoordeling per onderdeel en ruimte voor een toelichting op de beoordeling.

- De opleiding voert per 2010-2011 het vier-ogen-beleid in, wat betekent dat bij het ontwikkelen van een toets ten minste één andere docent wordt geconsulteerd. In het gesprek met docenten is het auditteam gebleken dat dit in de praktijk nog niet altijd gebeurt. Het auditteam heeft het concept-toetsplan ingezien, dat in juni 2010 definitief wordt vastgesteld en per 2010-2011 wordt geïmplementeerd. Hierdoor wordt een passende toetsing bij de leerstof en een goede verdeling van toetsvormen beter geborgd. Volgens het toetsplan zal per 2010-2011 een toetscommissie functioneren, die steekproefsgewijs toetsen zal beoordelen aan de hand van vastgestelde kwaliteitseisen. Om de kwaliteit van toetsen te verbeteren is in 2009-2010 toetsing een speerpunt in scholing, onder meer via afdelingsstudiedagen.
- Het tentamenrooster, inclusief de herkansingen, wordt aan het begin van het studiejaar vastgesteld voor het hele instituut en gepubliceerd op het intranet. Overige toetsen worden op opleidingsniveau georganiseerd. De wijze van toetsen en de weging van deelttoetsen wordt aan studenten bekend gemaakt via de modulehandleidingen. Nadat een toets is nagekeken, mogen de studenten op verzoek de toets inzien. Dit hebben studenten in het gesprek met het auditteam bevestigd. Sommige docenten organiseren een algemeen inzagemoment. De opleiding wil studenten binnen 15 werkdagen informeren over de uitslag van een toets. De resultaten worden anoniem bekend gemaakt via publicatieborden en, na invoering in het studievolsysteem, digitaal toegankelijk gemaakt via de Grade-Extractor. Het afdelingshoofd ziet toe op de bekendmaking van resultaten.
- De studentenenquête 2009 laat zien dat studenten redelijk tevreden zijn over toetsing. 'Vooraf wordt voldoende aangegeven waarop ik beoordeeld word' scoort 77% tot 93% (afhankelijk van de variant). Dat de toetsing voldoende aansluit bij het onderwijs vindt 88% tot 100%. Over het tijdig bekend maken van resultaten is 72% tot 94% tevreden (positief en neutraal). Studenten met wie het auditteam heeft gesproken, gaven aan dat resultaten tijdig bekend zijn.
- In 2009-2010 is Educator geïntroduceerd, waarin ook sprake is van een studievolsysteem en de mogelijkheid om cijfers bekend te maken. Dit programma wordt gebruikt voor de cohorten die in 2009-2010 zijn gestart in jaar 1 en 2. Omdat docenten cijfers rechtstreeks in Educator kunnen invoeren, zullen voor studenten de toetsresultaten sneller zichtbaar zijn.

Overwegingen

Het auditteam is in het algemeen positief over de kwaliteit van de toetsing. De toetsing is gevarieerd en past bij de leerstof en leerdoelen. Er is in voldoende mate sprake van competentiegerichte toetsing. De beoordeling vindt op zorgvuldige wijze plaats, aan de hand van antwoordenmodellen en duidelijke beoordelingscriteria. Bij assessments, de beoordeling van praktijkopdrachten en mondelinge toetsen zijn twee docenten betrokken, wat de objectiviteit ten goede komt. De toelichting op de beoordeling is in de regel goed. Alleen bij de beoordeling van de Ad-werkstukken ontbreekt de toelichting volledig. De wijzigingen in het beoordelingsformulier voor het afstuderen ziet het auditteam niet in alle opzichten als een

verbetering. De kwaliteit van toetsen en beoordelen is nog niet geborgd. De opleiding heeft wel maatregelen genomen voor het borgen van de kwaliteit (toetsplan, toetscommissie, vierogen-beleid), maar die gelden pas per 2010-2011, zodat het auditteam de effecten daarvan nog niet heeft kunnen zien.

Conclusie

Op grond van de genoemde kanttekeningen komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Samenvattend oordeel Programma

Alle facetten zijn ten minste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Programma' voldoende.

2.3 Inzet van personeel

Eisen hbo (facet 3.1)

Het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk.

Bevindingen

- Voor docenten heeft NHL een competentieprofiel met tien competenties vastgesteld, waaronder omgevingsbewustzijn/externe gerichtheid. In de visie van NHL moeten docenten beschikken over relevante, liefst recente ervaring in de beroepspraktijk en bij voorkeur ook internationale ervaring. Dit betekent dat van docenten wordt verwacht dat zij actuele kennis hebben van de beroepspraktijk en deze kennis toepassen bij het ontwikkelen en uitvoeren van onderwijs. Het streven is ook om docenten gastcolleges in het buitenland te laten verzorgen en de deelname aan internationale studiereizen te vergroten.
- Op basis van de cv's stelt het auditteam vast dat driekwart van het HRM-team (15 docenten) beroepspraktijkervaring heeft. In de gesprekken met het opleidingsmanagement en de docenten is het auditteam gebleken dat externe gerichtheid daadwerkelijk wordt gestimuleerd. Enkele docenten hebben recent deelgenomen aan een internationale uitwisseling. Eén docent is vorig jaar gedetacheerd geweest bij het CJIB. Eén docent is lid van de kenniskring Ondernemerschap en Risicofinanciering. Twee docenten hebben een eigen bedrijf en enkele anderen voeren incidenteel een adviesopdracht uit. Docenten met een aanstelling van meer dan 0,5 fte zijn stage- en afstudeerbegeleider en komen zo in contact met de beroepspraktijk. Elke stageplek van Ad-studenten (eerstejaarsstage en afstudeerstage) en bachelorstudenten (derdejaarsstage en afstudeerstage) wordt tweemaal door de stagedocent bezocht. De opleiding zet ook gastdocenten in, die de actuele praktijk het onderwijs inbrengen. Voor de Ad CWI is daarvoor een overeenkomst met de Friese gemeenten gesloten: de gemeenten leveren gastdocenten en de opleiding verzorgt bijscholing voor medewerkers van de gemeenten, zodat over en weer kennisoverdracht plaatsvindt.

- De afdeling BA heeft in haar jaarplan 2010 de doelstelling opgenomen om de omzet van de externe dienstverlening, zoals contractonderwijs (bijvoorbeeld post-hbo bedrijfskunde) en consultancy, met 50% te verhogen.
- In de NHL studentenenquête krijgt praktijkkennis van docenten een score van rond de 90% (combinatie van positief en neutraal). Studenten met wie het auditteam heeft gesproken, zeiden dat zij tevreden zijn over de praktijkkennis van docenten en dat docenten hun lessen regelmatig illustreren met praktijkvoorbeelden.

Overwegingen

Het auditteam heeft een positieve indruk gekregen van de praktijkgerichtheid van de docenten. Beroepspraktijkervaring is in voldoende mate in het docententeam aanwezig.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Kwantiteit personeel (facet 3.2)

Er wordt voldoende personeel ingezet om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen.

Bevindingen

- Op NHL-niveau is een meerjarenformatieplan opgesteld. Dit formatieplan wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. Op basis van de studentenaantallen vindt toewijzing plaats van docenten naar de afdelingen en de opleidingen. Jaarlijks wordt een voortgangsrapportage over het lopende personeelsbeleid opgesteld.
- Het instituut hanteert bij de verdeling in aanstellingen voor onbepaalde tijd en bepaalde tijd een ratio van 85:15. Voor flexibele inzet wordt 20% van de personele begroting gereserveerd.
- De afdeling BA heeft 40 docenten met een totale aanstellingsomvang van 30 fte. Op afdelingsniveau is de docent-studentratio 1:25,5. Uitsplitsing naar P&A en MER is niet goed mogelijk, omdat de meeste docenten actief zijn in beide opleidingen. De docenten die hun hoofdtaak bij P&A hebben, vormen het HRM-team (15 docenten, 10,7 fte). Zij worden ingezet in zowel de Ad- als de bacheloropleiding.
- In het medewerkersonderzoek 2009 gaf 33% aan ontevreden te zijn over de werkdruk. Door transparante uren-toewijzing en efficiëncymaatregelen wordt volgens het opleidingsmanagement de werkdruk beter in de hand gehouden dan voorheen. De opleiding is bezig het aantal taken per docent te reduceren en de werklast over het jaar beter te spreiden. Volgens het opleidingsmanagement heeft een docentenwerkplan vaak een lange lijst van kleine taken en zou clustering van taken de werkdruk verlagen. Dit blijkt echter een lastig proces omdat docenten toch niet graag taken afstaan. Ook wil het opleidingsmanagement dat docenten zich specialiseren in bepaalde rollen. Docenten hoeven niet alle vijf onderscheiden onderwijsrollen (zie facet 3.3) te beheersen.

