

**Adviesrapport accreditatie**

**hbo-bacheloropleiding Personeel &  
Arbeid**

voltijd/deeltijd

**De Haagse Hogeschool**



Adviesrapport accreditatie

## **hbo-bacheloropleiding Personeel & Arbeid**

voltijd/deeltijd

## **De Haagse Hogeschool**

CROHO-nummer 34609

Hobéon® Certificering BV

**Datum:**

1 oktober 2010

**Auditteam:**

Drs. G.J. Stoltenborg  
Prof. dr. F. Kluijtmans  
Drs. R. van Kampen  
S. Bijkerk

**Secretaris:**

R.G. Peters



## INHOUDSOPGAVE

<b>DEEL 1</b>	<b>1</b>
<b>1. MANAGEMENT SAMENVATTING</b>	<b>1</b>
1.1. INTEGRAAL ADVIES	1
1.2. SAMENVATTENDE BEOORDELING	1
<b>2. INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>3. KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>4. VORIGE ACCREDITATIE</b>	<b>7</b>
<b>DEEL 2</b>	<b>9</b>
<b>5. ONDERWERPEN EN FACETTEN NVAO - ACCREDITATIEKADER</b>	<b>9</b>
<b>1. Doelstellingen opleiding</b>	<b>9</b>
Facet 1.1. Domeinspecifieke eisen	9
Facet 1.2. Niveau: Bachelor	11
Facet 1.3. Oriëntatie hbo	11
<b>2. Programma</b>	<b>13</b>
Facet 2.1. Eisen hbo	13
Facet 2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma	15
Facet 2.3. Samenhang programma	17
Facet 2.4. Studielast	19
Facet 2.5. Instroom	21
Facet 2.6. Duur	23
Facet 2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud	23
Facet 2.8. Beoordeling en toetsing	26
<b>3. Inzet van personeel</b>	<b>27</b>
Facet 3.1. Eisen hbo	28
Facet 3.2. Kwantiteit personeel	29
Facet 3.3. Kwaliteit personeel	29
<b>4. Voorzieningen</b>	<b>32</b>
Facet 4.1. Materiële voorzieningen	32
Facet 4.2. Studiebegeleiding	33
<b>5. Interne kwaliteitszorg</b>	<b>35</b>
Facet 5.1. Evaluatie resultaten	35
Facet 5.2. Maatregelen tot verbetering	36
Facet 5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	37
<b>6. Resultaten</b>	<b>39</b>
Facet 6.1. Gerealiseerd niveau	39
Facet 6.2. Onderwijsrendement	41
<b>6. OORDEELSCHEMA</b>	<b>43</b>
<b>7. BIJLAGEN</b>	<b>45</b>
BIJLAGE I Programma en gesprekspartners	
BIJLAGE II Kwantitatieve gegevens van de opleiding	
BIJLAGE III Curricula Vitae en onafhankelijkheidsverklaringen auditoren	
BIJLAGE IV Werkwijze, beoordelingsprocedure en beslisregels Hobéon	
BIJLAGE V Geraadpleegde documenten	



# DEEL 1

## 1. MANAGEMENT SAMENVATTING

### 1.1. Integraal advies

Hobéon Certificering adviseert de NVAO, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, de voltijd- en deeltijd hbo bacheloropleiding Personeel & Arbeid, verzorgd door De Haagse Hogeschool, croho-nummer 34435 te accrediteren.

Dit advies wordt in onderhavig rapport gefundeerd.

#### Beoordelingskader

Het bij het onderzoek gehanteerde beoordelingskader is het 'Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs Nederland' (14 februari 2003).

#### Algemene gegevens

Naam van de instelling:	De Haagse Hogeschool
Naam van de opleiding:	Personeel & Arbeid
Varianten van de opleiding:	voltijd en deeltijd
Locatie van de opleidingen:	Johanna Westerdijkplein 75, Den Haag,
Naam VBI:	Hobéon Certificering b.v.
Datum visitatie:	11 mei 2010
Datum adviesrapport	1 oktober 2010

#### Samenstelling auditteam

Het auditteam bestond uit de volgende personen:

- Drs G.J. Stoltenborg, lead auditor, senior adviseur bij Hobéon Certificering;
- Prof dr. F. Kluijtmans, hoogleraar Strategisch HRM Open Universiteit, Heerlen, vakdeskundige;
- Drs R. van Kampen, directeur BAM Utiliteitsbouw, regio Amsterdam, werkvelddeskundige;
- S. Bijkerk, derdejaars student Personeel & Arbeid bij de Hogeschool Utrecht, studentauditor.

Als secretaris is opgetreden R.G. Peters, associé bij Hobéon Certificering.

### 1.2. Samenvattende beoordeling

Hobéon Certificering baseert het advies tot accreditatie van de voltijd- en deeltijdvariant Personeel & Arbeid op de volgende overwegingen.

#### Algemeen beeld

De voltijd- en deeltijd-hbo-bacheloropleiding Personeel & Arbeid van De Haagse Hogeschool leidt hr-professionals op tot breed inzetbare generalisten en gebruikt het landelijke beroepsbeeld 'Format 2008+' als basis voor haar opleidingsprofiel. Er is geen sprake van een regionale profilering. In 2009 zijn 257 voltijd- en 219 deeltijdstudenten ingeschreven. De instroom in 2009 was 122 voltijd- en 87 deeltijdstudenten. Aan de opleiding doceren 22 docenten. Landelijk staat de opleiding goed aangeschreven: in een rangorde (Keuzegids Hoger Onderwijs, Elsevier-onderzoek) bekleedt de opleiding de vijfde plaats in een lijst van 25 opleidingen.

De opleiding is in ontwikkeling. Vanaf september 2008 is een vernieuwde programmacommissie bezig het curriculum fundamenteel te herzien en plannen voor studiesucces te ontwikkelen. Een aantal verschillen tussen de programma's van de voltijd- en deeltijdvariant is inmiddels weggenomen en het harmoniseren van de hoofdfase van de voltijd- en deeltijdvariant is ten tijde van de audit in volle gang.

De deeltijdvariant kent twee startmomenten per jaar: september en februari, en is modulair van opzet. Daardoor is er een grote mate van flexibiliteit en de mogelijkheid om binnen drie jaar af te studeren. Vrijstellingen, deels op basis van EVC-onderzoek, dragen daaraan bij.

De lector en kenniskring Human Resources Management (HRM) signaleren en onderzoeken nieuwe ontwikkelingen in het hrm-domein. Zij willen het rechtstreeks contact tussen het lectoraat HRM en de opleiding Personeel & Arbeid verder versterken. Het auditteam juicht dit voornemen toe, omdat het van oordeel is dat die relatie meer mogelijkheden heeft dan nu worden benut.

Versterken van het aspect 'internationalisering' wordt meegenomen in de onderwijsherziening 2010-2012. De opleiding zal dan in het voltijd- en deeltijdprogramma meer aandacht geven aan internationale ontwikkelingen in het hrm-vakgebied.

#### **Onderwerp Doelstellingen opleiding: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief.

Het auditteam ziet een opleiding die, na een periode van relatieve stilstand door organisatorische problemen bij de aansturing, hard bezig is vernieuwingen door te voeren. Dit gebeurt in samenspraak met de werkveldcommissie. Het landelijke beroepsbeeld is leidend voor zowel het voltijd- als deeltijdprogramma. Door contacten in het hrm-domein heeft de opleiding zich verzekerd van voldoende informatie en invloed, zodat de programma's actueel blijven. De eindkwalificaties van de opleiding Personeel & Arbeid sluiten in beide varianten aan bij wat vakgenoten en het werkveld eisen.

De opleiding legt op heldere wijze verbinding tussen de Dublin Descriptoren, de kernkwalificaties en de leerlijnen die de bouwstenen vormen voor de programma's van de opleidings-varianten en maakt daarmee zichtbaar dat het hbo-niveau in de doelstellingen tot uitdrukking komt. Het auditteam heeft deze indeling gezien en beoordeelt die voor beide programma's als goed.

#### **Onderwerp Programma: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief. Voor hun kennisontwikkeling gebruiken studenten moderne vakliteratuur en aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal. De opleiding borgt dat zij op de hoogte blijft van actuele ontwikkelingen in het hrm-domein. Het ontwikkelen van beroepsvaardigheden is op adequate wijze verweven in de programma's van de opleiding. Het auditteam vindt het een goede constructie dat deeltijdstudenten een in zwaarte opklimmend functieniveau moeten bekleden om hun studie voort te kunnen zetten.

In de programma's zijn de te bereiken competenties uitgewerkt in modules, waarin de leerdoelen, de werkvormen en de toetsvormen zijn vastgelegd. In de programma's is sprake van een opbouw in zwaarte. De samenhang is doordacht, wordt consequent uitgewerkt en lijkt logisch. Studenten zijn daarover tevreden. De deeltijdvariant is flexibel opgezet met samenhang binnen elke module. De varianten kennen spreiding in studielast en tentamens. Het aantal contacturen voor voltijdstudenten is met 15 uur per week voldoende om binding te hebben en te houden met de opleiding. Het auditteam is onder de indruk van de parallelle opzet van de deeltijdvariant met onderwijs op twee momenten per week, waardoor deeltijdstudenten kunnen uitwijken en studievertraging kunnen voorkomen. Vanwege dit laatste beoordeelt het auditteam de studielast van de deeltijdvariant als goed.

De voltijdvariant heeft een brede instroom van havisten, waarvan sommigen hun studiekeuze soms nauwelijks hebben overwogen en weinig studiediscipline hebben. Dit heeft een relatief grote uitstroom in het eerste jaar als gevolg. De opleiding ziet dit als een probleem en heeft de



voorlichting aan deze groep verbeterd en het proefstuderen nieuw vormgegeven. De instroom van de deeltijdvariant is aanmerkelijk vergroot sinds de flexibele opzet van het programma. Beide varianten hebben een omvang van 240 studiepunten. Het didactisch concept is geëigend om de doelstellingen te bereiken en de gebruikte werkvormen passen hierbij. Een sterk punt van de deeltijdvariant is het onderscheid in vier functieniveaus, opklimmend in zwaarte, waarbij is vastgelegd welk functieniveau de deeltijdstudent ten minste moet bekleden om door te mogen studeren. De opleiding heeft voor beide varianten een adequaat ontwikkeld toetsbeleid. De toetscyclus en organisatie van toetsen is vastgelegd, er is een variëteit aan toetsen en het werkveld wordt in adviserende zin betrokken bij beoordelingen. De opleiding is portfolio's en POP's gaan gebruiken. De kwaliteitsborging van toetsen en beoordelen is geregeld.

#### **Onderwerp Inzet van personeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam over alle facetten van dit onderwerp is positief. Het gezamenlijke docententeam voor de voltijd- en deeltijdvarianten bestaat uit 22 docenten van wie vijftien ruime ervaring hebben in de beroepspraktijk en zes van hen daarin werkzaam zijn. Het auditteam beoordeelt de verbinding tussen opleiding en beroepspraktijk voor beide varianten daarom als goed. De Academie beschikt over een formatieplanning. De docent-studentratio is met 1:27,9 aan de hoge kant maar voldoende om de basiskwaliteit te kunnen leveren. Het gezamenlijke docententeam is in meerderheid academisch opgeleid. Docenten doen voldoende aan bij- en nascholing en via de gesprekscyclus is dit aspect geborgd. Externe begeleiders en beoordelaars zijn van voldoende niveau. De studenten zijn tevreden over de didactische en vakinhoudelijke kwaliteiten van de docenten.

#### **Onderwerp Voorzieningen: voldoende**

Het gebouw is door de aanwas van studenten aan de krappe kant. Het auditteam heeft waardering voor de mediatheek, de collectievorming en de toegang tot wereldwijde literatuur. De ict-omgeving is adequaat. De studieloopbaanbegeleiding (slb) in de voltijddopleiding is opnieuw opgezet en nog niet over de volle doorloop van het programma uitgerold. Het auditteam heeft, gezien de inspanningen die de opleiding zich getroost, het vertrouwen dat de opleiding de slb op goede wijze vorm zal geven. De studiebegeleiding voor de deeltijdstudenten is inmiddels adequaat ontwikkeld. De deeltijdstudenten zijn hierover tevreden.

#### **Onderwerp Interne kwaliteitszorg: voldoende**

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd aan de hand van meetbare doelen. Deze zijn vastgelegd in een jaarplan, waarin de te ondernemen evaluaties worden beschreven. Het auditteam heeft gezien dat een grote hoeveelheid evaluatiegegevens wordt verwerkt tot managementinformatie en dat op basis daarvan, na analyse, aantoonbare verbetermaatregelen zijn en worden genomen. De opleiding investeert veel om van studenten informatie te verkrijgen over de uitvoering van de onderwijsprogramma's. Studenten zijn formeel betrokken bij de medezeggenschap van de opleiding, door zetels in de OC en AR, maar de medezeggenschap leeft onvoldoende. Medewerkers en het werkveld zijn op adequate wijze betrokken bij het wel en wee van de opleiding. Het auditteam onderstreept het belang van het voornemen van de opleiding om een enquête voor alumni te ontwikkelen. Het auditteam vindt de hoeveelheid evaluaties en daaraan gekoppelde acties erg groot en geeft de opleiding in overweging zich te focussen.

#### **Onderwerp Resultaten: voldoende**

De afsluitende toetsing is goed georganiseerd, en het toetsen van het bereiken van het eindniveau is geborgd. Inhoudelijke beoordeling van eindwerkstukken heeft het auditteam overtuigd dat over het geheel van sprake is van het bereiken van het bachelorniveau op het terrein van hrm. Het auditteam constateert dat het Nederlands in enkele scripties aan de matige kant is en vindt dat de onderbouwing van keuzes van studenten bij de probleemstelling van een onderzoek en de onderzoeksmethodiek sterker kan. De opleiding heeft wat de rendementen betreft lagere streefcijfers afgesproken dan gebruikelijk binnen De Haagse Hogeschool. De opleiding neemt tal van maatregelen om het rendement te verhogen en heeft een stijgende lijn ingezet.

## 2. INLEIDING

Het onderhavige rapport bevat het advies aan de NVAO dat door Hobéon Certificering als Visiterende Beoordelende Instantie (VBI) is opgesteld ten behoeve van de accreditatie van de hbo bacheloropleiding Personeel & Arbeid (*hierna: P&A*), verzorgd door De Haagse Hogeschool (*hierna: HHS*), croho-nummer 34435. De opleiding wordt aangeboden in de varianten voltijd en deeltijd.

De basis voor het onderzoek van Hobéon Certificering was de Management Review van maart 2010 en de daarbij behorende onderliggende documenten. Het bij het onderzoek gehanteerde beoordelingskader is geweest het 'Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs Nederland' (14 februari 2003).

De audit heeft plaatsgevonden op 11 mei 2010. Het programma van de audit is opgenomen in Bijlage I.

Het auditteam werd gevormd door mevrouw Suzanne Bijkerk en de heren drs. Hans Stoltenborg, prof. dr. Frits Kluijtmans en drs. Rob van Kampen. Rob Peters ondersteunde het auditteam als secretaris. De in dit team aanwezige expertise is in onderstaand schema zichtbaar. CV's van de auditoren zijn opgenomen in Bijlage III.

	Werkveld	vak / discipline	onderwijs	kwaliteits-zorg /audit	student-perspectief
<i>voorzitter</i> drs. Hans Stoltenborg, senior adviseur Hobéon Certificering			x	x	
<i>werkvelddeskundige</i> drs. Rob van Kampen, directeur BAM Utiliteitsbouw regio Amsterdam	X				
<i>vakdeskundige</i> prof. dr. Frits Kluijtmans, hoogleraar Strategisch HRM, Open Universiteit	X	x	x		
<i>student</i> Suzanne Bijkerk, derdejaars P&A Hs Utrecht					x
<i>secretaris</i> Rob Peters, associé Hobéon Certificering	X			x	

### **3. KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING**

#### **Structuur van de opleiding P&A binnen De Haagse Hogeschool**

De HHS kent een Academiestructuur. De opleiding P&A valt onder de Academie voor Management & Human Resources (MHR). De enige andere opleiding van deze Academie is de bacheloropleiding Management, Economie en Recht.

De opleiding wordt aangestuurd door een docent-teamleider. Deze heeft een gedelegeerde verantwoordelijkheid voor de organisatie en de inhoud van het onderwijs.

De voltijd- en deeltijdvarianten hebben elk een eigen coördinator. De opleiding kent voor beide varianten één gezamenlijk docententeam, dat in principe eenmaal per twee weken gezamenlijk overlegt.

#### **Ontwikkeling in de afgelopen jaren en nabije toekomst**

Door wisselingen in het management heeft de ontwikkeling van de opleiding vertraging opgelopen. In september 2008 is een vernieuwde programmacommissie ingesteld, die tot taak heeft het beroeps- en opleidingsprofiel te actualiseren, het competentieprofiel te vernieuwen, het curriculum fundamenteel te herzien en plannen voor studiesucces te ontwikkelen.

