



Hogeschool Windesheim

Opleiding Personeel & Arbeid

Managementsamenvatting

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

De rapportage heeft betrekking op:

Instelling	Hogeschool Windesheim
Opleiding(en)	Personeel & Arbeid
Variant(en)	Voltijd/deeltijd
Croho-nummer	34609
Locatie(s)	Zwolle
Auditdatum	20 april 2010
Auditteam	mr. H.J.E. (Heleen) van Balen (vakdeskundige) drs. B.J. (Jan) Schuitemaker (vakdeskundige) K.J.C. (Karen) van Delst (studentlid) drs. J.C. (José) van Vonderen (NQA-auditor)

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

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

Samenvattend oordeel doelstellingen

De opleiding baseert zich op het landelijk beroepsprofiel, waarin negen HR-kerntaken zijn gedefinieerd. De kerntaken in combinatie met de hbo-kernkwalificaties en de domeincompetenties Business Administration vormen de beroepscompetenties. Hieraan heeft de opleiding de loopbaancompetentie van Windesheim als elfde hbo-kwalificatie toegevoegd. Er worden drie competentieniveaus onderscheiden. Voor alle negen kerntaken moeten studenten het derde niveau (bachelorniveau) bereiken, dat aansluit op de Dublin descriptors. De domeincompetenties BA komen tot uitdrukking in de body of knowledge & skills. De opleiding heeft daardoor een relatief sterk bedrijfskundig accent. De opleiding leidt studenten op tot generalisten die startbekwaam zijn in het hele beroepsdomein van personeel en arbeid, maar biedt ook mogelijkheid tot specialisatie via de uitstroomrichtingen Loopbaan & Mobiliteit en Human Resources & Organisation. Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp Doelstellingen positief.

Samenvattend oordeel programma

De opleiding biedt het programma in drie varianten: voltijd, deeltijd en afstandsleren (in samenwerking met LOI). Het eerste semester van de propedeuse is grotendeels gemeenschappelijk met de MER-opleiding, waarna studenten een definitieve keuze maken voor P&A of MER. Uitgangspunt voor het onderwijs zijn kenmerkende beroepssituaties, die de context vormen waarbinnen studenten een beroepsproduct ontwikkelen. De student leert voor minimaal 60 EC in de beroepspraktijk (stage/werkplekleren, afstuderen). De werkboeken bevatten veel cases, die zo nodig worden geactualiseerd. Gastdocenten uit de beroepspraktijk worden veelvuldig ingezet. Daarmee is het programma op de beroepspraktijk gericht en voldoende actueel. De literatuur is van hbo-niveau en in voldoende mate actueel en internationaal georiënteerd. De bedrijfskundige aspecten komen goed tot uitdrukking. Het programma heeft een internationaal Engelstalig blok van 15 EC.

De competenties zijn herkenbaar in het programma. De relatie tussen de competenties en leerdoelen moet wel consistent en transparanter worden uitgewerkt.

Jaar 1 is basisniveau, jaar 2 en 3 gevorderd niveau en jaar 4 bachelorniveau. Dit uit zich in toenemende complexiteit en integratie. Het werken aan integrale beroepsproducten wordt ondersteund met kennis- en vaardigheidsonderwijs. Hiermee is de verticale en horizontale samenhang duidelijk. Hoewel de opleiding aantoonbaar maatregelen neemt om de studeerbaarheid te verbeteren, zijn de studenten nog onvoldoende tevreden over de spreiding van de studielast, de lesroosters en de termijn waarbinnen studieresultaten bekend zijn. Het programma sluit aan bij verschillende instroomgroepen door het aanbieden van verschillende leertrajecten, mede op basis van EVC-procedures.

Het didactisch model is 'competentiegericht onderwijs in een vraaggestuurde omgeving'. Dit model is door de opleiding consistent uitgewerkt, zoals blijkt uit het programma, de werkvormen, groepsgrootte en begeleiding. De toetsing is gevarieerd, passend bij de leerinhoud, leerdoelen en studiefase. Kwaliteitscriteria aangaande toetsing worden in acht genomen. De toelichting op de beoordeling van stageverslagen en afstudeerscripties is regelmatig te summier. De individuele beoordeling bij het afstuderen in duo's is onvoldoende transparant. Bij het afstuderen is eveneens vaak onduidelijk of en hoe het oordeel van de opdrachtgever is meegewogen.

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

Samenvattend oordeel inzet personeel

Het opleidingsteam bestaat uit 44 docenten. De docent-studentratio is 1 op 28; de opleiding streeft naar een ratio van 1 op 29. Uit de cv's blijkt dat de docenten zowel inhoudelijk als didactisch in voldoende mate zijn toegerust om goed onderwijs te verzorgen. Deze aspecten krijgen ook hoge scores in studentenevaluaties. Studenten zijn eveneens tevreden over het contact met de docenten. Zij vinden de docenten betrokken en goed bereikbaar. Het opleidingsniveau van docenten is een universitaire graad of hbo-diploma. Eén docent is gepromoveerd en drie zijn aan het promoveren. Aan scholing wordt systematisch gewerkt via persoonlijke ontwikkelplannen en teamontwikkelplannen. Scholing/ontwikkeling is een vast onderwerp in het evaluatiegesprek dat elke medewerker jaarlijks met zijn direct leidinggevende voert. Het merendeel van de docenten heeft ervaring in de beroepspraktijk. Zestien docenten participeren in contractonderwijs. Twee docenten zijn lid van een

kenniskring. De rol van het lectoraat in het onderwijs is nog beperkt. De opleiding wil in de nabije toekomst de relatie tussen onderwijs, onderzoek en contractonderwijs intensiveren. Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp Inzet Personeel positief.

Samenvattend oordeel voorzieningen

De opleiding is gehuisvest in een goed geoutilleerd gebouw, waarin zich onder andere een modern Mediacentrum bevindt. Naast boeken en tijdschriften zijn hier digitale databanken te raadplegen. Het Mediacentrum en de onderwijsruimten krijgen hoge scores in studentenevaluaties. In piekuren is er een gebrek aan computerfaciliteiten. Daar staat tegenover dat het hele gebouw is voorzien van een draadloos netwerk. Voor de communicatie en informatievoorziening hanteert de opleiding vier systemen: Sharenet (algemene informatie), Blackboard (opleidingsinhoudelijke informatie), Educator (cijfers) en Office (e-mail). De systemen zijn gebruiksvriendelijk en de informatie is goed te vinden. Studiebegeleiding bestaat uit studieloopbaanbegeleiding, werkgroepbegeleiding en specialistische begeleiding (zoals decaan en studieadviseur). Studieloopbaanbegeleiding is vormgegeven vanuit de loopbaancompetentie van Windesheim: studenten leren zelf sturing te geven aan hun studie en loopbaan. Uit het SLB-werkboek blijkt dat het programma goed is uitgewerkt. Werkgroepbegeleiding is primair gericht op de ontwikkeling van de beroepscompetenties. Met het oog op wisselwerking worden in het eerste jaar werkgroepbegeleiding en studieloopbaanbegeleiding door dezelfde docent uitgevoerd. De begeleiding van studenten bij het uitvoeren van beroepstaken ligt in handen van de project-, stage- en afstudeerbegeleider. De stagedocent is tevens studieloopbaanbegeleider gedurende de rest van de studie.

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

Samenvattend oordeel interne kwaliteitszorg

Alle facetten van het NVAO-kader worden periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van streefdoelen. De evaluaties worden uitgevoerd onder alle belanghebbenden (medewerkers, studenten, beroepenveld en alumni), die daarmee bij de kwaliteitszorg zijn betrokken. Studenten nemen daarnaast deel aan kwaliteitspanels en zijn vertegenwoordigd in de opleidingscommissie, waarin de onderwijskwaliteit wordt besproken. Het werkveld is vertegenwoordigd in de werkveldadviescommissie, die de opleiding adviseert over de beroepscompetenties en het curriculum. Zowel studenten als werkveldvertegenwoordigers vinden dat serieus naar hun mening wordt gevraagd en goed naar hun adviezen wordt geluisterd. Door het hanteren van de pdca-cyclus besteedt de opleiding structureel aandacht aan verbeteracties. Verbeteringen komen zichtbaar tot stand.

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

Samenvattend oordeel resultaten

Studenten sluiten de opleiding af met een praktisch toegepast afstudeeronderzoek voor een externe opdrachtgever. In de voltijdopleiding wordt deze opdracht in duo's uitgevoerd, die een gezamenlijk cijfer krijgen voor het product en een individueel cijfer voor het proces en de presentatie. Ook hebben afstudeerders een eindgesprek aan de hand van hun showcase, het eindproduct van studieloopbaanbegeleiding. De afstudeerproducten die het auditteam

heeft bestudeerd, zijn van hbo-niveau, relevant voor de beroepspraktijk en adequaat beoordeeld. De opleiding zou meer aandacht moeten schenken aan het gebruik van internationale literatuur en het correct vermelden van bronnen. Het werkveld is tevreden over het gerealiseerde niveau.

De streefcijfers voor propedeuse- en afstudeerrendement zijn te weinig ambitieus. De cijfers voor de gemiddelde studieduur van afstudeerders zijn te weinig inzichtelijk doordat de reguliere en verkorte opleiding samen zijn genomen. Het uitvalpercentage in de voltijd is te hoog. De gemiddelde studieduur van studiestakers ligt boven het streefcijfer van 1,35 jaar. Het afstudeerrendement ligt tussen circa 50% en 67%, met een negatieve uitschieter van 32% voor cohort 2002 deeltijd. De opleiding neemt aantoonbaar maatregelen om het rendement te verbeteren.

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

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

1	Basisgegevens	9
2	Beoordeling	11
2.1	Doelstellingen van de opleiding	11
2.2	Programma	15
2.3	Inzet van personeel	30
2.4	Voorzieningen	34
2.5	Interne kwaliteitszorg	37
2.6	Resultaten	41
3	Bijlagen	47
Bijlage 1	Deskundigheden auditteam	49
Bijlage 2	Onafhankelijkheidsverklaring auditteam	53
Bijlage 3	Bezoekprogramma	57
Bijlage 4	Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal	63
Bijlage 5	Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties	69

1 Basisgegevens

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

1. Naam instelling	Hogeschool Windesheim
2. Status instelling	Bekostigd
3. Naam opleiding in CROHO	Personeel en Arbeid
4. Registratienummer in CROHO	34609
5. Oriëntatie en niveau	hbo; bachelor
6. Aantal studiepunten	240 studiepunten
7. Afstudeerrichting(en)	Human Resources & Organisation (HR&O) en Loopbaan & Mobiliteit (L&M)
8. Locatie(s)	Zwolle
9. Code of conduct	Ja
10. Variant(en)	Voltijd; deeltijd
11. Inhoudelijk profiel opleiding	<p>De opleiding P&A leidt generalisten op die startbekwaam zijn om in verschillende organisaties en functies te kunnen werken. Door de keuzemogelijkheid voor een uitstroomprofiel HR&O en/of L&M en door het major-minormodel kunnen studenten zich verdiepen en/of verbreden. De opleiding legt in haar curriculum bedrijfskundige accenten.</p> <p>De opleiding is gericht op de ontwikkeling van professioneel handelen van de student. Dit betekent dat de afgestudeerde P&A'er niet alleen kennis moet hebben van het vakgebied, maar ook voorbereid moet zijn op de praktijk, dat hij kan omgaan met veranderingen en op strategisch niveau kan denken en snel kan schakelen. De afgestudeerde P&A'er kan vanuit een integraal perspectief vraagstukken zelfstandig en oplossingsgericht aanpakken en dat verwoorden.</p>
12. Beoogd werkveld alumni	<p>De opleiding bereidt studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau in het gehele beroepsdomein van Personeel en Arbeid. Het werkveld is dan ook zeer breed qua organisaties en functies. Qua organisatieomvang varieert het werkveld van het midden- en kleinbedrijf (bijvoorbeeld een re-integratiebureau) tot een multinational. Afgestudeerden kunnen aan de slag in een grote diversiteit aan functies, zoals:</p> <p>personeelsfunctionaris, personeelsconsulent, human resources manager, personeels- en organisatieadviseur, loopbaanbegeleider, loopbaanadviseur, trajectbegeleider, re-integratieconsulent, medewerker arbeidsvoorwaarden, en vakbondsbestuurder.</p>
13. Plaats opleiding in organisatiestructuur hogeschool	Hogeschool Windesheim heeft tien Schools, die elk bestaan uit een groep verwante bacheloropleidingen. Sinds 2007 vormt de opleiding Personeel en Arbeid met de opleidingen Management, Economie en Recht (MER) en HBO-Rechten de School of Management and Law.

14. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	2004; 10 mei 2005															
15. Belangrijkste wijzigingen in opleiding sinds vorige visitatie	<p>Sinds de vorige visitatie is een nieuw curriculum ontworpen volgens het major-minormodel. De belangrijkste wijzigingen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het vorige curriculum was themagericht, in het huidige curriculum staan kenmerkende beroepssituaties centraal, waaraan de body of knowledge and skills is gerelateerd; • er is meer balans in het aanbod van kennis enerzijds en vaardigheden anderzijds; • het nieuwe curriculum is meer bedrijfskundig; • het curriculum heeft nu twee herkenbare uitstroomrichtingen: Human Resources & Organisation en Loopbaan & Mobiliteit. <p>Na de vorige visitatie is de School meer planmatig en systematisch aan verbeteringen gaan werken. Enkele belangrijke resultaten zijn: de uitwerking van het internationaliseringaspect in het curriculum, het relateren van de docent-studentratio aan de verschillende didactische werkvormen, een systematiek die de uitkomsten van verbeteracties voor de opleiding inzichtelijk en toegankelijk maakt, en heldere verantwoordelijkheden van de betrokken groepen/functionarissen in het kwaliteitszorgsysteem.</p>															
16. Schema opbouw programma	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;"></th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Semester 1</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Semester 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>basisniveau</td> <td style="text-align: center;">Major 1 (30 EC)</td> <td style="text-align: center;">Major 2 (30 EC)</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">gevorderd niveau</td> <td style="text-align: center;">Major 3 L&M (15 EC) HR&O (15 EC)</td> <td style="text-align: center;">Major 4 Stage (30 EC)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Minor (30 EC)</td> <td style="text-align: center;">Minor (30 EC)</td> </tr> <tr> <td>bachelorniveau</td> <td style="text-align: center;">Major 5 L&M of HR&O (30 EC)</td> <td style="text-align: center;">Major 6 Afstuderen (30 EC)</td> </tr> </tbody> </table>			Semester 1	Semester 2	basisniveau	Major 1 (30 EC)	Major 2 (30 EC)	gevorderd niveau	Major 3 L&M (15 EC) HR&O (15 EC)	Major 4 Stage (30 EC)	Minor (30 EC)	Minor (30 EC)	bachelorniveau	Major 5 L&M of HR&O (30 EC)	Major 6 Afstuderen (30 EC)
	Semester 1	Semester 2														
basisniveau	Major 1 (30 EC)	Major 2 (30 EC)														
gevorderd niveau	Major 3 L&M (15 EC) HR&O (15 EC)	Major 4 Stage (30 EC)														
	Minor (30 EC)	Minor (30 EC)														
bachelorniveau	Major 5 L&M of HR&O (30 EC)	Major 6 Afstuderen (30 EC)														

2 Beoordeling

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

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

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

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

2.1 Doelstellingen van de opleiding

Domeinspecifieke eisen (facet 1.1)

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

Bevindingen

- Op landelijk niveau worden de eindkwalificaties vastgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg P&A (LOPA) in samenspraak met de Landelijke Werkveld Adviesraad. In het landelijk beroeps- en competentieprofiel Format P&A 2004+ zijn vijftien taaksituaties benoemd, waaraan gedragscompetenties zijn gekoppeld. In december 2008 heeft het LOPA een geactualiseerd beroepsprofiel vastgesteld, Format P&A 2008+. In het nieuwe profiel is het begrip taaksituatie vervangen door het begrip kerntaak. Een kerntaak heeft een hoger abstractieniveau en wordt gedefinieerd als "een brede betekenisvolle taak zoals die in alle complexiteit in de beroepspraktijk door een beroepsbeoefenaar (expert) wordt uitgevoerd". In totaal zijn negen HR-kerntaken opgesteld, die kunnen worden geconcretiseerd in taaksituaties (bijlage 5). Format P&A 2008+ is gevalideerd door de werkveldadviescommissies van de afzonderlijke opleidingen P&A die deel uitmaken van het LOPA. Het auditteam heeft vastgesteld dat de validatie door de WAC van P&A Windesheim in juni 2009 heeft gevonden. De WAC van P&A Windesheim heeft aangegeven dat het Format P&A 2008+ goed de ontwikkelingen in het werkveld weergeeft en dat de negen kerntaken van het beroep goed op die ontwikkelingen aansluiten (*Notulen WAC 2 juni 2009*).
- De negen kerntaken van het beroep gekoppeld aan de generieke hbo-kwalificaties en de domeincompetenties vormen de beroepscompetenties. P&A Windesheim gaat uit van de tien algemene hbo-kwalificaties plus de elfde hbo-kwalificatie van Windesheim, namelijk het zelf sturing kunnen geven aan studie en loopbaan. P&A Windesheim sluit verder aan bij de domeincompetenties van de Bachelor of Business Administration (BBA). Het BA-domein kent zes beroepscompetenties en twee algemene (interpersoonlijke en intrapersoonlijke) competenties (bijlage 5). De competenties zijn uitgewerkt in het document *Body of Knowledge and Skills van de opleidingsdomeinen Business Administration* (23 juni 2008). Hierdoor heeft de opleiding een meer bedrijfskundig accent gekregen. Het opleidingsmanagement vertelde het auditteam tijdens de visitatie te streven naar een goed evenwicht tussen de meer menselijke, agogische kant en de meer zakelijke kant van structuren en systemen. De WAC-leden met wie het auditteam heeft gesproken, zeggen achter deze keus te staan. Andere werkveldvertegenwoordigers, die ervaring hebben met stagiaires en afstudeerders van P&A Windesheim, vertelden het auditteam dat de studenten inderdaad over een bedrijfskundige bagage beschikken en dat zij daar tevreden over zijn. "Bedrijfskundige P&A'ers is wat wij zoeken", zoals een werkgever het formuleerde.
- De opleiding profileert zich ten opzichte van andere P&A-opleidingen in Nederland door twee uitstroomrichtingen aan te bieden: Human Resources & Organisation (HR&O) en Loopbaan & Mobiliteit (L&M). In het vierde jaar kunnen studenten kiezen tussen deze uitstroomrichtingen, maar zij kunnen ook beide richtingen volgen (een tweede major in plaats van een minor). In aansluiting op de visie van de hogeschool en de School legt de opleiding daarnaast een accent op sociale innovatie. In dit kader is recent een aanvraag voor een lectoraat gehonoreerd. De opleiding werkt sociale innovatie uit in de thema's actualiteit, integraliteit en veranderingsbekwaamheid. Het auditteam heeft deze uitwerking teruggevonden in het curriculum.