- Het streefcijfer voor ziekteverzuim is maximaal 4%. In 2009 was het ziekteverzuim bij het instituut 5,25% (inclusief lang verzuim) en 4,2% (exclusief ziektegevallen langer dan een jaar). De twee parameters waarop bij verzuim wordt gestuurd, langdurige uitval en frequente uitval, zijn maandelijks onderwerp in het Sociaal Medisch Team (hoofden en directeur ECMA, Arbo-arts en bedrijfsmaatschappelijk werker). Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor het re-integratieplan bij langdurige ziekte en voor actie bij frequent uitvallen.
- De studenten waren in het gesprek met het auditteam positief over de bereikbaarheid van docenten en zeiden dat zij in de regel snel antwoord op een vraag krijgen. Ook ervaren zij het contact met de docenten als persoonlijk.

Overwegingen

Het auditteam meent dat met de ratio van 1 op 25,5 voldoende docenten worden ingezet. De werkdruk is weliswaar hoog, maar het auditteam heeft tijdens het bezoek ervaren dat de werkdruk serieus wordt aangepakt door het management. Ook wordt een actief verzuimbeleid gevoerd. De studenten zijn tevreden over het contact met de docenten en hun bereikbaarheid.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Kwaliteit personeel (facet 3.3)

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

Bevindingen

- Het strategisch personeelsbeleid van de NHL is vastgelegd in de nota *Ontmoeting leidt tot ontplooiing* (2008-2011). Op de drie pijlers onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten wil de NHL op activerende en motiverende wijze een kennisplatform in het Noorden opbouwen waar studenten, organisaties en overheden elkaar ontmoeten. Speerpunten in het personeelsbeleid zijn: investeren in menselijk kapitaal, optimaliseren van de personeelssamenstelling, verbreden van de personeelsdynamiek en aantrekken en binden van goed personeel. Voor het personeelsbeleid van de afdeling Business Administration betekent dit onder meer: investeren in competentieontwikkeling, verbeteren van de match tussen wat de medewerker kan en de functie vraagt, vergroten van loopbaanmogelijkheden, medewerkers in principe niet langer dan vijf jaar op dezelfde plek, en loopbaan- en carrièrebeleid gericht op interne doorstroom (*Personeelsplan 2008-2011*).
- Als afgeleide van het leerlijnenmodel (zie 2.3) heeft het instituut vijf onderwijsrollen onderscheiden: tutor, trainer, expert, studieloopbaanbegeleider en assessor. Niet alle docenten vervullen alle rollen. Docenten kunnen zich ontwikkelen in de rollen waar zij talent voor hebben en affiniteit mee hebben. Uit de cv's blijkt dat alle rollen in het HRM-team goed zijn vertegenwoordigd.

- De NHL heeft als uitgangspunt dat iedere docent moet voldoen aan het geformuleerde docentenprofiel, dat uitgaat van het didactisch concept van de hogeschool. Het gaat om tien competenties, die in het profiel nader zijn uitgewerkt: 1. lerende oriëntatie/professionele ontwikkeling, 2. communiceren, 3. coachen, 4. omgevingsbewustzijn/externe gerichtheid (zie facet 3.1), 5. samenwerken, 6. organiseren, 7. conceptueel denken, 8. klantgerichtheid, 9. ondernemerschap en 10. overtuigingskracht.
- Het competentieprofiel is in 2007 met iedere medewerker besproken, met als doel de competentiestatus van het instituut en de afdelingen inzichtelijk te maken en te analyseren. Daaruit zijn actiepunten voortgekomen. Het competentieprofiel kan ook een hulpmiddel zijn in de cyclus coachen, beoordelen, belonen. Deze cyclus houdt in dat het hoofd van de afdeling BA jaarlijks met elke medewerker een plangesprek en beoordelingsgesprek voert. Op verzoek van de leidinggevende of de docent kunnen ook coachings/voortgangsgesprekken worden gevoerd. Uitkomsten van onderwijsbeoordelingen worden in de gesprekscyclus meegenomen. Afspraken over (bij)scholing die voortvloeien uit de gesprekscyclus, worden vastgelegd in het *Scholingsplan*. De docenten zeiden in het gesprek met het auditteam dat zij tevreden zijn over de opzet en uitvoering van de gesprekscyclus en dat daar daadwerkelijk ontwikkelingsafspraken uit voortkomen.
- Speerpunten zijn scholing op het gebied van coaching/studieloopbaanbegeleiding, beheersing van het Engels, competentiegericht toetsen en bevorderen van promotietrajecten. Twaalf docenten van de afdeling hebben de cursus studieloopbaanbegeleider met goed gevolg afgerond. De EVC-assessorcursus is door zeven docenten met succes doorlopen, die van EVC-begeleider door drie docenten. Acht docenten zijn in 2009 gestart met het programma Cambridge Professional Education; vier docenten hebben inmiddels het certificaat behaald. In 2009-2010 richt de scholing zich vooral op toetsing, met name assessments, onder meer via afdelingsstudiedagen. Docenten kunnen 10% van hun uren aan deskundigheidsbevordering besteden.
- Alle docenten hebben ten minste een hbo-diploma. Op afdelingsniveau heeft 70% van de docenten een doctoraal of masterdiploma, wat in overeenstemming is met de doelstellingen van de hogeschool. Van het HRM-team is dit 66% (tien van de vijftien docenten); één docent is bezig met een mastertraject. Master- en promotietrajecten worden gefaciliteerd door het instituut.
- Docenten in vaste dienst dienen in het bezit te zijn van een didactische aantekening. Nieuwe docenten worden in de gelegenheid gesteld een didactische cursus te volgen. Ook krijgen nieuwe docenten uren om zich in te werken en treedt een collega-docent op als coach.
- Op basis van de cv's van de docenten heeft het auditteam vastgesteld dat alle noodzakelijke deskundigheidsgebieden in het HRM-team goed zijn vertegenwoordigd. Ook hebben alle docenten aanvullende cursussen gevolgd. Uit de NHL studentenenquête 2009 blijkt dat 83% van de bachelorstudenten en 88% van de Ad-studenten tevreden is over de didactische kwaliteiten van docenten (combinatie van positief en neutraal). Met betrekking tot de inhoudelijke deskundigheid van docenten liggen de scores boven de 90%.

- De docenten beoordelen hun ontwikkelmogelijkheden met een 6,4 in het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2009. De afdeling wil de docenttevredenheid verhogen door hen erop te wijzen dat voor kortdurende scholing voldoende budget aanwezig is.

Overwegingen

Het auditteam beoordeelt op basis van de cv's het opleidingsniveau en de inhoudelijke deskundigheid van de docenten als goed. Alle docenten met een vaste aanstelling hebben een didactisch getuigschrift. De gesprekscyclus borgt dat docenten zich blijven ontwikkelen. Uit de cv's blijkt ook dat de docenten zich regelmatig bijscholen.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Samenvattend oordeel Personeel

Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Inzet van personeel' goed.

2.4 Voorzieningen

Materiële voorzieningen (facet 4.1)

De huisvesting en materiële voorzieningen zijn toereikend om het programma te realiseren.