De opleiding heeft inmiddels een aantal verschillen tussen de programma's van de voltijd- en deeltijdvarianten weggenomen en werkt aan de verdere harmonisering van de hoofdfase. De deeltijdvariant kent naast de start in september een februari-instroom; het programma wordt tweemaal per jaar aangeboden. De deeltijdvariant heeft op basis van wensen van studenten en werkveld de opzet van de opleiding modulair gemaakt, waardoor een grote mate van flexibiliteit wordt verkregen en de mogelijkheid bestaat om binnen drie jaar af te studeren. Dit versnellen kan, indien de student voldoet aan in de loop van de studie zwaarder wordende functie-eisen en de verplichte individuele onderdelen binnen drie jaar uitvoert. Een uitgewerkt beleid van vrijstellingen, deels op basis van EVC-onderzoek, draagt voorts bij aan versnelling.

Voor de voltijd- en deeltijdvariant is de curriculumherziening ten tijde van de audit in volle gang. Het auditteam heeft hiervan een notitie 'Onderwijsherziening opleiding P&A periode 2010-2012' gezien. Zoals een van de coördinatoren het beeldend zei: "Het is nieuwbouw in wording. De binnenmuren staan en de kozijnen zijn gezet. En als je het naast de bouwtekening legt, zie je dat het iets moois wordt."

#### **Beroeps- en opleidingsprofiel**

Het beroepsprofiel voor de hr-professional is ontwikkeld door het Landelijk Opleidingsoverleg P&A (LOPA), in samenwerking met de Landelijke Werkveld Adviesraad. Het profiel 'Format 2008+' dateert van 2008. In dit profiel worden politieke, economische, sociale en technologische ontwikkelingen beschreven op het terrein van personeel en arbeid, wat resulteert in negen kerntaken van de hr-professional. Bij facet 1.1 gaan we daar dieper op in.

De opleiding heeft 'Format 2008+' als basis genomen voor haar opleidingsprofiel. Ze leidt hr-professionals op tot breed inzetbare generalisten. Er is geen sprake van een regionale profilering omdat de ontwikkelingen op het hr-terrein landelijk spelen.

Het aantal ingeschreven studenten in 2009 is 257 voltijd- en 219 deeltijdstudenten, totaal 476. De instroom in 2009 was 122 studenten voltijd en 87 studenten deeltijd.

Aan de opleiding doceren 22 docenten, van wie twee fulltime en twintig parttime. Zes van hen zijn tevens werkzaam in de beroepspraktijk. Verder doceren twaalf gastdocenten aan de opleidingen.

### **Onderzoeksomgeving**

De lector HRM van de HHS beschouwt toegepast onderzoek als een regulier aspect van de vorming van professionals. Hij jaagt, samen met andere lectoraten en kenniskringen de onderzoeksfunctie in bacheloropleidingen aan en richt zich daarbij met name op docenten. De HHS kent een masterclass 'masters', waarin Haagse docenten die een masteropleiding volgen aan universiteit of hogeschool, bijeen komen. Via die masterclass tracht de lector, samen met andere lectoren, te komen tot het verbeteren van de formulering van de onderzoeksopdracht en de onderzoeksopzet bij afstudeeropdrachten. Het kritisch kijken naar afstudeeropdrachten wordt daar gestimuleerd. Rond het thema 'kritisch denken' is cursusmateriaal ontwikkeld dat wordt ingebouwd in bachelorprogramma's.

Op uitnodiging van de opleiding onderzoeken en signaleren de lector en kenniskring nieuwe ontwikkelingen in het hrm-domein. De belangrijkste lijn van werken van het lectoraat is echter het zelf uitvoeren van onderzoek en van daaruit kijken wat dit kan betekenen voor de opleidingen.

Rechtstreeks contact tussen het lectoraat HRM en de opleiding P&A is vooralsnog beperkt; dit wordt veroorzaakt door de structuur van de lectoraten binnen de HHS. Het management van de Academie en de lector willen het contact verder uitwerken in teamconferentiedagen in november 2010.

### **Internationalisering**

De opleiding zal in het voltijd- en deeltijdprogramma meer aandacht geven aan internationale ontwikkelingen in het hrm-vakgebied. Doel daarvan is de student bewust te laten zijn dat hij (of zij) in een organisatie terecht kan komen, waarvan de horizon verder reikt dan Nederland. Het huidige aanbod van één module voor internationaal hrm wordt daartoe uitgebreid. De opleiding werkt aan versterking van het relatienetwerk met internationale bedrijven. De docenten zijn zich, volgens het management, bewust van de internationale component van het hrm-domein.

### **Benchmark**

In de Keuzegids Hoger Onderwijs zijn in 2008 22 P&A-opleidingen en in 2009 25 P&A-opleidingen vergeleken wat betreft de studenttevredenheid. De Haagse opleiding staat in 2009 op de vijfde plaats met een totaalscore van 7,0 op een tienpuntschaal

In het Elsevier-onderzoek van 2008 neemt de P&A opleiding van de HHS de vijfde plaats in met een score van 7,3. In dit onderzoek zijn twintig opleidingen met elkaar vergeleken. Het onderzoek geeft het studentenoordeel over het onderwijs, de toetsing, docenten, communicatie, organisatie en faciliteiten.

De HBO-Monitor is het jaarlijkse onderzoek onder alumni. Uit de monitor van 2008 blijkt dat de Haagse alumni van de voltijd-P&A-variant in vergelijking tot landelijke P&A-voltijdalumni vrijwel gelijk scoren op de vraag hoe goed men is voorbereid op de beroepspraktijk. De deeltijdalumni scoren een fractie lager dan de landelijke deeltijdalumni.

Op vragen waar men terecht komt, scoren de voltijdalumni iets beter dan de landelijke voltijdalumni. De Haagse deeltijdalumni scoren gemiddeld drietiende punt lager. De scores zijn over de hele linie voldoende tot ruim voldoende.

## 4. VORIGE ACCREDITATIE

De laatste visitatie dateert van september 2004, gevolgd door accreditatie in 2005. Het auditteam was toen positief, maar gaf enkele verbeterpunten mee. Deze punten waren:

- Uitbreiden van de werkveldcommissie met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven;
- Borgen van het toetsbeleid;
- Opleidingsbreed inzetten van de netwerken van docenten;
- De pdca-cyclus volledig inbedden in het kwaliteitszorgsysteem.

De dienst Onderwijs & Kwaliteit van de HHS heeft de opleiding in juni 2008 intern geaudit. Daarbij werd een aantal sterke en zwakkere punten gesignaleerd. Aandacht moest worden besteed aan:

- Herformuleren van de doelstellingen van de opleiding, doorvoeren van de onderwijsvisie en vertalen van de competenties naar leerdoelen;
- Competentieontwikkeling inbrengen in de studieloopbaanbegeleiding;
- De structurele samenwerking met het werkveld versterken;
- Het toetsbeleid volledig implementeren;
- De pdca-cyclus borgen op opleidingsniveau.

De verbeterpunten zijn omgezet in een Plan van Aanpak, waarmee de programmacommissie aan de slag is gegaan. In het jaarplan 2010 geeft de opleiding een overzicht van de stand van zaken rond de uitwerking van allerlei acties. Het auditteam heeft dit plan gezien en besproken met de opleiding.

Verschillende acties zijn inmiddels doorgevoerd in de propedeuse 2009-2010, andere acties volgen nog. Waar dat aan de orde is worden deze acties en hun gevolg(en) beschreven bij de onderwerpen en facetten.



## DEEL 2

### OORDEEL OP FACETNIVEAU

#### 5. ONDERWERPEN EN FACETTEN NVAO-ACCREDITATIEKADER

##### 1. Doelstellingen opleiding

###### Facet 1.1. Domeinspecifieke eisen

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 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)</li></ul> |
|---|

###### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

###### Waarnemingen

###### *Beroepsprofiel*

In samenspraak met de Landelijke Werkveld Adviesraad heeft het Landelijk Overleg Personeel & Arbeid (LOPA) het beroepsprofiel geactualiseerd in 'Format 2008+'. Deze format onderscheidt op basis van een nationale en internationale verkenning negen kerntaken voor de hr-professional.

###### *Opleidingsprofiel*

De Haagse P&A-opleiding sluit aan bij het door de LOPA geformuleerde beroepsprofiel. De opleiding maakt daarbij een onderscheid in twee profielen: (i) de P&O-adviseur en (ii) de arbeidsbemiddelaar. Zes van de negen kerntaken vallen onder de werkzaamheden van de P&O-adviseur, drie onder die van de arbeidsbemiddelaar. De afgestudeerde P&A'er kan in beide profielen terecht komen; de opleiding beschouwt de genoemde profielen niet als afstudeerprofielen.

In de voltijd- en deeltijdvariant komen zeven van de negen kerntaken aan de orde. Twee kerntaken ('inrichten hr-informatiesystemen' en 'effectief hr-leiderschap') komen in het curriculum basaal aan de orde.

De Haagse opleiding heeft niet gekozen voor een specifieke regionale profilering omdat ontwikkelingen in het hrm-domein landelijk spelen.

De opleiding sluit aan bij de 'Body of Knowledge & Skills' (BoKS) zoals die door de HBO-Raad in juni 2008 is gedefinieerd voor de Bachelor of Business Administration (BBA). Deze BoKS beschrijft domeingebieden, waarbinnen een BBA kan opereren. Aan de domeingebieden zijn elf deskundigheidsgebieden gekoppeld.

In het huidige curriculum zijn bij de voltijdvariant twee en bij het deeltijdcurriculum één deskundigheidsgebied(en) onderbelicht. De opleiding ontwikkelt deze binnen het proces van de onderwijsherziening voor 2010-'11.

###### *Validatie door het beroepenveld en vakgenoten*

De opleiding heeft sinds 2009 een vernieuwde werkveldcommissie (wvc) van negen leden die driemaal per jaar bijeenkomt. De leden zijn afkomstig uit het bedrijfsleven (3), arbeidsbemiddeling (3), overheid (1), gezondheidszorg (1), en een zelfstandig adviesbureau (1). In het Reglement Werkveldcommissie is vastgelegd dat de opleiding de resultaten van dit overleg dient te vertalen naar het opleidingsprogramma.

Door de wvc is het landelijke beroepsprofiel en Haagse opleidingsprofiel geaccordeerd.

De opleiding heeft structurele contacten met de Nederlandse Vereniging voor Personeelmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) en organiseert met deze beroepsvereniging jaarlijks een landelijke NVP-dag rond actuele thema's; de laatste maal op 8 april 2010. Driemaal per jaar nodigt de stagecoördinator de werkveldvertegenwoordigers uit voor een bijeenkomst over actuele thema's, terwijl zij jaarlijks worden geëvalueerd over de competenties die zij van belang achten voor hr-professionals. Vanaf eind 2009 heeft het alumnibeleid opnieuw vorm gekregen door het organiseren van bijeenkomsten. De opleiding gaat dit continueren in halfjaarlijkse bijeenkomsten.

De combinatie van een landelijk overleg (LOPA), lokaal overleg (wvc), contacten met de NVP, met stagebegeleiders en alumni leidt ertoe dat de opleiding over een structuur beschikt waardoor het beroepsprofiel en opleidingsprofiel actueel blijven.

### ***Internationale referentie***

De internationale context heeft de opleiding deels ondergebracht in verscheidene curriculumonderdelen. De internationale context komt naar eigen oordeel van de opleiding en dat van de wvc te weinig expliciet aan de orde. De opleiding heeft in het licht van de onderwijsherziening 2010-'11 dit aangepakt. Vanaf september 2010 zal internationalisering in de propedeuse meer aandacht krijgen; daarna zal dit thema worden uitgerold over de hele opleiding.

### ***Werking van het lectoraat in relatie tot toegepast onderzoek***

Het lectoraat HRM werkt mee aan de organisatie van een masterclass voor Haagse docenten die een master-opleiding volgen. Doel daarbij is om via deze docenten de kennis van toegepast onderzoek in bacheloropleidingen te versterken.

De opleiding is bezig om de contacten tussen het lectoraat en de voltijd- en deeltijdvarianten te versterken. Het is de keuze van de HHS om lectoraten niet aan (clusters van) opleidingen te koppelen, maar overstijgend thematisch te laten opereren.

### **Overwegingen**

Het auditteam ziet een opleiding die, na een periode van relatieve stilstand door organisatorische problemen bij de aansturing, nu hard bezig is om een aantal vernieuwingen door te voeren. Dit gebeurt onder de leiding van de teamleider door programmacommissie in samenspraak met de werkveldcommissie. Het landelijke beroepsbeeld is leidend voor het opleidingsprofiel van zowel het voltijd- als deeltijdprogramma en door een netwerk van contacten in het hrm-domein heeft de opleiding zich verzekerd van voldoende informatie en invloed, zodat het opleidingsprogramma actueel blijft. De eindkwalificaties van de opleiding P&A in beide varianten sluiten aan bij wat vakgenoten en het werkveld eisen. Het aspect van 'internationalisering' zal het komend studiejaar in de programma's al zijn versterkt. Het auditteam beoordeelt het facet 'Domeinspecifieke eisen' voor beide varianten als **voldoende**.



## Facet 1.2. Niveau: Bachelor

- De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij algemene, internationaal geaccepteerde beschrijvingen van de kwalificaties van een Bachelor

### Oordeel: goed

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### Waarnemingen

'Format 2008+' hanteert de tien generieke hbo-kernkwalificaties voor de bachelor P&A. De opleiding heeft deze tien generieke hbo-kernkwalificaties ondergebracht in de vijf Dublin Descriptoren. Deze Dublin Descriptoren zijn vervolgens gekoppeld aan de domeincompetenties en aan de leerlijnen van het curriculum P&A. Schematisch is dit als volgt in beeld gebracht:

Dublin Descriptoren	Domeincompetenties	Leerlijnen (LL) P&A
1. Kennis en inzicht	Inrichten, beheersen en verbeteren bedrijfsprocessen; Analyseren van financiële en juridische aspecten, interne organisatie.	LL Bedrijfskunde LL Economie en Recht
2. Toepassen kennis en inzicht	Toepassen van human resource management; Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.	LL Strategisch HRM en HRD LL Onderzoek en Advies
3. Oordeelsvorming	Ontwikkelen van een visie.	LL Visieontwikkeling
4. Communicatie	Sociale en communicatieve competentie.	LL Mondelinge communicatie en sociale vaardigheden LL Schriftelijke communicatie
5. Leervaardigheden	Zelfsturende competentie.	LL Zelfsturing

Tabel 1: koppeling Dublin Descriptoren aan domeincompetenties en leerlijnen P&A voltijd + deeltijd, HHS

### Overwegingen

Door de verbinding te leggen tussen de Dublin Descriptoren, de generieke kernkwalificaties en de leerlijnen die de bouwstenen vormen voor de programma's van de opleidingvarianten maakt de opleiding zichtbaar dat het hbo-niveau in de doelstellingen tot uitdrukking komt. Het auditteam heeft deze indeling gezien en beoordeelt die als inzichtelijk en compleet. Het auditteam beoordeelt daarom het facet 'Niveau Bachelor' voor beide varianten als **goed**.

### **Facet 1.3. Oriëntatie hbo**

- **De eindkwalificaties van de opleiding zijn mede ontleend aan de door (of in samenspraak met) het relevante beroepenveld opgestelde beroepsprofielen en/of beroepscompetenties.  
Een hbo-bachelor heeft de kwalificaties voor het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar in een specifiek beroep of samenhangend spectrum van beroepen waarvoor een hbo-opleiding vereist is of dienstig is.**

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op de overweging, dat de in facet 1.3 benoemde aspecten volledig in facet 1.1 aan de orde zijn geweest. Het oordeel is daarom identiek.

## 2. Programma

### Facet 2.1. Eisen hbo

- **Kennisontwikkeling van 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**

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### **Waarnemingen**

##### ***Kennisontwikkeling***

###### **• *Vakliteratuur***

Uit de door de opleiding overlegde literatuurlijsten blijkt dat de in de voltijd- en deeltijdvarianten gebruikte literatuur actueel en relevant is en betrekking heeft op alle onderdelen van het curriculum. De actualiteit van vakliteratuur wordt bevorderd door het gebruik van vaktijdschriften en wetenschappelijke artikelen. Docenten zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van de literatuur. De gebruikte literatuur wordt jaarlijks geactualiseerd; richtlijnen bepalen dat deze niet ouder mag zijn dan vijf jaar en dat docenten met elkaar overleggen over de voor te schrijven literatuur. Behalve voor het vak 'zakelijk Engels' wordt geen Engelstalige literatuur gebruikt.

###### **• *Materiaal uit en interactie met de beroepspraktijk***

In de voltijdvariant wordt casuïstiek gebruikt die direct is ontleend aan de beroepspraktijk. Bij een aantal opdrachten is het werkveld de opdrachtgever. Hr-professionals worden als gastdocent en gastspreker ingezet. 6 van de 22 docenten zijn werkzaam in de praktijk en brengen van daaruit casuïstiek in.

Studenten ontwerpen workshops over een ontwikkeling in de beroepspraktijk, waarbij zij worden geactiveerd zich op de actualiteit te oriënteren.

Op de jaarlijkse NVP-dag (zie facet 1.1) en tijdens drie themadagen per jaar worden actuele thema's onder de aandacht van studenten en docenten gebracht.