- Bij de ontwikkeling van het landelijk beroepsprofiel 2008+ en de HR-kerntaken zijn internationale ontwikkelingen meegenomen en heeft het LOPA zich mede gebaseerd op twee internationale studies. Het LOPA heeft een begin gemaakt met een oriëntatie op opleidingen in andere landen en brengt per land in kaart onder welk domein de opleiding HRM valt. Verder zal het LOPA in het landelijk beroepsprofiel 2012+ internationalisering expliciet opnemen.

Overwegingen

De eindkwalificaties van de opleiding zijn vastgesteld in overleg met het relevante beroepenveld en zijn relevant voor het beroep. De opleiding legt daarin een bedrijfskundig accent, wat de instemming heeft van het werkveld.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet domeinspecifieke eisen voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Niveau bachelor (facet 1.2)

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

Bevindingen

- De opleiding onderscheidt drie competentieniveaus: basisniveau, gevorderd niveau en bachelorniveau. De opleiding sluit daarmee aan bij de competentieniveaus die Windesheim hanteert. Het niveau wordt bepaald door de mate van complexiteit, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en spanning/omgaan met lastige emoties (*Handleiding vraagsturing*).
- In een matrix heeft de opleiding per opleidingsfase, per beroepsproduct en per onderwijsonderdeel de relatie aangegeven tussen de HR-kerntaken, de BA-domeincompetenties, de hbo-kwalificaties en de Dublin descriptoren (*Matrix competentieverdeling curriculum opleiding Personeel en Arbeid 2009-2010*). Een voorbeeld in major 1 is het beroepsproduct commercieel proces, dat is gerelateerd aan de kerntaken 2 en 4, de domeincompetenties 2 t/m 7, de hbo-kwalificaties 1, 2, 4, 5 en 6, en de Dublin descriptoren (toepassing van) kennis en inzicht en leervaardigheden. Een voorbeeld uit major 3 is het vak business economics, dat is gerelateerd aan kerntaak 7, domeincompetentie 5, de hbo-kwalificaties 1, 7 en 10 en de Dublin descriptoren kennis en inzicht, oordeelsvorming en leervaardigheden.
- De opleiding borgt het hbo-bachelorniveau doordat studenten ten aanzien van alle negen HR-kerntaken op alle drie niveaus werken en het niveau toetsen aan de hand van indicatoren. Tijdens de stage (tweede semester jaar 2) moeten minimaal vier kerntaken op gevorderd niveau worden behaald. Uiteindelijk moet voor alle negen kerntaken het bachelorniveau worden bereikt, wat wordt getoetst in major 5, met het afstudeerwerkstuk en het eindgesprek/showcase. Bij de beoordeling van de afstudeeropdracht zijn twee docenten van de opleiding en een vertegenwoordiger van het werkveld betrokken.

- Met behulp van de HBO-monitor wordt jaarlijks nagegaan of afgestudeerden tevreden zijn over de aansluiting van de opleiding op de startfunctie en of zij het programma relevant vinden voor hun functie. Ook raadpleegt de opleiding haar eigen alumni (zie voor de resultaten facet 6.1).

Overwegingen

Het auditteam heeft vastgesteld dat de opleiding voor de aanduiding van het bachelorniveau de Dublin descriptoren hanteert.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet niveau bachelor voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Oriëntatie hbo bachelor (facet 1.3)

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

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

Bevindingen

- Zoals is beschreven bij facet 1.1 is het landelijk Format P&A 2008+ in december 2008 vastgesteld en door de werkveldadviescommissie van de opleiding in juni 2009 gevalideerd. De negen HR-kerntaken uit dit format vormen in combinatie met de BA-competenties en de tien generieke hbo-kwalificaties de bouwstenen van het opleidingsprofiel van P&A Windesheim. Hieraan heeft de opleiding de loopbaancompetentie van Windesheim als elfde hbo-kwalificatie toegevoegd. Hiermee wordt beoogd studenten op te leiden tot zelfbewuste professionals, die zelf sturing kunnen geven aan hun opleiding en loopbaan.
- Doordat de opleiding eist dat studenten ten aanzien van alle kerntaken het bachelorniveau moeten bereiken, wordt volgens het auditteam in voldoende mate geborgd dat afgestudeerden met succes als beginnend beroepsbeoefenaar aan de slag kunnen gaan.
- Het LOPA analyseert in het Format P&A 2008+ politieke, economische, sociale en technologische ontwikkelingen, zoals: globalisering en internationalisering, de snelle veranderingen in de technologie, de veranderende beroepsbevolking, de veranderende rol van de overheid, de flexibilisering van de arbeidsrelaties, en de toenemende aandacht voor duurzaam en maatschappelijk ondernemen. De ontwikkelingen leiden ertoe dat de variatie in P&A-functies toeneemt en de aard en omvang van de organisaties waarin P&A'ers werken sterk verschillen. Het kan gaan om zowel internationaal georiënteerde en grote organisaties als kleinere organisaties, zowel commerciële als not-for-profit en non-profit organisaties. Op grond van deze analyse kiest het LOPA voor een zo breed mogelijk gehouden beroepsprofiel. Ook P&A Windesheim wil generalisten opleiden die startbekwaam zijn in het gehele beroepsdomein van Personeel en Arbeid en die in een grote diversiteit van organisaties

en functies kunnen werken. Om ook aan de vraag van het beroepenveld naar specialisten tegemoet te komen, biedt de opleiding studenten de keuze uit twee uitstroomrichtingen en een aantal minoren.

- De functies die afgestudeerden kunnen vervullen, zijn onder meer: personeelsfunctionaris, personeelsconsulent, human resources manager, personeels- en organisatieadviseur, loopbaanbegeleider, loopbaanadviseur, trajectbegeleider, re-integratieconsulent, medewerker arbeidsvoorwaarden, en vakbondsbestuurder.

Overwegingen

De opleiding sluit aan bij het landelijk beroepsprofiel. De eis dat voor alle kerntaken uit dit profiel het bachelorniveau wordt bereikt, borgt het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar. De opleiding leidt studenten op tot generalisten, maar biedt ook voldoende mogelijkheden tot specialisatie.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet oriëntatie hbo bachelor voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Samenvattend oordeel Doelstellingen opleiding

Alle facetten zijn als goed beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Doelstellingen opleiding' goed voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

2.2 Programma

De opleiding heeft de afgelopen drie jaar het curriculum volledig vernieuwd om te komen tot 'competentiegericht onderwijs in een vraaggestuurde omgeving' (zie facet 2.7 voor het onderwijsmodel van Windesheim). Bij de curriculumontwikkeling is uitgegaan van de profileringskenmerken actualiteit (zie facet 2.1), integraliteit (facet 2.3) en veranderingsbekwaamheid (facet 2.1). Omdat P&A opleidt tot het diploma Bachelor of Business Administration, zijn bedrijfskundige accenten gelegd. Ook is tussen 2005 en 2008 het major-minormodel ingevoerd. De major omvat 180 EC, de minorruimte 60 EC. De major heeft twee uitstroomrichtingen: Human Resources & Organisation (HR&O) en Loopbaan & Mobiliteit (L&M). Studenten kunnen ook in beide uitstroomrichtingen afstuderen, en doen dan één minor in plaats van twee minoren.

Het eerste semester van de propedeuse (major 1) is een gezamenlijk programma van P&A en MER. P&A-studenten zitten (per 2009-2010) wel in aparte groepen en kunnen bij opdrachten voor een specifieke P&A-invalshoek kiezen. Na het eerste semester kunnen studenten een definitieve keuze maken voor een van beide opleidingen.

De reguliere vierjarige voltijdroute P&A 2009-2010		
	Semester 1	Semester 2
basisniveau	Major 1 (30 EC)	Major 2 (30 EC)
gevorderd niveau	Major 3 Loopbaan & Mobiliteit (15 EC) Human Resources & Organisation (15 EC)	Major 4 Stage (30 EC)
	Minor (minor praktijk verplicht per 2010-2011 = vervolgstage) (30 EC)	Minor naar keuze (30 EC)
bachelorniveau	Major 5 Loopbaan & Mobiliteit of Human Resources & Organisation (30 EC)	Major 6 Afstuderen (30 EC)

Het curriculum voor deeltijd en afstandsleren (een variant van voltijd, in samenwerking met LOI) is qua inhoud grotendeels gelijk aan dat van de voltijdopleiding. Voor voltijd en deeltijd is ook het curriculum gelijk opgebouwd. Voor afstandsleren geldt dit nog niet; een curriculumherziening is aan de gang. Het propedeuseprogramma is inmiddels aangepast aan het major-minormodel.

Eisen hbo (facet 2.1)

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

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

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

Bevindingen

- In de literatuurlijst is de literatuur per programmaonderdeel opgenomen (*Literatuurlijst P&A studiejaar 2009-2010*). Jaarlijks wordt de literatuurlijst beoordeeld op actualiteit en relevantie. Daarnaast wordt gewerkt met readers. In de loop van de opleiding moeten studenten steeds meer zelf informatie uit verschillende bronnen halen. Dit wordt ondersteund met een training in informatievaardigheden, die wordt uitgevoerd in samenwerking met het Mediacentrum van de hogeschool. Het auditteam heeft de literatuur bestudeerd en stelt vast dat de body of knowledge uitgebreid is, waarin de bedrijfskundige aspecten goed tot uitdrukking komen, en dat de literatuur voldoende actueel en internationaal georiënteerd is.

- In het eerste jaar van de opleiding is er relatief veel aandacht voor kennisontwikkeling en minder aandacht voor het ontwikkelen van beroepsvaardigheden. In de hoofdfase is de aandacht voor beide onderdelen ongeveer gelijk. De bedrijfskundige component blijkt uit de bedrijfseconomische, financiële en juridische vakken. Het speerpunt veranderkundigheid komt tot uitdrukking in major 3 en 5, met vakken als strategisch HRM, intervention strategies, mensen en veranderen, verandermanagement en adviesvaardigheden.
- In elk blok staat een kenmerkende beroepssituatie centraal. Studenten ontwikkelen binnen deze beroepscontext een beroepsproduct, waarbij voorafgaand of parallel ondersteunend onderwijs wordt geboden in kennis en vaardigheden die nodig zijn om de beroepstaken goed te kunnen uitvoeren. Daarnaast is er just-in-time-onderwijs: onderwijs dat direct nodig is voor het maken van een beroepsproduct. In de begeleiding bij het maken van de beroepsproducten en in trainingen komen vaardigheden aan de orde, zoals samenwerken, projectmatig werken, vergaderen, communicatievaardigheden, gesprekstechnieken, onderhandelen, conflicthantering, psychologische diagnostiek, adviesvaardigheden, assessorvaardigheden, informatie- en onderzoeksvaardigheden. In het afstandsonderwijs worden vaardigheidstrainingen op zaterdag georganiseerd.
- Het beroepsproduct in de uitstroomrichting L&M wordt gemaakt in opdracht van een organisatie. Bij de uitstroomrichting HR&O wordt bij het maken van het beroepsproduct een organisatie geconsulteerd. In beide gevallen is de organisatie betrokken bij de beoordeling.
- Actualiteit is één van de thema's die de vormgeving van het programma bepalen. Actualiteit wordt gerealiseerd door de context van kenmerkende beroepssituaties, de opdrachten en leerstof aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen. Het auditteam heeft voorbeelden daarvan aangetroffen, zoals diversiteitsmanagement, health management, ethiek en andere onderwerpen in relatie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, en 'intervenieren als derde partij'. Leden van het WAC vertelden het auditteam dat hierbij om hun advies wordt gevraagd. Een recent voorbeeld daarvan is e-HRM, dat de WAC onderbelicht vindt in het curriculum. Momenteel wordt een vak e-HRM ontwikkeld, waarvoor de WAC input levert. Het auditteam heeft verder geconstateerd dat de werkboeken veel cases bevatten. De casuïstiek wordt jaarlijks bekeken en zo nodig geactualiseerd. Daarnaast worden gastdocenten frequent ingezet, die actuele ontwikkelingen in het beroep belichten (*overzicht gastdocenten 2009-2010*).
- Met het leren in de praktijk (stage en afstuderen) worden 60 EC ingevuld. Met de invoering van het minor-majormodel is de verplichte jaarstage losgelaten en kunnen studenten kiezen voor een stage van een half jaar of een heel jaar (stage + minor praktijk). Op advies van de werkveldadviescommissie wordt een jaarstage weer verplicht gesteld (per 2010-2011) om verdieping van het leerproces in de praktijk aan te brengen. Dit kan gaan om twee halfjaar stages bij verschillende organisaties of een jaarstage bij één organisatie. In het laatste geval moet de organisatie voldoende ontwikkelmogelijkheden bieden. Een jaarstage bij een uitzendbureau is bijvoorbeeld uitgesloten. De opleiding beoordeelt of de stage en afstudeeropdracht voldoet aan de eisen qua inhoud, niveau, organisatie en randvoorwaarden (*handleiding stage/handleiding afstuderen*). Deeltijdstudenten en LOI-studenten gebruiken in de

regel hun eigen bedrijf of organisatie voor de stage- en afstudeeropdracht. Als de werkplek niet aansluit bij de studie, moet de student zorgen voor een stage- en afstudeeropdracht op een andere werkplek die wel aansluit.

- De onderzoekscomponent bestaat in de propedeuse (major 2) uit de vakken onderzoek en statistiek en de toepassingsmogelijkheden (onder andere arbeidsmarktanalyse). In de hoofdfase (major 5) doen studenten toegepast onderzoek op minimaal gevorderd niveau. Verder is onderdeel van een project het opstellen van een plan van aanpak met onderzoeksvragen. In totaal worden 13 EC aan onderzoeksvaardigheden besteed als voorbereiding op de afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht is toegepast onderzoek op bachelorniveau in opdracht van een externe organisatie. Lectoren hebben nog geen grote rol in het onderwijs. Het gebeurt slechts incidenteel dat een lector afstudeerders begeleidt of studenten inschakelt bij projecten (zie verder facet 3.1).
- Het curriculum voltijd en deeltijd (major 3) bevat een internationaal georiënteerd Engelstalig programma (15 EC). Studenten afstandsleren krijgen geen Engelstalig blok omdat naar de mening van de opleiding dit niet goed op afstand kan worden begeleid. Daarnaast krijgen studenten colleges in Engelse spreek- en schrijfvaardigheid en schrijven ze verschillende beroepsproducten in het Engels. Studenten kunnen ook een deel van hun opleiding in het buitenland volgen (vijf tot zes studenten per jaar doen dit) of de stage- of afstudeeropdracht in het buitenland uitvoeren (twee tot vier studenten per jaar doen dit). Studenten kunnen hun internationale oriëntatie verder verdiepen door te kiezen voor de minor International Management of de minor International Sustainable Development. In het kader van Erasmus verzorgen enkele docenten P&A jaarlijks colleges HRM bij partner-hogescholen in het buitenland (Finland, Oostenrijk, Duitsland, Spanje).
- Uit het studenttevredenheidsonderzoek 2009 blijkt dat studenten tevreden zijn over de praktijkgerichtheid van de opleiding en de aansluiting bij actuele ontwikkelingen. De scores (combinatie (zeer) positief en neutraal) zijn boven de 80% voor voltijd en deeltijd. Ook de studenten (uit alle varianten) met wie het auditteam heeft gesproken, toonden zich hierover tevreden.