Bevindingen

- In januari 2010 is de NHL verhuisd naar nieuwbouw op de Kenniscampus. De Kenniscampus is gezamenlijk ontwikkeld door de gemeente Leeuwarden, NHL Hogeschool, Stenden Hogeschool, en Hogeschool van Hall Larenstein, met als doel het hoger onderwijs en onderzoek en de kenniseconomie in de regio te versterken. In de Kenniscampus komen verschillende publieke voorzieningen en is ruimte voor kennisintensieve bedrijven gereserveerd.
- In de nieuwbouw van de hogeschool zijn 420 personeels-laptopwerkplekken gecreëerd, 277 pc-werkplekken voor medewerkers, 832 pc-plekken voor studenten, 846 algemene laptop aanlandplekken en 1100 studentenwerkplekken in studielandschappen. De pc-studentratio is 1 op 7,6. In het hele gebouw is draadloos internet beschikbaar. Iedere docent heeft een laptop van de hogeschool. Voor docenten van de afdeling BA zijn er vier grote docentenkamers en kleinere ruimten om alleen te werken, te overleggen of met een student een gesprek te voeren. Ook voor studenten zijn er kleine werkruimten beschikbaar. Zij kunnen van alle aanwezige voorzieningen gebruik maken en overal in het gebouw les krijgen. Alle leslokalen hebben een beamer, pc of laptop en (in de nabije toekomst) active board.
- Het auditteam heeft tijdens de rondleiding de mediatheek bezocht en vastgesteld dat goede boeken en tijdschriften aanwezig zijn. Alle verplichte literatuur is aanwezig naast verdieplingsliteratuur. Docenten en studenten kunnen ook diverse databanken

raadplegen, zoals Opmaat, Recht.nl, MD info en Science Direct. Elke bachelor- en Ad-opleiding heeft een contactpersoon met wie de mediathecaris overlegt over de collectie.

- De studentenenquête 2009, waarin ook de voorzieningen zijn geëvalueerd, betrof het oude gebouw. Van het nieuwe gebouw zijn nog geen evaluaties beschikbaar.

Overwegingen

Het auditteam is van oordeel dat het gebouw en de voorzieningen ruimschoots aan de moderne eisen voldoen. Voor studenten zijn in ruim voldoende mate studieplekken en pc's aanwezig.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Studiebegeleiding (facet 4.2)

De studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten zijn adequaat met het oog op de studievoortgang. De studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

- De opleiding onderscheidt twee begeleidersrollen: tutor en studieloopbaanbegeleider. De tutor begeleidt studenten bij de opdrachten in de integrale lijn. De studieloopbaanbegeleider begeleidt bij de competentieontwikkeling. Ongeveer vijftien docenten van de afdeling zijn geschoold als studieloopbaanbegeleider. Daarnaast heeft de afdeling een studieadviseur. Op instituutsniveau functioneert een decaan.
- De studenten in de bachelor- en Ad-opleiding hebben hetzelfde programma studieloopbaanbegeleiding (*Programma Studieloopbaanbegeleiding Business Administration 2009-2010*). SLB besteedt aandacht aan competentieontwikkeling, studieplanning en studievoortgang, en bestaat uit groepsbijeenkomsten, individuele gesprekken en zelfstandig werken aan opdrachten. De studieloopbaanbegeleiding betreft alle activiteiten om de student zo goed mogelijk te begeleiden bij het plannen, evalueren en vastleggen van de studieloopbaan. Vanaf de eerste dag krijgt de student een SLB-docent toegewezen, die in beginsel gedurende de hele studie de begeleider blijft. Per periode maakt de student in overleg met de begeleider een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor de komende studieperiode. Daarin wordt vastgelegd aan welke competenties de student in die periode gaat werken en welke studieactiviteiten daar bij horen. De verrichte activiteiten legt de student vast in zijn portfolio. Iedere periode heeft de student een SLB-gesprek aan de hand van zijn POP en portfolio over zijn studievoortgang en competentieontwikkeling. Daarin kunnen ook eventuele problemen aan de orde komen. De student stelt zelf de agenda op en maakt achteraf een verslag van het gesprek waarin de gemaakte afspraken zijn opgenomen. Ook schrijft de student halverwege en aan het eind van het studiejaar een reflectieverslag. In jaar 1 is SLB er vooral op gericht dat de student zichzelf leert kennen en vertrouwd raakt met de opleiding en de competenties. Het programma is opdrachtgestuurd. In jaar 2 wordt de omslag gemaakt naar

zelfsturendheid. Die zelfsturendheid neemt in jaar 3 en 4 toe doordat steeds meer initiatief en verantwoordelijkheid bij de student wordt gelegd.

- De studieloopbaanbegeleiding in de deeltijdopleiding verschilt van de voltijdopleiding slechts in de benaderingswijze van studenten en de aard van de opdrachten. Vanaf het begin van de deeltijdopleiding neemt de studieloopbaanbegeleider meer de rol van coach aan, terwijl in de voltijdopleiding de rol verandert van begeleider naar coach. Voltijdstudenten hebben bijvoorbeeld iedere periode een startbijeenkomst, deeltijdstudenten alleen aan het begin van het jaar. Deeltijdstudenten hebben per periode één grote opdracht met relaties naar de eigen werksituatie, terwijl voltijdstudenten zeven opdrachten per periode hebben.
- Coaching/studieloopbaanbegeleiding is een speerpunt in scholing. Twaalf docenten van de afdeling hebben de cursus studieloopbaanbegeleider afgerond.
- In de studentenenquête oordeelt rond de 70% van de bachelorstudenten en 60% van de Ad-studenten positief of neutraal over studieloopbaanbegeleiding. Uit een aparte evaluatie van SLB in 2008 is gebleken dat studenten de individuele gesprekken erg waarderen, maar de bijeenkomsten en opdrachten minder zinvol vinden. Zij leggen ook niet het verband tussen hun persoonlijke ontwikkeling en competentieontwikkeling, maar zijn meer gefocust op het behalen van studiepunten. Daarom is in 2009-2010 SLB aangepast door de gesprekken meer te richten op competentieontwikkeling. Vanaf 2010-2011 wordt SLB meer maatwerk door studenten zelf te laten bepalen of zij het accent op gesprekken, opdrachten of andere vormen van SLB willen leggen.
- Informatie wordt de studenten aangeboden via publicatieborden, postvakjes, de klassenvoorzitters en post op het thuisadres. Informatie is ook elektronisch toegankelijk via Blackboard, het intranet en een systeem voor cijferinzage (Grade Extractor). Het belangrijkste informatiemedium is het intranet. Via het intranet is algemene en opleidingsspecifieke informatie te verkrijgen. Informatie van alle ondersteunende diensten is er te vinden en ook de catalogus van de mediatheek kan er worden geraadpleegd. Het studentenstatuut en het programma van toetsing staan volledig op het intranet. Iedere periode worden de roosters op het intranet gepubliceerd. Op Blackboard kunnen studenten informatie vinden die voor hun studie van belang is.
- Uit de studentenenquête 2009 blijkt dat studenten niet tevreden zijn over de informatie over lesroosters, roosterwijzigingen en studievoortgang. Deze onderwerpen scoorden beduidend lager dan in voorgaande jaren. De opleiding wijt dit aan onderbezetting in 2008-2009 van de staf die is belast met roostering en cijferregistratie. Dit probleem is inmiddels verholpen. De studenten met wie het auditteam heeft gesproken, zijn tevreden over de communicatie. In 2009 is begonnen met de implementatie van Educator. Docenten kunnen in Educator zelf de toetsresultaten invoeren, zodat de cijfers sneller bekend zijn bij studenten. Educator fungeert ook als een studievolsysteem.

Overwegingen

Het auditteam is positief over de opzet van studieloopbaanbegeleiding en de focus daarin op studievoortgang en competentieontwikkeling. Dit oordeel is mede gebaseerd op bestudering van het SLB-programma. De opleiding werkt er ook aan SLB te optimaliseren, mede op grond van evaluaties. Tevens besteedt de opleiding serieus aandacht aan scholing van docenten als studieloopbaanbegeleider. De informatievoorziening is naar het oordeel van het

auditteam adequaat. De lage scores op enkele onderwerpen in 2009 waren een negatieve uitschieter en duiden niet op een structureel probleem.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Samenvattend oordeel Voorzieningen

Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Voorzieningen' goed.