De deeltijdstudenten zijn vanaf de hoofdfase zelf werkzaam in de hr-praktijk en brengen hun ervaringen, vragen en probleemstellingen zelf in. In de deeltijdvariant worden eveneens vakken gedoceerd door gastdocenten, die hun hoofdfunctie in de hr-praktijk hebben.

##### ***Actualiteit van het programma***

Sinds 2009 wordt de wvc structureel geraadpleegd over het signaleren van ontwikkelingen en trends en het vertalen daarvan naar het curriculum. Het auditteam heeft gezien dat de vernieuwde wvc daarin actief is.

Docenten bekijken in gezamenlijkheid jaarlijks of modules moeten worden aangepast aan ontwikkelingen op het hr-gebied, wet- en regelgeving en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt.

De opleiding maakt in zijn programma duidelijk dat zij oog heeft voor de multiculturele context waarbinnen de hr-professional werkt. Enkele modules zijn daarop toegespitst.

##### ***Internationale context***

De internationale context is vanaf 2010 verbreed. Internationalisering komt aan de orde bij de voltijdvariant in de module 'Organisatie van Internationale Betrekkingen' en bij de deeltijdvariant in de module 'Internationaal HRM'. In beide varianten wordt aandacht gegeven aan schriftelijke en mondelinge taalvaardigheid in het Engels.

Studenten kunnen deelnemen aan de jaarlijkse 'internationale week Leuven/Den Haag' en aan een buitenlandse studiereis. Doel is de internationale oriëntatie van studenten te vergroten en hen te leren omgaan met culturele verschillen.

De opleiding stimuleert het volgen van stage of minors in het buitenland door het geven van voorlichting. De animo is echter gering: vier studenten in 2008-2009 en vijf studenten in 2009-2010 maakten van deze mogelijkheid gebruik.

### ***Beroepsvaardigheden en beroepsgerichtheid***

De ontwikkeling van de beroepsvaardigheden is verweven in het voltijd- en deeltijdprogramma. In het voltijdprogramma wordt aandacht gegeven aan gesprekstechniek, professionele communicatie, het uitvoeren van integraal personeelsmanagement en van toegepast onderzoek. Beroepsvaardigheden worden voorts getraind in de stageperiode van tien maanden in het derde jaar. Bij twee minors die de opleiding in het vierde jaar aanbiedt is sprake van een externe opdrachtgever.

Deeltijdstudenten hebben vanaf de hoofdfase verplicht een functie in het hr-domein, waarvan de inhoud in zwaarte toeneemt. De opleiding onderscheidt hiervoor A-, B-, C- en D-functies, waarbij de A-functie de zwaarste is. Daarover meer in facet 2.2.

De opleiding zal in de nabije toekomst de onderzoekslijn in de programma's versterken. Onderzoek zit nu in het programma van het eerste jaar, maar zal in het tweede jaar terugkomen om die kennis bij studenten te borgen. Onder andere via docenten die lid zijn van de kenniskring, wordt onderzoeksmethodologie ingebracht.

### ***Oordeel studenten***

Uit de Reflector, het studententevredenheidsonderzoek van de HHS blijkt dat studenten tevreden zijn over de beroepsgerichtheid (voltijd 4,04 en deeltijd 3,86) en de actualiteit (voltijd 3,86, deeltijd 3,70) van de opleiding.<sup>1</sup> Minder tevreden zijn de studenten over de aandacht voor internationale ontwikkelingen (voltijd 2,77; deeltijd 3,02). Zoals al aangegeven komt meer aandacht voor de internationalisering vanaf september 2010.

### **Overwegingen**

Het auditteam heeft gezien dat de kennisontwikkeling van de studenten geschiedt door gebruik te maken van moderne vakliteratuur en aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal. De opleiding borgt in voldoende mate dat zij op de hoogte blijft van actuele ontwikkelingen in het hrm-domein. De ontwikkeling van beroepsvaardigheden is op adequate wijze verweven in de programma's van de opleidingen. Het auditteam heeft met instemming kennisgenomen van de constructie dat deeltijdstudenten een in zwaarte opklimmend functieniveau moeten bekleden om hun studie voort te kunnen zetten. Het auditteam beoordeelt het facet 'Eisen hbo' voor beide varianten als **voldoende**.

---

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers in de Reflector geven een waarde op een vijfpuntschaal. In de rest van dit rapport wordt deze opmerking niet herhaald.

## Facet 2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma

- **Het programma is een adequate concretisering van de eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen**
- **De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma**
- **De inhoud van het programma biedt de studenten de mogelijkheid om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### Waarnemingen

#### ***Concretisering eindkwalificaties***

De opleiding is vanaf september 2008 bezig het curriculum fundamenteel te herzien. Dit proces is ten tijde van de audit in volle gang. Het herziene curriculum geldt vanaf september 2010 voor de propedeuse en wordt in de jaren daarna uitgerold. Het auditteam heeft dit herziene programma kunnen bestuderen.

De tien generieke hbo kwalificaties en de kwalificaties uit het beroeps- en opleidingsprofiel zijn ondergebracht in een onderwijsmodel waarbinnen kennisdomeinen en deskundigheidsgebieden zijn onderscheiden.

De kennisgebieden betreffen zes voor P&A relevante wetenschapsgebieden: bedrijfskunde, psychologie, sociologie, economie, recht en filosofie.

In de deskundigheidsgebieden is sprake van integratie van die kennisgebieden en een of meer generieke hbo-competenties. De deskundigheidsgebieden zijn afgeleid van het hr-werkterrein. De zestien competenties gelden voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant.

#### ***Beheersingsniveaus***

De competenties zijn uitgewerkt in drie beheersingsniveaus. Deze beheersingsniveaus klimmen op in zwaarte; de student moet aan het eind van zijn studie bewijzen dat hij het bachelorniveau op alle zestien competenties heeft bereikt.

De opleiding heeft uitgewerkt welke competenties op welk niveau voor elk vak van toepassing zijn en welke leerdoelen daarbij horen. In competentiematrices voor de voltijd- en deeltijd-variant wordt dit duidelijk.

#### ***Mogelijkheid de geformuleerde eindkwalificaties te behalen***

In de studiegidsen van de voltijd- en deeltijdvariant zijn per module de inhoud, de leerdoelen, de werkvorm en toetsvorm beschreven. Verdere uitwerking daarvan vindt de student in de modulehandleidingen.

Competenties worden uiteindelijk op het derde niveau, het bachelorniveau, getoetst, behalve de competentie 'internationale gerichtheid', die op het tweede niveau wordt getoetst. De opleiding is, zoals eerder gezegd, bezig de internationale gerichtheid te verstevigen in het programma, opdat ook deze op het bachelorniveau wordt getoetst.

De deeltijdvariant kent vanaf 2007 een nieuwe volledig modulaire opzet, waardoor de deeltijdstudent veel flexibeler kan studeren en, mits hij of zij voldoet aan bepaalde voorwaarden, binnen drie jaar het programma kan afronden. De modules zijn gekoppeld aan vier onderscheiden en in relevantie oplopende functieniveaus, die als ingangseis fungeren voor deelname aan die modules. Na het eerste jaar moet de deeltijdstudent ten minste een 'B – functie' hebben om zijn studie te mogen voortzetten. De opleiding toetst het niveau van de functie (Zie verder ook facet 2.1 en 2.3).

Voor deeltijdstudenten is de februari-instroom opengesteld en is een EVC-procedure ontwikkeld. In het deeltijdprogramma komen twee 'action learning'-opdrachten voor die studenten individueel en zelfstandig moeten uitvoeren bij de eigen organisatie. Deze opdrachten mogen alleen worden uitgevoerd als de deeltijdstudent een A-functie heeft. Door de nieuwe modulaire opzet is sinds 2007 de instroom van deeltijdstudenten verdubbeld.

### ***Oordeel studenten***

In de gesprekken die het auditteam met de studenten heeft gevoerd gaven deze aan dat zij de aansluiting van de theorie op de praktijk ervaren. Zij begrijpen de competenties waaraan zij werken en zijn positief over de mate waarin ze leren te analyseren en te kijken naar hun werkomgeving (deeltijdstudenten). Zij kunnen datgene wat zij in de theorie leren in praktijk brengen.

### **Overwegingen**

Het auditteam heeft gezien dat het programma de doelstellingen, geformuleerd in competenties, als vertrekpunt heeft en dit heeft uitgewerkt in modules, waarin de leerdoelen, de werkvormen en de toetsvormen zijn vastgelegd. In het programma van zowel de voltijd- als deeltijdvariant is sprake van een opbouw in zwaarte, waarbij de competenties op het bachelorniveau op het moment van afstuderen toetsbaar worden bereikt. Voor deeltijdstudenten borgt het eisen van een adequaat functieniveau in de beroepspraktijk dat de student de beoogde competenties kan oefenen en uiteindelijk behalen. Het auditteam beoordeelt het facet 'Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma' voor beide varianten als **voldoende**.

## Facet 2.3. Samenhang programma

### ▪ Het studieprogramma is inhoudelijk samenhangend

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### **Waarnemingen**

##### ***Verticale en horizontale samenhang voltijdvariant***

Het onderwijsprogramma omvat vier studie jaren. Elk studiejaar is opgebouwd uit vier blokken van tien weken elk.

In de voltijdvariant worden in de opeenvolgende studie jaren de volgende accenten gelegd:

- propedeuse: signaleren/beschrijven
- hoofdfase 1: analyseren/toepassen
- hoofdfase 2: toepassen/ontwerpen
- hoofdfase 3: ontwerpen

Uit de studiegids blijkt dat in het propedeusejaar basisvakken als Inleiding recht, Psychologie, Bedrijfseconomie en Arbeidsrecht aan de orde komen in combinatie met vakken als Personeelsmanagement en Arbeidsbemiddeling. Ook wordt aandacht gegeven aan de inleiding op het uitvoeren van toegepast onderzoek. In het vierde blok van het eerste jaar is een oriënterende stage van zes weken opgenomen, die wordt afgerond met een oriëntatieverslag.

In de hoofdfase krijgen deskundigheidsgebieden de nadruk. Daarbij wordt voortgebouwd op de kennis in de verschillende basisvakken en wordt deze verder uitgediept. Bedrijfsopleidingskunde, Integraal personeelsmanagement, Professionele communicatie en Organisatiediagnose, naast Arbeidsrecht 2 en practicum Onderzoek 2, komen dan aan de orde. Er wordt gewerkt met casuïstiek, waarbinnen studenten leren beroepsvraagstukken te analyseren.

In de hoofdfase volgen de studenten drie minors, een stage van tien maanden. In het vierde jaar is ruimte ingebouwd voor het coachen van eerstejaars studenten, naast studieruimte voor Strategisch personeelsmanagement, Ethiek en voor het afstudeerwerkstuk.

Bij de vernieuwing van het curriculum is de programmacommissie tot op detail nagegaan waar sprake is van overlap en manco's. Overlap is eruit gehaald en de onderdelen 'toegepast onderzoek' en 'internationalisering' zijn per september 2010 versterkt.

#### ***Minoren***

De voltijdstudent volgt gedurende de hele opleiding verplicht twee minors van 15 studiepunten en heeft daarnaast 15 studiepunten vrije keuzeruimte voor een derde minor. De door de opleiding aangeboden minors zijn in lijn met het vakgebied van hrm en verdiepend van aard. De HHS heeft een aantal hogeschoolbreed goedgekeurde minors waaruit elke student ook mag kiezen.

De opleiding overweegt om samen met de MER een doorstroomminor te ontwikkelen die toegang geeft tot een wetenschappelijke master.

#### ***Samenhang binnen- en buitenschools programma voltijdvariant***

In het propedeusejaar volgen de studenten een korte stage om zich te oriënteren op het hrm-domein. In de tien maanden durende stage in het derde jaar werkt de student aan het ontwikkelen van P&O-producten. Daarnaast zijn studenten bezig hun eigen competenties verder te ontwikkelen. Hiervoor maken ze een werkplan. In deze fase leren studenten situaties analyseren en resultaten van die analyses toe te passen in te ontwikkelen producten. De stage kent twaalf supervisiebijeenkomsten; in verslagen van die bijeenkomsten reflecteert de student op zijn ontwikkeling van beroepsvaardigheden.

### ***Verticale en horizontale samenhang deeltijdvariant***

De propedeuse voor deeltijdstudenten is vrijwel gelijk aan die van de voltijdstudenten. Vanaf de hoofdfase heeft de deeltijdstudent verplicht een functie in het hr-domein en past hij het geleerde toe in de praktijk. Dit wordt in de loop van de studie sterker en is gekoppeld aan vier in relevantie oplopende functieniveaus. Elke module in de opvolgende jaren in de hoofdfase vereist een minimaal functieniveau waar de student aan moet voldoen, wil hij die module kunnen volgen.

Zoals al beschreven is de deeltijdstudie modulair opgezet en daardoor flexibel. De onderwijskundige samenhang is aanwezig in elk blok: in de propedeuse ligt de nadruk op een mix van kennisgebieden en vaardigheden (gelijk aan de voltijdpropedeuse) en in de hoofdfase is er een mix van meer cognitieve deskundigheidsgebieden.

Het curriculum van de deeltijdvariant omvat in totaal 60 studiepunten die de student kan verkrijgen door te voldoen aan het vereiste functieniveau. Mede daarom is de minorruimte voor deeltijdstudenten 18 studiepunten. Hiervan moeten zij 15 studiepunten besteden aan een minor die bijdraagt aan hun professionele ontwikkeling en aan een module van 3 studiepunten.

### ***Studenten over de samenhang***

Uit de Reflector blijkt dat zowel de voltijdstudenten (score 3,77) als deeltijdstudenten (score 3,88) vinden dat er een goede samenhang is tussen de programmaonderdelen. Zij zijn tevreden over de verhouding theorie-praktijk (vt 3,72; dt 3,82). Verder vinden zij dat de stageplekken en werkplekken goed aansluiten bij de opleiding (vt 4,04; dt 3,86).

### **Overwegingen**

Het auditteam heeft de samenhang in de nieuw ontwikkelde programma's gezien en ziet dat deze doordacht en consequent is uitgewerkt. De opbouw is logisch. Studenten zijn tevreden over de samenhang. De deeltijdvariant is flexibel opgezet met samenhang binnen elke module. Het auditteam beoordeelt het facet 'Samenhang programma' voor beide varianten als **voldoende**.



## Facet 2.4. Studielast

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

### **Oordeel: voltijd: voldoende; deeltijd: goed**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande overwegingen.

#### ***P&A voltijd***

##### ▪ **Studielast**

Elk onderwijsblok van tien weken omvat 15 studiepunten in de voltijd- en 12 studiepunten in de deeltijdvariant.

De studielast van elk programmaonderdeel is aangegeven in de studiegids en studentenhandleiding en wordt na afloop van elk blok digitaal geëvalueerd. De studielast komt aan de orde in de gesprekken met de studieloopbaanbegeleider (slb'er).

Op basis van zulke evaluaties is bijvoorbeeld het propedeusevak 'Statistiek' minder intensief gemaakt.

Binnen het hogeschoolbrede programma 'Studiesucces' is een analyse uitgevoerd van achterblijvend studiesucces. Vanaf het studiejaar 2008-2009 heeft de opleiding het onderwijs geïntensiveerd en hebben vrijwel alle modules een minimale omvang van 3 studiepunten. Daarmee is het aantal modules teruggebracht en het aantal toetsen verminderd. Vanaf dat studiejaar is de contacttijd verhoogd naar 15 contacturen per week, exclusief de uren voor slb. Ten opzichte van de jaren daarvoor is de contacttijd in de propedeuse aanzienlijk toegenomen.

##### ▪ **Contacturen**

De opleiding heeft de geprogrammeerde onderwijstijd in een schema (zie ook bijlage II) vervat. Daaruit blijkt dat het aantal contacturen voor de voltijdvariant in het collegejaar 2009-2010 voor de propedeuse 457 klokuren is, voor het tweede jaar 266 klokuren, voor het derde jaar (het stagejaar) 52 klokuren en voor het vierde jaar 113 klokuren. In deze klokuren zijn niet opgenomen de contacturen voor het minoronderwijs, omdat dit afhankelijk is van de gekozen minor. Eveneens zijn niet opgenomen de contacturen die verband houden met het deficiëntieonderwijs in de propedeuse en studieloopbaanbegeleiding.

##### ▪ **Studievoortgang**

Sinds 2008-2009 kunnen studenten de hulp inroepen van een tutor; zij worden dan door tweedejaars en vierdejaars studenten begeleid in vakken waarmee zij moeite hebben. De tutoring is gericht op vooral eerstejaars studenten. Begeleiding vindt vooral plaats bij de vakken Nederlands en Rekenen.

Een grote groep propedeusestudenten ontbreekt het aan taalvaardigheden, cijfervaardigheden en analytisch denkvermogen. Vanaf 2009-2010 is het vak Basisvaardigheden ingevoerd en het vak Argumenteren naar voren gehaald in het eerste blok van het programma. De studenten leggen een niveautoets af voor Nederlands en Rekenen bij de start van hun opleiding. Zie verder ook bij facet 2.5.

#### ***P&A deeltijd***

##### ▪ **Studielast**

De deeltijdvariant is flexibel opgezet; studenten kunnen ervoor kiezen sneller of langzamer te studeren. Het programma van de deeltijdvariant gaat uit van 20 uur per week, zonder vrijstellingen.