Overwegingen

Uitgangspunt voor het onderwijs zijn kenmerkende beroepssituaties. Doordat de kenmerkende beroepssituaties van de beroepspraktijk zijn afgeleid en de studenten beroepsproducten maken, is er een aantoonbare relatie met de beroepspraktijk. Daarnaast leert de student een groot deel van zijn studie in de beroepspraktijk (stage/werkplekleren, afstuderen). De opleiding past aantoonbaar het curriculum aan nieuwe ontwikkelingen aan. Het curriculum heeft een stevige internationale component. Het auditteam is positief over de gebruikte literatuur en het gebruik van cases. Beroepsvaardigheden worden ontwikkeld via het maken van beroepsproducten en via trainingen.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet eisen hbo voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Relatie doelstellingen en inhoud programma (facet 2.2)

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

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

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

Bevindingen

- Zoals eerder beschreven werkt de opleiding volgens de major-minorstructuur. Het majordeel omvat 180 EC, het minordeel 60 EC.
- Jaar 1 is basisniveau. Het eerste half jaar (major 1) is een gezamenlijk programma met de opleiding MER en bevat de onderdelen beschrijf je eigen bedrijf (organisatieprocessen), mensen in organisaties (personeels- en loopbaanmanagement), inrichten van de organisatie (communicatie- en informatiesystemen), professionele vaardigheden (communicatieve vaardigheden en Engels), de bestuurlijke organisatie (recht, organisatiepsychologie, ethiek), en een bedrijfseconomisch/financieel blok.
Na het eerste half jaar maken studenten een definitieve keuze voor P&A of MER. Het tweede semester van de propedeuse P&A (major 2) bevat de onderdelen organisatie en omgeving, personeel en arbeid, Engels, professionele vaardigheden (onderzoek, communicatie), organisatieverandering, rechten, belangen en bedrijfsethiek, en personeel en verandering.
- Het eerste semester van jaar 2 (major 3) heeft twee blokken: Human Resource Management & Organisation (HR&O) en Loopbaan & Mobiliteit (L&M). Dit zijn modules op gevorderd niveau. HR&O is in zijn geheel een Engelstalig programma. In het tweede semester (major 4) gaan studenten op stage.
- Vanaf het derde studiejaar specialiseert de student zich door middel van de minoren en uitstroomrichting. In het derde studiejaar zijn de minoren geplaatst. De student kan kiezen uit (verdiepende en verbredende) minoren. Verdiepende minoren zijn Kunst van het Adviseren, Trainen en Coachen en International Management. Verbredende minoren kunnen zowel binnen als buiten de eigen School worden gevolgd. Hierbij kan worden gedacht aan specialisatie op microniveau (individueel centraal), mesoniveau (functioneren in en van organisaties) en macroniveau (zoals arbeidsmarktbeleid, politiek, sociaal- en arbeidsrecht). Vanaf 2010-2011 is de student verplicht een minor praktijk (vervolgstage) te kiezen. De minoren worden op ten minste gevorderd niveau afgerond.
- In het vierde jaar (major 5) kiest de student een uitstroomrichting, HR&O of L&M op bachelorniveau, wat een verdieping inhoudt van major 3. Studenten kunnen ook beide uitstroomrichtingen volgen. De studie wordt afgerond met een afstudeeropdracht van een half jaar (major 6) bij en voor een organisatie.
- Het deeltijdprogramma is qua inhoud en opzet gelijk aan het voltijdprogramma. De propedeuse (major 1 en 2) is hetzelfde. Ook deeltijdstudenten hebben de blokken HR&O (Engelstalig) en L&M in major 3, werkplekleren (of stage) in major 4, de gekozen uitstroomrichting in major 5 en een afstudeeropdracht in major 6 (binnen de eigen

organisatie). Deeltijdstudenten die al werkzaam zijn in de beroepspraktijk lopen geen stage, maar moeten via beroepsproducten aantonen dat zij op hun werkplek de competenties in voldoende mate ontwikkelen. Dit geldt ook voor studenten afstandsleren. Van de variant afstandsleren is de propedeuse gelijk aan die van voltijd. De hoofdfase moet nog worden aangepast aan het major-minormodel.

- Studenten werken in de context van kenmerkende beroepssituaties aan integrale beroepsproducten en deelproducten, ondersteund door onderwijs in kennis en vaardigheden, waardoor ze met de hele beroepsinhoud in aanraking komen. Bij stage en afstuderen geven studenten in een plan van aanpak aan in welke kenmerkende beroepssituaties zij zich willen ontwikkelen en formuleren zij zelf leerdoelen. De nadruk ligt dan op de houdings- en vaardigheidscomponent van de competenties. In het binnenschools programma ligt het accent op het theoretische component.
- De *Definitieve ontwikkelgids School of Management & Law* (november 2005) heeft sturing gegeven aan de ontwikkeling van het curriculum door het stellen van kaders ten aanzien van competentieleren, vraagsturing, begeleiding, toetsen en beoordelen, internationalisering en kwaliteitszorg.
- De opleiding heeft alle onderwijseenheden van het voltijd- en deeltijdprogramma afzonderlijk beschreven (*Beschrijving onderwijseenheden P&A studiejaar 2009-2010*) volgens het format: doelstelling (leerdoelen), onderwijsinhoud, vereiste voorkennis, niveau, vakgebied, aantal EC en competenties.
- Zoals is beschreven bij facet 1.2 heeft de opleiding in een matrix per beroepsproduct en onderwijsonderdeel een overzicht gegeven van de samenhang tussen de HR-kerntaken, domeincompetenties en algemene hbo-kwalificaties. De kerntaken met de daaraan gekoppelde competenties vormen de beroepscompetenties. Het auditteam heeft vastgesteld dat de dekking van de competenties in het curriculum adequaat is.
- Het curriculum is ontwikkeld op basis van het Format P&A 2004+ (vijftien taaksituaties). Vervolgens is de opleiding overgestapt op het Format P&A 2008+ (negen HR-kerntaken). De docenten vertelden het auditteam echter dat het begrip kerntaken voor studenten te abstract bleek. Daarom gaat men terug naar de taaksituaties uit het Format P&A 2004+, die studenten meer houvast bieden. Dit is ook heel goed mogelijk omdat de negen kerntaken (2008+) alle vijftien taaksituaties (2004+) dekken (*Schema omzetting P&A-taaksituaties naar HR-kerntaken*). Wel worden de ontwikkelingen meegenomen die in het Format P&A 2008+ zijn beschreven. Het auditteam heeft de uitwerking hiervan in de blokboeken bestudeerd en heeft geconstateerd dat de uitwerking niet consistent is. Het auditteam kwam daarin termen tegen als Schoolcompetenties en MER-beroepsprofiel. De relatie tussen de leerdoelen van een blok en de beroepscompetenties is niet altijd duidelijk aangegeven. Vaak zijn alle negen kerntaken als bijlage in een blokboek opgenomen, terwijl niet is aangegeven aan welke van de negen in het blok wordt gewerkt. De docenten erkenden tijdens de visitatie dat het aan uniformiteit in de blokboeken ontbreekt en dat aan verbetering wordt gewerkt. Het auditteam adviseert de opleiding om bij deze verbeterslag in elk blokboek de leerdoelen te relateren aan de competenties waaraan op dat moment wordt gewerkt.

Overwegingen

Het panel vindt de competenties en hiermee ook de Dublin descriptors duidelijk herkenbaar in het programma, dat voldoende mogelijkheden biedt om de competenties te realiseren. Echter, de relatie tussen leerdoelen en competenties is in de blokboeken onvoldoende consistent en transparant uitgewerkt.

Conclusie

Op grond van de laatste overweging komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor het facet relatie doelstellingen en inhoud programma voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Samenhang in opleidingsprogramma (facet 2.3)

Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

Bevindingen

- De opleiding realiseert een verticale samenhang door een toenemende complexiteit en integratie van het beroepsproduct en het ondersteunende kennis- en vaardigheidsonderwijs. Ook onderscheidt de opleiding leerlijnen van oplopend niveau in de vakken Engels, ethiek, projectmatig werken, onderzoeksvaardigheden en studieloopbaanbegeleiding.
- De opleiding zorgt voor een horizontale samenhang doordat beroepsproducten en het ondersteunende kennis- en vaardigheidsonderwijs parallel lopen in het programma. Het ondersteunend onderwijs is geordend naar thema's.
- Integraliteit, een van de uitgangspunten die de vormgeving van het curriculum hebben bepaald, houdt in dat de student de samenhang leert zien tussen:
 - HRM en de onderliggende wetenschapsgebieden;
 - Verschillende aspecten van HRM;
 - HRM en andere organisatieprocessen;
 - HRM en omgevingsfactoren;
 - De verschillende HRM-dilemma's, bijvoorbeeld tussen organisatiebelangen en de individuele ontwikkelingsprocessen van medewerkers.

De integraliteit komt vooral tot uiting bij het werken aan integrale beroepsproducten en de reflectie hierop door middel van proces- en leerverslagen.

- Tijdens de stage (deeltijd en afstandsleren: op de werkplek) passen studenten de verworven competenties toe en doen ze door de werkervaring nieuwe kennis en vaardigheden op voor het werken aan taaksituaties/kerntaken op gevorderd en bachelorniveau. Samenhang tussen het binnenschools en buitenschools curriculum wordt gerealiseerd doordat studenten voor de werkzaamheden op de stageplek of werkplek leerdoelen formuleren die van de competenties zijn afgeleid. De studenten schrijven daartoe een plan van aanpak. De competentieontwikkeling verantwoorden studenten in hun portfolio.
- De opleiding borgt de volgtijdelijke samenhang door ingangseisen te stellen voor deelname aan elkaar opvolgende onderdelen (*Studentenstatuut en Onderwijs- en examenreglement 2009-2010*). De student moet een aantal credits of bepaalde

onderwijseenheden hebben behaald, alvorens te worden toegelaten tot een major-onderdeel of tot een minor.

- De curriculumcommissie, bestaande uit hoofddocenten en de voorzitters van de resultaatverantwoordelijke teams, draagt zorg voor de samenhang in het programma.
- Uit het studenttevredenheidsonderzoek 2009 blijkt dat studenten tevreden zijn over de samenhang. De score (combinatie van (zeer) positief en neutraal) is 89% voor voltijd en 86% voor deeltijd. De samenhang tussen stage/werk en het overige onderwijs krijgt een score van 80% (voltijd) en 95% (deeltijd).

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat het werken aan integrale beroepsproducten, het ondersteunend kennis- en vaardigheidsonderwijs en de toenemende integratie en complexiteit zorgen voor een horizontaal en verticaal samenhangend programma. De samenhang tussen binnenschools en buitenschools leren is geborgd doordat studenten in relatie tot de competenties leerdoelen formuleren, neergelegd in een plan van aanpak, dat zij in de stage of op de werkplek uitvoeren.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet samenhang voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Studielast (facet 2.4)

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

Bevindingen

- Elk studiejaar is verdeeld in vier perioden van elk tien weken: zeven lesweken, één of twee tentamenweken en een collegevrije week.
- Bij de bepaling van de studielast wordt rekening gehouden met het aantal colleges, de voorbereiding van de lessen, literatuur, tentamens en opdrachten. Ook wordt gebruik gemaakt van calculatieschema's en de ervaringsgegevens van de docent. In elk blokboek is aangegeven hoe de studielast is opgebouwd.
- De opleiding maakt onderscheid tussen begeleide en onbegeleide contacturen, zelfstudie-uren, uren voor het maken van opdrachten en beroepsproducten, en uren voor het afleggen van toetsen. Het aantal begeleide contacturen neemt in de loop van de studie af, terwijl het aantal uren voor het maken van opdrachten en zelfstudie toeneemt. In het eerste jaar heeft het voltijdprogramma 20 begeleide contacturen per week. In het tweede jaar (major 3) zijn dat gemiddeld 17 begeleide contacturen en in het vierde jaar (major 5) gemiddeld 13 begeleide contacturen. Voor de deeltijdstudenten zijn een middag en een avond per week ingeroosterd. De studiebelasting voor deeltijdstudenten is 25 uur per week. LOI-studenten bepalen zelf hun studietempo en hoeveel tijd zij aan hun studie besteden. Zij hebben één keer per kwartaal een contactmoment en verder worden op zaterdagen trainingen georganiseerd. Daarnaast vindt begeleiding plaats via e-mail of telefoon.

- Uit het studenttevredenheidsonderzoek blijkt dat studenten de studie te doen vinden in de tijd die ervoor staat. De voltijdstudenten hebben het auditteam verteld dat zij 40 uur per week aan de studie besteden. "Het is veel, je moet het bijhouden", aldus een student. Voor de deeltijdopleiding is dit 20 tot 24 uur per week.
- Tentamens worden minimaal twee maal per jaar aangeboden. Er is één herkansingsmogelijkheid per jaar. Herkansingen zijn mogelijk in de tentamenweek van de eerstvolgende onderwijsperiode. Als een student een toets in de herkansing nog niet haalt, kan hij deze in het jaar daarna herkansen.
- Er zijn speciale faciliteiten voor studenten met bijzondere omstandigheden of problemen (functiebeperking, niet-Nederlandse vooropleiding, topsporters). Studenten met een mbo-vooropleiding hebben vaak moeite met Engels, zakelijke communicatie, algemene economie, rekenvaardigheden en statistiek. De opleiding biedt extra colleges voor deze vakken, die toegankelijk zijn voor alle studenten.
- Door het kwaliteitspanel van studenten wordt na elk blok ook de studielast geëvalueerd. Naar aanleiding van evaluaties heeft de opleiding in 2009-2010 een jaartentamenrooster ingevoerd, waardoor studenten vroegtijdig een studieschema kunnen opstellen en studieloopbaanbegeleiders beter kunnen adviseren over de studieplanning. Via Sharenet (intranet) wordt uiterlijk vier weken voor de tentamenweek het gedetailleerde tentamenrooster voor studenten gepubliceerd. Toch is rond de 30% van de studenten (voltijd en deeltijd) nog niet tevreden over het tijdstip waarop toetsroosters beschikbaar zijn, zo blijkt uit het studenttevredenheidsonderzoek 2009. De opleiding heeft in 2008-2009 verbeteracties ondernomen met betrekking tot het lesrooster en de tijdige beschikbaarheid ervan. Op dit punt echter is 42% (voltijd) en 40% (deeltijd) van de studenten ontevreden. Met de stelling 'het lesrooster maakt het mij mogelijk mijn tijd efficiënt te besteden' is 59% van de voltijdstudenten het (zeer) oneens. Volgens het Studentenstatuut krijgen studenten hun cijfers uiterlijk 18 dagen na het tentamen. Van de studenten is echter 49% (voltijd) en 59% (deeltijd) ontevreden over de termijn waarbinnen toetsresultaten bekend zijn. Ook studenten met wie het panel sprak, zeiden dat de termijn van 18 dagen regelmatig niet wordt gehaald. De evaluaties laten ook zien dat de spreiding van de studielast over het jaar een aandachtspunt is: 35% (voltijd) en 48% (deeltijd) is hierover ontevreden.

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat de opleiding in alle varianten voldoende zwaar is. De opleiding neemt aantoonbaar maatregelen om de studeerbaarheid van het programma te verbeteren, mede naar aanleiding van evaluaties. De studenten zijn echter ontevreden over verschillende aspecten van studeerbaarheid, waaronder spreiding van de studielast en lesroosters.