2.5 Interne kwaliteitszorg

Evaluatie resultaten (facet 5.1)

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

Bevindingen

- De opleiding werkt volgens het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool. Dit systeem is gebaseerd op het EFQM-model, het NVAO-accreditatiekader en op algemeen geldende hogeschoolregelingen (zoals het onderwijsconcept). Uitgangspunt voor kwaliteitszorg is de plan-do-check-act cyclus (PDCA). Onderdelen van het kwaliteitszorgsysteem zijn een strategisch plan voor de hogeschool, een jaarplan per instituut en een jaarplan per afdeling. Binnen ieder instituut worden jaarverslagen gemaakt per domein of afdeling. Ook hogeschoolbreed wordt een jaarverslag gemaakt.
- Het kwaliteitszorgbeleid van het instituut ECMA is vastgelegd in het *Handboek Kwaliteitszorg*, gericht op het primaire onderwijsproces, met een uitwerking naar instrumenten, frequentie van evaluaties, evaluatieproces en betrokkenen.
- In het jaarplan van de afdeling wordt onder meer het kwaliteitsbeleid vastgesteld en worden de kwaliteitsdoelen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren bepaald. Het kwaliteitsbeleid betreft het uitvoeren van de evaluaties, de analyse, de terugkoppeling aan betrokkenen en het opstellen van verbeterpunten. De uitkomsten van dit traject worden verantwoord in het jaarverslag, dat fungeert als input voor het volgende jaarplan van de afdeling.
- Het NHL kwaliteitszorgsysteem bevat een overzicht van de verantwoordelijkheden, streefdoelen (afgeleid van het accreditatiekader), instrumenten en overlegvormen. De hogeschool maakt gebruik van relevante meetinstrumenten. De opleidingen stellen zelf de norm vast per evaluatieobject; de streefcijfers variëren daardoor per opleiding en per evaluatieobject. Op basis van deze normen wordt na evaluaties besloten om wel of geen verbeteracties te verbinden aan de uitkomsten. De afdeling Business Administration heeft de prestatie-indicatoren vastgelegd in haar *Handboek Kwaliteitszorg 2009-2010*. De volgende normstelling wordt bijvoorbeeld aangehouden voor studenttevredenheid:
 - Als 33,3% of minder van de studenten aangeeft dat ze het (helemaal) eens zijn met de stelling, dan scoort dit onderdeel onvoldoende.
 - Als 66,6% of meer van de studenten aangeeft dat ze het (helemaal) eens zijn met de stelling, dan scoort dit onderdeel voldoende.

- Als 80% of meer van de studenten aangeeft dat ze het (helemaal) eens zijn met de stelling, dan scoort dit onderdeel goed.
Voor de studenttevredenheidsonderzoeken geldt als streefdoel dat de resultaten minimaal voldoende moeten zijn en boven het NHL-gemiddelde. Hetzelfde geldt voor de medewerkerstevredenheidsonderzoeken.
- De kwaliteitscoördinator van de afdeling verzamelt volgens een evaluatiejaarplan informatie over de gerealiseerde kwaliteit. Indien afwijkingen worden geconstateerd, wordt nader onderzoek verricht, worden de bevindingen besproken met de betrokkenen in de vorm van panelgesprekken en worden op basis van de uitkomsten verbeteractiviteiten gepland en uitgevoerd.
- De portefeuillehouder kwaliteitszorg van het instituut voert jaarlijks een voortgangsgesprek kwaliteitszorg met het afdelingshoofd, gericht op wat is bereikt en wat in het komende jaar moet worden bereikt.
- De hiernavolgende tabel geeft een overzicht van de evaluaties binnen de opleiding P&A.

Onderwerp	Instrumenten	Frequentie
Doelstellingen	HBO-monitor NHL-studentenenquête Midterm audit / visitatie	1 x per jaar 1 x per 2 jaar 1 x per 3 jaar
Programma	Evaluaties onderwijseenheden Evaluaties stage/afstuderen Evaluaties semester/minoren Evaluaties curriculum NHL-studentenenquête Mid-term audit / visitatie	1 x per 4 jaar 1 x per jaar 2 x per jaar 1 x per jaar 1 x per 2 jaar 1 x per 3 jaar
Personeel	Medewerkertevredenheid Mid-term audit / visitatie	1 x per 2 jaar 1 x per 3 jaar
Voorzieningen	NHL-studentenenquête Mid-term audit / visitatie	1 x per 2 jaar 1 x per 3 jaar
Kwaliteitszorg	Mid-term audit / visitatie Kwaliteitszorgplan	1 x per 3 jaar 1 x per jaar
Resultaten	Werkveldadviescommissie HBO-monitor Kengetallen NHL Mid-term audit / visitatie	4 x per jaar 1 x per jaar 1 x per jaar 1 x per 3 jaar

Overwegingen

Het auditteam heeft handboeken, metingen en jaarplannen ingezien en stelt vast dat alle facetten van het NVAO-kader worden geëvalueerd, mede aan de hand van streefdoelen.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Maatregelen tot verbetering (facet 5.2)

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

Bevindingen

De evaluatieresultaten worden besproken in het afdelingsoverleg, de opleidingscommissie en de werkveldadviescommissie. Verbeterafspraken worden opgenomen in jaarplannen en als ontwikkelpunten in de persoonlijke ontwikkelingsplannen van de docenten.

- Voorbeelden van verbeteractiviteiten zijn het trainen van de docenten als assessor, als studieloopbaanbegeleider en op het gebied van de Engelse taal (zie facet 3.3). Binnen het programma is de afgelopen periode gewerkt aan de omschakeling naar competentiegericht onderwijs. Om studenten alert te houden op competentieverwerving krijgt dit onderdeel binnen de studiebegeleiding extra aandacht (zie facet 4.2).
- De opleiding laat in het zelfevaluatie-rapport zien welke verbeteracties ondernomen zijn naar aanleiding van de vorige visitatie (2004). Op basis daarvan en op basis van de materiaalbestudering stelt het auditteam vast dat de opleiding de verbeteradviezen uit de vorige visitatie ter harte heeft genomen en daarin voldoende vordering heeft gemaakt. Voorbeelden zijn: de competenties zijn uitgewerkt in drie niveaus, er is een (concept)toetsplan, er is meer aandacht voor verandermanagement, de kwaliteitszorg is inzichtelijker gemaakt door een handboek kwaliteitszorg op instituuts- en afdelingniveau, het overleg met de werkveldadviescommissie is geïntensiveerd.
- De opleiding geeft aan reeds lang met de PDCA-cyclus te werken en het functioneren van de cyclus nauwlettend te monitoren. In het jaarplan 2009 van de afdeling wordt de PDCA-cyclus als verbeterpunt genoemd. Geconstateerd wordt dat de PDCA-cyclus nog niet rond is; evaluaties worden wel besproken, maar de verbeteractie wordt te vaak aan het initiatief van de docent overgelaten. In het jaarplan 2010 is de implementatie van de PDCA-cyclus in de opleiding ook nog een actiepoint. Verbeteracties die voortvloeien uit evaluaties, moeten beter gestuurd en gemonitord worden. In een toelichting op de huidige werkwijze vertelden docenten het auditteam dat resultaten van onderwijsevaluaties worden teruggekoppeld naar de verantwoordelijke docent en dat vervolgens de evaluatieresultaten en de reactie van de docent worden besproken in de opleidingscommissie (OC). Als er aanleiding toe is worden de evaluatieresultaten ook besproken met een studentenpanel. Uiteindelijk ziet het management erop toe dat uit de evaluaties verbeteracties volgen en dat deze worden uitgevoerd. Het auditteam heeft met vier studenten gesproken die lid zijn van de OC. Zij vertelden dat evaluatieresultaten worden besproken in de OC en dat over de vervolgactie naar de OC wordt teruggekoppeld.

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat evaluaties worden geanalyseerd en besproken met betrokkenen en leiden tot verbeteracties. Ook heeft het auditteam geconstateerd dat verbeteracties zijn uitgevoerd. De PDCA-cyclus is recent geoptimaliseerd. Het management is ervoor verantwoordelijk dat uit evaluaties verbeteracties volgen en dat deze worden uitgevoerd.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en het beroepenveld (facet 5.3)

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

Bevindingen

- De belanghebbenden zijn bij de kwaliteitszorg betrokken via evaluaties (facet 5.1) en overlegorganen. In het *Handboek Kwaliteitszorg* zijn de overlegvormen beschreven. De docenten nemen deel aan teamoverleg, coördinatorenoverleg, afdelingsoverleg, overleg van minorteam en semesterteams. Tevens zijn docenten lid van de examencommissie. Studenten en docenten zijn vertegenwoordigd in de opleidingscommissie en in de medezeggenschapsraad van het instituut.
- Het werkveld heeft inbreng via het landelijk opleidingsoverleg P&A (LOPA), de werkveldadviescommissie van de opleiding en stage- en afstudeercontacten. De praktijkbegeleider/opdrachtgever wordt gevraagd een evaluatieformulier in te vullen na afloop van de (afstudeer)stage, maar bij de afstudeerstage Ad ontbreekt zo'n evaluatie. Bij een aantal eindgesprekken met afstudeerders is een externe deskundige aanwezig, die de docent feedback geeft op het gerealiseerde niveau. Onlangs is ingevoerd dat WAC-leden een steekproef van eindwerkstukken beoordelen om zo de opleiding feedback te kunnen geven op het gerealiseerde niveau. Dit is voor het eerst gebeurd in het najaar van 2009.
Contacten met alumni zijn nog weinig structureel. Er worden geen evaluaties onder alumni en hun werkgevers uitgevoerd.
- Uit de studentenenquête 2009 blijkt dat een meerderheid van de studenten vindt dat zij onvoldoende worden geïnformeerd over de uitkomsten van onderwijs-evaluaties. De opleiding opent in 2010 een speciale Blackboardsite waarop studenten alle relevante informatie kunnen vinden over de opleiding, de afdeling en kwaliteitszorg. De resultaten van het overleg in de opleidingscommissie zullen via e-mail actiever worden gecommuniceerd naar alle studenten. Ook zal de opleiding per 2010-2011 een overleg met klassenvertegenwoordigers invoeren, waarin verbeteracties mede aan de orde zullen komen.