Blokevaluaties wijzen uit dat deeltijdstudenten circa 19 uur besteden per lesweek. In deze geprogrammeerde studielast is de studielast van niet lesrooster-gebonden modules niet meegenomen; de werkelijke studielast van deeltijdstudenten varieert, maar is hoger dan 19 uur per week. Desgevraagd bevestigden de deeltijdstudenten dat hun studielast circa 20 tot 22 uur per week is. Dit varieert echter: 'Als je veel leervakken hebt, is het meer.'

De deeltijdstudenten kunnen gebruikmaken van een studiecoach die hen adviseert en begeleidt in het maken van de juiste keuzes en samenstellen van het meest efficiënte studietraject.

Een fraaie constructie is dat het deeltijdprogramma elke week zowel op een weekdag als twee avonden wordt aangeboden. Studenten die op hun vaste dag of avond zijn verhinderd kunnen in dezelfde week daardoor uitwijken.

#### ▪ **Contacturen**

De contacturen voor de deeltijdvariant zijn eveneens in een schema (zie Bijlage III) vervat. Daaruit blijkt dat in het eerste en tweede jaar van de deeltijdvariant het aantal contacturen 219 is, in het derde jaar 154, en in het laatste jaar 25.

#### **Studenten over studielast en studeerbaarheid**

Uit de Reflector blijkt dat de studenten van mening zijn dat de studielast voldoende is gespreid over het jaar (vt 3,04; dt 3,58) en dat de toetsing goed over het jaar is verdeeld (vt 3,49; dt 3,68). In de gesprekken bevestigen de vt en dt studenten deze scores.

#### **Overwegingen**

Het auditteam ziet dat de opleiding de voltijdstudenten een adequaat opgebouwd programma aanbiedt dat spreiding kent in studielast en tentamens. Het aantal contacturen voor voltijdstudenten is met 15 per week voldoende om binding te hebben en te houden met de opleiding. Het auditteam beoordeelt het facet 'Studielast' voor de voltijdvariant als **voldoende**. De modulair opgezette deeltijdvariant biedt veel flexibiliteit. Het auditteam is onder de indruk van de parallelle opzet, waardoor deeltijdstudenten kunnen uitwijken en studieovertraging kunnen voorkomen.

Om die reden beoordeelt het auditteam dit facet voor de deeltijdvariant als **goed**.

## Facet 2.5. Instroom

- **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, blijktend uit toelatingsonderzoek**

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### Waarnemingen

#### Toelating

Tot de opleiding worden toegelaten studenten met een vwo, havo of mbo-4 diploma. Er zijn geen eisen aan het vakkenpakket. Zij die ouder zijn dan 21 jaar en niet in het bezit zijn van een van de genoemde diploma's, kunnen toegelaten worden na een toelatingsonderzoek.

#### Instroom

De instroomaantallen zijn als volgt:

	2005	2006	2007	2008	2009
Voltijd	85	95	86	131	122
Deeltijd	57	56	91	85	87
Totaal	142	151	177	216	209

Tabel 2: instroom in aantallen, opleiding P&A voltijd en deeltijd, De Haagse Hogeschool

De opleiding heeft een helder beeld van de omvang en kenmerken van de instroom. Ze ziet dat de instroom van de voltijdvariant in de jaren 2005 tot 2007 ongeveer gelijk was en vanaf 2008 een stijging vertoont van 40% tot 50%. Deze stijging verklaart de opleiding deels uit het feit dat er veel havisten zijn die een hbo-studie pas overwegen nadat ze hun havo-diploma hebben behaald 'en dan maar voor P&A kiezen'. Maar een echte verklaring heeft de opleiding ook niet voor de plotselinge aanwas.

De uitval in het propedeusejaar is door de niet doordachte studiekeuze en door andere verwachtingen over de inhoud van de studie hoog: 25% stopt binnen een half jaar met de studie of switcht naar een andere opleiding.

De opleiding merkt tegenover het auditteam op dat in een aanzienlijk aantal gevallen er bij eerstejaars studenten weinig of helemaal geen sprake is van enige studiediscipline. Dit blijkt onder meer uit de exitinterviews. Studenten schrijven zich in, komen een- of tweemaal en laten zich dan niet meer zien. De opleiding stelt veel in het werk om vanaf het allereerste moment contact op te bouwen met de nieuwe studenten.

Het studiegedrag van propedeusestudenten baart de opleiding zorgen. Vanaf september 2010 wordt het propedeusejaar qua studielast en inhoud aanmerkelijk verzwaard om studenten te motiveren tot het leveren van meer inspanningen en de opleiding in staat te stellen beter en sneller te selecteren.

Bij de deeltijdvariant is vanaf 2007 een stijging zichtbaar tussen de 50 en 60%. De opleiding verklaart dit door de flexibilisering van het programma, die een grote aantrekkingskracht heeft.

De instroom voltijd en deeltijd naar vooropleiding is 6% vwo, 36% havo, 44% mbo, 11% toelatingsonderzoek en 3% buitenlands diploma. De populatie is voor 57% autochtoon, 38% niet-westers allochtoon en 5% westers allochtoon.

Elders is al beschreven dat deeltijdstudenten vanaf instroom in de hoofdfase een passende functie in het hr-domein dienen te bekleden.

De HHS geeft bijzondere aandacht aan de mogelijkheid om studenten met een functiebeperking te kunnen laten studeren. Hiervoor is centraal beleid geformuleerd dat de Academie ten tijde van de audit verder uitwerkt.

De voltijd- en deeltijdvarianten hebben een instroomcoördinator die alle voorlichtings- en informatieactiviteiten stroomlijnt en zonodig verbetert. Deze activiteiten bestaan uit presentaties tijdens open dagen, en op v.o.-scholen, en informatie via internet en brochures. Er vinden nog geen individuele intakegesprekken met aspirant voltijdstudenten plaats, maar de opleiding wil dit instrument gaan inzetten. De opleiding neemt de suggestie van het auditteam om vierdejaars studenten daarbij te betrekken ter harte. De deeltijdvariant biedt geïnteresseerde kandidaat-studenten nadrukkelijk de mogelijkheid tot een gesprek.

### ***Aansluiting***

Uit analyse van cijfers bij de voltijdvariant blijkt dat 86% van de instroom uit havo en mbo tezamen een achterstand heeft in taalvaardigheden, cijfervaardigheden en analytisch denken. Dit onderstreept de noodzaak van maatregelen om de studeerbaarheid te vergroten, zoals beschreven bij facet 2.4

De instroom voor de deeltijdvariant is heterogeen qua leeftijd, werkervaring en eerdere scholing. Ongeveer de helft van de studenten heeft een mbo-achtergrond en velen van hen komen uit een administratieve omgeving.

### ***Vrijstellingen***

Met het verlenen van vrijstellingen is studiever snelling mogelijk. De vrijstellingsprocedure is vastgelegd in het OER. Mbo'ers met een diploma Sociaal Juridisch Medewerker, richting Arbeidsvoorziening en Personeelwerk kunnen instromen in de hoofdfase van de voltijdvariant. Andere vrijstellingen worden verleend op basis van delen van hbo- of wo-opleidingen, die raakvlakken hebben met de opleiding P&A; de inhoud van gevolgde vakken is dan bepalend. De opleidingcoördinator besluit, op basis van een aan hem gedelegeerde bevoegdheid van de Examencommissie, over het verlenen van vrijstellingen op basis van een advies van vakdocenten. Vrijstellingen kunnen ook worden gegeven op basis van een ervaringscertificaat dat uitkomst is van een geaccrediteerde EVC-procedure.

### ***Overwegingen***

De brede opleiding P&A stelt landelijk geen eisen aan het vakkenpakket van het voorgezet onderwijs. Daardoor is er een brede instroom in het voltijdonderwijs van havisten, die hun studiekeuze soms nauwelijks hebben overwogen. De opleiding is voornemens de voorlichting aan deze groep te verbeteren en intakegesprekken en proefstuderen in te voeren. Het auditteam beveelt de opleiding, gezien de hoge uitval aan, om al het mogelijke te doen om deze terug te brengen. De opleiding moet daarvoor, naast de door haar al genoemde, ook andere instrumenten inzetten.

De instroom van de deeltijdvariant is aanmerkelijk vergroot sinds de flexibele opzet van het programma. Het auditteam ziet dat de opleiding een adequaat beeld heeft van de kenmerken van de instroom.

Het auditteam beoordeelt het facet 'Instroom' voor beide varianten als **voldoende**.

### Facet 2.6. Duur

- De opleiding voldoet aan de formele eis (240 studiepunten) m.b.t. de omvang van het curriculum:
  - hbo-bachelor: 240 studiepunten

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### Waarneming

Uit het opleidingsprogramma van zowel de voltijd- als de deeltijdvariant blijkt dat de omvang van de beide varianten 240 studiepunten bedraagt.

In het voltijdcurriculum is dit opgedeeld in 195 studiepunten voor de major en 45 studiepunten voor de minors. Bij de deeltijdvariant omvat de major 222 studiepunten en de vrije keuzeruimte 18 studiepunten.

#### Overweging

De opleiding voldoet in beide varianten aan de formele eis van 240 studiepunten. Het auditteam beoordeelt het facet 'Duur' voor beide varianten daarom als **voldoende**.

## Facet 2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud

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

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### Waarnemingen

#### *Didactisch concept*

Het didactisch concept van de voltijd- en deeltijdvarianten is afgeleid van een onderwijsvisie, die op het niveau van de HHS is geformuleerd. Uitgangspunten zijn talentontwikkeling, binding van de student aan het opleidingsinstituut en de beleving van de studie door de student.

De opleiding P&A hanteert, in lijn met de centrale onderwijsvisie, de volgende centrale uitgangspunten:

- onderwijs is gericht op integratie van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden met aanwezige;
- leren vereist een actieve houding waarbij kennis wordt verworven en niet alleen door de docent wordt overgedragen;
- leren doen studenten van en met elkaar;
- de verantwoordelijkheid voor leren ligt in toenemende mate bij de student zelf.

De opleiding had ten tijde van de audit het aanscherpen van de onderwijsvisie afgerond. Aanleiding hiervoor waren de bevindingen uit een interne audit dat de onderwijsvisie te beperkt zichtbaar was en het feit dat de studentenpopulatie verandert. In de nieuwe onderwijsvisie ligt de nadruk op:

- het aanbieden van een betekenisvolle context aan de student;
- afwisseling in werkvormen;
- meer regelmatig geven van positieve feedback;
- diversiteit aan toetsvormen.

#### *Werkvormen*

In lijn met de onderwijsvisie zijn de didactische uitgangspunten:

- een beroep doen op cognitieve en sociale vaardigheden;
- hoorcolleges alleen als flankerend onderwijs;
- werkvormen zijn interactief en kunnen, naast hoorcolleges, inhouden: werkcolleges, zelfstudie, simulatiespelen, oefeningen op basis van casuïstiek en informatieoverdracht (gastcolleges), workshops, vaardigheidstrainingen, discussieopdrachten, presentaties, consultaties met feedback, stages, supervisie, intervisie en action learning.

Bij zowel de voltijd- als deeltijdvariant komt een mix voor van deze werkvormen in een combinatie van individueel werken en werken in kleine groepen.

#### *Werkplekieren*

De onderwijsvisie geldt voor zowel de voltijd- als deeltijdvariant. In de deeltijdvariant hebben de studenten al werkervaring; vanaf de hoofdfase bekleeden zij bovendien een functie in toenemende zwaarte in het hr-domein. (Zie facet 2.2 en 2.3)

In de voltijdvariant lopen de studenten in het eerste jaar al een korte oriënterende stage. Het werkplekieren wordt vervolgd in het derde jaar met een stage gedurende vier onderwijsblokken.

#### *Oordeel van studenten over het didactische concept en de werkvormen*

De studenten van zowel de voltijd- als deeltijdvariant zijn tevreden over het didactisch concept en de gebruikte werkvormen. Deeltijdstudenten waarderen in het gesprek met het auditteam ook de informatie die zij krijgen over de werkvormen, het afstuderen en de toetsvormen.

## Overwegingen

Het auditteam is van oordeel dat het didactisch concept geëigend is om de doelstellingen te bereiken. De gebruikte werkvormen passen bij dit concept.

Het auditteam beoordeelt het facet 'Afstemming tussen de vormgeving en inhoud' voor de voltijd- en deeltijdvariant als **voldoende**.

## Facet 2.8. Beoordeling en toetsing

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

### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### **Waarnemingen**

#### ***Relatie leerdoelen en toetsvorm***

De Academie MHR heeft de uitgangspunten voor het toetsen en beoordelen en de toetscyclus en toetsorganisatie vastgelegd. Uitgangspunten die de opleiding, in lijn met die van de Academie, hanteert voor het toetsen en beoordelen zijn:

- met toetsing moet kunnen worden gegarandeerd dat de afgestudeerden de eindkwalificaties hebben bereikt;
- elk studieonderdeel levert een concrete bijdrage aan het verwerven of bereiken van een of meer eindkwalificaties op een specifiek niveau;
- voor alle toetsen worden de leerdoelen aangegeven.

#### ***Variëteit aan toetsvormen***

De voltijd- en deeltijdvariant hanteren een variëteit aan toetsvormen en hebben dit schematisch vastgelegd in een overzicht voor het auditteam. De belangrijkste toetsvorm in de voltijdvariant is het schriftelijke tentamen; in de deeltijdvariant werkt men met individuele werkstukken, naast schriftelijke tentamens.

Bij groepsopdrachten wordt de gehele groep op eenzelfde wijze beoordeeld in een groepsbeoordeling. Alleen wanneer de groep zelf aangeeft dat niet iedereen in dezelfde mate heeft meegewerkt of wanneer de docent daartoe aanleiding ziet, vindt er een individuele beoordeling plaats. Groepsopdrachten zijn in de meeste gevallen deeltolsten wat inhoudt dat bij de betreffende module nog een individuele toets wordt afgenomen.

#### ***Ontwikkelingen***

De eerstejaars werken het lopende studiejaar voor de eerste maal met een portfolio, waarin zij een reflectie geven op wat zij hebben geleerd en op hun persoonlijke ontwikkeling. De hierop volgende reflectiegesprekken worden geleid door vierdejaars studenten en zijn onder meer gericht op het vinden van een geschikte stageplaats aan het eind van het eerste jaar.

In de deeltijdvariant is het werken met een portfolio en POP nog nieuw. De eerste ervaringen daarmee worden nu opgedaan.

De opleiding wil in de nabije toekomst formatiever gaan toetsen, zodat studenten zelf kunnen sturen op hun competentiedossier. Verder hebben de opleidingen de ambitie om via externe deskundigheid de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen te borgen.

#### ***Het werkveld als beoordelaar***

Het werkveld is in een adviserende rol betrokken bij de beoordeling van de eerste- en derdejaarsstage van de voltijdstudenten, bij de beoordeling in enkele blokken waarin projecten worden uitgevoerd, bij de minors Strategisch Recrutement en Human Resource Development en bij de afstudeeropdracht. Ook in de deeltijdvariant is het werkveld in adviserende zin betrokken bij de beoordeling van enkele modules.

Het oordeel van de werkveldbegeleiders heeft de status van een zwaarwegend advies. De uiteindelijke vaststelling van het resultaat geschiedt, mede op basis van dit advies, door de opleiding.



De eisen aan de stageplaats (voltijd) zijn geformuleerd. Door ondertekenen van een contract verplicht de stageverlenende organisatie zich dat de stagiair werkzaamheden en taken krijgt die in overeenstemming zijn met de stagedoelen. De eisen aan de werkplek worden gecontroleerd via het werkplan van de student.

De deeltijdstudenten dienen een door de werkgever getekende verklaring in te leveren bij de Functie Toetsingscommissie, waarin de organisatie aangeeft welke werkzaamheden in welke omvang worden verricht, opdat het functieniveau kan worden bepaald. De opleiding toetst deze verklaring over het functieniveau daadwerkelijk bij de werkgever.

### ***Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen***

Per september 2008 heeft de opleiding een nieuwe toetscommissie, die is belast met toetsbeleid ontwikkelen, docenten over toetsing adviseren en hen ondersteunen bij toetsontwikkeling, en de Examencommissie over toetskwesties adviseren. De kwaliteit van toetsen wordt geborgd doordat docenten samen toetsen ontwerpen en elkaar consulteren.

Ten tijde van de audit is de toetscommissie bezig met een onderzoek naar de validiteit (i) van de leerdoelen en (ii) van de beoordelingscriteria van toetsen. Het eerste onderzoek leverde op dat de leerdoelen nog onvoldoende in meetbare termen zijn geformuleerd en onvoldoende leidend zijn. Deze bevinding heeft geleid tot het besluit het docententeam in het voorjaar van 2010 collectief te scholen. Ook is een nieuwe format voor de modulehandleidingen ontworpen. Het tweede onderzoek is nog niet afgerond ten tijde van de audit.

### ***Examencommissie***

De examencommissie is georganiseerd op Academieniveau. De taken en verantwoordelijkheden van deze commissie liggen vast. De Examencommissie heeft een toetsende functie op de uitvoering van de procedures rond toetsen, toelatingsbeleid, toekennen van vrijstellingen, vaststellen van het bindend studieadvies en goedkeuring van de minorkeuze van studenten. Daarnaast geeft de Examencommissie aandacht aan fraudebestrijding.