Conclusie

Op grond van de laatste overweging komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor het facet studielast voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Instroom (facet 2.5)

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

Bevindingen

- Studenten met een havo- of vwo-opleiding zijn zonder aanvullende vakkenpakketen toelaatbaar tot de opleiding, evenals mbo-gediplomeerden op niveau 4.
- Studenten met een verwante mbo-opleiding (Algemeen Juridisch Medewerker en Sociaal Juridisch Medewerker) krijgen op grond van de praktijkervaring en verwante kennis vrijstelling voor een minor en kunnen de opleiding in 3,5 jaar afronden. Studenten met een vwo-vooropleiding kunnen de opleiding op basis van hun cognitieve capaciteiten versnellen en zodoende de opleiding in maximaal 3,5 jaar afronden. De versnelling vindt plaats in het eerste studiejaar doordat de studenten tegelijkertijd major 1 en major 2 volgen.
- De reguliere deeltijdopleiding van vier jaar kent dezelfde toelatingseisen als de voltijdopleiding. Tot de driejarige deeltijdopleiding zijn studenten toelaatbaar die voldoen aan de vooropleidingseisen en die bovendien in de afgelopen vijf jaar minimaal twee jaar relevante werkervaring hebben opgedaan op mbo- of mbo+-niveau. Zij kunnen op basis van hun relevante werkervaring vrijstelling krijgen van major 1 en een minor. De examencommissie beslist over vrijstellingen na advies van een vakdocent (*Vrijstellingen- en instroombeleid, SM&L 2008*). Studenten kunnen ook via een EVC-procedure op basis van elders verworven competenties vrijstelling krijgen voor onderdelen van het programma, waarbij een maatwerktraject wordt geboden. De hogeschool heeft een erkend EVC-centrum, dat ook voor derden EVC-procedures uitvoert en waarvan alle assessoren een training hebben gevolgd. Van de opleiding P&A zijn vijf docenten tevens assessor.
- Studenten die niet aan de vooropleidingseisen voldoen en ouder zijn dan 21 jaar kunnen worden toegelaten via een assessment, dat het cognitief vermogen en het leervermogen op het gebied van taal en rekenen toetst. Met ingang van het studiejaar 2009-2010 wordt extra getoetst op de Nederlandse taal en wordt in verband met het Engelstalig blok in het curriculum een extra toets Engels afgenomen.
- Contacten met de toeleverende scholen zijn er op het niveau van de School. Er wordt voorlichting gegeven op scholen en de School organiseert decanendagen en profielkeuzedagen voor leerlingen. Om de aansluiting van mbo naar hbo te verbeteren is met het ROC Deltion College in Zwolle een overeenkomst gesloten met betrekking tot een prebachelorprogramma, dat tijdens de verwante mbo-opleiding wordt gevolgd. Mbo'ers die het prebachelorprogramma succesvol hebben afgesloten, kunnen de hbo-opleiding P&A in drie jaar voltooien. De verkorting wordt gerealiseerd door vrijstelling van major 1 en van de minor praktijk. Het prebachelorprogramma is gestart in februari 2010.
- Studenten maken in het introductieprogramma al kennis met het onderwijsconcept. In de eerste fase van de studie maken zij eenvoudige beroepsproducten onder begeleiding van werkgroepbegeleiders. Naarmate de studie vordert worden de beroepsproducten complexer en neemt de mate van integratie toe. Ook de mate van

vraagsturing neemt gedurende de opleiding toe. Hiermee wordt een geleidelijke overgang van vooropleiding naar hbo beoogd. Tijdens de studieloopbaanbijeenkomsten wordt bovendien aandacht besteed aan de verschillende leerstijlen van studenten en wordt studenten tools aangereikt om hiermee om te gaan.

- Tijdens de introductie kunnen studenten een taaltoets Nederlands en Engels afleggen. Goede resultaten bieden de mogelijkheid om vrijstellingen te verkrijgen in het reguliere programma. Voor buitenlandse en allochtone studenten zijn op hogeschoolniveau mogelijkheden tot het volgen van les in de Nederlandse taal en multiculturele begeleiding.
- Op hogeschoolniveau is de Code of Conduct ondertekend.
- Uit evaluaties in de kwaliteitspanels is gebleken dat studenten met een mbo-vooropleiding moeite hebben met economische en rekenkundige vakken. Sinds 2008-2009 worden extra lessen economie en rekenvaardigheden aangeboden om deficiënties weg te werken.
- Uit het studenttevredenheidsonderzoek 2009 blijkt dat studenten overwegend positief zijn over de aansluiting op de vooropleiding: voltijd 78% en deeltijd 82% (combinatie van (zeer) positief en neutraal).

Overwegingen

Een goede aansluiting wordt gerealiseerd doordat de opleiding verschillende leertrajecten aanbiedt, gericht op specifieke doelgroepen. Tevens zorgt de opleiding voor maatwerk via EVC-procedures. De opleiding realiseert een geleidelijke overgang van vooropleiding naar hbo. Ook is er extra aandacht voor struikelvakken en wordt deficiëntieonderwijs aangeboden.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet instroom voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Duur (facet 2.6)

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

Bevindingen

Zowel de voltijd- als de deeltijdopleiding heeft een omvang van 240 EC. De major omvat 180 EC. Daarnaast bevat het curriculum twee minoren in jaar 3 van elk 30 EC.

Overwegingen

De opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum.

Conclusie

Voldaan

Afstemming tussen vormgeving en inhoud (facet 2.7)

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

Bevindingen

- Het didactisch model van de opleiding is gebaseerd op het didactisch model van de hogeschool, zoals geformuleerd in *Windesheim Onderwijs Standaarden* (maart 2009). Het didactisch model kan worden samengevat als 'competentiegericht onderwijs in een vraaggestuurde omgeving'. Competentiegericht onderwijs is gericht op de integrale toepassing van kennis, vaardigheden en attitudes in een beroepscontext, met het oog op het uitvoeren van beroepstaken. In de opleiding P&A wordt dit gerealiseerd doordat kenmerkende beroepssituaties centraal staan in het onderwijs en studenten in deze context aan beroepstaken, beroepsdilemma's en beroepsproducten werken. De hierbij benodigde kennis en vaardigheden worden aangeboden in ondersteunend onderwijs en just-in-time-onderwijs. De complexiteit van de opdrachten neemt in de loop van de opleiding toe, terwijl het kennisonderwijs overgaat van redelijk monodisciplinair naar steeds meer multidisciplinair. Op bachelorniveau (major 5 en 6) gaat het om opdrachten voor een externe organisatie, waarbij kennis en inzichten vanuit alle relevante vakken toegepast moeten worden.
- Het tweede kenmerk van het didactisch model, vraagsturing, is zichtbaar in de toenemende keuzevrijheid van de student ten aanzien van uitstroomrichting, minor, invulling van de stage en het afstuderen. In de begeleiding van de werkgroepen wordt aangestuurd tot bewust, actief, creatief en zelfstandig werken. In studieloopbaanbegeleiding gaat de SLB'er hierover met de student in gesprek. Het curriculum wordt steeds meer studentgestuurd. Zo worden in de propedeuse werkgroepbijeenkomsten begeleid en zijn opdrachten redelijk uitgebreid voorgeschreven. Op bachelorniveau zijn er ook onbegeleide werkgroepbijeenkomsten en bepaalt de student zelf hoe het beroepsproduct eruit moet zien.
- De opleiding hanteert verschillende werkvormen, die aansluiten bij de leeractiviteiten.

Leeractiviteit	Werkvorm	Toetsvorm
Integraal / beroepsinhoudelijk	Praktijkopdrachten, beroepsproducten, stage, afstuderen, werkgroepen/ projectgroepen	Werkstuk, paper, verslag, mondelinge presentaties
Conceptueel	Hoorcolleges, werkcolleges, verwerkingsopdrachten	Centraal schriftelijke toetsen met meerkeuzevragen en/of open vragen
Vaardigheden	Trainingen, vaardigheidsonderwijs, simulatie	Vaardigheden- of competentietoets
Reflectie	Training, SLB-gesprekken, intervisie, coaching	Leer- en reflectieverslagen
Studieloopbaanactiviteiten	Individuele gesprekken en groeps-gesprekken	POP, portfolio
Zelfstudie	Bestuderen van (voorgeschreven) literatuur, maken van verwerkingsopdrachten, werken (soms in de projectgroep) aan de integrale beroepsproducten	Werkstuk, paper, verslag, notulen

- De keuze van Windesheim voor vraagsturing heeft geleid tot kleine groepen. De opleiding gaat uit van werkgroepen van vijftien studenten. Werkcolleges worden aan één of twee werkgroepen gegeven. Bij vaardigheidscolleges is één werkgroep de regel. Coaching- en supervisiegroepen tijdens de stage bestaan in de regel uit drie studenten. SLB-groepsbijeenkomsten bestaan uit maximaal acht studenten.
- In de variant afstandsleren via LOI wordt nog niet geheel volgens het didactisch model gewerkt. De omzetting van het onderwijs naar het major-minormodel is in deze variant voor de propedeutische fase voltooid. Op dit moment vindt de omzetting van het onderwijs plaats voor de overige curriculumonderdelen. LOI-studenten maken de beroepsproducten individueel en zelfstandig en zij bestuderen de stof zelfstandig aan de hand van beschreven stappen. Er is individuele studieloopbaanbegeleiding. Toelichting op onderwerpen kan de student krijgen via e-mail of telefonisch contact met de betreffende docent. Trainingen vinden plaats op zaterdagen bij Windesheim of op een andere centrale locatie. Beroepsproducten/ opdrachten worden ingestuurd door de studenten; de docent geeft schriftelijk feedback.
- Van de studenten is 84% (voltijd) en 87% (deeltijd) tevreden over de afwisseling in werkvormen, zo blijkt uit het studenttevredenheidsonderzoek 2009.

Overwegingen

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

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet afstemming tussen vormgeving en inhoud voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Beoordeling en toetsing (facet 2.8)

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

Bevindingen

- De opleiding hanteert een toetsbeleid dat is gebaseerd op dat van de School. Het beleid is beschreven in de documenten *Definitieve Ontwikkelgids School of Management & Law, Kaders voor toetsing en beoordeling* (november 2005), *Notitie toetsbeleid voor de opleidingen Personeel en Arbeid en Management, Economie en Recht* (2005), *Beoordelingskader, toetsplannen en toetsmatrijzen P&A 2009-2010* (deels gereed) en de notitie *Procedure 4-ogen beleid schriftelijk tentamen* (december 2008).
- In de propedeuse is de toetsing voornamelijk monodisciplinair, dat wil zeggen op vakniveau. In de jaren daarna worden meer multidisciplinaire toetsen afgenomen, bijvoorbeeld in de vorm van integratieve casuïstiek. Door middel van een beroepsproduct en een mondelinge presentatie wordt kennis integraal getoetst.

- De opleiding gebruikt een variëteit aan toetsen (zie het schema bij facet 2.7). Op basisniveau (propedeuse) moeten studenten kennis kunnen reproduceren en toepassen op eenvoudige casussen. Naarmate de opleiding vordert, wordt meer en meer integraal getoetst via open vragen, casussen en een beroepsproduct, en komt de nadruk op inzicht en toepassing. In major 5, bij de stage en bij het afstuderen is het werkveld betrokken bij de beoordeling.
- Voor alle toetsen zijn criteria geformuleerd, vastgelegd in toetsplannen en blokboeken. Voor kennisvakken wordt een toetsmatrijs met een antwoordenmodel gebruikt. Voor de toetsing van de competenties heeft de opleiding op drie niveaus indicatoren geformuleerd. Studenten zijn vooraf op de hoogte van de wijze van toetsen en de beoordelingscriteria. Na elke tentamenperiode hebben studenten de mogelijkheid tot inzage en het krijgen van feedback. Zij hebben recht op inzage gedurende tenminste 18 werkdagen (Studentenstatuut). Studenten met wie het auditteam sprak, zeiden dat ze altijd bij een docent langs kunnen gaan voor feedback. De LOI-studenten waren tevreden over de schriftelijke feedback van docenten.
- In de handleidingen voor stage en afstuderen zijn de beoordelingscriteria beschreven. De criteria voor de stage zijn: minimaal twaalf beroepsproducten in relatie tot vier kerntaken op gevorderd niveau, hoe vaak een beroepshandeling is uitgevoerd (mate van ontwikkeling/verdieping), het niveau van relevante gedragscompetenties (de complexiteit van een beroepshandeling), het aantal verschillende soorten beroepshandelingen per beroepssituatie (hoe complexer een beroepshandeling hoe minder dat zullen zijn). Voor studenten deeltijd en afstandsleren gelden soortgelijke criteria, maar zij werken aan de beroepsproducten op hun eigen werkplek.
- Bij het afstuderen wordt gelet op:
 - Product: praktische relevantie, bachelorniveau en consistente uitwerking van de probleemstelling; verantwoorde keuze en uitwerking methodiek; eindconclusies en aanbevelingen in relatie tot probleemstelling;
 - Proces: communiceren, samenwerken, flexibiliteit, zelfstandig handelen, initiatief nemen;
 - Presentatie: helderheid, overtuigingskracht, interactie, transfer naar andere rollen en contexten (*Handleiding afstuderen voltijd/deeltijd 2009-2010 BBA/HRM*). De afstudeeropdracht wordt ook beoordeeld door een tweede beoordelaar (niet de begeleider). Tevens heeft de opdrachtgever een adviserende stem in de beoordeling (zie verder facet 6.1). In september 2009 zijn de docenten bijgeschoold in de beoordeling van de onderzoekscomponent.
- Formeel verantwoordelijk voor de inhoud, de vorm, de kwaliteit en de organisatie van de toetsen zijn de resultaatverantwoordelijke teams. Zij evalueren de toetsen en maken hiervoor gebruik van de resultaten van de kwaliteitspanels en een cijfermatige analyse (bij multiple choice vragen). Op Schoolniveau is in 2007 een toetscommissie ingesteld met een gedelegeerde bevoegdheid van de examencommissie. Na een haperende start heeft in 2009 een doorstart plaatsgevonden. De toetscommissie moet gaan adviseren bij toetsontwikkeling, deskundigheidsbevordering verzorgen, en toetsen analyseren. De toetscommissie heeft het vier-ogen-beleid ingevoerd, wat betekent dat alle toetsen collegiaal worden beoordeeld voordat ze worden afgenomen. De docenten vertelden het auditteam dat daadwerkelijk zo wordt gewerkt.

- Om meeliftgedrag tegen te gaan bij werk- en projectgroepen, is minimaal 80% deelname aan werkgroep- en projectgroepbijeenkomsten vereist. Ook moeten studenten het samenwerkingsproces en hun uren verantwoorden in een procesmap.
- Het auditteam heeft toetsen, stageverslagen, supervisieverslagen en afstudeerwerkstukken ingezien en is tevreden over de kwaliteit van de toetsen. Ze sluiten aan bij de leerdoelen en leerstof en voldoen aan het vereiste niveau. Het auditteam zag wel grote verschillen in de toelichting op de beoordeling van scripties, die varieerde van summier tot uitgebreid. Dit gold ook voor de beoordeling van stageverslagen. Soms was de toelichting van de bedrijfsmentor uitgebreider dan die van de docent. Het auditteam meent dat de toelichting op de beoordeling soms te summier is met het oog op het leereffect voor de student. Verder zag het auditteam dat bij een aantal toetsen het antwoordenmodel ontbrak. Het auditteam is positief over het feit dat bij de beoordeling van beroepsproducten een cijfer voor Nederlands wordt meegewogen.
- De afstudeeropdracht wordt bij voltijd in principe door twee studenten uitgevoerd. Het duo krijgt voor de inhoud van het rapport één cijfer; proces en presentatie worden individueel beoordeeld. Als er duidelijke verschillen zijn in niveau tussen de twee studenten, dan bestaat de mogelijkheid om ook voor de inhoud een individueel cijfer te geven. De begeleider ziet de afstudeerders elke twee à drie weken en krijgt daardoor goed zicht op ieders bijdrage, aldus het opleidingsmanagement. Het auditteam vraagt zich af of hiermee voldoende is geborgd dat in duo's de ene student niet meelift met de andere. Een van de werkveldvertegenwoordigers, die fungeert als opdrachtgever voor afstudeerders, zei tijdens de visitatie dat in één geval de ene student stukken beter was dan de andere en dat de studenten toch hetzelfde cijfer kregen. Het auditteam plaatst meer kanttekeningen bij de beoordeling van afstudeerscripties. Ook ten aanzien van het proces en de presentatie is de individuele beoordeling niet altijd transparant; de presentatie wordt voor de twee studenten bijvoorbeeld verschillend beoordeeld (onzeker/afhankelijk tegenover zelfstandig), maar zij krijgen toch hetzelfde cijfer. Bij enkele scripties is onduidelijk of en hoe het oordeel van de opdrachtgever is meegewogen. Bij één scriptie is niet aangegeven hoe de beoordeling van de eerste beoordelaar is opgebouwd. Bij één scriptie ontbreekt het oordeel van de tweede docent.
- In het studenttevredenheidsonderzoek 2009 geeft circa 75% van de studenten voltijd en deeltijd aan dat vooraf duidelijk is aangegeven waarop zij worden beoordeeld. 'De toetsing sluit goed aan bij de leerdoelen' krijgt een score van 87% (voltijd) en 83% (deeltijd).

Overwegingen

De opleiding heeft het toetsbeleid geïmplementeerd. Dit betekent onder meer dat een toetscommissie functioneert en dat kwaliteitscriteria in acht worden genomen, zoals het werken met toetsplannen, toetsmatrijzen en antwoordenmodellen, het construeren van toetsen in collegiaal overleg, en een tweede beoordelaar bij het afstuderen. Er is een variatie aan toetsvormen passend bij de onderwijsinhoud en studiefase. Ook is in voldoende mate sprake van integrale toetsing. Voor studenten zijn de beoordelingscriteria duidelijk.

Het auditteam heeft enkele kritische kanttekeningen geplaatst bij de wijze van beoordeling, zoals een te summiere toelichting bij de beoordeling van stageverslagen en afstudeerscripties, onvoldoende transparantie aangaande de beoordeling van de individuele prestaties van de student bij het afstuderen in duo's, en onduidelijkheid of en hoe het oordeel van de opdrachtgever is meegewogen. De individuele beoordeling bij het afstuderen in duo's dient beter geborgd te worden.