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat docenten en studenten in voldoende mate bij kwaliteitszorg worden betrokken. Studenten vinden wel dat zij onvoldoende worden geïnformeerd over evaluatieresultaten. Verbetermaatregelen daartoe worden geïmplementeerd in 2010-2011. Werkveld en alumni zouden naar het oordeel van het auditteam systematischer bij kwaliteitszorg moeten worden betrokken. Er is geen alumnibeleid en de opleiding voert geen evaluaties onder alumni en werkgevers uit, waardoor informatie over de aansluiting op de arbeidsmarkt ontbreekt.

Conclusie

Op grond van de kritische kanttekeningen komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Samenvattend oordeel Interne kwaliteitszorg

Alle facetten zijn ten minste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Interne kwaliteitszorg' voldoende.

2.6 Resultaten

Gerealiseerd niveau (facet 6.1)

De gerealiseerde eindkwalificaties zijn in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.

Bevindingen

- Er zijn geen verschillen in afstuderen tussen voltijd en deeltijd. Het afstuderen in de Ad-opleiding heeft eenzelfde opzet als in de bacheloropleiding.
- In de bacheloropleiding werken studenten tijdens het afstuderen aan de BA-competenties op niveau 3. Het afstuderen bestaat uit een stage en een onderzoeksopdracht (30 EC). De student zoekt zelf een afstudeerplaats. De student moet laten zien dat hij zelfstandig onderzoek kan verrichten. De begeleidende docent treedt op als adviseur. Daarnaast wordt de student begeleid vanuit de stageorganisatie. De student formuleert een afstudeervoorstel, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de afstudeercoördinator. Na goedkeuring wordt een afstudeerbegeleider toegewezen. In samenspraak met de afstudeerbegeleider maakt de student een startdocument (onderzoeksontwerp en planning). De examencommissie beoordeelt of de onderzoeksopdracht voldoet aan het hbo-niveau, van voldoende omvang is en in voldoende mate de BA-competenties dekt. De definitieve probleemstelling wordt vastgesteld in overleg met de stageorganisatie. Het onderzoek leidt tot een rapport, waarin de onderzoeksmethodiek en -techniek is beschreven, oplossingen en alternatieven voor het onderzochte probleem, aanbevelingen en een voorstel voor implementatie. Voordat tot beoordeling wordt overgegaan, wordt gecontroleerd of het rapport voldoet aan ontvankelijkheidseisen ten aanzien van vormgeving, bronvermelding, spelling/grammatica, structuur en authenticiteit. Per 2009-2010 is een financiële paragraaf verplicht.
- Het rapport wordt beoordeeld door een onafhankelijke examiner, de afstudeerbegeleider is tweede beoordelaar. Het cijfer van de examiner is leidend. Bij meer dan 1 punt verschil wordt een derde beoordelaar ingeschakeld. Daarnaast verdedigt de student het rapport in een presentatie of eindgesprek. Gelet wordt op zowel technische aspecten als inhoudelijke kennis. Het rapport bepaalt tweederde van het eindcijfer, de presentatie of het eindgesprek éénderde.
- Het auditteam is positief over het voortraject (onderzoeksvoorstel, startdocument) en over de ontvankelijkheidseisen. De beoordeling is geobjectiveerd doordat een onafhankelijke examiner (niet zijnde de begeleider) de eerste beoordelaar is.

- In de *Afstudeerhandleiding bachelor Business Administration 2009-2010* zijn de beoordelingsformulieren opgenomen. Deze formulieren verschillen van de formulieren die zijn gebruikt voor de eindwerkstukken die het auditteam heeft bestudeerd (zie facet 2.8).
- Het auditteam heeft dertien eindwerkstukken van de bacheloropleiding bestudeerd en is van mening dat deze voldoen aan het bachelorniveau. De vraagstellingen zijn relevant, actueel en goed uitgewerkt. De afstudeerders hebben vaak gekozen voor kwantitatief onderzoek (surveys aangevuld met interviews). De conclusies zijn redelijk tot goed onderbouwd. Als dit minder goed is, dan staat dit ook vermeld in de toelichting op de beoordeling en is het cijfer lager. Een kanttekening plaatst het auditteam bij de gebruikte literatuur. Vaak is literatuur uit de boekenlijst gebruikt in plaats van iets nieuws. Voor zover nieuwe literatuur is gebruikt, is dat afkomstig van blogs en Wikipedia zonder dat de informatie daaruit elders is geverifieerd. Er is geen gebruik gemaakt van *international journals* of andere Engelstalige literatuur van recente datum. De bronvermelding is niet conform de internationale regels. Het auditteam kan zich in het algemeen vinden in het gegeven cijfer. Alle bestudeerde eindwerkstukken zijn door twee docenten beoordeeld. Het auditteam is positief over de toelichting op de beoordeling, die uitgebreid is, met gebruik van argumenten en voorbeelden. Uit de documentatie blijkt dat ook de presentatie of het eindgesprek zorgvuldig is beoordeeld. Naast de onderzoeksopdracht werkt de student in de stageorganisatie aan de BA-competenties en stelt hij daartoe leerdoelen op. De resultaten worden beschreven in een reflectieverslag, dat afzonderlijk wordt beoordeeld.
- Bachelorstudenten kunnen, onder voorwaarden, al binnen de bacheloropleiding deelnemen aan het premaster-programma van de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.
- Ad-studenten hebben eveneens een afstudeerstage met een onderzoeksopdracht (30 EC), dat leidt tot een rapport en wordt afgerond met een eindgesprek of presentatie. Hiermee worden alle domeincompetenties op niveau 2 getoetst. Competenties 1 tot en met 6 worden beoordeeld aan de hand van het rapport. Competenties 7 en 8 worden beoordeeld aan de hand van een logboek en reflectieverslag over de afstudeerstage. De *Afstudeerhandleiding Associate Degree P&A 2009-2010* gaat vooral in op de afstudeerstage. De onderzoeksopdracht wordt daarin erg summier behandeld.
- Het auditteam heeft elf afstudeerproducten van de Ad-opleiding bestudeerd en vindt dat twee daarvan (beoordeeld met een 6 en 6,4) niet voldoen aan het Ad-niveau. In het ene rapport (over werkgesprekken) heeft de opdrachtgever een oplossingsrichting aangegeven en wordt de oplossingsrichting in het advies overgenomen, zonder enige kritische kanttekening en zonder dat een afweging van alternatieven is gemaakt. Het tweede rapport (over personeelsinformatiesystemen) bestaat voor circa de helft uit verslagen die een bijna letterlijke weergave van gesprekken zijn in plaats van een analyse. Het auditteam meent dat van met name BA-competenties 2 en 6 het tweede niveau in deze rapporten niet wordt bereikt. Het auditteam heeft dit punt uitvoerig bediscussieerd met het opleidingsmanagement. De conclusie is dat de opleiding het tweede niveau niet goed heeft uitgewerkt in de beoordelingscriteria voor de Ad-eindwerkstukken. Het opleidingsmanagement heeft daarop een verbeterplan *Borging eindniveau Ad* opgesteld, dat het auditteam heeft bestudeerd. De opleiding zal voor elke

Ad-richting de afstudeercompetenties uitwerken in indicatoren op niveau 1 en 2 en toetsen of de koppeling aan de Dublin descriptors voor de short cycle is geborgd. Dit leidt tot een aantal indicatoren waaraan een Ad'er moet voldoen om te kunnen afstuderen. De nieuwe eisen worden opgenomen in de OER en de afstudeerhandleiding en gaan gelden voor de eerstvolgende lichting Ad-afstudeerders (februari 2011). Het verbeterplan geeft het auditteam voldoende vertrouwen dat het vereiste eindniveau wordt geborgd.