### ***Inzage en feedback***

De wijze van toetsen is per vak aangegeven in de studiegidsen, terwijl in de studiehandleidingen de beoordelingscriteria voor de diverse toetsen zijn vastgelegd.

In de Onderwijs- en Examenregeling (OER) is vastgelegd dat de student de gelegenheid heeft de toets in te zien en hierop feedback te krijgen. Uit de gesprekken met de studenten blijkt dat het soms moeilijk is om terugkoppeling van de docenten op toetsen te krijgen.

### ***Oordeel studenten over de toetskwaliteit***

De studenten zijn over het algemeen tevreden over de toetsing. Het algemene oordeel volgens Reflector is voltijd: 6,35 en deeltijd 6,39 (op een tienpuntsschaal). Zij hebben het vertrouwen dat zij door toetsing voldoen aan in de opleiding de gestelde eisen (vt 3,41; dt 3,54) en inhoudelijk bruikbare feedback krijgen van de docenten. Voltijdstudenten zijn over dit laatste aspect meer tevreden dan deeltijdstudenten.

De deeltijdstudenten merken in het gesprek met het auditteam op dat er vrijstellingen worden gegeven voor vaardigheidsvakken op grond van de beklede functie. In dergelijke gevallen vindt een beperkt EVC-onderzoek plaats.

### **Overwegingen**

Het auditteam ziet dat de voltijd- en deeltijdvariant een adequaat ontwikkeld toetsbeleid hebben. De toetscyclus en organisatie van toetsen is vastgelegd; er is een variëteit aan toetsen en het werkveld wordt in adviserende zin betrokken bij beoordelingen. De opleidingen zijn van start gegaan met het gebruiken van portfolio's en POP's. De kwaliteitsborging van toetsen en beoordelen is geregeld. Het auditteam beoordeelt het facet 'Beoordelen en toetsen' voor beide varianten als **voldoende**.

### 3. Inzet van personeel

#### Facet 3.1. Eisen hbo

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Het onderwijs wordt voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk</b></li></ul> |
|---|

**Oordeel: goed**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### Waarnemingen

##### *Achtergrond van de docenten in het werkveld*

Aan de voltijd- en deeltijdvariant doceren tweeëntwintig docenten (twee fulltime, twintig parttime) en twaalf gastdocenten. Van de in dienst zijnde docenten hebben zes een nevenfunctie in het P&A-werkveld. Negen andere docenten zijn korter dan drie jaar in het beroepsdomein werkzaam geweest.

Vier docenten van de opleiding nemen deel aan een kenniskring: twee aan de kenniskring van het lectoraat HRM, één aan de kenniskring Filosofie van de beroepspraktijk en één aan de kenniskring Pedagogiek van de beroepsvorming.

Uit een scholingsoverzicht blijkt dat docenten deelnemen aan scholingen, trainingen en symposia. Docenten die een masteropleiding volgen, kunnen deelnemen aan een masterclass 'Masters' binnen de hogeschool.

Bij het aannamebeleid is kennis en ervaring in de beroepspraktijk een belangrijk selectie criterium. Het relatienetwerk en relevante beroepservaring van docenten is een bespreekpunt in de 'resultaat- & ontwikkelingscyclus' (r&o-cyclus): het planningsgesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek dat elke medewerker jaarlijks heeft met zijn leidinggevende.

##### *Relaties met het werkveld*

De helft van de docenten is actief als afstudeerbegeleider en zes docenten zijn betrokken bij stageopdrachten. Zij bezoeken in die hoedanigheid driemaal per jaar het stageverlenende bedrijf. Docenten overleggen met gastsprekers en gastdocenten over hun bijdragen aan het programma; daarbij wordt een directe verbinding gelegd met de actualiteit in het werkveld.

De opleiding heeft een netwerk dat zij benut voor het werven van gastsprekers. Docenten zetten hun netwerk in bij het vormgeven en uitvoeren van diverse onderdelen van het onderwijs.

De Academie MHR start in september 2010 met een bureau 'Externe Betrekkingen' om het relatiemanagement meer structuur te geven. Het auditteam geeft de opleiding hierbij in overweging om binnen de gesprekscyclus (zie hierboven) de mogelijkheden van het volgen van docentstages aan de orde te stellen bij die docenten die geen of een verouderde ervaring hebben met het werkveld.

##### *Studenten over de werkveldkennis van docenten*

De studenten zijn te spreken over de actuele vakkennis van docenten (scores: voltijd en deeltijd 3,97) en kennis van het beroepenveld (voltijd 3,94, deeltijd 3,95). In het gesprek met het auditteam bevestigden zij dit beeld.

#### Overwegingen

Het auditteam ziet een docententeam voor de voltijd- en deeltijdopleiding waarvan vijftien van de tweeëntwintig docenten ruime ervaring hebben in de beroepspraktijk en zes van hen daarin werkzaam zijn. Het auditteam beoordeelt het facet 'Eisen hbo' bij dit onderwerp voor beide varianten als **goed**.

### Facet 3.2. Kwantiteit personeel

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

#### **Oordeel: voldoende**

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### ***Streefcijfers en feitelijke docent-studentratio***

De docent-studentratio (d-s-ratio) voor de voltijd- en deeltijdvariant is per 1 september 2010 1: 29,4, waarbij het opleidingsmanagement niet is meegerekend in de formatie van docenten. Gegeven de relatief snelle uitval van circa 5% propedeusestudenten in de eerste maanden van elk studiejaar is de d-s-ratio na februari 2010 1:27,9. De afgelopen twee jaren was de uitval nog groter, wat de d-s-ratio positief beïnvloedde.

De formatie voor het studiejaar 2009-2010 is opgebouwd uit 15,3 fte vaste formatie en 1,7 fte flexibele formatie. De formatie wordt elk jaar gebaseerd op de verwachte studentenaantallen, die de opleiding voorspelt tot drie jaren vooruit. Binnen de Academie MHR wordt als norm gebruikt: 4,2 fte per 100 voltijdstudenten en 3,0 fte per 100 deeltijdstudenten.

#### ***Organisatie en kwantitatieve ontwikkeling***

De verwachte ontwikkeling van de studentenaantallen laat zien dat de komende jaren geen grote verschuivingen zullen optreden in de noodzakelijke formatie van de docenten. Wel treden op de langere termijn tekorten op in de formatie door uitstroom van medewerkers. De Academie en opleiding nemen maatregelen om die tekorten op te vangen door zich te profileren als aantrekkelijke werkgever, de pool aan gastdocenten te vergroten, langer doorwerken van ouderen te stimuleren en door ouderejaars studenten een bijdrage te laten leveren aan het onderwijs.

#### **Werklast en werkdruk**

Docenten melden aan het management dat de werkdruk hoog is. De opleiding zit met enkele vacatures, die moeilijk vervulbaar blijken. Het management reageert daarop door studentassistenten aan te trekken. De kwaliteitseis staat daarbij voorop.

#### **Overwegingen**

Het auditteam ziet dat de Academie beschikt over een formatieplanningsinstrument. De docent-studentratio is met 1: 27,9 aan de hoge kant. Het auditteam adviseert het Academiemanagement om alert te zijn op de werkdruk, gezien de bezetting, de openstaande vacatures en het vele ontwikkelwerk dat moet worden gedaan.

Het auditteam vindt de formatie voldoende om de basiskwaliteit te kunnen leveren en beoordeelt het facet 'kwantiteit personeel' voor beiden varianten als **voldoende**.

### Facet 3.3. Kwaliteit personeel

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

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### Waarnemingen

##### *Vak-, onderwijs- en organisatorische kwaliteit*

Het te voeren personeelbeleid is vastgelegd op hogeschoolniveau en vertaald naar de Academie en opleiding. Streefcijfer is dat in 2013 90% van het onderwijsgevende personeel een mastertitel heeft en 6% is gepromoveerd.

Van de opleiding P&A hebben twee docenten een doctorstitel (9%), zijn elf docenten doctorandus (50%) en negen docenten bachelor (41%). In totaal hebben dertien personen (59%) de mastertitel, terwijl één docent daarvoor studeert.

De opleiding heeft, behalve voor Engels, voor alle vakdisciplines voldoende docenten in huis. Voor de disciplines Economie, Recht en voor Computervaardigheden is de formatie krap. De opleiding kan echter voor de genoemde vakken een beroep doen op docenten van de MER-opleiding binnen dezelfde Academie.

Via het aannemen van nieuw personeel en scholing van zittende docenten wil de opleiding het streefpercentage bereiken. De Academiedirecteur rapporteert hierover jaarlijks aan het College van Bestuur. Voor mastertrajecten heeft De Haagse Hogeschool een fonds beschikbaar. Bovendien worden docenten die een masteropleiding volgen hiervoor één dag per week vrijgesteld.

Een eis die wordt gesteld bij het verkrijgen van een vaste aanstelling is het bezitten van de pedagogisch-didactische aantekening. Van de 22 docenten hebben 21 deze aantekening. Eén docent met een tijdelijke aanstelling volgt hiervoor ten tijde van de audit de interne post-hbo-opleiding.

Docenten melden desgevraagd dat zij steun bij elkaar vinden voor didactische vragen. Er is openheid binnen het docententeam om bij elkaar in de klas te kijken. De docenten zijn intervisiegroepen aan het opzetten.

##### *Borging kwaliteit personeel*

De borging van de kwaliteit van het personeel vindt plaats via de bij facet 3.1. al genoemde gesprekken in de r&o-cyclus. Op systematische wijze krijgt de teamleider inzicht in de kwaliteiten, interesses en mogelijkheden van medewerkers en de mogelijkheden tot professionele ontwikkeling. Feedback van studenten op de docenten is een van de signalen die in dergelijke gesprekken wordt meegenomen. Het auditteam vindt dit een goede zaak maar merkt op dat deze feedback nog sterker mag doorklinken.

De nadruk bij professionele ontwikkeling lag en ligt op individuele ontwikkeling, maar vanaf 2010 zijn er ook collectieve scholingsactiviteiten. Het scholingsbudget is 3% van de totale begroting.

De medewerkers van de Academie vinden dat zij genoeg gelegenheid hebben om zich te ontwikkelen (score 4,22), iets dat de docenten in het gesprek met het auditteam beamen. Er kan volgens het management nog meer aandacht worden gegeven aan teamscholing. Het auditteam onderschrijft dit en beveelt aan om hieraan blijvend aandacht te geven.

##### *Eisen aan externe begeleiders en beoordelaars*

Bedrijfsbegeleiders voor stagiairs en afstudeerders dienen minimaal op hbo-niveau te functioneren en zelf (eind)verantwoordelijk te zijn binnen het vakgebied P&A. Zij moeten een zodanige positie en functie bekleden dat zij de stagiair of afstudeerder kunnen begeleiden.

De eisen die de opleiding stelt aan de buitenschoolse begeleiding worden gecontroleerd aan de hand van het werkplan van de student. In dit werkplan beschrijft de student de organisatie van de werkplek, de functie van de bedrijfsbegeleider en de afspraken over de begeleiding. Dit werkplan moet door de opleiding zijn goedgekeurd. De begeleidende docent heeft tijdens de bedrijfsbezoeken altijd een gesprek met de bedrijfsbegeleider.

Bij de afstudeeropdracht van deeltijdstudenten is er geen verplichte externe begeleider in de werkorganisatie van die student.

### ***Studenten over het personeel***

De studenten zijn tevreden over de kwaliteit van de docenten. In de HBO-Monitor worden de Haagse P&A-docenten beoordeeld met een 6,8 en in het Elsevier-onderzoek naar de beste bachelors met een 7,5.

Uit de Reflector blijkt als algemeen oordeel over de kwaliteit de rapportcijfers 6,99 van de voltijdstudenten en 6,58 van de deeltijdstudenten (op een tienpuntschaal). De tevredenheid over de inhoudelijke deskundigheid van de docenten is voldoende: vt 3,86 en dt 3,62. Ook zijn de studenten tevreden over de bereikbaarheid van de docenten (vt 3,57; dt 3,30) en over het vermogen van de docenten om het leerproces te ondersteunen (vt 3,38; dt 3,30).

In de gesprekken bevestigden de voltijd- en deeltijdstudenten deze beelden.

### **Overwegingen**

Het auditteam ziet een docententeam dat in meerderheid academisch is opgeleid. Docenten doen voldoende aan bij- en nascholing en via de gesprekscyclus is dit aspect geborgd. Externe begeleiders en beoordelaars zijn van voldoende niveau. De studenten zijn tevreden over de didactische en vakinhoudelijke kwaliteiten van de docenten.

Het auditteam beoordeelt het facet 'Kwaliteit personeel' voor beide varianten als **voldoende**.

## 4. Voorzieningen

### Facet 4.1. Materiële voorzieningen

- Huisvesting en materiële voorzieningen zijn toereikend om het programma te realiseren

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### Waarnemingen

##### *Gebouw*

De Haagse Hogeschool is gehuisvest in een modern schoolgebouw met een hoog voorzieningenniveau. De opleiding beschikt over net voldoende lokalen, werkgroepsruimtes en spreekkamers. Er is een tekort aan beamers en beamerlokalen en door het snel toegenomen aantal studenten soms een gebrek aan leslokalen. Dit laatste geldt overigens voor de hele hogeschool. Roosters kunnen daardoor niet altijd optimaal zijn.

De opleiding heeft geen specifieke eisen aan huisvesting en materiële voorzieningen.

##### *Ict*

De studenten en docenten maken gebruik van een groot aantal ict-voorzieningen. De gehele hogeschool is voorzien van draadloos internet.

##### *Mediatheek/ bibliotheek*

De bibliotheek/mediatheek van De Haagse Hogeschool is erg goed geoutilleerd. Een accountmanager vanuit de bibliotheek houdt contact met de opleidingen van de Academie MHR over de collectievorming. De hogeschool beschikt over modern ingerichte studielandschappen. Het auditteam heeft een rondgang door de mediatheek gemaakt en beoordeelde haar als indrukwekkend.

##### *Studenten en docenten over het voorzieningenniveau*

In de Keuzegids Hoger Onderwijs 2008 krijgt de opleiding P&A de score 6,9 voor faciliteiten en 6,7 voor het gebouw. In het Elsevier-onderzoek (2008) krijgt de opleiding de score 7,5 voor de faciliteiten.

Uit de Reflector blijkt dat de studenten tevreden zijn over de voorzieningen, behalve over de beschikbaarheid van computers. De scores zijn daar voltijd 4,3 en 5,4 deeltijd op een tienpuntschaal. Deze scores hangen samen met piekbelasting op spijtstijden. Om deze klacht op te lossen is het draadloze netwerk in 2009 uitgebreid en kunnen studenten relatief goedkoop hard- en software aanschaffen.

De score voor het informatieaanbod van de bibliotheek is vt 7,3; dt 7,5 terwijl het studentenoordeel over de les-, computer- en practicumruimten zich rond de 6,6 beweegt.

De docenten beoordelen de voorzieningen in de laatste tevredenheidmeting (2009) als matig (score 6,3).

#### Overwegingen

Het auditteam heeft gezien dat het gebouw door de aanwas van studenten aan de krappe kant is. Er is waardering voor de mediatheek, de collectievorming en toegang tot wereldwijde literatuur. De ict-omgeving is goed ingericht en voldoet in ruime mate aan de eisen.

Het auditteam beoordeelt het facet 'Materiële voorzieningen' voor beide varianten als

**voldoende.**

## Facet 4.2. Studiebegeleiding

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

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### Waarnemingen

#### **Studiebegeleiding**

Iedere voltijdstudent krijgt een studieloopbaanbegeleider toegewezen en elke deeltijdstudent een studiecoach, zo mogelijk voor de gehele studietijd. Zestien van de tweeëntwintig docenten kunnen als slb'er of studiecoach worden ingezet en zijn hiervoor geschoold. Slb en studiecoaching hebben elk een coördinator die belast is met de afstemming, planning, beheer en evaluatie.

Eerstejaars voltijdstudenten kunnen ook een beroep doen op een tutor; dit zijn vierdejaars studenten die hen kunnen begeleiden bij moeilijke vakken. Verder kunnen studenten gebruik maken van de diensten van de studentendecaan, de vertrouwenspersoon, de studentpsycholoog en het studieloopbaancentrum.

#### **Studieloopbaanbegeleiding voltijd**

De aanpak van slb is vanaf 2009-2010 vernieuwd. De slb heeft als doel het vergroten van studiesucces door te werken aan de ontwikkeling van studievaardigheden en studiehouding en het bevorderen van de motivatie. De opleiding organiseert daarvoor verplichte groepsbijeenkomsten en -begeleiding van vier tot vijf studenten en beoogt zo stimulerende 'peer'-groepen van studenten te vormen die bindend zijn. De groepsbegeleiding in de propedeuse is in het eerste blok wekelijks, waarna de frequentie afneemt tot drie momenten per blok (van tien weken). Daarnaast zijn er minimaal twee individuele gesprekken over de studievoortgang en belemmerende factoren. In de propedeuse besteden de studenten ten minste 24 uur op jaarbasis aan slb.