Conclusie

Op grond van genoemde kritiekpunten komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor het facet beoordeling en toetsing voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Samenvattend oordeel Programma

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

2.3 Inzet van personeel

Eisen hbo (facet 3.1)

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

Bevindingen

- Docenten van de opleiding onderhouden contact met de beroepspraktijk door contractonderwijs in het relevante beroepenveld uit te voeren en door stage- en afstudeerbegeleiding. De opleiding is actief op het gebied van contractonderwijs: zestien P&A-docenten participeren hierin, bijvoorbeeld op het gebied van coaching, supervisie, projectmanagement en MD-trajecten.
- Sinds januari 2010 zijn lectoraten gekoppeld aan de Schools. Voor de School of Management & Law zijn dit de lectoraten Supply Chain Management, Duurzaam Ondernemen en Familiebedrijven. De aanvraag voor het lectoraat Sociale Innovatie is goedgekeurd, maar functioneert nog niet; er wordt nog gezocht naar de benodigde financiële middelen om het lectoraat van start te laten gaan. De opleiding P&A werkt ook samen met andere lectoraten. Twee docenten P&A participeren in de kenniskringen van de lectoraten ICT en Onderwijsinnovatie en De Pedagogische Opdracht. De rol van lectoren in het onderwijs is nog beperkt. Er is binnen Windesheim een discussie gaande over een nauwere binding tussen lectoraten en de Schools. De opleiding heeft het voornemen om in de nabije toekomst de relatie tussen onderwijs, onderzoek en contractonderwijs te intensiveren, met name door het nieuwe lectoraat Sociale Innovatie.
- Het auditteam heeft de cv's van de docenten bestudeerd en geconstateerd dat het merendeel relevante ervaring heeft in de beroepspraktijk. Het auditteam kon echter niet vaststellen in hoeverre de ervaring in de beroepspraktijk recent is omdat de cv's niet waren geactualiseerd en/of geen jaartallen waren aangegeven. Tijdens de visitatie heeft het auditteam met tien docenten gesproken. Uit deze gesprekken bleek dat zij allen op een of andere manier in de beroepspraktijk actief zijn, via een eigen bedrijfje of

anderszins; drie van hen gaven aan een functie in de beroepspraktijk te hebben naast hun docentschap. Het auditteam kreeg een positieve indruk van de praktijkgerichtheid van de docenten. Ook blijkt uit de cv's dat twaalf docenten publicaties op hun naam hebben staan.

- De opleiding zet ten behoeve van meerdere onderwijsblokken in alle studiejaar gastdocenten uit de beroepspraktijk in (*Overzicht gastdocenten*).
- De praktijkkennis van docenten krijgt in het studententevredenheidsonderzoek een score van bijna 90% (combinatie van (zeer) positief en neutraal, voltijd en deeltijd).

Overwegingen

Het auditteam is onder de indruk van de hoeveelheid contractonderwijs die de P&A-docenten uitvoeren. Ook heeft het auditteam een positieve indruk gekregen van de praktijkgerichtheid van de docenten. Al met al is het auditteam positief over de externe gerichtheid van de docenten.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet eisen hbo voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Kwantiteit personeel (facet 3.2)

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

Bevindingen

- Op Schoolniveau wordt gewerkt met een capaciteitsplanning, waarin het aantal fte staat dat beschikbaar is per opleiding voor de uitvoering en vernieuwing van het onderwijs, marktwerking, relatiebeheer, professionalisering en scholing en het interne overleg. Ook ten behoeve van de onderwijsondersteuning is een capaciteitsplan beschikbaar. Op Schoolniveau is in totaal 63 fte beschikbaar, waarvan 12 fte voor ondersteunend personeel.
- De opleiding P&A beschikt over 44 docenten en heeft 518 studenten per 1 oktober 2009. De docent-studentratio bij de opleiding P&A ligt rond de 1 op 28. Op basis van de bekostiging wil het opleidingsmanagement naar 1 op 29. Het opleidingsmanagement denkt dit te kunnen realiseren door het werk efficiënter te organiseren, zonder aan de gewenste groepsgrootten (zie facet 2.7) in het onderwijs te tornen en zonder de werkdruk voor docenten te verhogen. Voor het bedrijfsbureau, waarin de ondersteunende diensten zijn opgenomen, is de medewerker-studentratio 1:125.
- Op Schoolniveau wordt een actief verzuimbeleid gevoerd. Als een medewerker zich driemaal in een kwartaal ziek meldt, voert de direct leidinggevende een verzuimgesprek en worden afspraken gemaakt om verzuim in de toekomst te voorkomen. In 2009 was het verzuimpercentage 4,2%, wat deels te wijten is aan enkele langdurig zieken. Het streefcijfer is maximaal 4%. Verzuimcijfers en het verzuimbeleid worden besproken in het Sociaal Medisch Team (School, dienst P&O en Arbodienst). Piekbelasting van docenten wordt opgevangen door tijdelijke uitbreiding van het dienstverband van parttimers en door externe docenten in te huren.

- Uit de interne audit 2007 bleek dat de werkdruk van de docenten is toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door de tijd en energie die docenten steken in de onderwijsvernieuwingen. Het panel heeft tijdens het bezoek kunnen vaststellen dat de werkdruk van docenten de aandacht van het management heeft. De docenten met wie het auditteam heeft gesproken, zeiden dat in goed overleg met de leidinggevende of binnen het RVT waarvan zij deel uitmaken, een oplossing wordt gezocht voor werkdruk die als te hoog wordt ervaren.
- Over de bereikbaarheid van docenten is 74% (voltijd) en 77% (deeltijd) van de studenten tevreden, zo blijkt uit het studenttevredenheidsonderzoek 2009. De voltijd- en deeltijdstudenten vertelden het auditteam tijdens het bezoek dat ze zeer tevreden zijn over het contact met de docenten, dat ze ervaren als persoonlijk: 'De docenten weten wie ze voor zich hebben'. Zij vinden de docenten betrokken en goed bereikbaar.

Overwegingen

Het auditteam meent dat met de ratio van 1 op 28 en de streefratio van 1 op 29 voldoende docenten worden ingezet, en vindt het positief dat de opleiding de relatief kleine studentengroepen handhaaft. De studenten zijn tevreden over het contact met docenten en hun bereikbaarheid.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet kwantiteit personeel voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Kwaliteit personeel (facet 3.3)

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

Bevindingen

- Uit de cv's blijkt dat de docenten zowel inhoudelijk als didactisch in voldoende mate zijn toegerust om goed onderwijs te verzorgen. Van de 44 docenten hebben 27 een academische opleiding, van wie één docent is gepromoveerd. De overige docenten hebben een hbo-opleiding. Drie docenten zijn bezig met een promotietraject. Sinds het Actieplan Leerkracht is bij de aanneming van docenten een academische graad een voorwaarde. Het hebben van het didactische getuigschrift is een eis voor een vaste aanstelling. Nieuwe docenten zonder onderrwijservaring zijn verplicht een didactische cursus te volgen. Nieuwe docenten met onderrwijservaring krijgen een assessment om te beoordelen of didactische bijscholing nodig is en worden ingewijd in het didactische concept van de hogeschool.
- Op Schoolniveau wordt 3,5% van de begroting gereserveerd voor deskundigheidsbevordering van het onderrwijzend personeel (59 uur bij een fulltime aanstelling). Voor medewerkers van het Bedrijfsbureau zijn 20 uur per jaar beschikbaar voor professionalisering. Voor alle medewerkers van de School worden drie à vier studiedagen per jaar georganiseerd. Op het niveau van de hogeschool wordt een congresdag georganiseerd. Daarnaast wordt 'training on the job' gegeven en worden docenten begeleid bij de onderrwijsontwikkeling.

- De School organiseert met de Corporate Academy trainingen voor docenten in het kader van studieloopbaanbegeleiding (SLB) en werkgroepbegeleiding. Docenten kunnen ook deelnemen aan een cursus Engels.
- Windesheim heeft een talentetraject ontwikkeld, waarin docenten de kans krijgen zich op gestructureerde wijze verder te ontwikkelen, onder andere in onderwijskundig leiderschap. De School neemt daar sinds 2009 actief aan deel.
- Iedere nieuwe medewerker neemt deel aan de hogeschoolintroductiedag, die meermalen per jaar wordt georganiseerd. Nieuwe docenten krijgen ook een mentor en worden ingedeeld bij een intervisiegroep.
- De docenten en medewerkers van de School werken samen in resultaatverantwoordelijke teams (RVT's), die multidisciplinair zijn samengesteld. Een RVT heeft een eigen urenbudget en een budget voor scholingsactiviteiten ten behoeve van teamontwikkeling en schrijven daartoe een teamontwikkelplan (TOP). Individueel stellen docenten een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op. Jaarlijks worden daarover met de leidinggevende een evaluatiegesprek en een waarderingsgesprek gevoerd. Tijdens het evaluatie/POP-gesprek worden individuele scholingsafspraken gemaakt op het terrein van vakinhoud, onderwijskunde, didactiek en beroepspraktijk. In de gesprekken worden afspraken gemaakt over de te behalen resultaten en de persoonlijke ontwikkeling van de docent. Elke medewerker kiest een competentie die in dat jaar centraal staat. Uit de gesprekken met de docenten tijdens de bezokedag is gebleken dat zij tevreden zijn over de ontwikkelmogelijkheden en dat zij allemaal bezig zijn met een vorm van deskundigheidsbevordering.
- De tevredenheid van studenten over de deskundigheid van de docenten wordt besproken in de kwaliteitspanels. Dit is input voor de evaluatiegesprekken met docenten. De studenten met wie het panel tijdens de bezokedag heeft gesproken toonden zich tevreden over de vakinhoudelijke kennis en didactische kwaliteiten van de meeste docenten. In het studenttevredenheidsonderzoek 2009 krijgen vakinhoudelijke deskundigheid en didactische kwaliteiten scores van rond de 90% (combinatie van (zeer) positief en neutraal, voltijd en deeltijd).
- Om de twee jaar wordt de KWOA-scan (Kwaliteit van Werk en Organisatie betreffende de Arbeidsomstandigheden) onder de medewerkers afgenomen. De resultaten van de scan worden besproken in het MT-kwaliteitspanel (bestaande uit MT, docenten en medewerkers). Als de resultaten daartoe aanleiding geven worden in een plan van aanpak actiepunten geformuleerd. Het kwaliteitspanel houdt de daadwerkelijke uitvoering van de actiepunten in de gaten. Uit de KWOA 2008 bleek dat de docenten redelijk tevreden zijn over het werken bij de School.

Overwegingen

Het auditteam beoordeelt op basis van de cv's het opleidingsniveau en de inhoudelijke deskundigheid van de docenten als goed. Alle docenten met een vaste aanstelling hebben een didactisch getuigschrift. Het auditteam is positief over het feit dat alle nieuwe docenten, ook als zij onderwijservaring hebben, worden beoordeeld op hun didactische kwaliteiten. Het auditteam heeft een positieve indruk gekregen van de wijze waarop de docenten zich blijven professionaliseren.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet kwaliteit personeel voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Samenvattend oordeel Inzet van Personeel

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

2.4 Voorzieningen

Materiële voorzieningen (facet 4.1)

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

Bevindingen

- De opleiding is gehuisvest in het gebouw van de campus van de hogeschool in Zwolle, gelegen op loopafstand van het station. Op de begane grond bevinden zich de ondersteunende (staf)diensten. Elke docent met een vaste aanstelling heeft een eigen werkplek, voorzien van een pc met flatscreen. Verder beschikt de opleiding over verschillende onderwijsruimtes: collegezalen, theorielokalen, werkgroepruimtes, computerlokalen, ruimtes voor individuele gesprekken en tentamenruimtes. In de grote theorielokalen zijn een beamer en whiteboard aanwezig. In het gebouw bevindt zich een modern Mediacentrum: een informatie- en studiecentrum (met pc's) en een bibliotheek. Daar is literatuur voorhanden met wetenschappelijke, (inter)nationale literatuur en tijdschriften en digitale databanken. Het auditteam heeft tijdens de rondleiding het Mediacentrum bezocht en heeft vastgesteld dat goede boeken en tijdschriften aanwezig zijn. Daarnaast kunnen studenten literatuur vinden in een aantal databanken en boeken lenen via het IBL. De databanken zijn vanuit huis raadpleegbaar. Studenten toonden zich in het gesprek met het auditteam zeer tevreden over het Mediacentrum. Daarnaast zijn er in het gebouw een aantal andere voorzieningen, zoals een informatiebalie, boekhandel, een winkel voor kantoorartikelen en levensbehoeften, een copyshop, een kantine en een stiltecentrum. Het hele gebouw is voorzien van een draadloos netwerk.
- In het studenttevredenheidsonderzoek 2009 is de score voor de mediatheek 94% (voltijd) en 100% (deeltijd), de score voor de onderwijsruimten is rond de 90% en voor de ict-voorzieningen 54% (voltijd) en 81% (deeltijd). Volgens de opleiding is er een gebrek aan computerfaciliteiten in piekuren.

Overwegingen

Het auditteam vindt dat het gebouw en de voorzieningen ruim voldoen aan de moderne eisen. Over het geheel genomen zijn de studenten zeer tevreden over de voorzieningen. Voltijdstudenten zijn weliswaar niet tevreden over de ict-voorzieningen, maar zij zouden naar de mening van het auditteam de pc's vaker buiten de piekuren kunnen gebruiken.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet materiële voorzieningen voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Studiebegeleiding (facet 4.2)

De studiebegeleiding en informatievoorziening aan studenten zijn adequaat met het oog op de studievoortgang.

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

Bevindingen

- De opleiding onderscheidt twee soorten studiebegeleiding: basisbegeleiding en specialistische begeleiding. Verantwoordelijk voor de basisbegeleiding zijn de werkgroepbegeleiders en de studieloopbaanbegeleider. De specialistische begeleiding is in handen van de decaan, de studieadviseur, de psycholoog, de vertrouwenspersoon en deskundigen op specifieke terreinen zoals dyslexie. De decaan begeleidt studenten bij de in- en uitschrijving, het eventueel kiezen van een alternatieve opleiding en adviseert studenten bij beroepsprocedures en problemen bij de studiefinanciering. Studenten met een handicap, chronische ziekte of dyslexie en allochtone studenten behoren tot de specifieke doelgroepen van de decaan. De coördinator internationalisering of een speciaal daarvoor aangewezen docent begeleidt studenten die een tijdje in het buitenland gaan studeren.
- De studieloopbaanbegeleiding (SLB) is vormgegeven vanuit de elfde Windesheim competentie: het zelf sturing kunnen geven aan studie en loopbaan. De student ontwikkelt deze door zich te oriënteren op de opleiding, op het toekomstige beroep en op zichzelf, van basisniveau via gevorderd niveau naar bachelorniveau. Op bachelorniveau wordt aandacht besteed aan de vervolg (studie)loopbaan en het ontwikkelen van een arbeidsidentiteit. In de loop van de opleiding krijgt de student steeds meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen studie- en loopbaanontwikkeling, waardoor de sturing en begeleiding minder en losser worden. In overeenstemming hiermee zijn 2 EC in major 1 en 2 gereserveerd voor SLB, en 1 EC in de overige majoronderdelen (totaal 8 EC). Voor de toekenning van EC wordt steeds een aantal leerdoelen geformuleerd, die gekoppeld zijn aan indicatoren, die de realisatie van de leerdoelen moeten meten.
- Studenten hebben vanaf de start van hun studie een studieloopbaanbegeleider. Deze begeleidt de student bij het ontwikkelen van loopbaan- en leercompetenties. In het kader van SLB vinden groepsbijeenkomsten plaats en worden individuele gesprekken gevoerd. Zo nodig verwijst de SLB'er studenten door naar de studieadviseur, de decaan of het studieloopbaancentrum Questio van Windesheim.
- De werkgroepbegeleiding is primair gericht op de ontwikkeling van beroepscompetenties. Met het oog op een voortdurende wisselwerking worden in het eerste jaar werkgroepbegeleiding en studieloopbaanbegeleiding door één docent uitgevoerd. De begeleiding van studenten bij de uitvoering van beroepstaken is in handen van de project-, stage- en afstudeerbegeleider.

Deze begeleiding is niet alleen gericht op de inhoud, maar ook op het proces. De stagedocent is tevens studieloopbaanbegeleider gedurende de rest van de studie. Gelijktijdig aan de stage volgen studenten een coachingstraject (halfjaar stage) of supervisietraject (jaarstage).