- De overige negen bestudeerde Ad-werkstukken vindt het auditteam wel van Ad-niveau, al is het gegeven cijfer soms aan de hoge kant. Net als bij de bachelorrapporten is ook hier de gebruikte literatuur mager en de bronvermelding vaak incorrect. In één rapport lopen onderzoeksverslag en stageverslag door elkaar. Het beoordelingsformulier is veel beperkter dan dat voor de bacheloropleiding. Een toelichting op de beoordeling ontbreekt geheel (zie facet 2.8). In het verbeterplan *Borging eindniveau Ad* is opgenomen dat het beoordelingsformulier wordt verbeterd.
- Redelijk veel Ad-studenten stromen na diplomering door naar de bacheloropleiding: ruim 30% van cohort 2006 en 23% van cohort 2007.
- Gegevens uit de HBO-Monitor zijn niet beschikbaar voor P&A van Hogeschool NHL wegens te lage respons. Omdat de opleiding niet zelf evaluaties uitvoert onder werkgevers en alumni (zie facet 5.3) is onduidelijk in welke mate afgestudeerden voldoen aan de eisen die de beroepspraktijk stelt. De alumni met wie het auditteam heeft gesproken, vinden dat de opleiding voldoende basis heeft gelegd voor een goede start op de arbeidsmarkt.

Overwegingen

Uit de bestudering van de eindwerkstukken concludeert het auditteam dat afgestudeerden van de bacheloropleiding het bachelorniveau hebben verworven. De afstudeerprocedure is zorgvuldig: door het voortraject (onderzoeksvoorstel, startdocument, definitieve probleemstelling) waarin het niveau en de relevantie meermalen wordt beoordeeld, door de scheiding van begeleiding en beoordeling en door de uitgebreide toelichting op de beoordeling. De bachelorstudenten laten in de rapporten zien dat zij goed onderzoek kunnen doen. De gebruikte literatuur echter is naar het oordeel van het auditteam mager en de bronvermelding is vaak niet correct. Dit geldt ook voor de Ad-eindwerkstukken. Deze zijn bovendien niet altijd adequaat beoordeeld: twee Ad-rapporten die een voldoende cijfer hebben gekregen, voldoen volgens het auditteam niet aan het Ad-niveau. Het auditteam concludeert dat de opleiding het tweede niveau van de competenties, dat in de Ad-opleiding moet worden bereikt, niet goed heeft geoperationaliseerd in de beoordelingscriteria voor de Ad-eindwerkstukken. Het verbeterplan van de opleiding geeft het auditteam voldoende vertrouwen dat bij de eerstvolgende lichting Ad-afstudeerders het vereiste eindniveau wordt geborgd.

Conclusie

Op grond van de kritische kanttekeningen komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor dit facet voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Onderwijsrendement (facet 6.2)

Voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen. Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.

Bevindingen

- Het is de ambitie van de NHL om te behoren tot de beste hogescholen. Gestreefd wordt naar een afstudeerrendement na vijf jaar dat ligt bij de beste 25% van dezelfde opleidingen in Nederland. De wens om te komen tot eenduidige en geschikte ken- en stuurgetallen is aanleiding geweest voor het College van Bestuur een analyse van de rendementscijfers te laten uitvoeren. Op basis daarvan zijn in 2009 voor alle opleidingen nieuwe streefcijfers vastgesteld.
- In overeenstemming met het NHL- en instituutsbeleid zijn de streefcijfers van de opleiding:
 - uitval eerstejaars: minder dan 20%
 - uitval laterejaars minder dan 10%.
 - propedeuserendement na 2 jaar: 50%
 - afstudeerrendement na 5 jaar (Ad: na 3 jaar): 61%.
- Binnen de NHL worden onderwijskengetallen jaarlijks gepubliceerd. In 2009 zijn de onderstaande resultaten gepresenteerd, waarbij voor de bachelor een gemiddelde over de laatste vijf jaar is berekend. Voor de Ad zijn nog geen cijfers op hogeschoolniveau beschikbaar; de cijfers zijn afkomstig van de afdelingsadministratie:
 - uitval eerstejaars: 14,5% (gemiddelde van bachelor en Ad);
 - uitval laterejaars: 7,38% (bachelor voltijd), 8,83% (bachelor deeltijd), 8,1% (Ad voltijd), 17,15% (Ad deeltijd).
 - propedeuserendement na 2 jaar: 62,02% (bachelor voltijd), 56,2% (bachelor deeltijd), 70,11% (Ad voltijd); 66,6% (Ad deeltijd cohort 2006) en 57,14% (Ad deeltijd cohort 2007);
 - afstudeerrendement na 5 jaar: 70,2% (bachelor).Van het eerste cohort (2006) Ad voltijd is het afstudeerrendement na 2 jaar 69,2% en van cohort 2007 Ad voltijd 63,6%. Van Ad Beheer deeltijd is het afstudeerrendement 75% (cohort 2006) na 3 jaar en 57,1% (cohort 2007) na 2 jaar. Van Ad M&O deeltijd (cohort 2007) zijn nog geen studenten afgestudeerd. De resultaten van cohort 2007 zijn voor de opleiding aanleiding om de ontwikkelingen nauwlettend te volgen.
- Onderstaande tabel geeft de rendementscijfers van de bacheloropleiding P&A NHL in vergelijking tot het landelijk gemiddelde (HBO-raad). Voor de Ad-opleiding zijn geen landelijke cijfers beschikbaar.

Rendementscijfers P&A	1999	2000	2001	2002	2003
Noordelijke Hs Leeuwarden	79,7%	68,3%	66,0%	69,7%	67,3%
Landelijk gemiddelde	62,4%	60,8%	62,0%	60,2%	59,7%

- Studenten die in het eerste jaar minder dan 40 EC behalen, krijgen in principe een negatief bindend studieadvies. Per 2009-2010 hebben studieloopbaanbegeleiders tijd gekregen voor studieloopbaangesprekken met derdejaars en vierdejaars studenten. Hiermee wil de opleiding de uitval in de hogere studiejaren terugbrengen.

Overwegingen

De opleiding heeft vrij ambitieuze streefcijfers voor het rendement geformuleerd. Het rendement voldoet aan de streefcijfers. Het afstudeerrendement van de bacheloropleiding over de jaren 1999-2003 is stabiel en ligt met percentages rond 68% boven het landelijk gemiddelde. Ad deeltijd (relatief hoge uitval in vergelijking tot Ad voltijd en de bacheloropleiding; nog geen afgestudeerden van cohort 2007 M&O deeltijd) is een aandachtspunt, maar de Ad-opleiding bestaat nog te kort om al conclusies te kunnen trekken.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet onderwijsrendement voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding, voltijd en deeltijd.

Samenvattend oordeel Resultaten

Alle facetten zijn ten minste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Resultaten' voldoende.

3 Bijlagen

Bijlage 1 Deskundigheden auditteam

Deskundigheid cf. Protocol VBI's	Lid auditteam: Mevrouw dr. P.J. Biemans	Lid auditteam: De heer drs. B.J. Schuitemaker	Studentlid auditteam: Mevrouw T. Schröder	Lid auditteam NQA: Mevrouw drs. J.C. van Vonderen
Relevante werkvelddeskundigheid	x	x		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met meest recente ontwikkelingen	x	x		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met lesgeven en beoordeling en toetsing minstens op niveau/oriëntatie te beoordelen opleiding	x	x		
Onderwijsdeskundigheid	x	x		x
Studentgebonden deskundigheid			x	
Visitatie- of auditdeskundigheid	x	x		x

Mevrouw dr. P.J. Biemans

Mevrouw Biemans is ingezet vanwege haar deskundigheid op het gebied van personeelsmanagement, alsmede vanwege haar onderwijsdeskundigheid. Zij heeft zich na cum laude te zijn afgestudeerd in de organisatiesociologie gespecialiseerd in organisatie-advies en personeelsmanagement. Door haar jarenlange ervaring als Human Resources Manager heeft mevrouw Biemans een goed beeld van wat er zich afspeelt in het domein en is zij op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen. Zij heeft verschillende publicaties op haar naam staan en is hoofdredacteur van het Jaarboek personeelsmanagement (Kluwer). Zij is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap bij INHolland. Daarnaast voert zij als zelfstandig onderwijs- en organisatieadviseur vanuit haar eigen onderneming adviesopdrachten uit en geeft trainingen en workshops op het terrein van HRM. Door haar ervaring met visitaties beschikt mevrouw Biemans over kennis van de accreditatiesystematiek, daarnaast is zij voor deze visitatie aanvullend individueel geïnstrueerd.