Het is de bedoeling dat slb 'nieuwe stijl' wordt uitgerold over de verdere jaren. Voor studenten in de hoofdfase geldt ten tijde van de audit nog het 'oude' slb-programma dat uitgaat van drie individuele gesprekken per jaar en individuele begeleiding van studenten.

#### **Studiecoaching deeltijd**

De studiecoaching voor deeltijdstudenten is vooral gericht op vragen rond het plannen van de studie, naast privéleven en werk. De coaching bestaat uit individuele gesprekken. Per jaar zijn er minimaal twee gesprekken. Op verzoek van de deeltijdstudent kunnen dat er meer zijn. De deeltijdstudent besteedt in het eerste jaar drie uren verplicht aan studiecoaching. Vanaf het tweede studiejaar verschuift het accent van studievoortgang naar competentieontwikkeling, gebaseerd op een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), dat de student periodiek bijstelt op basis van assessments. In de hoofdfase vergt de studiecoaching gemiddeld twee uur per jaar.

#### **Studenten over de studiebegeleiding**

Ontevreden over de studiebegeleiding en -coaching was aanleiding om het systeem te vernieuwen zoals hierboven beschreven.

Eerste evaluaties van het vernieuwde systeem geven aan dat aanpassingen wenselijk zijn; deze worden met ingang van het studiejaar 2010-2011 doorgevoerd.

De studenten zeggen – ondanks de grote uitstroom in dat jaar – desgevraagd dat zij in het eerste jaar goed in de gaten en 'achter de broek gezeten werden'.

### ***Informatievoorziening***

De informatie voor studenten staat in studiegidsen. Via de Studentenportal hebben zij toegang tot e-mail, roosters, studieresultaten, en studievoortgangoverzichten, nieuwsberichten, statuten en regelingen. Via Studentennet hebben zij toegang tot de digitale leeromgeving Blackboard, met alle informatie over opdrachten, handleidingen van modules et cetera.

### ***Studenten over de informatievoorziening***

#### **▪ *Voltijd***

De voltijdstudenten zijn over het algemeen tevreden over de informatievoorziening: score 6,54 op de tienpuntschaal. Een lagere score geven zij aan de informatie over tijdigheid van de roosterwijzigingen en het bekendmaken van de studieresultaten. Dit moet uiterlijk 15 werkdagen na afloop van een toetsing. Over dit onderwerp zijn inmiddels afspraken gemaakt met de docenten, terwijl het proces van cijferregistratie en publicatie wordt versterkt. In het gesprek dat het auditteam met studenten had, meldden dezen dat zij de negatieve score in de Reflector willen nuanceren: er zijn inmiddels verbeteringen opgetreden. Positief zijn de voltijdstudenten over de voorbereiding op en begeleiding tijdens de stages.

#### **▪ *Deeltijd***

De deeltijdstudenten zijn tevreden over de informatievoorziening.

### **Overwegingen**

Het auditteam ziet dat de studieloopbaanbegeleiding in de voltijdvariant opnieuw is opgezet en nog in opbouw is. Het vernieuwde systeem is nog niet over de volle doorloop van het programma uitgerold. Het auditteam heeft, gezien de inspanningen die de opleiding zich getroost, het vertrouwen dat zij er in zal slagen de slb in de hoofdfase op goede wijze vorm te geven. Het auditteam beoordeelt de vernieuwde opzet van de studiebegeleiding voor de voltijdvariant als **voldoende**.

De studiecoaching voor de deeltijdstudenten is inmiddels adequaat ontwikkeld. De deeltijdstudenten die het auditteam daarover sprak, zijn hierover tevreden. Het auditteam beoordeelt de studiecoaching voor de deeltijdvariant als **voldoende**.



## 5. Interne kwaliteitszorg

### Facet 5.1. Evaluatie resultaten

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

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### Waarnemingen

##### *Kwaliteitszorgsysteem*

De Academie heeft haar visie op kwaliteitszorg en het gehanteerde kwaliteitssysteem vastgelegd in het document 'Kwaliteitsbeleid', dat is geënt op het hogeschoolbrede kwaliteitszorgsysteem.

De kwaliteitszorg wordt uitgevoerd door de Academiedirecteur, die wordt ondersteund door een senior medewerker beleidsondersteuning en managementassistent. Een medewerker van het Academiebureau maakt deel uit van een netwerk van kwaliteitszorgmedewerkers van de hogeschool.

Het kwaliteitssysteem is integraal onderdeel van de planning- & controlcyclus (p&c-cyclus) van De Haagse Hogeschool. In het jaarlijkse beleidsplan van de Academie worden doelen geformuleerd in termen van resultaatafspraken. De opleiding geeft voorbeelden uit het beleidsplan 2010, zoals het verhogen van de tevredenheid onder studenten op het gebied van studieloopbaanbegeleiding en het verhogen van het opleidingsniveau van de medewerkers.

De Academie maakt jaarlijks een overzicht van uit te voeren evaluaties in een evaluatieplan. Daarin wordt aangegeven welke doelgroepen met welke frequentie worden bevraagd. Het auditteam heeft een omvangrijk overzicht van de evaluatie-instrumenten per doelgroep en dit evaluatieplan gezien. Het betreffen zowel evaluaties bij interne als externe partijen. Het geheel leidt tot een wat onoverzichtelijke informatiestroom. Het zou goed zijn om daar meer focus en ordening in aan te brengen zodat de informatie ook beter bruikbaar is voor beleidsdoeleinden. Blokevaluaties van studenten leverden niet altijd de gewenste respons op. Inmiddels begint de opleiding met de organisatie van groepsgesprekken met studenten na afloop van onderwijsblokken.

##### *Benchmark*

Een onderdeel van de evaluatie is de benchmark. De opleiding en Academie vergelijken hun prestaties met de uitkomsten van landelijke onderzoeken in de Keuzegids Hoger Onderwijs (die de tevredenheid van de studenten op tal van aspecten meet), het Elsevier-onderzoek (die een ranking op basis van studentenoordelen geeft) en de HBO-Monitor (die jaarlijks onder afgestudeerden het oordeel over de opleiding en de mate waarin men terechtkomt in het werkveld meet).

#### Overwegingen

Het auditteam heeft gezien dat de opleiding periodiek wordt geëvalueerd aan de hand van toetsbare streefdoelen. Deze zijn vastgelegd in een jaarplan, waarin de te ondernemen evaluaties worden beschreven. Het auditteam ziet een grote hoeveelheid evaluaties met daaraan verbonden acties. Om daar meer focus in aan te brengen zou de opleiding bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van het instrument 'Balanced Scorecard'.

Het auditteam beoordeelt het facet 'Evaluatie resultaten' voor beide varianten als **voldoende**.

## Facet 5.2. Maatregelen tot verbetering

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen</b></li></ul> |
|--|

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### Waarnemingen

#### *Verwerking van de evaluatiegegevens*

De evaluaties zijn gericht op het verkrijgen van informatie van studenten, medewerkers, alumni en werkveld (zie verder bij facet 5.3). De gegevens uit deze evaluaties zijn input voor het jaarlijkse beleidsplan met verbeteracties.

Deze verbeteracties zijn in dat beleidsplan opgesomd, waarbij de te bereiken doelen zijn genoemd en is aangegeven wie verantwoordelijk is voor de te ondernemen acties. Het auditteam heeft na de audit een actueel schema van verbeteracties ontvangen.

Voor het doorvoeren van verbeteringen naar aanleiding van blokevaluaties is de teamleider verantwoordelijk. Iedere docent krijgt de evaluaties van de onderdelen van het blok dat hij heeft verzorgd. Docenten verwerken zelf verbeteringen in studiehandleidingen voor het volgende jaar; ingrijpende veranderingen lopen via de programmacommissie.

De stage-evaluaties met studenten en praktijkbegeleiders worden besproken in het supervisor- en afstudeeroverleg, waarin alle begeleidende docenten zijn betrokken. De meer omvangrijke verbeterpunten worden opgenomen in het jaarplan voor het volgende jaar.

De uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek Kompas worden op Academieniveau verwerkt in het jaarlijkse beleidsplan en strategisch personeelsplan.

Voor het verwerken van deze evaluatiegegevens hebben de opleidingsteamleider en de Academiedirecteur formatie beschikbaar.

#### *Oordeel van studenten*

De studenten zijn naar hun oordeel voldoende op de hoogte van hetgeen er speelt binnen de opleiding (score vt 3,7; dt 3,8) en worden voldoende betrokken bij de verbetering van de opleiding (score vt 3,3; dt 3,2).

Zij zijn echter ontevreden over de informatie rond zaken die aan de orde komen in de medezeggenschapsorganen (score vt 2,8 en dt 2,6) en minder tevreden over de mate van invloed die zij hebben op beleidsonderwerpen (score vt 2,9 en dt 3,0).

De opleiding heeft naar aanleiding van deze bevindingen het werk van de medezeggenschapsorganen beter zichtbaar gemaakt op intranet.

In de gesprekken met studenten melden leden van de Opleidingscommissie (OC) en Academieraad (AR) desgevraagd dat deze gremia betrokken zijn bij het doorvoeren van veranderingen. De andere in de gesprekken aanwezige studenten blijken echter hiervan niet op de hoogte.

### Overwegingen

Het auditteam heeft gezien dat de grote hoeveelheid evaluatiegegevens wordt verwerkt tot managementinformatie en dat op basis daarvan, na analyse, aantoonbare verbetermaatregelen zijn en worden genomen. De fundamentele vernieuwing van het onderwijsprogramma is daarvan een voorbeeld. De informatievoorziening naar betrokkenen verdient echter verbetering. Het auditteam beoordeelt het facet 'Maatregelen tot verbetering' voor beide varianten als **voldoende**.

### Facet 5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Bij de interne kwaliteitszorg zijn medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken</b></li></ul> |
|---|

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### Waarnemingen

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de studenten, de medewerkers, de alumni en het afnemende beroepenveld als volgt betrokken.

##### **Studenten**

- De startmonitor volgt studenten gedurende het eerste studiejaar;
- De Reflector meet de studententevredenheid;
- In blokevaluaties geven de studenten hun oordeel over de werkvormen, het lesmateriaal, de toetsing, de studielast en de docenten. Deze evaluaties kennen een lage respons in de hoofdfase. De opleiding experimenteert met groepsgesprekken;
- de blokken worden daarnaast ook mondeling geëvalueerd in het kader van de studieloopbaanbegeleiding (voltijd) en studiecoaching (deeltijd);
- de stage wordt mondeling geëvalueerd met student door de supervisor;
- het afstuderen wordt mondeling geëvalueerd met de student door de afstudeerbegeleider;
- studenten uit alle jaren maken deel uit van de Opleidingscommissie. Voorts zijn zij vertegenwoordigd in de Academieraad. Studenten blijken echter de medezeggenschapsstructuur niet goed te kennen en zich niet betrokken te voelen bij de Opleidingscommissie en Academieraad.

##### **Medewerkers**

- De tevredenheid over tal van organisatorische onderwerpen wordt gemeten in het medewerkerstevredenheidsonderzoek Kompas. De laatste cijfers laten zien dat de docenten zich betrokken voelen bij de opleiding (score 4,4) vinden dat zij tijdig worden geïnformeerd (score 3,9);
- De gesprekken in het kader van de r&o-cyclus geven gelegenheid tot evaluatie;
- Enkele docenten maken deel uit van de Academieraad.

##### **Alumni**

- De opleiding is bezig met het ontwikkelen van een alumnus-enquête. Doel is dat deze vanaf 2010 eens per twee jaar wordt uitgezet. Het viel het auditteam op dat de opleiding geen goed beeld heeft waar de alumni terechtkomen. Wel heeft de opleiding enige informatie uit de HBO-Monitor en de sinds najaar 2009 georganiseerde alumni-bijeenkomsten.

##### **Beroepenveld**

- Het beroepenveld is vertegenwoordigd in de werkveldcommissie, die haar oordeel geeft over de onderwijsontwikkeling;
- Stage- en afstudeeropdrachten worden mondeling geëvalueerd met de praktijkbegeleiders en opdrachtgevers, wat informatie oplevert over de praktische bruikbaarheid en het niveau van opdrachten;
- De opleiding houdt jaarlijks een werkveldonderzoek onder stageverlenende bedrijven.

##### **Studenten en docenten over de kwaliteitscultuur en invloed**

De studenten blijken niet voldoende te zijn geïnformeerd over veranderingen; het beeld is dat informatie blijft steken bij de Opleidingscommissie (OC) en Academieraad (AR). De opleiding voldoet wel aan de formele vereisten van medezeggenschap maar de betrokkenheid kan groter.

De docenten zijn wel goed geïnformeerd en betrokken bij kwaliteitsverbetering.

## Overwegingen

De opleiding besteedt veel aandacht aan het verkrijgen van informatie van de studenten over de uitvoering van het onderwijsprogramma. Het auditteam ziet dat de studenten weliswaar formeel betrokken zijn bij de medezeggenschap van de opleiding, door zetels in de OC en AR, maar dat dit niet echte betrokkenheid garandeert. Het auditteam beveelt de opleiding aan om meer aandacht te geven aan de informatieverstrekking vanuit de medezeggenschapsorganen naar de studenten.

De medewerkers en het werkveld zijn op adequate wijze betrokken bij het wel en wee van de opleiding. Het auditteam onderstreept het belang van het voornemen van de opleiding om een alumnus-enquête te ontwikkelen, zodat verdere interactie ontstaat met het werkveld. Het auditteam beoordeelt het facet 'Betrokkenheid' voor beide varianten als **voldoende**.

## 6. Resultaten

### Facet 6.1. Gerealiseerd niveau

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

#### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

#### Waarnemingen

##### *De afsluitende toetsing en borging eindniveau*

De afstudeeropdracht voor de voltijd- en deeltijdstudenten is gelijk. In de voltijdvariant wordt de afstudeeropdracht door tweetallen uitgevoerd; in de deeltijdvariant door tweetallen of individuele studenten. De afstudeeropdracht leidt tot een onderzoeks- en adviesrapport. Met de afstudeeropdracht moet de student laten zien dat hij een relevant onderzoeksvraagstuk vanuit een herkenbaar theoretisch kader kan analyseren en op grond van de resultaten tot onderbouwde adviezen kan komen om het organisatievraagstuk op te lossen.

De geschiktheid van de door de student verworven opdracht wordt beoordeeld in het overleg van de afstudeerbegeleiders.

De afstudeeropdracht kent zes fasen:

1. Onderzoeksvoorstel;
2. plan van aanpak op basis van vooronderzoek;
3. uitvoering van het onderzoek, analyse van resultaten en opstellen van adviezen;
4. adviesgesprek met de opdrachtgever aan de hand van het conceptrapport;
5. definitief onderzoeks- en adviesrapport;
6. individueel eindgesprek.

De fasen 2, 3, 5 en 6 worden daarbij beoordeeld conform in handleidingen vastgelegde eisen en beoordelingscriteria. Met het uitvoeren van de afstudeeropdracht toont de student aan te beschikken over negen van de tien eindkwalificaties. De eindkwalificatie 'Basiskwalificering voor managementfuncties' toont hij aan bij de onderdelen Coaching (voltijdvariant) en Begeleidingskunde (deeltijdvariant), die beide zijn geprogrammeerd in het laatste jaar van de opleiding.

Bij het uitvoeren van opdrachten in tweetallen wordt op drie momenten individueel getoetst, (i) tijdens de presentatie van de methodische aanpak aan de opdrachtgever, (ii) tijdens het adviesgesprek met de opdrachtgever en (iii) tijdens het eindgesprek. Voor dit eindgesprek schrijft de student individueel een essay, waarin hij zijn visie op het P&A-werkterrein laat zien en een standpunt inneemt in een maatschappelijke kwestie.

Bij de deeltijd opleiding is het afstudeertraject identiek, op het presenteren van het plan van aanpak na. Dit geschiedt daar niet.

Bij de beoordeling van de afstudeeropdracht zijn een tweede docent en de opdrachtgever betrokken. Deze laatste heeft een adviserende rol in de beoordeling van alle onderdelen, met uitzondering van het eindgesprek.

### **Alumni over het gerealiseerd niveau**

In de HBO-Monitor zijn vragen opgenomen over de mate waarin alumni vinden dat de opleiding hen voorbereidt op de arbeidsmarkt. De belangrijkste antwoorden zijn de volgende:

	P&A HHS vt	landelijk vt	P&A HHS dt	landelijk dt
voldoende basis om te starten in de arbeidsmarkt	3,7	3,6	3,4	3,5
voldoende basis om competenties verder te ontwikkelen	4,3	3,8	3,9	3,9
voorbereiding op de actuele beroepspraktijk	6,5	6,6	6,4	6,6

Tabel 3: Uitkomsten HBO-Monitor 2008: kwalificatie voor de arbeidsmarkt onder afgestudeerden van het studiejaar 2006-2007.