- Met ingang van 2009-2010 zijn aanpassingen in het SLB-programma aangebracht op inhoud, organisatie en studiebelasting. Volgens het opleidingsmanagement was dit nodig uit bezuinigingsoverwegingen, maar ook waren de studenten onvoldoende tevreden over de oude opzet van SLB. De studiebelasting is teruggebracht van 16 naar 8 EC. Voor een deel is wat voorheen in SLB aan de orde kwam, naar het onderwijs verplaatst. Dit geldt bijvoorbeeld voor studievaardigheden. In SLB is meer accent gekomen op individuele begeleiding en minder op groepsbijeenkomsten. Bezuiniging is ook bereikt door SLB en stagebegeleiding te combineren. Voor studenten heeft dit als voordeel dat zij minder verschillende begeleiders hebben.
- De kwaliteit van de studieloopbaanbegeleiding wordt aan het einde van elke periode besproken in de kwaliteitspanels. Indien nodig worden veranderingen doorgevoerd. Daarnaast wordt elk jaar het individueel functioneren van studieloopbaanbegeleiders onder studenten geëvalueerd. De resultaten hiervan worden in de evaluatie/POP-gesprekken met docenten meegenomen. De studieloopbaanbegeleiders maken deel uit van het resultaatverantwoordelijke team studieloopbaanbegeleiding en dienen allemaal in 2010 gecertificeerd te zijn. Hiertoe is een scholingsprogramma opgezet. Jaarlijks worden vier intervisiebijeenkomsten en één of twee studiedagen georganiseerd voor SLB'ers.
- Studenten hebben altijd digitaal inzicht in hun cijferlijst. Na elke periode verstrekt de opleiding aan studenten een studievoortganglijst, die hij toevoegt aan zijn portfolio. Hierdoor heeft de SLB'er steeds zicht op de actuele stand van zaken. De door de opleiding gehanteerde norm voor een negatief bindend studieadvies is 45 EC na het eerste jaar. In dat jaar wordt met de student twee keer gesproken over zijn studievoortgang in relatie tot het bindend studieadvies. Voor deeltijdstudenten is de norm dat zij na twee jaar de propedeuse behaald moeten hebben.
- Deeltijdstudenten hebben een gecomprimeerd SLB-programma, en de indicatoren voor de loopbaancompetentie zijn afgestemd op hun specifieke situatie. Voor het opleveren van producten en voor reflectie worden zij gestimuleerd gebruik te maken van hun werkervaring en de mogelijkheden die de eigen werkomgeving biedt.
- In het afstandsonderwijs wordt studieloopbaanbegeleiding studiecoaching genoemd, die valt onder de modules zelfmanagement. In het kader van deze modules reflecteert de student aan de hand van praktische opdrachten op zijn loopbaan. De student kan kiezen voor verschillende vormen van begeleiding: intervisie, supervisie of gesprekken met de studiecoach (al dan niet op de eigen werkplek). De invulling van studiecoaching is nog in ontwikkeling. Zo wordt bekeken of themadagen voor studenten moeten worden georganiseerd.
- De studenten met wie het auditteam heeft gesproken, toonden zich tevreden over de begeleiding, inclusief de deeltijdstudenten en de studenten afstandsleren.
- Voor de communicatie en informatie over de studie zijn er vier systemen: Sharenet voor algemene informatie, Blackboard voor opleidingsinhoudelijke informatie, Educator voor cijfers en Office voor e-mail. Studenten en docenten kunnen vanuit huis inloggen.

Het auditteam heeft tijdens het bezoek vastgesteld dat de systemen gebruiksvriendelijk zijn en dat de informatie goed te vinden is. Over stages worden voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd en ook kunnen studenten bij het Praktijkbureau terecht voor vragen. De studieloopbaanbegeleider informeert studenten over mogelijke studieroutes of keuzes van minoren. Dit wordt in plenaire vorm ook gedaan door de studieadviseur. Twee maal per jaar wordt een minorenmarkt georganiseerd.

Overwegingen

Het auditteam is tevreden over de kwaliteit van studieloopbaanbegeleiding. Dit oordeel is mede gebaseerd op bestudering van het SLB-werkboek. Daarnaast besteedt de opleiding serieus aandacht aan scholing van docenten op het gebied van studieloopbaanbegeleiding. Het auditteam is ook positief over de verschillende soorten begeleiding in relatie tot de leerdoelen. De informatievoorziening is naar het oordeel van het auditteam adequaat.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet studiebegeleiding voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Samenvattend oordeel Voorzieningen

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

2.5 Interne kwaliteitszorg

Evaluatie resultaten (facet 5.1)

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

Bevindingen

- Het beleid van de School ten aanzien van de kwaliteitszorg is beschreven in het *Handboek Kwaliteitszorg School of Management & Law*, mei 2007. In deze nota wordt kwaliteitszorg omschreven als "het aansturen van een continu verbeterproces om zodoende aan de kwaliteitseisen te voldoen". De School maakt gebruik van de Deming-cyclus van Plan-Do-Check-Act (PDCA). Deze cyclus wordt opgevat als een levend en lerend systeem van kwaliteitscontrole.
- In de nota wordt een overzicht gegeven van metingen/evaluaties, die worden uitgevoerd ten behoeve van alle facetten uit het NVAO-kader. Een onderscheid wordt gemaakt tussen interne en externe metingen. Ook is in het overzicht aangegeven bij welke groep stakeholders de meting/evaluatie wordt afgenomen. Interne metingen worden afgenomen onder docenten, studenten en alumni en externe metingen onder alumni, externe begeleiders en het werkveld.
- De School hanteert de volgende meet/evaluatie-instrumenten: de Aansluitingsmonitor, Studentenpanels, Onderwijsevaluaties, het Studenttevredenheidsonderzoek, de Studiestakersenquête, de Keuzegids Hoger Onderwijs, de HBO-monitor, docentenevaluaties binnen RVT-verband, de KWOA-scan, de Werkveldevaluatie buitenschoolsleren, de Opleidingsmonitor en de Productevaluatie Open

dagen/avonden. De metingen hebben betrekking op de kwaliteit van het onderwijs, op ondersteunende processen of op het management. Ook wordt aangegeven door wie en hoe vaak welke metingen en evaluaties worden uitgevoerd.

- De metingen/evaluaties hebben twee doelen. Ten eerste het strategische doel om de kwaliteit van het onderwijs te optimaliseren. Hiermee wordt de PDCA-cyclus doorlopen. Het tweede doel is van operationele aard, bedoeld om te bepalen of de streefdoelen zijn bereikt. Bij een aantal evaluaties wordt als operationeel streefdoel een score van 80% genoemd en als strategisch streefdoel het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs. Een operationeel doel kan ook kwalitatief zijn, zoals bij de Studiestakersenquête: het inwinnen van informatie over de redenen om de studie te staken, gerelateerd aan organisatie en beleid.

Overwegingen

Alle facetten van het NVAO-kader worden periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van streefdoelen.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet evaluatie van resultaten voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Maatregelen tot verbetering (facet 5.2)

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

Bevindingen

- Door het hanteren van de PDCA-cyclus besteedt de School structureel aandacht aan verbeteracties. Deze worden genomen als de resultaten van de metingen en evaluaties en het niet behalen van de streefdoelen, zoals beschreven bij facet 5.1, daartoe aanleiding geven. De opleiding onderscheidt ten aanzien van de verbeteracties drie terreinen: dat van het management, de onderwijskwaliteit en ondersteunende processen (zie ook facet 5.1).
- Ten aanzien van aandachtsgebied management noemt de opleiding een aantal genomen verbeteracties. Enkele ervan zijn geformuleerd naar aanleiding van de resultaten van de visitatie in 2004.
- Naar aanleiding van de resultaten van de visitatie in 2004 wordt op het terrein van het management meer planmatig en systematisch gewerkt aan het invoeren van verbeteringen. Concrete voorbeelden van verbeteringen die op Schoolniveau zijn genomen, zijn de uitwerking en inbedding van het thema internationalisering in het curriculum en het in lijn brengen van de docent-studentratio met de didactische werkvormen. Ook wordt sinds de vorige visitatie op Schoolniveau een medewerkerstevredenheidsonderzoek (de KWOA scan) uitgevoerd.
- Ten aanzien van het aandachtsgebied onderwijskwaliteit worden ook voorbeelden van verbeteracties genoemd. Ten eerste de bij facet 5.1 al beschreven streefnorm op Schoolniveau voor de tevredenheid van studenten van 80%. Andere voorbeelden van

verbeteracties zijn: meer rekening houden met het beginniveau van de student, een betere spreiding van colleges, meer opdrachten ter voorbereiding van colleges, meer informatie over tentamenstof, en een betere onderlinge afstemming tussen de SLB'ers.

- Op het aandachtsgebied ondersteunende processen wordt eveneens een aantal voorbeelden genoemd van verbeteracties. Roosterwijzigingen worden bijvoorbeeld eerder en duidelijker naar studenten gecommuniceerd.
- De hogeschoolhoofddocenten en de voorzitters van de RVT's zijn er voor verantwoordelijk dat evaluatie-uitkomsten tot verbeteringen leiden.
- Een voorbeeld van hoe de PDCA-cyclus werkt heeft het opleidingsmanagement gegeven aan de hand van de kwaliteitspanels, waarin met studenten het onderwijs van de afgelopen periode wordt geëvalueerd en waarvan een verslag wordt gemaakt. Dit leidt zo nodig tot verbeteracties. Over de verbeteracties en de resultaten daarvan wordt eveneens gerapporteerd in zogeheten borgingsrapportages. Het auditteam heeft tijdens het bezoek kunnen vaststellen dat deze procedure daadwerkelijk wordt gevolgd. Daarnaast zijn de uitkomsten van de kwaliteitspanels input voor de evaluatiegesprekken met docenten (facet 3.3.) Verder heeft het auditteam op basis van de notulen van de OC-vergaderingen vastgesteld dat in de OC een breed scala van onderwerpen aan bod komt, dat de besproken onderwerpen worden gekoppeld aan actieplannen en dat de voortgang of resultaten daarvan in de volgende vergadering aan de orde komen.
- Tijdens de bezoekdag gaven de studenten aan dat zij zich gehoord voelen door hun deelname aan de kwaliteitspanels en opleidingscommissie en dat verbeteracties daadwerkelijk tot verbeteringen leiden.

Overwegingen

Het auditteam heeft vastgesteld dat de procedure met betrekking tot het nemen van verbetermaatregelen in orde is en dat verbeteracties zichtbaar tot verbeteringen leiden.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet maatregelen tot verbetering voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

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

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

Bevindingen

- In het *Handboek Kwaliteitszorg School of Management & Law* (mei 2007) wordt beschreven op welke wijze medewerkers, studenten, alumni en het werkveld betrokken zijn bij de kwaliteitszorg van de opleiding (zie ook facet 5.1).
- Medewerkers zijn betrokken door te participeren in de RVT's. In dit verband worden docentevaluaties afgenomen en de KWOA-scan, die de medewerkerstevredenheid meet. Ook wordt er regelmatig een imago-onderzoek onder medewerkers afgenomen. De medewerkers voelen zich voldoende betrokken bij de kwaliteitszorg.

- Studenten zijn betrokken bij de kwaliteitszorg door hun deelname aan de kwaliteitspanels, de onderwijsbeoordelingen, de Aansluitingsmonitor, het Studenttevredenheidsonderzoek en de Keuzegids Hoger Onderwijs. Ook participeren zij in de opleidingscommissie, waarin alle jaren zijn vertegenwoordigd. Tijdens het bezoek vertelden studenten het auditteam dat zij tevreden zijn over de terugkoppeling naar de kwaliteitspanels en opleidingscommissie. Wat met de aanbevelingen uit de kwaliteitspanels en opleidingscommissie wordt gedaan, wordt naar alle studenten teruggekoppeld via Sharenet. Het auditteam heeft tijdens het bezoek vastgesteld dat dit zo is. Niettemin vindt volgens het studenttevredenheidsonderzoek 51% (voltijd) en 65% (deeltijd) van de studenten dat zij onvoldoende worden geïnformeerd over uitkomsten van onderwijsbeoordelingen. De opleiding heeft dit besproken in de deelraad. Studenten vinden dat zij per e-mail geattendeerd moeten worden als evaluatie-uitkomsten op Sharenet zijn geplaatst, aldus het opleidingsmanagement. De opleiding meent echter dat studenten een 'haalplicht' hebben, waarmee het auditteam kan instemmen.
- Alumni worden bevestigd door middel van de HBO-Monitor. De opleiding nodigt daarnaast alumni twee jaar en vijf jaar na afstuderen uit om de aansluiting op de beroepspraktijk te evalueren. Dit heeft echter een zeer lage respons. De opleiding onderzoekt hoe de respons kan worden verbeterd. Ook wordt momenteel verkend of een alumnivereniging kan worden opgericht.
- Het afnemende beroepenveld is betrokken bij de kwaliteitszorg door afname van de Werkveldbeoordeling buitenschoolsleren. De werkveldadviescommissie heeft circa driemaal per jaar een bijeenkomst met de directeur van de School. Tijdens het gesprek met het auditteam bevestigden de WAC-leden dat naar hun mening over het programma wordt gevraagd en dat goed naar hun adviezen wordt geluisterd. Voorbeelden van thema's die recent aan de orde zijn geweest, zijn invoering van e-HRM, de duur van de stage en de kwaliteit van eindwerkstukken. WAC-leden zijn ook betrokken bij de eindgesprekken met afgestudeerden.

Overwegingen

Alle belanghebbenden zijn actief bij de kwaliteitszorg betrokken via beoordelingen en commissies. Wat met de evaluatie-uitkomsten en verbeteradviezen wordt gedaan, wordt in voldoende mate naar de belanghebbenden teruggekoppeld.

Conclusie

Op grond van voorgaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed voor het facet betrekken van medewerkers, studenten, alumni en het beroepenveld voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Samenvattend oordeel Interne kwaliteitszorg

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

2.6 Resultaten

Gerealiseerd niveau (facet 6.1)

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

Bevindingen

- Studenten sluiten de opleiding af met een praktisch toegepast afstudeeronderzoek voor een externe opdrachtgever. De afstudeeropdracht is een proeve van bekwaamheid waarmee de student aantoont op bachelorniveau als professional te kunnen opereren. Deeltijdstudenten en studenten afstandsonderwijs voeren de afstudeeropdracht uit in hun werksituatie.
- De afstudeeropdracht omvat 30 EC, waarvan 1 EC is gereserveerd voor het eindgesprek (voltijd en deeltijd). De afstudeeropdracht wordt in principe door twee studenten uitgevoerd. Het voordeel is volgens het opleidingsmanagement dat duo's een zwaardere opdracht aankunnen, een beter product kunnen opleveren en met elkaar kunnen 'sparren'. Deeltijdstudenten en studenten afstandsonderwijs voeren het afstudeeronderzoek veelal alleen uit. Als ingangseis voor de afstudeeropdracht geldt dat een student maximaal 30 EC van de hoofdfase nog moet doen.
- In het afstandsonderwijs (LOI) is voor het schrijven van een scriptie 9 EC gereserveerd. Ook schrijven LOI-studenten een beroepsprofiel (persoonlijke kwaliteiten en verbeterpunten in relatie tot het beroep) en hebben zij een eindgesprek (totaal 3 EC). LOI-studenten leggen gedurende de opleiding een portfolio aan waarin bewijslast wordt verzameld. Het portfolio moet als voldoende zijn beoordeeld, voordat zij aan het afstuderen mogen beginnen. In de lopende herziening van het curriculum afstandsleren wordt de wijze van afstuderen gelijkgetrokken met die van voltijd.
- Er wordt nog gewerkt met de oude handleiding voor studenten die vóór 2006 met de opleiding zijn begonnen: *Handleiding afstuderen voltijd/deeltijd 2009-2010 BBA/HRM*. Hierin is de procedure, wijze van begeleiding en wijze van beoordeling beschreven. De opdracht wordt beoordeeld op het product, het proces en de presentatie. Het product dient een integratief karakter te hebben. Het eindcijfer wordt bepaald door de weging van de drie onderdelen.
- Onderzoeksvaardigheden die studenten nodig hebben voor de afstudeeropdracht, zijn ontwikkeld in de leerlijn onderzoek (zie facet 2.1).
- Studenten werven in het algemeen zelf een afstudeeropdracht, zo nodig ondersteund door het RVT Praktijk. Het RVT Praktijk toetst het afstudeervoorstel op complexiteit en relevantie voor het beroepenveld. Na goedkeuring wordt een begeleidende docent toegewezen en kan het afstudeerproces starten.
- Tijdens het uitvoeren van de opdracht neemt de student de rol van adviseur aan. Hij moet aantonen dat hij zelfstandig aan de hand van een theoretisch kader op een methodologisch verantwoorde manier een relatief complex probleem kan beschrijven en analyseren. Hij dient de conclusies te vertalen in praktisch bruikbare en toepasbare aanbevelingen. Ook moet de student laten zien dat hij in staat is tot samenwerken en communiceren met diverse partijen.