Opleiding

1975 – 1981	VWO
1981 – 1984	Doctoraal Sociologie, Universiteit van Amsterdam
1995	SIOO (Sioo, de Stichting interuniversitair centrum voor ontwikkeling op het terrein van organisatie- en veranderkunde); basisopleiding organisatieadviseur
1999	Promotie op onderwerp Professionalisering van de Personeelsfunctie, Universiteit van Amsterdam

Werkervaring

1986 – 1989	ISBP aan universiteit van Amsterdam Kandidaatsassistent
1988 – 1989	Docent aan de Horst te Driebergen (docent P&A)
1991 – 1993	Universiteit van Amsterdam part-time docent
1989 – 1994	Moret Ernst en Young consultant personeelsmanagement
1994 – 1997	PinkRoccade Senior Business consultant HRM
1997 – 1999	PinkRoccade HR Manager Roccade Public (600 medewerkers)
1999 – 2006	PinkRoccade Projectmanager Corporate HR (later Getronics PinkRoccade)
2006 – tot 09	Leeuwendaal - Senior adviseur HRM
2000 – heden	Petra Biemans HR consultancy – Zelfstandig ondernemer (naast diverse banen)
09/06 – heden	Hogeschool INHolland, Lector HRM en persoonlijk ondernemerschap

De heer drs. B.J. Schuitemaker

De heer Schuitemaker is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van personeelsmanagement en in het bijzonder loopbaanontwikkeling. Bovendien heeft de heer Schuitemaker onderwijservaring als docent in het hoger onderwijs. Hij heeft auditdeskundigheid opgedaan bij verschillende opleidingen in het hoger onderwijs. Voor deze visitatie heeft de heer Schuitemaker onze handleiding voor auditteamleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding

1980-1986	Bestuurskunde, TH-Twente
1997-1998	PAO-Personeelswetenschappen
2003-2004	Mediator-opleiding; The Lime Tree
2005	Hubertconsult, Vertrouwenspersoon
2005	NCZ; summercourse ZKM
2007	Saxion, post-hbo, begeleiding van werknemers met werkgerelateerde psychische klachten
2009	SHL, London, train de trainer, SHLtestinstrumenten

Werkervaring

1985-1986	Philips, Hengelo, recruiter
1986-1992	Randstad, intercedent, vestigingsmanager en productmanager
1992-1993	Amev, hoofd verkoopbevordering pensioen- en spaarproducten
1993-1997	Mercuri Urval, management consultant
1997-2008	Capgemini, management development officer en loopbaanadviseur
2004-heden	The Careercoach, eerst parttime en vanaf 2008 fulltime zelfstandig ondernemer; loopbaanadviseur, coach, trainer

Nevenrollen

2002-heden	kerndocent Masterclass Strategisch HR / Avans+ Hogescholen (Breda)
2003-2007	gastdocent mbt loopbaanadvies op o.a. Erasmus Universiteit en Universiteit Twente bestuurslid NOLOC (vereniging voor loopbaanprofessionals)
2003-heden	bestuurslid / mentor CMI, (certificering loopbaanadviseurs),
2006-heden	programmaraad Master Career Development (Fontys)
2006-heden	werkveldadviesraad hbo psychologie
2007-heden	werkveldadviesraad hbo P&A

Studentlid mevrouw T. Schröder

Mevrouw Schröder is ingezet als studentlid. Zij volgt de opleiding Personeel & Arbeid bij Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, waar zij zitting heeft in de opleidingscommissie. Mevrouw Schröder is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is mevrouw Schröder aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA..

Opleiding

2008 - heden	Personeel & Arbeid, Hogeschool Arnhem en Nijmegen
2007 - 2008	Econometrie, Universiteit van Tilburg
2005 - 2007	Geneeskunde, Radboud Universiteit Nijmegen
2004 - 2005	Biomedische wetenschappen, Radboud Universiteit Nijmegen
1998 - 2004	VWO, Natuur & Gezondheid, Stedelijke Scholengemeenschap Nijmegen

Werkervaring

2009 - heden	Bijles in de vakken economie en wiskunde b
2004 - heden	Fotwinkel: Winkelervaring, verkoopgesprekken, administratieve werkzaamheden
2002 - heden	Oppassen
2001 - 2004	Slagerij, winkelervaring

Overig

Activiteitencommissie van de Tilburgse econometristen vereniging
Actief geweest tijdens Economic Businessweek Tilburg

Mevrouw drs. J.C. van Vonderen, NQA auditor

Mevrouw Van Vonderen is ingezet als NQA-auditor. Zij heeft ruime ervaring met visitaties in het hoger onderwijs en heeft auditdeskundigheid vanuit haar specialisatie in kwaliteitszorg en accreditatie hoger onderwijs.

Opleiding

1971-1976	doctoraal Engels universiteit Utrecht
1976-1978	doctoraal literatuurwetenschap universiteit Utrecht
1980-1982	propedeuse pedagogiek, één jaar doctoraal onderwijskunde
rond 1985	cursussen journalistiek

Werkervaring

- 1976-1986 docent Engels havo/vwo
- 1983-1985 projectmedewerker bij achtereenvolgens de universiteit in Tilburg (letterenfaculteit) en universiteit in Nijmegen (lerarenopleidingen)
- 1985-2008 onderwijs- en wetenschapsjournalist freelance: Utrechts Universiteitsblad, landelijke kranten, opiniebladen (o.a. Elsevier, Intermediair) en vaktijdschriften. Eindredacteur van HBO-Journaal, maandblad voor hbo-docenten (2 jaar). Hoofdredacteur van Thema, tijdschrift voor hoger onderwijs en management (5 jaar). Sinds 1997 weer freelance als onderwijsjournalist/tekstschrijver/redacteur: allerlei soorten teksten over onderwijs, met name over de onderwijsvernieuwingen in po, vo, mbo en hbo.
- 2004-heden gespecialiseerd in kwaliteitszorg en accreditatie hoger onderwijs. Inmiddels betrokken geweest bij de accreditatie van enkele tientallen hbo-opleidingen: schrijven zelfevaluatierapporten, opleidingen ondersteunen die zelf het zelfevaluatierapport schrijven door middel van advies en coaching bij het schrijven. Sinds 2008: secretaris/auditor van auditcommissies tbv de accreditatie.

Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaring auditteam

Netherlands Quality Agency



Biadnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling¹ van het opleidingsprogramma:

Personeel en Arbeid en AD Personeel en Arbeid

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

visitatiedatum: 18 mei 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : mevrouw dr. P.J. Biemans

Geboortedatum : 4-2-1963

Handtekening : 

Datum : 6-4-2010

¹ Het paneellid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie met NQA.

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling¹ van het opleidingsprogramma:

Personeel en Arbeid en AD Personeel en Arbeid

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

visitatiedatum: 18 mei 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : de heer drs. B.J. Schuitemaker

Geboortedatum : 3-3-1960

Handtekening : 

Datum : 7-4-2010

¹ Het panelid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie met NQA.

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,

lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling van het opleidingsprogramma:

Personeel en Arbeid en AD Personeel en Arbeid

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

visitatiedatum: 18 mei 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : mevrouw T. Schröder

Geboortedatum : 05-09-1986

Handtekening : 

Datum : 12-04-2010

* Het panellid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie met NQA.

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
NQA-auditor / lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling* van het
opleidingsprogramma:

Personeel en Arbeid em AD Personeel en Arbeid

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

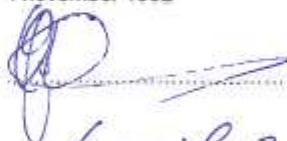
visitatie datum: 18 mei 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de
hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt
onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten
negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf jaar met de te beoordelen opleiding(en) en
de afgelopen twee jaar met de instelling ook niet te hebben gehad. Dit geldt voor advieswerk.