### **Oordeel auditteam over het gerealiseerd niveau**

Voorafgaand aan de audit heeft het auditteam elf willekeurig gekozen recent geproduceerde eindschrijftjes doorgelezen. Het beeld daaruit is dat er, met de nuances die in de beoordeling door de opleiding ook tot uitdrukking komt, sprake is van een acceptabel hbo-niveau qua analyse van een probleemstelling, aanpak en uitwerking van onderzoek, argumentatie en advisering. De probleemstellingen hebben alle betrekking op een vraagstuk in het hrm-veld. Enkele schrijftjes steken met kop en schouders boven de rest uit. Het auditteam kon de beoordeling die de docenten geven aan de schrijftjes geheel volgen. Het gebruik van de Nederlandse taal is soms onder de maat en de onderbouwing van de gekozen probleemstelling en uitwerking van gekwantificeerde onderzoeksmethoden kan soms beter.

### **Overwegingen**

Het auditteam ziet dat de afsluitende toetsing goed is georganiseerd en dat daardoor is geborgd dat het bereiken van het eindniveau wordt getoetst. Inhoudelijke beoordeling van eindwerkstukken brengt het auditteam tot de overtuiging over het geheel genomen sprake is van het bereiken van het bachelorniveau op het hrm-terrein. Het auditteam beoordeelt het facet 'Gerealiseerd niveau' voor beide varianten als **voldoende**.

## Facet 6.2. Onderwijsrendement

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

### Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarnemingen en overwegingen.

### Waarnemingen

#### **Streefcijfers en uitkomsten propedeuse**

Voor de P&A opleidingsvarianten zijn de volgende streefcijfers geformuleerd, te behalen in 2010:

- voltijd: cohort 2008, propedeuse na twee jaar: 58,8%
- deeltijd: cohort 2008, propedeuse na twee jaar: 52,0%

De streefcijfers zijn lager dan het algemeen door de HHS gehanteerde streefcijfer van 70% propedeuse na twee jaar. Het management van de Academie heeft met het College van Bestuur afgesproken dat, gezien de situatie waaruit de opleiding komt, deze streefcijfers kunnen worden gehanteerd.

De propedeuserendementen zijn als volgt:

cohort	2004	2005	2006	2007
voltijdpropedeuse na twee jaar	58,6%	50,0%	46,3%	67,4%
deeltijdpropedeuse na twee jaar	63,9%	64,1%	63,6%	64,8%

Tabel 4: propedeuserendementen na twee jaar opleiding P&A HHS

Het rendement voor de voltijdpropedeuse na twee jaar van de cohort 2007 ligt met 67,4% in het jaar 2009 ver boven het streefcijfer van 58,8% dat de opleiding in 2010 moet behalen. Het rendement van de deeltijdpropedeuse na twee jaar van de cohort 2007 ligt met 64,8% in het jaar 2009 ver boven het streefcijfer van 52,0%, te behalen in 2010.

#### **Streefcijfers en uitkomsten diplomarendement**

Voor de P&A-opleidingsvarianten zijn de volgende streefcijfers voor het diplomarendement geformuleerd, te behalen in 2010

- voltijd: cohort 2005, bachelordiploma na vijf jaar: 84,3%
- deeltijd: cohort 2005, bachelordiploma na vijf jaar: 60,9%

Ook hier zijn de streefcijfers lager dan het algemeen door de HHS gehanteerde streefcijfer van 90% gediplomeerden van de hoofdfase studenten na vijf jaar.

De diplomarendementen na vijf jaar zijn als volgt:

cohort	2000	2001	2002	2003	2004
voltijd	54,7%	56,9%	66,2%	64,7%	65,1%
deeltijd	58,8%	46,5%	64,2%	50,0%	66,7%

Tabel 5: diplomarendement vt en dt P&A HHS na vijf jaar

In vergelijking tot andere P&A opleidingen in Nederland staat de Haagse voltijdvariant qua rendement op de vijfde plaats en de deeltijdvariant op de vierde plaats.

Het diplomarendement van de voltijdvariant van de cohort 2004, afgestudeerd in 2009, ligt met 65,1% lager dan het in 2010 te behalen streefcijfer van 84,3%. Het rendement van de deeltijdvariant van deze cohort ligt met 66,7% hoger dan het in 2010 te behalen streefcijfer van 60,9%.

### **Analyse en verbetermaatregelen**

De voltijd-P&A-opleiding heeft geanalyseerd wat de oorzaken van het lage rendement zijn. Zoals elders al beschreven, ondervindt de opleiding hinder van een instroom van voltijd-studenten die niet of nauwelijks gemotiveerd zijn, geen studiediscipline hebben en geen te ontwikkelen hbo-niveau. De opleiding zou willen selecteren aan de poort, ware het niet dat dit verboden is.

Acties zijn gericht op het verhogen van het rendement in de propedeuse en betreffen het aanpassen van de studielast, meer voorlichting over wat een hbo-studie inhoudt, verhelderen van het beroepsbeeld, invoering van tutoring door vierdejaars studenten meteen vanaf de start van de studie de slb sterk inzetten, aandacht voor studievaardigheden en verbeteren van het deficiëntieonderwijs. (Zie hiervoor onder meer facetten 2.4, 2.5 en 4.2).

Scherpere selectie moet een positieve invloed hebben op het rendement van de hoofdfase.

In september 2007 is de nieuwe flexibele onderwijsopzet voor de deeltijdvariant ingevoerd. Of deze onderwijsopzet inderdaad rendementsverbetering oplevert, zal pas aan het eind van het studiejaar 2009-2010 duidelijk zijn. De opleiding volgt de ontwikkelingen.

### **Overwegingen**

Het auditteam begrijpt de lagere streefcijfers die de opleiding heeft afgesproken met het College van Bestuur. Het auditteam ziet dat de opleidingen maatregelen onderneemt om het rendement te verhogen en ziet een stijgende lijn. Het auditteam beoordeelt daarom het facet 'Rendementen' als **voldoende**



## 6. OORDEELSCHEMA

<b>Hbo bachelor Personeel &amp; Arbeid, voltijd</b>		
Onderwerp / Facet	Oordeel	
<b>1. Doelstellingen opleiding</b>		<b>V</b>
1.1. Domeinspecifieke eisen	V	
1.2. Niveau bachelor	G	
1.3. Oriëntatie hbo	V	
<b>2. Programma</b>		<b>V</b>
2.1. Eisen hbo	V	
2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma	V	
2.3. Samenhang programma	V	
2.4. Studielast	V	
2.5. Instroom	V	
2.6. Duur	V	
2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud	V	
2.8. Beoordeling en toetsing	V	
<b>3. Inzet van personeel</b>		<b>V</b>
3.1. Eisen hbo	G	
3.2. Kwantiteit personeel	V	
3.3. Kwaliteit personeel	V	
<b>4. Voorzieningen</b>		<b>V</b>
4.1. Materiële voorzieningen	V	
4.2. Studiebegeleiding	V	
<b>5. Interne kwaliteitszorg</b>		<b>V</b>
5.1. Evaluatie resultaten	V	
5.2. Maatregelen tot verbetering	V	
5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	V	
<b>6. Resultaten</b>		<b>V</b>
6.1. Gerealiseerd niveau	V	
6.2. Onderwijsrendement	V	
<b>Samenvattend oordeel</b>		<b>V</b>

Hobéon Certificering adviseert de NVAO de voltijd hbo bacheloropleiding Personeel & Arbeid, verzorgd door De Haagse Hogeschool, croho-nummer 34435, op de locatie Den Haag te accrediteren.

<b>Hbo bachelor Personeel &amp; Arbeid, deeltijd</b>		
Onderwerp / Facet	Oordeel	
<b>1. Doelstellingen opleiding</b>		<b>V</b>
1.1. Domeinspecifieke eisen	V	
1.2. Niveau bachelor	G	
1.3. Oriëntatie hbo	V	
<b>2. Programma</b>		<b>V</b>
2.1. Eisen hbo	V	
2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma	V	
2.3. Samenhang programma	V	
2.4. Studielast	G	
2.5. Instroom	V	
2.6. Duur	V	
2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud	V	
2.8. Beoordeling en toetsing	V	
<b>3. Inzet van personeel</b>		<b>V</b>
3.1. Eisen hbo	G	
3.2. Kwantiteit personeel	V	
3.3. Kwaliteit personeel	V	
<b>4. Voorzieningen</b>		<b>V</b>
4.1. Materiële voorzieningen	V	
4.2. Studiebegeleiding	V	
<b>5. Interne kwaliteitszorg</b>		<b>V</b>
5.1. Evaluatie resultaten	V	
5.2. Maatregelen tot verbetering	V	
5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	V	
<b>6. Resultaten</b>		<b>V</b>
6.1. Gerealiseerd niveau	V	
6.2. Onderwijsrendement	V	
<b>Samenvattend oordeel</b>		<b>V</b>

Hobéon Certificering adviseert de NVAO de deeltijd hbo bacheloropleiding Personeel & Arbeid, verzorgd door De Haagse Hogeschool, croho-nummer 34435, op de locatie Den Haag te accrediteren.

## **7. BIJLAGEN**

## BIJLAGE I: Programma en gesprekspartners

Audit bachelor Personeel & Arbeid

Datum: 11 mei 2010

Tijd / ruimte	Gesprekspartners	Auditoren	Onderwerpen
<b>Vanaf 08.30</b>  <b>SL 1.29</b>		Inloop door en ontvangst van het auditteam - Hans Stoltenborg (voorzitter) - Frits Kluijtmans (vakdeskundige) - Robert van Kampen (werkvelddeskundige) - Suzanne Bijkerk (studentlid) - Rob Peters (secretaris)	
<b>SL 1.53</b>		Verzamelruimte docenten	
<b>08.45 – 09.15</b>		Auditteam	Voorbespreking auditteam
<b>09.15 – 10.15</b>  <b>SL 1.29</b>	<b>Directie / Management</b> Willem Looije (directeur Academie) Barend Bierman (teamleider P&A)	Auditteam	Kennismaking Definitieve vaststelling programma Strategisch beleid, visie en missie Marktpositie, instroom, toelating, vrijstellingen Personeel en scholing Relatie beroepenveld Internationalisering Lectoraat, innovatie Resultaten en rendementen Alumnibeleid
<b>10.15 – 11.15</b>  <b>SL 1.29</b>	<b>Coördinatoren</b> Paul de Regt (coördinator voltijd) Henk Stap (coördinator deeltijd) Maaïke Korteland (coördinator stage) Frank Raaff (minorcoördinator) Arjan Lammerdin (SLB-coördinator)	Auditteam	Toetsen en beoordelen Instroom, toelating Praktijkcomponent, stage, afstuderen Minors Slb & coaching Studeerbaarheid, studielast Vrijstellingen, EVC Tutoring
<b>11.15- 12.15</b>  <b>SL 1.29</b>	<b>Docenten</b> Marieke Barendsen Ilonka Dorrepaal Ellen Noordam Karin Potting Stef van Rooijen Bob Spiekerman	Auditteam	Onderwijsontwikkeling / curriculum Instroom / propedeuse Aansluiting instroom en programma Samenhang programma Toetsen en beoordelen Eindkwalificaties Praktijkcomponent, stages Internationalisering Relatie beroepenveld Deskundigheidsbevordering, pop's Studie(loopbaan)begeleiding
<b>12.15 – 12.45</b> <b>SL 1.29</b>	<b>Pauze</b>	Auditteam	Lunch, interne terugkoppeling, verificatie
<b>12.45- 13.30</b>	<b>Rondleiding</b> Tecla ter Berge, Karin Potting (docent) en Erik-Jan Sint (docent)	Auditteam	Beoordeling voorzieningen Mediatheek enz.

<b>13.30 –</b> <b>14.15</b> <b>SL 1.29</b>	<b>Studenten P&amp;A-volgtijd</b> Nagihan Kurt (1e jaars student) Alex Troost (1e jaars student) Khadya Arichi (2e jaars student) Mark Spaans (2e jaars student) Wendy Bakker (3e jaars student) Bertjan Bron (3e jaars student) Elvira Deckers (4e jaars student) Michael Linzey (4e jaars student)	Auditteam	Informatievoorziening Aansluiting vooropleiding, toelating Toetsen en beoordelen Studiebegeleiding Praktijkcomponent in de opleiding Studeerbaarheid, studielast Materiële voorzieningen
<b>14.15 –</b> <b>15.00</b> <b>SL 1.29</b>	<b>Studenten P&amp;A-deeltijd</b> Steve Massar (1e jaars student) Monique Notenboom (1e jaars student) Dien Bijster-Steijn (2e jaars student) Thierry Jorissen (2e jaars student) Bianca de Bruijn (3e jaars student) Benjamin Heij (3e jaars student)	Auditteam	
<b>15.00 –</b> <b>15.30</b> <b>SL 1.29</b>	<b>Examencommissie en Toetscommissie</b> Mia van Let (voorzitter Examencommissie) Erik Troost (lid Examencommissie) Paul de Regt (toetscommissie) Ilonka Dorrepaal (toetscommissie)	Deel auditteam	Toetsen en beoordelen Bezwaar en beroep Vrijstellingen en EVC Studeerbaarheid, studielast Gerealiseerd niveau
<b>15.00 -</b> <b>15.30</b> <b>ST 1.73</b>	<b>Lectoraat</b> Ton Korver (lector HRM) Karin Potting (kenniskring lectoraat) Daphne Metsemakers (kenniskring lectoraat)	Deel auditteam	Doorwerking in het programma van hrm-ontwikkelingen Kennisdisseminatie kenniskring → docententeam Toegepast onderzoek, rol lector in programma Relatie lectoraat, kenniskring → afstudeerders
<b>15.30 –</b> <b>16.00</b> <b>SL 1.29</b>	<b>Kwaliteitszorg</b> Willem Looije (directeur) Barend Bierman (teamleider) Henk Stap (coördinator deeltijd)	Auditteam	Kwaliteitszorgsysteem Evaluaties (incl. praktijkcomponent) pdca-cyclus Borging verbeterplannen
<b>16.00 –</b> <b>16.30</b> <b>SL 1.29</b>	<b>Onderwijsontwikkeling</b> Barend Bierman (vz programmacommissie) Marieke Barendse (lid programmacommissie) Bob Spiekerman (lid programmacommissie) Henk Stap (lid programmacommissie)	Auditteam	Onderwijsontwikkeling Studieloopbaanbegeleiding
<b>16.30 –</b> <b>16.45</b> <b>SL 1.29</b>	-	Auditteam	Verificatietijd: bepaling pending issues
<b>16.45 –</b> <b>17.15</b> <b>SL 1.58</b>	<b>Nader te bepalen gesprekspartners</b> (iedereen beschikbaar)	Deel auditteam	Pending issues
<b>17.15-</b> <b>17.45</b> <b>SL 1.29</b>		Auditteam	Bepaling voorlopige beoordeling
<b>17.45-</b> <b>18.15</b> <b>OV 4.73</b>	<b>Alle gesprekspartners en genodigden</b> Alle P&A-medewerkers	Auditteam	Terugkoppeling voorlopige beoordeling

## BIJLAGE II: Kwantitatieve gegevens van de opleiding

### Studenten

	voltijd	Deeltijd
Aantal studenten 2009	257	219
Instroom studenten		
2009	122	87
2008	131	85
2007	86	91
2006	95	56
Vooropleiding studenten, instroom 2009 (september-instroom)	mbo-4: 52 havo: 53 vwo: 5 ho: overig: 12	mbo-4: 26 havo: 12 vwo: 6 ho: overig: 12

### Docenten

De voltijd- en deeltijdvariant kennen een gezamenlijk docententeam

Aantal fte	15,3
Aantal docenten in personen	22
Docent-studentratio	1: 29,4
D-s-ratio na 1 febr. van elk studiejaar (vanwege eerste uitval in propedeuse)	1: 27,9
Aantal docenten tevens werkzaam in beroepspraktijk	6
Aantal docenten met een masteropleiding	13
Aantal docenten met een Phd	2
Aantal fte in kenniskringen	0,9

### Rendementsgegevens

Propedeuserendement in aantallen en % na twee jaar	voltijd		deeltijd	
	aantal	%	aantal	%
cohort 2003		59,4%		57,1%
cohort 2004		58,6%		63,9%
cohort 2005		50,0%		64,1%
cohort 2006		46,3%		63,6%
cohort 2007		67,4%		64,8%

### Contacturen

Definitie:

- in de propedeuse: alle uren voor contactonderwijs, met uitzondering van de uren voor studieloopbaanbegeleiding;
- in de hoofdfase: alle uren voor contactonderwijs, met uitzondering van slb en met uitzondering van de minors. Deze kunnen namelijk per minor verschillen.

Contacturen studiejaar 2009-2010	Voltijd	deeltijd
1 <sup>e</sup> leerjaar	457	219
2 <sup>e</sup> leerjaar	266	219
3 <sup>e</sup> leerjaar	52	154
4 <sup>e</sup> leerjaar	113	25

## **BIJLAGE III: Curricula Vitae en onafhankelijkheidsverklaringen auditoren**

### **Drs. G.J. (Hans) Stoltenborg**

Hans Stoltenborg studeerde psychologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Na een aantal jaren in de onderwijsresearch werkte hij op het gebied van het post-hbo en andere vormen van commerciële dienstverlening vanuit onderwijsinstellingen. Door een stationering in Brussel leerde hij de EU en het internationale projectenbeleid goed kennen. De afgelopen jaren werkt hij aan onderwerpen als marktonderzoek, ontwikkeling van nieuwe opleidingen, competentiegericht leren, kwaliteitszorg en accreditatie. Ook voert hij het projectmanagement van innovatieprojecten en is hij betrokken bij internationale onderwijsprojecten.