- Tot september 2009 vond een eindgesprek plaats aan de hand van zes stellingen. Studenten die vanaf nu afstuderen, hebben een profileringsgesprek met twee docenten en een werkveldvertegenwoordiger aan de hand van hun showcase. De showcase is het eindproduct van studieloopbaanbegeleiding, en bestaat uit een persoonlijke profilering van de student en een visie op twee actuele thema's of ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De student moet laten zien een professioneel gesprek te kunnen voeren met andere professionals. Het auditteam is zeer positief over dit idee.
- Met behulp van een beoordelingsprotocol wordt het afstudeerproduct door twee docenten beoordeeld. Ook de bedrijfsmentor wordt bij de beoordeling betrokken. Het cijfer 5,5 is de ondergrens om te kunnen afstuderen. Indien de beoordelaars niet tot een eensluidend oordeel kunnen komen, kunnen zij de examencommissie verzoeken om een uitspraak te doen. In het geval de beoordelaars het niet eens zijn met de uitspraak van de examencommissie, kunnen zij het College van Beroep van de hogeschool inschakelen. De procedure staat beschreven in de OER.
- Voor studenten die in het buitenland afstuderen geldt dezelfde procedure. De presentatie en de eindbeoordeling vinden plaats in Nederland.
- Het auditteam heeft voorafgaand aan het bezoek tien afstudeerproducten bestudeerd en tijdens het bezoek nog een aantal producten bekeken. Het auditteam kan zich vinden in de gegeven beoordelingen en is van mening dat alle afstudeerproducten (voltijd, deeltijd en afstandsonderwijs) van voldoende hbo-niveau zijn. De uitgevoerde onderzoeken zijn relevant voor de beroepspraktijk. De kwaliteit is voldoende wat betreft methodische uitwerking en onderbouwing van de conclusies. Het auditteam plaatst wel als kanttekening dat regelmatig geen internationale literatuur is gebruikt. In één geval was de literatuur erg gedateerd. Ook was de bronvermelding niet altijd correct.
- Uit de HBO-monitor 2008 blijkt dat driekwart van de afgestudeerden de aansluiting op het werkveld voldoende tot goed vindt; 72% (voltijd) en 100% (deeltijd) is van mening dat het functieniveau goed aansluit bij het opleidingsniveau. De vraag of de opleiding een goede basis biedt om te starten op de arbeidsmarkt scoort 3,6 (op een vijfpuntsschaal). De vraag of de opleiding voldoende basis biedt om competenties verder te ontwikkelen scoort 3,8 (voltijd) en 3,9 (deeltijd). De afgestudeerden beoordelen de voorbereiding op de actuele beroepspraktijk (tienpuntsschaal) met 6,8 (voltijd) en 6,0 (deeltijd). De afgestudeerden zijn in het algemeen tevreden met hun functie: score 3,6 (voltijd) en 3,7 (deeltijd) op een vijfpuntsschaal.
- De werkveldvertegenwoordigers vertelden het auditteam tijdens het bezoek dat zij goede ervaringen hebben met stagiaires en afstudeerders. Zij waren tevreden over het niveau. Zij vonden unaniem dat studenten van P&A Windesheim sterk zijn in samenwerken en dat zij goed zelfstandig kunnen opereren. Het bedrijfskundige accent dat de opleiding legt, zien zij terug in de bagage van de student. Wel vonden enkele werkgevers dat meer aandacht aan coachingsvaardigheden besteed zou kunnen worden. Inhoudelijke verdieping zouden enkele werkgevers willen op het gebied van sociale wetgeving, bijvoorbeeld met betrekking tot re-integratie en ziekteverzuim.

Overwegingen

- Op basis van de bestudeerde eindwerkstukken en de mening van het werkveld over de gerealiseerde kwalificaties van de afgestudeerden is het auditteam van oordeel dat de afgestudeerden van de opleiding het hbo-bachelorniveau hebben verworven, met de kanttekening dat gebruik van internationale literatuur en correcte bronvermelding in de afstudeerwerkstukken meer aandacht behoeven. Het eindgesprek in zijn nieuwe vorm, aan de hand van een showcase, ziet het auditteam als een verbetering.

Conclusie

Op grond van de kritische kanttekening komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor het facet gerealiseerd niveau voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Onderwijsrendement (facet 6.2)

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

Bevindingen

- De ken- en streefgetallen die de opleiding hanteert, zijn gebaseerd op de Windesheim streefcijfers, die weer zijn afgeleid van de door het ministerie van OCW gehanteerde bekostigingssystematiek. Bij het vaststellen van de streefcijfers voor P&A is voor 2006 tot en met 2010 er rekening mee gehouden dat de invoering van de gezamenlijke propedeuse met MER (in 2006) en het bedrijfskundige karakter van de opleiding (sinds 2006) een negatief effect hebben op de rendementen ten opzichte van de situatie vóór 2006.
- In het *Handboek Kwaliteitszorg School of Management & Law* (mei 2007) worden de prestatie-indicatoren beschreven die worden gebruikt voor de instroom, doorstroom en uitstroom van studenten.
- Het propedeuserendement van zowel voltijd als deeltijd dient na 2 jaar 40% of meer te zijn. Het auditteam vindt dit streefpercentage te weinig ambitieus. Uit de cijfers blijkt dat voor de cohorten 2005, 2006 en 2007 dit streefcijfer wordt gehaald. De rendementen zijn respectievelijk 68%, 41% en 45% (gemiddelden voor de deeltijd- en voltijddopleiding samen). In de deeltijddopleiding echter is het propedeuserendement continu gedaald: van 72,3% (cohort 2005) naar 51,28% (cohort 2007). In de voltijddopleiding laat het propedeuserendement een sterke daling zien tussen 2006 en 2007 (van 66,92% naar 34,23%), en weer een stijging in 2007 (43,14%).
- De streefnorm voor de gemiddelde studieduur voor voltijd en deeltijd studiestakers is 1,35 jaar of korter. Deze streefnorm wordt niet gehaald. De studieduur van uitvallers van de cohorten 2005, 2006, 2007 en 2008 is respectievelijk 1,8 jaar, 1,3 jaar, 1,7 jaar en 1,6 jaar (gemiddelden deeltijd en voltijd samen).
- Het streefcijfer voor het uitvalpercentage voor voltijd- en deeltijdstudenten is 55% of minder. In de deeltijddopleiding wordt deze norm gehaald. De werkelijke uitval in 2005, 2006, 2007 en 2008 is respectievelijk 37,5%, 46,67%, 50% en 22,22%. In de voltijddopleiding wordt de norm voor het uitvalpercentage niet altijd gehaald. De werkelijke uitval in 2005, 2006, 2007 en 2008 is respectievelijk 46,38%, 60,63%, 57,69% en 34,51%.

- Het streefcijfer voor de gemiddelde studieduur van afgestudeerden (per jaar van afstuderen) is 4,5 jaar of minder. Uit de cijfers blijkt dat dit streefcijfer wordt gerealiseerd: in voltijd 3,94 jaar, 3,9 jaar, 4 jaar en 3,81 jaar in respectievelijk 2005, 2006, 2007 en 2008; in deeltijd 2,43 jaar, 3,04 jaar, 2,23 jaar en 2,42 jaar in respectievelijk 2005, 2006, 2007 en 2008. De cijfers geven echter geen goed beeld omdat het gemiddelden zijn van de reguliere en verkorte opleiding. Het auditteam adviseert de opleiding om de streefcijfers voor de gemiddelde studieduur en de gerealiseerde studieduur uit te splitsen naar reguliere en verkorte opleiding.
- De norm voor het afstudeerrendement is 45% of meer. Dit percentage geldt zowel voor de voltijd- als de deeltijdopleiding. Het auditteam vindt ook dit streefcijfer niet erg ambitieus.

Afstudeerrendement in % ($\geq 45\%$)	2001	2002	2003
Deeltijd na 5 jaar	58,6	32,1	67,9
Voltijd na 5 jaar	67	50,4	55,7
Totaal P&A	65,3	47,1	58

bron: HBO-raad

Uit cijfers van de HBO-raad blijkt dat het streefcijfer voor het afstudeerrendement wordt gehaald, behalve voor cohort 2002 in de deeltijdopleiding. Sinds 2005 scoort de opleiding onder het landelijk gemiddelde voor P&A.

- LOI-studenten worden geregistreerd als voltijdstudenten. De rendementsgegevens voor het afstandsonderwijs zijn tot september 2009 verdisconteerd in de rendementsgegevens van de voltijdopleiding. Daardoor is er geen inzicht in het rendement van de afstandsvariant. Sinds september 2009 gelden de streefcijfers voor het deeltijdrendement ook voor afstandsonderwijs en worden de rendementsgegevens van het afstandsonderwijs apart bijgehouden.
- De opleiding maakt de kanttekening dat studenten die naar een andere opleiding of van voltijd naar deeltijd overstappen tot uitvallers worden gerekend, terwijl het merendeel van de omzwaaiers binnen de School of Management & Law blijft. Dit wordt bevorderd door de grotendeels gemeenschappelijke propedeuse met MER.
- De meeste studiestakers geven aan dat zij bij nader inzien het beroep waarvoor de opleiding opleidt niet erg interessant vinden of dat zij zichzelf niet geschikt vinden, zo blijkt uit de gevoerde exitgesprekken. Ook vonden ze het beroep van P&A onvoldoende herkenbaar in de propedeuse (tot 2007-2008). Sommige studiestakers waren ontevreden over de gemeenschappelijke propedeuse vanwege de vele bedrijfskundige vakken en de gemixte groepen met MER-studenten. Deeltijdstudenten stoppen regelmatig met de opleiding vanwege de combinatie met een baan en een gezin.
- Op basis van een analyse van tentamenresultaten komt de opleiding tot de conclusie dat veel studenten struikelen in het laatste blok van de propedeuse. De verklaring hiervoor is dat studenten zich dan op de herkansingen richten en studiemoe zijn. Een andere verklaring is dat studenten twee jaar over de propedeuse mogen doen. Veel studenten studeren in het eerste jaar voor de BSA-norm van 45 EC. Studenten die nog wel aan deze norm voldoen, halen vaak in het tweede jaar de propedeuse niet binnen de gestelde termijn.

- De opleiding heeft een aantal maatregelen getroffen om de uitval in het eerste jaar tegen te gaan. Zo zijn instaptoetsen ingevoerd voor Engels en zakelijke communicatie. In 2007-2008 is de gemeenschappelijke propedeuse met MER beperkt tot het eerste semester, zodat de studenten eerder een P&A-specifiek programma krijgen. Per 2009-2010 zitten studenten al vanaf het eerste semester in een P&A-groep en dus niet meer in een gemengde groep van P&A- en MER-studenten. In de voorlichting aan aspirant-studenten wordt meer aandacht besteed aan de inhoud van de opleiding en de beroepsmogelijkheden. Ook wordt per 2009-2010 voor propedeusestudenten een beroepenmarkt georganiseerd en krijgen de studenten praktijkopdrachten om zich beter een beeld van het toekomstige beroep te kunnen vormen. Daarnaast kunnen studenten de stage en afstudeeropdracht ook in de zomerperiode afronden, wat de mogelijkheid biedt om een studieachterstand weg te werken.
- De School wil per 2010-2011 de BSA-norm verhogen naar 50 EC, terwijl dan bovendien de propedeuse binnen 1,5 jaar (in plaats van twee jaar) gehaald moet worden. Het auditteam is positief over dit voornemen. Ook voor het afstandsonderwijs wordt het BSA aangescherpt: na één jaar moet de student 30 EC hebben behaald en na twee jaar de propedeuse (was drie jaar).

Overwegingen

De opleiding analyseert het rendement en spant zich aantoonbaar in om het rendement te verbeteren. De streefcijfers voor het propedeuse- en het afstudeerrendement vindt het auditteam te weinig ambitieus. Het propedeuserendement deeltijd vertoont een dalende lijn. In de voltijdopleiding wordt de norm voor het uitvalpercentage niet altijd gehaald. Het streefcijfer voor de gemiddelde studieduur van studiestakers wordt niet gehaald. De cijfers voor de gemiddelde studieduur van afstudeerders zijn te weinig inzichtelijk. Het afstudeerrendement ligt tussen circa 50% en 67%, met een negatieve uitschieter van 32% voor cohort 2002 deeltijd. Er is geen inzicht in het rendement van de afstandsvariant doordat rendementsgegevens van deze variant zijn opgenomen in de rendementsgegevens van voltijd (tot september 2009). Pas sinds september 2009 gelden streefcijfers voor het afstandsonderwijs en worden de rendementsgegevens van het afstandsonderwijs apart bijgehouden.

Conclusie

Op grond van de kritische kanttekeningen komt het auditteam tot het oordeel voldoende voor het facet onderwijsrendement voor de varianten voltijd, deeltijd en afstandsleren.

Samenvattend oordeel Resultaten

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

3 Bijlagen

Bijlage 1 Deskundigheden auditteam

Deskundigheid cf. Protocol VBI's	Lid auditteam: mevrouw Mr. H.J.E. van Balen	Lid auditteam: de heer drs. B.J. Schuitemaker	Studentlid auditteam: mevrouw K.C.J. van Delst	Lid auditteam NQA: Mevrouw drs. J.C. van Vonderen
Relevante werkvelddeskundigheid	X	X		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met meest recente ontwikkelingen	X	X		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met lesgeven en beoordeling en toetsing minstens op niveau/oriëntatie te beoordelen opleiding	X	X		
Onderwijsdeskundigheid	X	X		X
Studentgebonden deskundigheid			X	
Visitatie- of auditdeskundigheid	X	X		X

Nadere informatie over de achtergronden van de panelleden:

Mevrouw mr. H.J.E. van Balen

Mevrouw van Balen is ingezet als lid van het auditteam vanwege haar brede domein- en onderwijskundige expertise en haar auditdeskundigheid. Zij beschikt door haar ervaring als manager en als docent in het HBO over onderwijsdeskundigheid. Domeindeskundigheid heeft zij op bedrijfskundig gebied, zoals Management, Economie en Recht, Personeel en Arbeid, Vastgoed en Makelaardij, alsmede op juridisch gebied zoals Sociaal Juridische Dienstverlening en HBO-rechten. Mevrouw Van Balen heeft een competentieprofiel ontwikkeld voor bewindvoerders en is extern assessor in EVC-trajecten. Daarnaast doet zij aan werving en selectie van commissarissen voor het MKB. Mevrouw Van Balen heeft door haar ervaring als verantwoordelijke leidinggevende bij vier accreditatieprocessen kennis van de accreditatiesystematiek. Voor deze visitatie is zij aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding

1976 – 1982	VWO
1983 – 1985	HEAO EJ, later diploma (scriptie) via deeltijd MER (PMO)
1995 – 1999	Rechten, Rijksuniversiteit Groningen
2001 – 2002	Verandermanagement, postdoctoraal, Academie voor Management (RUG)
1990 – 2007	Diverse cursussen, kwaliteitszorg (ISO.NKP, EFQM), financieel management, functioneringsgesprekken, teambuilding etc.
2008	Interviewing course, dr. B. Emans (RUG)
2009	Casestudyresearch course, prof. dr. B. Scapens

Werkervaring

1989 – 1994	Commercieel assistent/opleidingencoördinator/leasewagenparkbeheerder/organisatie evenementen/facturering bij BSO/IS, Origin
1995 – 1996	Zelfstandig Arboadviseur
1995 – 1999	Senior-adviseur, projectleider, HRM-Manager, docent Post HBO bij Centrum voor totale Kwaliteit.
1999 – 2007	Directiefuncties bij de Hanzehogeschool Groningen, docent SJD, P&A, Bedrijfskunde, MER, Vastgoed en Makelaardij.
2002 – heden	Eigen bedrijf in management en organisatie
2008 – heden	Promovenda RUG, bedrijfskunde/economie
2008 – heden	Projectmanager Stichting strategisch ondernemerschap

De heer drs. B.J. Schuitemaker

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

Opleiding

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

Werkervaring

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

Nevenrollen

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

Studentlid mevrouw K.C.J. van Delst

Mevrouw Van Delst is ingezet als studentlid van het auditteam. Zij volgt dezelfde opleiding bij een andere instelling. Zij is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is mevrouw Van Delst aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding

2004 – 2008	MBO - Sociaal juridisch te ROC Eindhoven
2008 – 2011	HBO - Personeelsmanagement te Avans Hogeschool

Werkervaring

2006 – 2007	Uitzendbureau Dactylo, assistent intercedent
2007	Sligro Food Group, assistent P&O
2008	Randstad uitzendbureau, intercedent
2009	Bosch Security Systems, assistent P&O

Lid auditteam NQA mevrouw drs. J.C. van Vonderen

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

Opleiding

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

Werkervaring

1976 – 1986	docent Engels havo/vwo
1983 – 1985	projectmedewerker bij achtereenvolgens de universiteit in Tilburg (letterenfaculteit) en universiteit in Nijmegen (lerarenopleidingen)

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

Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaring auditteam

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling* van het opleidingsprogramma:

Personeel en Arbeid,

van de Christelijke Hogeschool Windesheim

visitatiedatum: 20 april 2010

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

Naam : mevrouw mr. H.J.E. van Balen

Geboortedatum : 17 mei 1964

Handtekening :

Datum : 30 maart 2010.