Naam : mevrouw drs. J.C. van Vonderen

Geboortedatum : 4 november 1952

Handtekening :



Datum :

6 april 2010

* Het panelid dat betrokken is bij deze kwaliteitsbeoordeling maakt deel uit van een panel dat
bestaat uit minstens vier leden. De meerderheid van deze panelleden heeft geen arbeidsrelatie
met NQA.

Bijlage 3 Bezoekprogramma

8.30-11.00 uur Ontvangst, materiaalbestudering

11.00-11.45 uur Gesprek met opleidingsmanagement

Gerrit Baan	Hoofd afdeling Business Administration
Egon van der Veer	Directeur instituut Economie en Management
Wilfred van Slooten	Coördinator opleiding Personeel & Arbeid

11.45-12.30 uur Gesprek met docenten

Naam	Vakgebieden	Overige rollen	Betrokken bij
Huub Riezebos	HRM	Coördinatie Ad	Bachelor en Ad
Hiele Lootsma	M&O / Marketing	Kwaliteitszorg	Bachelor en Ad
Bert Kramer	HRM, Sociale Wetenschappen (Psychologie)	Stagecoördinatie Voorzitter examencommissie	Bachelor en Ad
Marleen Griep	HRM	Afstudeercoördinatie	Bachelor en Ad
Jappie Sietsma	HRM	Coördinatie minor HRM dt	Bachelor en Ad
Sido de Vries	HRM / Verandermanagement	Coördinatie minor CMM vt + dt	Bachelor en Ad
Sander Hupkes	Soc. Ws. (Sociol. / ethiek, filosofie)	Coördinatie minor HRM vt Project Arbeidsverhoudingen	Bachelor en Ad
Marjan Scholman	Communicatie/ SLB		Bachelor en Ad

12.30-13.15 uur Lunchpauze

13.15-14.00 uur Gesprek met studenten

Naam	Opleiding	Variant	Jaar	Vooropleiding
Vanity Gajadin	Bachelor	Vt	1	havo
Fenny Klunder	Ad HR	Vt	1	mbo
Martijn Roosenburg	Ad CWI	Vt	1	havo
Daniël Hempenius	Bachelor	Vt	2	mavo/ 21+ toets
Winanda Veenstra	Ad HR	Vt	2	mbo
Riemke Spoelstra	Bachelor	Vt	3	havo
Nynke de Jong	Bachelor	Vt	4	havo
Ellen Akkerhof	Bachelor	Dt	4	mbo
Marcel Broersma	Ad CWI (tot 01-02), nu Bachelor	Dt	2	mbo

14.00-14.30 uur

Rondleiding

14.30-15.15 uur

Gesprek met alumni en werkveld

Alumni	Datum afstuderen	Van opleiding	Titel afstudeerrapport	Werkgever + functie
Dhr. Leon Kloosterman	Juni 2009	Bachelor vt	E-recruitment	KPN Analist
Dhr. Geert Dijkstra	Idem	Bachelor vt	Competentie- management	Gemeente Littensradeel Beleidsmedewerker P&O
Mw. Aukje Postma	Idem	Ad HR dt	Coachen, beoordelen en belonen	NHL Hogeschool Medewerker HR Services
Mw. Hanna Koster	idem	Bachelor vt	Beïnvloedingsfactoren van ziekteverzuim en arbeidssatisfactie	Gemeente Ferwerderadeel Medewerker P&O

Leden werkveldadviescie.	Organisatie	Functie	Totaal aantal stagiaires begeleid	Stagiaires in 2009-2010
Antoinet Gessel	AH-advies	HR-adviseur		X
Herma van Boetzelaer	BAN Personeelsdiensten	Directeur		X
Cathrien Bieleveld	Gemeente Leeuwarden	Project- management	drie	X
Hylke van de Veen	Randstad	Regio-directeur	tien bij Randstad	X
Romke Postma	Kuiken BV	HR manager	± tien	X

15.15-15.45 uur

Gesprek Ad met opleidingsmanagement en coördinator Ad

15.45-17.30 uur

Bestudering materiaal, intern overleg auditteam

17.30-18.00 uur

Derde gesprek met opleidingsmanagement en afronding

18.00-18.30 uur

Afsluitend overleg auditteam

Bijlage 4 Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal

Bijlagen

Landelijk beroepsprofiel en opleidingsprofiel
Studentenstatuut bachelor en Ad
Onderwijs- en examenregeling
Boekenlijsten
Set van eindwerkstukken bachelor en Ad
Stagehandleidingen 2009-2010 bachelor en Ad
Afstudeerhandleiding 2009-2010 bachelor en Ad
Studentenhandleiding SLB voltijd bachelor en Ad
Beleidskader 2007-2011 ECMA
Onderwijsbeleidsdocument BA
CV's docenten
Competentieprofiel docenten
Personeelsplan BA 2009
Handboek Kwaliteitszorg BA 2009-2010
Handboek KZ ECMA 2006
Jaarplan BA 2010
Kengetallen P&A 2009

Ter inzage gelegd materiaal

Afstudeerproducten

Een representatieve selectie uit het studiemateriaal:

- readers/syllabi
- moduleboeken en handleidingen of studiewijzers
- (stage- en afstudeer)handleidingen
- literatuurlijst en boekenlijst + selectie van boeken (onderscheiden in verplicht en aanbevolen)
- projectopdrachten

Een representatieve set van gemaakte toetsen (inclusief beoordelingen):

- toetsen
- opdrachten
- portfolio's en assessments
- stageverslagen
- projectverslagen

Documentatie betreffende:

- personeelsbeleid
- het interne kwaliteitszorgsysteem
- samenstelling overlegorganen en notulen

Bijlage 5 Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties

Het domeinspecifieke referentiekader is te vinden op de website van de HBO-raad:
www.hbo-raad.nl.

Domeincompetenties Bachelor of Business Administration (BBA):

1. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens (strategie).
2. Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en beleidsalternatieven en voorbereiden van besluitvorming.
3. Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie.
4. Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen.
- 5a. Analyseren van functionele aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.
- 5b. Signaleren van effecten van (nieuwe) wet- en regelgeving en jurisprudentie voor klanten en voor organisaties. Voorstellen van verbeteringen in de werkprocessen en /of het beleid van de organisatie ten gevolge van de gewijzigde juridische omstandigheden.
6. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.
7. Sociale en communicatieve competentie (inter-persoonlijk, organisatie).
8. Zelfsturende competenties (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar, professional).

De negen kerntaken van het beroep (Format P&A 2008+)

1. De hr-professional initieert en ontwikkelt activiteiten op de te onderscheiden en samenhangende hr-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.
2. De hr-professional is verantwoordelijk voor de informatievoorziening op het gebied van hr; geeft gevraagd en ongevraagd informatie aan de diverse stakeholders binnen en buiten de organisatie op het terrein van hr, richt daarvoor hr-informatiesystemen in en beheert deze.
3. De hr-professional adviseert het management over de inhoud en aanpak van de hr-werkterreinen, de interne en externe arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling, organisatieontwerp, taakontwerp en de daaruit voortkomende implementatievraagstukken.
4. De hr-professional ontwikkelt activiteiten op het terrein van interne- en externe arbeidsmarkttransities, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.
5. De hr-professional ontwikkelt activiteiten op het terrein van loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding en (andere) professionele 'één-op-één situaties', voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.
6. De hr-professional adviseert het management over hr-activiteiten op een zodanige wijze dat (primaire) processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden; daarbij formuleert hij meetbare hr-doelstellingen, assisteert het management bij de uitvoering van de activiteiten, evalueert deze en relateert de uitkomsten aan de organisatie-uitkomsten/resultaten.
7. De hr-professional maakt financiële verkenningen, berekeningen en kosten-batenanalyses op de hr-werkterreinen, maakt hierbij gebruik van ken- en stuurgetallen en rapporteert daarover aan het management.
8. De hr-professional anticipeert op de gewenste organisatiestrategie en organisatiecultuur, en vertaalt strategie- en cultuurveranderingen naar hr-werkterreinen en -uitvoeringspraktijken.
9. De hr-professional is in staat om de rol van effectief hr-leiderschap ten opzichte van het management vorm te geven en gebruikt de implicaties daarvan in zijn uitvoeringspraktijken.