### **Prof dr F. (Frits) Kluijtmans**

Frits Kluijtmans is hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Open Universiteit Nederland. Hij richt zich vooral op onderzoek en onderwijs op het gebied van het Strategisch Human Resource Management en de verdere professionalisering van het HR-domein. Frits Kluijtmans is auteur van tal van boeken en publicaties over personeelsmanagement, waaronder het *Leerboek Personeelsmanagement* dat in vrijwel alle opleidingen in Nederland wordt gebruikt. Recent verscheen onder zijn redactie het boek *Bedrijfskundige aspecten van HRM* (Noordhoff, 2008).

### **Drs R.M. (Rob) van Kampen**

Rob van Kampen studeerde hbo personeelswerk en aansluitend bedrijfs sociologie in Rotterdam. Vanaf 1986 heeft hij diverse personeelsfuncties bekleed in uitvoerende en later in leidinggevende posities. In de periode van 2000 tot 2005 was hij directeur P&O bij BAM Civiel en later BAM Utiliteitsbouw; vanaf 2005 is hij directeur regio Amsterdam van dat bedrijf.

### **S. R. (Suzanne) Bijkerk**

Suzanne Bijkerk volgde haar voortgezet onderwijsopleiding in Duitsland en studeerde Tourism en Eventmanagement aan de International School of Management te Dortmund. Nu studeert zij Personeel & Arbeid aan de Hogeschool te Utrecht. Zij liep stage bij Siemens in Mülheim an der Ruhr (D) en ASR Nederland.

### **R.G. (Rob) Peters**

Rob Peters volgde de opleiding Personeelswerk in Den Haag. Hij vervulde diverse personeelsfuncties en was cao-onderhandelaar voor een werkgeversvereniging. Hij is in de periode 1990-2000 werkzaam geweest bij de Hobéon Groep als projectleider in nationale en internationale projecten op het terrein van onderwijs, management en strategische beleidsvorming. Aansluitend heeft hij zes jaar de functie van hoofd afdeling PO&I en locoscretaris vervuld bij een gemeentelijke organisatie. Thans is Rob Peters associé bij de Hobéon Groep en betrokken bij het uitvoeren van audits in het hoger onderwijs.



Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:  
**De Haagse Hogeschool**

Betreffende de hbo bacheloropleiding:  
**Personeel & Arbeid**

## Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: drs. G.J. Stoltenborg

Functie binnen het auditteam: voorzitter

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te Den Haag op 9 maart 2010.

Handtekening  .....

<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:  
**De Haagse Hogeschool**

Betreffende de hbo bacheloropleiding:  
**Personeel & Arbeid**

## Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: Kluijtmans Voorletter(s): F.  
Titels: prof.dr.

Functie binnen het auditteam: lid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te *Heerlen*, op *16 maart 2010*

Handtekening .....



<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:

**De Haagse Hogeschool**

Betreffende de hbo bacheloropleiding:

**Personeel & Arbeid**

### Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: Van Kampen

Voorletters: R.M.  
Titel: drs

Functie binnen het auditteam:

lid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te Amsterdam, op 25-5-2010

Handtekening .....



- <sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces. De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.
- <sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:  
**De Haagse Hogeschool**

Betreffende de hbo bacheloropleiding:  
**Personeel & Arbeid**

## Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: Bijkerk

Voorletter: S.

Functie binnen het auditteam: studentlid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te Wouden, op 9 maart 2010

Handtekening 

<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:  
**De Haagse Hogeschool**

Betreffende de hbo bacheloropleiding:  
**Personeel & Arbeid**

## Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: R.G. Peters

Functie binnen het auditteam: secretaris

verklaart in te stemmen met de gedragsregels<sup>1</sup> van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit<sup>2</sup>.

Getekend te *Den Haag*, op *19 november 2010*

Handtekening 

<sup>1</sup> Ten aanzien van het aspect 'onafhankelijk auditen' het volgende: De leden van het panel hebben geen andere relatie tot de te auditen organisatie dan die welke noodzakelijk en onvermijdelijk is in verband met het auditproces.

De individuele leden van het auditteam verklaren daarin geen persoonlijk belang bij de accreditatie van de opleiding te hebben. Zij hebben dus géén zitting in bijvoorbeeld een werkveldadviesraad, beroepenveldcommissie, Raad van Toezicht, toelatingscommissie, examencommissie, extern lid van een intern auditteam enz.

<sup>2</sup> De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) hanteert een termijn van ten minste vijf jaar voorafgaand aan een accreditatie-audit als periode waarvoor Hobéon de onafhankelijkheid van de betreffende auditor garandeert.

## BIJLAGE IV

### Werkwijze, beoordelingsprocedure en beslisregels

#### Beoordelingsprocedure

Bij de beoordeling van de betreffende voltijd- en deeltijdvariant is Hobéon Certificering uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Accreditatiekader bestaande opleidingen hoger onderwijs". Daarin staan de onderwerpen en facetten vermeld waarop een VBI zich bij de beoordeling van een opleiding moet richten. Voorts zijn daarin opgenomen de criteria aan de hand waarvan een VBI moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

#### Werkwijze

De beoordelingsprocedure van Hobéon Certificering kent twee hoofdmomenten:

##### 1 Documentanalyse

Het gaat hier om een analyse en beoordeling van door De Haagse Hogeschool aangeleverde schriftelijke informatie, zie bijlage V.

Op basis van de door opleiding aangeleverde documentatie, heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijd- en deeltijdvariant. Het auditteam heeft dit beeld getoetst aan zaken als: ambitieniveau, toekomstgerichtheid, innovatief vermogen, kwaliteitsbewaking via interne en externe evaluatie, arbeidsmarkt-relevantie, resultaatgerichtheid, continuïteit, studenten- en docentenbelangen.

Voorafgaand aan de visitatie werd het management van de betreffende opleiding op de hoogte gesteld van de aandachtspunten van het auditteam op basis van zijn documentanalyse.

##### 2 Audit

De audit was gericht op een actieve 'controle' door middel van een visitatie<sup>2</sup>, uitgevoerd door een auditteam bestaande uit een kernteam met daarin twee externe onafhankelijke deskundigen, een student van een verwante bacheloropleiding, een voorzitter en een secretaris vanuit Hobéon Certificering.

Onder 'controle' moet hier worden verstaan, dat het auditteam op de niveaus van management, coördinatie, examencommissie, docenten en studenten heeft getoetst (i) of de in de documentatie beschreven beleidsvoornemens en de daaraan gerelateerde uitvoeringsprocessen zijn geïmplementeerd en (ii) of de overige in de documentatie vervatte informatie verifieerbaar is.

Deze verificatie door het auditteam geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en – daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft – ook door eigen waarneming.

Het auditteam had hiermee voldoende instrumenten om zich op gedetailleerd niveau op de hoogte te stellen van inhoud, opzet, uitvoering en resultaten van het opleidingsprogramma en van de daarmee samenhangende personele, organisatorische, materiële en ruimtelijke voorzieningen.

Het auditteam heeft op deze wijze alle in het NVAO-Accreditatiekader vermelde facetten beoordeeld, op basis waarvan een samenvattend oordeel per onderwerp werd gegeven. Een en ander werd vastgelegd in een conceptrapport dat aan de opleidingen werd voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

---

<sup>2</sup> De visitatie heeft op 11 mei 2010 plaatsgevonden.

## **Beslisregels**

Volgens de NVAO-*Beslisregels Accreditatie* kan een onderwerp slechts 'onvoldoende' of 'voldoende' scoren. Een facet kan evenwel, volgens diezelfde regels, 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scoren. Met dit als uitgangspunt, heeft Hobéon onderstaande beslisregels toegepast.

### **Onderwerp**

- A. Een onderwerp scoort 'voldoende', indien alle facetten van dat onderwerp ten minste 'voldoende' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'onvoldoende' en de overige ten minste 'voldoende' hebben gescoord, mits een acceptabel verbeterplan beschikbaar is voor het facet met de score 'onvoldoende'.
- B. Een onderwerp scoort 'onvoldoende', indien één facet van dat onderwerp 'onvoldoende' heeft gescoord en voor dit facet geen acceptabel verbeterplan beschikbaar is.
- C. Een onderwerp scoort 'onvoldoende', indien meer dan één facet van dat onderwerp 'onvoldoende' heeft gescoord, ongeacht of er voor die facetten acceptabele verbeterplannen zijn.

### **Facet**

- D. Binnen de beoordeling van een facet is ruimte voor een eigen afweging van het auditteam:
  - Uitvoering en praktijk weegt zwaarder dan beleid en theorie: beter een goed functionerende regeling die slecht is opgeschreven, dan omgekeerd;
  - primaire processen wegen zwaarder dan secundaire.

### **Extra aantekening**

- E. Indien voor een onderwerp een hogere score dan 'voldoende' gerechtvaardigd is, wordt dat als 'extra aantekening' vermeld en wel met inachtneming van onderstaande regels:
  - een onderwerp krijgt de extra aantekening 'goed', indien alle facetten van dat onderwerp 'goed' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'voldoende' en de overige facetten 'goed' of 'excellent' hebben gescoord;<sup>3</sup>
  - een onderwerp krijgt de extra aantekening 'excellent', indien alle facetten van dat onderwerp 'excellent' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'goed' en de overige facetten 'excellent' hebben gescoord;
  - een onderwerp krijgt geen extra aantekening, indien één van de facetten van dat onderwerp 'onvoldoende' heeft gescoord.

---

<sup>3</sup> Het NVAO-Accreditiekader onderscheidt bij onderwerp 2 ('Programma') acht facetten. Eén ervan betreft de duur van de opleiding. Het daarbij vermelde criterium is evenwel geen (kwaliteits)criterium, maar een formeel vereiste waaraan het programma van een opleiding a priori moet voldoen, wil zij in aanmerking kunnen komen voor een hbo-bacheloraccreditatie. 'Duur' is daarom van een andere orde dan – bijvoorbeeld – 'Kwaliteit Personeel' of 'Onderwijsrendement'. Bij de beslissing of het onderwerp 'Programma' een extra aantekening 'goed' dan wel 'excellent' verdient, wordt het facet 'Duur' dan ook buiten beschouwing gelaten.

## BIJLAGE V: Geraadpleegde documenten

<b>Documenten behorend bij Management Review 2010</b>	
<i>Achtergrond/ context</i>	<p>Functieomschrijving docentteamleider</p> <p>Programmacommissie P&amp;A, 2008</p> <p>Hogeschool Ontwikkelingsplan (HOP 7), 2009 – 2013</p> <p>Beleidsplan 2010, Academie M&amp;HR, januari 2010</p> <p>Jaarplan 2010, opleiding P&amp;A, december 2009</p> <p>Rapport ten behoeve van accreditatie hbo bacheloropleiding Personeel &amp; Arbeid, Hobéon Certificering, april 2005</p> <p>NVAO-besluit, augustus 2005</p> <p>Rapport Interne Audit, opleiding P&amp;A, juli 2008</p> <p>Plan van Aanpak n.a.v. rapport Interne Audit, opleiding P&amp;A, september 2008</p>
<b>1. Doelstellingen</b>	
<i>1. Doelstellingen</i>	Opleidingskader opleiding P&A, december 2009
<i>1.1 Domein-specifieke eisen</i>	<p>Format P&amp;A 2000 plus, LOPA, februari 1999</p> <p>Format P&amp;A 2004 plus, LOPA, juni 2004</p> <p>Domeincompetenties en Illustraties Business Administration, HBO-Raad, december 2005</p> <p>Format P&amp;A 2008+, LOPA, november 2008</p> <p>Body of knowledge &amp; skills, sector HEO, domein Business Administration, HBO-Raad, juni 2008</p> <p>Beleidsnotitie Relatiemanagement, april 2009</p> <p>Werkveldconsultatie P&amp;A deeltijd, februari 2007</p> <p>Reglement Werkveldcommissie, opleiding P&amp;A, 2009</p> <p>Verslag vergadering werkveldcommissie, opleiding P&amp;A, september 2009</p> <p>Verslag vergadering werkveldcommissie, opleiding P&amp;A, december 2009</p> <p>Werkveldonderzoek bij stageverlenende organisaties, opleiding P&amp;A, 2009</p> <p>Verslag Alumni bijeenkomst, december 2009</p>
<i>1.2 Niveau bachelor</i>	<p>Matrix Eindkwalificaties 2009-2010, opleiding P&amp;A</p> <p>Handleiding afstudeeropdracht 2008-2009, opleiding P&amp;A voltijd</p> <p>Handleiding afstudeeropdracht 2008-2009, opleiding P&amp;A deeltijd</p>



	Kaders voor de 'Haagse Bachelor', april 2005 inclusief migratiepad 2005
<b>2. Programma</b>	
<i>2.1 Eisen hbo / beroepsgerichtheid</i>	<p>Stagenota propedeuse 2009-2010, opleiding P&amp;A voltijd</p> <p>Stagenota 2009-2010, opleiding P&amp;A voltijd</p> <p>Studiegids 2009-2010, opleiding P&amp;A deeltijd</p> <p>Handleiding Action Learning 1, Personeel &amp; Arbeid deeltijd 2009-2010</p> <p>Handleiding Action Learning 2, Personeel &amp; Arbeid deeltijd 2009-2010</p> <p>Verslag bijeenkomst werkveldcommissie, opleiding P&amp;A, april 2006</p> <p>Literatuurlijsten 2009-2010, opleiding P&amp;A</p> <p>Literatuurgebruik richtlijnen, opleiding P&amp;A, januari 2010</p>
<i>2.2 Relatie tussen doelstellingen en inhoud</i>	<p>Competentiematrices 2009-2010, opleiding P&amp;A</p> <p>Studiegids 2009-2010, opleiding P&amp;A voltijd</p> <p>Notitie studieloopbaan begeleiding - Uitgangspunten voor studieloopbaan begeleiding binnen de kaders van het Haagse Bachelorbeleid</p> <p>Project Studiesucces, opleiding P&amp;A, voltijd, april 2009</p> <p>Studieloopbaan begeleiding, deel 1, propedeuse P&amp;A voltijd, 2009-2010</p>
<i>2.4 Studielast</i>	<p>Blokevaluaties 2008-2009, opleiding P&amp;A</p> <p>Blokevaluaties 2009-2010, opleiding P&amp;A</p> <p>Startdocument Studiesucces, opleiding P&amp;A voltijd, januari 2008</p> <p>Evaluatie tutortraject 2008-2009, opleiding P&amp;A</p>
<i>2.5 Instroom</i>	<p>Handleiding EVC Procedure, juli 2009</p> <p>Haagse Bachelor op maat, juni 2005</p> <p>Studeren met een handicap/chronische ziekte aan de HHS, april 2007</p>
<i>2.8 Beoordeling en toetsing</i>	<p>Toetsbeleid en cyclus Academie Management &amp; Human Resources, april 2008</p> <p>Toetsverslag</p> <p>Jaarverslag 2007-2008 Examencommissie, opleiding P&amp;A</p> <p>Naar een Academiebrede Examencommissie, april 2008</p> <p>Jaarverslag 2008-2009 Examencommissie, Academie M&amp;HR</p>
<b>3. Inzet Personeel</b>	
	<p>HRM-beleidsplan 2009-2013 'De excellente Haagse medewerker' (concept)</p> <p>Strategisch Personeelsplan Academie Management &amp; Human Resources 2009-</p>

	<p>2013</p> <p>De Haagse Competenties vastgestelde functie HA, maart 2007</p> <p>In gesprek over resultaat &amp; ontwikkeling HHS maart 2008</p>
<i>3.1 Kwaliteit personeel</i>	<p>Matrix Deskundigheden Docenten, opleiding P&amp;A</p> <p>Het Kompas, medewerkers monitor 2009</p> <p>Scholingsoverzicht</p>
<i>3.2 Eisen hbo</i>	<p>Overzicht gastsprekers en gastdocenten 2009, opleiding P&amp;A</p> <p>Plan Bureau Externe Betrekkingen, 2009</p>
<b>5. Kwaliteitszorg</b>	
	<p>Kwaliteitsbeleid Academie M&amp;HR, januari 2009</p> <p>Basiskwaliteitszorg systeem, januari 2008</p>
<i>Doelen</i>	<p>Haagse Bachelor, De onderwijsfilosofie HHS / TH Rijswijk januari 2004</p> <p>Het Haagse Studiesucces</p>
<i>5.1 Evaluatie resultaten</i>	<p>Jaarplan evaluatie 2007-2008 / 2008-2009 / 2009-2010</p> <p>Reflector 2009, De Haagse Hogeschool</p> <p>HBO-Monitor 2008, management summary, HBO-Raad</p> <p>Reglement Opleidingscommissie (onderdeel Bestuurskader De Haagse Hogeschool)</p> <p>Reglement Academieraad</p> <p>Notulen vergadering Academieraad</p>
<b>6. Resultaten</b>	
<i>6.1 Gerealiseerd niveau</i>	<p>Handleiding afstudeeropdracht 2009-2010, opleiding P&amp;A voltijd</p> <p>Handleiding afstudeeropdracht 2009-2010, opleiding P&amp;A deeltijd</p>