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

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling* van het opleidingsprogramma:

Personeel en Arbeid,

van de Christelijke Hogeschool Windesheim

visitatiedatum: 20 april 2010

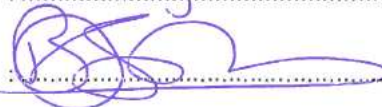
verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde opleiding(en) en instelling en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vijf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

Naam : de heer drs. B.J. Schuitemaker

Geboortedatum

: 3-3-1960

Handtekening



Datum

: 15-4-2010

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



Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

Ondergetekende,
lid van het auditteam bij de kwaliteitsbeoordeling* van het opleidingsprogramma:

Personeel en Arbeid,
van de Christelijke Hogeschool Windesheim
visitatiedatum: 20 april 2010

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

Naam : mevrouw K.C.J. van Delst

Geboortedatum : 29-03-1982

Handtekening :

Datum : 11-3-2010

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

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

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

Personeel en Arbeid,

van de Christelijke Hogeschool Windesheim

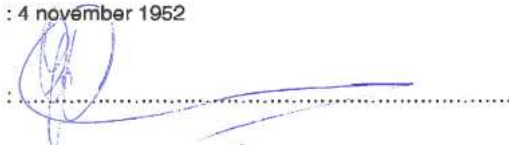
visitatiedatum: 20 april 2010

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

Naam : mevrouw drs. J.C. van Vonderen

Geboortedatum : 4 november 1952

Handtekening



Datum

: 15 maart 2010

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

Bijlage 3 Bezoekprogramma

Visitatie opleiding Personeel en Arbeid

Gespreksdeelnemers

A. Gesprek met opleidingsmanagement (11.00 – 11.45 uur)

1. Dhr. G.J.H. Kuiper
Directeur School of Management and Law

2. Mevr. P.A.W.J. Ottens
Hogeschool Hoofddocent (verantwoordelijk voor de hoofdfase) en voorzitter
examencommissie

3. Mevr. J.C. Gomolka
Hogeschool Hoofddocent (verantwoordelijk voor de propedeuse)

4. Dhr. G.H. Buimer
Hogeschool Hoofddocent (verantwoordelijk voor Lectoraten, Onderzoekscentra en
Kenniskringen)

B. Gesprek met studenten (11.45 – 12.30 uur)

1. Myrte Hellinga
Turboroute; jaar 1/2
VWO

2. Jori van Mulligen
Reguliere 4-jarige opleiding voltijd; 1^e studiejaar
MBO: Administratief Juridisch Medewerker

3. Ralph Wolters
Reguliere 4-jarige opleiding voltijd; 2^e studiejaar
HAVO
Propedeuse nog niet behaald.

4. Vera de Kleuver
Reguliere 4-jarige opleiding voltijd; 2^e studiejaar
HAVO
Propedeuse behaald

5. Leila van Veen-Cool
Reguliere 4-jarige opleiding deeltijd; 3^e studiejaar
VWO
Propedeuse behaald
Lid Dagelijks Bestuur Centrale Medezeggenschapsraad

6. Stephanie van Doesburg
Reguliere 4-jarige opleiding voltijd; 3^e studiejaar
MBO: Middelbare Hotelschool
Propedeuse behaald

7. Eva Achtereekte
Turboroute; jaar 3 (Eerste 2 jaar voltijd; nu deeltijd)
VWO
Propedeuse behaald
Afstudeervariant: HR&O
Stage gelopen: Gemeente Zwolle
Afstudeeropdracht: Gemeente Zwolle

8. Harmen Mook
Reguliere 4-jarige opleiding voltijd; 4^e studiejaar
VWO-HAVO (na 4 jaar MAVO-certificaat)
MBO-Logistiek Medewerker
Propedeuse behaald
Afstudeervariant: L&M
Lid geweest van de Opleidingscommissie.

9. Nynke Bosma
Laatste jaar afstandsleren (LOI)
Atheneum
Opleiding: Engelse Taal en Letterkunde (RUG).
Propedeuse behaald
Arbeidsorganisatie: Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen.
Functie: Personeelsadviseur / verzuimcoördinator.

10. Pieter Bergsma
Laatste jaar afstandsleren (LOI)
HAVO
Diverse vakdiploma's binnen sociale zekerheid
Diverse certificaten propedeuse Rechten
Propedeuse behaald
Arbeidsorganisatie: UWV
Functie: Inspecteur

11. Regina Elbers van 't Hul
Reguliere 4-jarige opleiding deeltijd; 2^e studiejaar
MAVO/MBO-Agogisch Werk
Propedeuse behaald
Arbeidsorganisatie: Careander
Functie: Personeelsconsulent in opleiding

C. Gesprek met docenten (13.15 – 14.30 uur)

1. Mevr. G. van der Staij-Nijmeijer
 - RVT-voorzitter Major 1 en 2
 - Werkgroepbegeleider Turboroute
 - Afstudeerbegeleider
 - Studieloopbaanbegeleider
 - EVC-coördinator
 - Zie verder CV

2. Dhr. F. Sturruus
 - RVT-voorzitter HRM
 - Docent marketing en onderzoek
 - Trainer communicatieve vaardigheden
 - Zie verder CV

3. Dhr. P. Ginus
 - Docent HRM
 - Stagebegeleider
 - Afstudeerbegeleider
 - Geregistreerd supervisor
 - Docent i.h.k.v. ERASMUS exchange teaching (Wenen, Huelva, Varkaus)
 - Zie verder CV

4. Mevr. M. Wiltink-Broos
 - Docent L&M
 - Werkgroepbegeleider
 - Stagebegeleider
 - Afstudeerbegeleider
 - EVC-assessor
 - Zie verder CV

5. Dhr. J. van Popta
 - Docent HRM
 - Coach
 - Afstudeerbegeleider
 - Coördinator Afstandsleren (LOI)
 - Programmaleider contractonderwijs
 - Zie verder CV

6. Dhr. W. Veenkamp
 - Docent
 - Werkgroepbegeleider
 - Studieloopbaanbegeleider
 - Stagebegeleider
 - Afstudeerbegeleider
 - Lid Opleidingscommissie
 - Zie verder CV

7. Dhr. S. Poutsma
 - Docent organisatie en management
 - Stagebegeleider
 - Afstudeerbegeleider
 - Trainer en coach
 - Zie verder CV

8. Mevr. W. Dunnink
 - Docent L&M / psychodiagnostiek
 - Trainer
 - Afstudeerbegeleider
 - EVC-assessor
 - Zie verder CV

9. Mevr. I. Hullen
 - Docent/trainer HRM
 - Coach
 - Stagebegeleider
 - Intervisiebegeleider
 - Zie verder CV

10. Mevr. E. Roefs
 - Voorzitter RVT Studieloopbaanbegeleiding
 - Docent Training en Coaching, Didactische en Pedagogische professionalisering
 - Stagebegeleider
 - Supervisor
 - Lid Kenniskring Pedagogische Kwaliteit van het onderwijs (2007 t/m 2009)
 - Zie verder CV

D. Gesprek met werkveld en afgestudeerden (14.30 – 15.15 uur)

1. Mevr. C. Veldman
 - Afgestudeerd juli 2009
 - Afstudeeropdracht: Medewerkerstevredenheid onderzoek bij Vleesch du Bois en het opstellen van een Personeelshandboek
 - Twee maanden in Kenia vrijwilligerswerk
 - Op dit moment 2 bijbanen (TNT en een Verzorgingstehuis)

2. Mevr. A. Ziengs
 - Afgestudeerd juli 2009
 - Afstudeeropdracht: Medewerkerstevredenheid onderzoek bij Vleesch du Bois en het opstellen van een Personeelshandboek
 - Bezorgmanager Postbedrijf Sandd te Hilversum. Verantwoordelijk voor de HR-taken (werving en selectie, ontslag, ziekteverzuim en binding en behoud van personeel)
 - Onlangs training 'Werving en selectie' gevolgd.

3. Mevr. M. Kersloot
 - Afgestudeerd juli 2008
 - Afstudeeropdracht: P&Ondernemen
 - Werkcenter B.V. Functie: personeelsmedewerker
 - Cursussen: salestraining; vernieuwd ontslagrecht

4. Dhr. A.J. de Mey (Werkgever)
Directeur
KANS Reintegratie BV

5. Dhr. J.H. Rooth (Werkgever)
Hoofd P&O
Van Wijhe Verf BV

6. Mevr. M. de Tombe (Stagebegeleider)
Gemeente Westerveld

7. Dhr. H. Kah (Stagebegeleider)
Consultant Human Resources
Scania Production Zwolle BV

8. Dhr. J. Hulzebos (Afstudeerbegeleider)
Hoofd Afdeling Personeel en Financiële Middelen
Gemeente Hardenberg

9. Mevr. W.M.T. van Balen (Afstudeerbegeleider)
Manager Personeel & Organisatie
NV Rova Holding

10. Dhr. H.J. Vrielink (Werkveldadviescommissie)
Essent Holding
Senior HR adviseur binnen het Hoofdkantoor van Essent.
Werkafdelingen: Corporate Human Resources, Procurement, Corporate
Communicatie, Corporate Audit en Secretariaat van de Raad van Bestuur.
Adviesfunctie over alle HR-aangelegenheden binnen het aandachtsgebied.

11. Mevr. M. Zoodsma (Werkveldadviescommissie)
DZ & Partners BV
Directeur eigenaar/ HR-consultant

E. Tweede gesprek met opleidingsmanagement (17.00 – 17.30 uur)

Bijlage 4 Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal

Bijlagen zelfevaluatie

Format P&A LOPA 2008+

Matrix competentieverdeling curriculum opleiding P&A

Windesheim Onderwijs Standaarden, 2009

Definitieve Ontwikkelgids, 2005

Overzicht curriculum P&A 2009-2010

Beschrijving onderwijseenheden P&A en afstandsleren LOI

Literatuurlijst P&A 2009-2010

Studentenstatuut en onderwijs- en examenregeling 2009-2010

Studieroutes School of Management & Law, 2009-2010

Contouren van Studentbegeleiding, 2006

Positiedocument Begeleiding student, 2005

Stagehandleidingen 2009-2010

Handleiding afstuderen voltijd/deeltijd, 2009-2010

Studieloopbaanbegeleiding, programma major 6, voltijd en turbo, uitstroomrichting HRM, 2009 – 2010

Handboek kwaliteitszorg, 2007

Kwaliteit beleidsmatig verankerd, 2007

CV's docenten

Toelichting begroting School of Management & Law

Representatieve set van 10 eindwerkstukken

Overzicht van de laatste 25 afstudeerwerkstukken

Ter inzage gelegd materiaal

- Windesheim Onderwijs Standaarden. Versie 5.0 (juli 2009).
- Organisatie OntwikkelPlan – “Bruisende bronnen”. (februari 2008).
- LOPA, Format P&A 2008+, F. Bergkotte, P. Broijl, M. Kort, A. Peelen, W. Spoelstra. (december 2008).
- Vertaling Format 2008+ naar curriculum
- Definitieve ontwikkelgids (2005).
- Verdiepende Minor BBA – HR&O - Niveau 2, “The case of Shell”.
- Notulen LOPA-overleg, 25 september 2009.
- Notulen WAC, 2 juni 2009.
- RVT- HRM, Werkplan 2009.
- RVT- HRM, Werkplan 2010.
- Studieprogramma LOI.
- Vertaling van de Dublin descriptorren naar generieke kwalificaties voor de HBO-bachelor. (2003).
- Matrix: competentieverdeling curriculum opleiding Personeel en Arbeid. (2009).
- Schema omzetting P&A-beroepssituaties (Format 2004+) naar HR-kerntaken (Format 2008+), november 2009.

- Blokboeken P&A major 1 t/m 6, 2009-2010.
- Examencommissie, Stroomschema PAP studiejaar 2009-2010. (2009).
- Verslag LOPA- overleg. (13 maart 2009).
- Studiewijzer MER en P&A, 2000-2010.

Onderwerp 2

- Notitie Toetsbeleid Opleiding Personeel en Arbeid, Management, Economie en Recht, (maart 2005).
- Vrijstellingen- en instroombeleid, SM&L (2008).
- Studeren met een functiebeperking (beleidsnotitie) (september 2009);
Uitvoeringsreglement Studeren met een functiebeperking (april 2007);
CvB Besluit 427 - Wijziging Regeling Topsport Windesheim.
- Notulen WAC, 20 maart 2007 en 27 mei 2008.
- Overzicht gastdocenten 2009-2010.
- Handleiding Stage (M4) & Minor praktijk HRM voltijd/deeltijd, 2009-2010.
- Bijlagen Handleiding Stage (M4) & Minor praktijk HRM voltijd/deeltijd, 2009-2010.
- Handleiding Afstuderen voltijd/deeltijd BBA-HRM, 2009-2010 (MA 158).
- Toetsing van de Windesheim Kwaliteitsstandaard EVC, juni 2008.
- Beoordelingskader, toetsplannen en toetsmatrijzen P&A, 2009-2010.
- Werkboek Voltijd Studieloopbaanbegeleiding (MA003) 2009-2010.
- Nota Supervisie, juli 2008.
- Studieloopbaanbegeleiding, Programma Major 6, Voltijd en Turbo, Uitstroomrichting HRM, Studiejaar 2009 – 2010.
- Werkplan internationalisering 2010, Becoming a worldaholic (november 2009).
- Beleidsplan internationalisering 2009-2012 (december 2008).
- Studiehandleiding Plein Voltijd, 2008-2009.
- Nota Eindgesprek, 2008-2009.
- Projectnota, nota afstudeeropdracht 4e jaar Voltijd PenA, 2007-2008.
- Projectnota, nota afstudeeropdracht 4e jaar Voltijd PenA, 2008-2009.
- Blokboeken Studieloopbaanbegeleiding major 1 t/m 6;2009-2010.
- Handleiding Vraagsturing P&A Voltijd 2007-2008.
- Bijlagen Handleiding Vraagsturing P&A Voltijd 2007-2008.
- LOPA Format P&A 2004+
- Ondersteuning anderstaligen, (2007).
- Reglement financiële ondersteuning studenten (FOS), (2009).
- De Topsportregeling Windesheim, oktober 2008.
- Jaartentamenrooster 2009-2010 (2009).
- Borgingsrapportage Kleine Kwaliteit 2008-2009 (december 2009).
- Verslag n.a.v. belactie onder langstudeerders, 2009.
- Groepsindeling 1e jaars P&A, MER, HBO-Rechten (VT, DT en Turbo).
- LOI /Windesheim, Handleiding Zelfmanagement, 1, 2, 3 en 4, 2008.
- Notitie Toetsbeleid door de opleidingen Personeel en Arbeid en Management, Economie en Recht (mart 2005).

- Taken en werkwijze toetscommissie, maart 2008.
- Dienst SOS, Handboek Beoordeling Hoofdstuk 7(2006).
- Beoordelingsformulier beroepsprofiel P&A, 2009-2010.
- Beoordelingsformulier werkstuk m.b.t. de stellingen P&A,2009-2010.

Onderwerp 3

- Functieprofiel Hogeschooldocent.
- “Resultaat en ontwikkeling van medewerkers”. Het personeelsevaluatiebeleid van Windesheim (2002).
- Aanscherping personeelsevaluatiebeleid (2006).
- “Resultaat en ontwikkeling van medewerkers; het personeelsevaluatiebeleid van Windesheim” (2002).
- Resultaatgericht werken en persoonlijke ontwikkeling (2007).
- Werken met competenties – competentiewoordenboek (2005).
- Visie op verzuim – „Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze” (2004).
- Arbobeleidsplan 2003-2005: “Kwaliteit van leren en werken bij Windesheim.”
- “Notitie KWOA-scan; Kwaliteit van Werk en Organisatie – Arbeidsomstandigheden” (2005).
- Brochures Corporate Academy (Leeractiviteiten voor medewerkers 2009 – 2010; En wat wil je nog leren?).
- Capaciteitsbegroting 2010.
- Overzicht Stageopdrachten.
- Overzicht Afstudeeropdrachten.
- Overzicht promovendi en deelnemers kenniskring.
- Brief aan medewerkers SM&L m.b.t. uitnodiging voortgangsgesprek.
- Brief aan de docenten m.b.t. uitnodiging waarderingsgesprek.
- Brief aan medewerkers bedrijfsbureau m.b.t. uitnodiging waarderingsgesprek.
- Toelichting begroting SM&L 2010.
- Overzicht partnerinstellingen SML.
- Verslag sectorraadsvergadering HEO (19-11-2008).
- Agenda en verslagen LOPA 2008-2009.
- Notulen Werkveldadviescommissie P&A (2008/2009).
- Commissieleden Werkveldadviescommissie P&A.
- Vacaturetekst hogeschoolhoofddocent met managementtaken.
- Zelfevaluatie t.b.v. audit School of Management & Law, a.d.h.v. Kwaliteitskaarten Windesheim, februari 2007, pag. 9-11.
- School of Management & Law: Waarden in het werk (oktober 2005).
- Overzicht Personeelsbestand - Functie – Aanstellingsomvang.
- Beleid Werving & Selectie en Mobiliteit Windesheim (2008).
- Uitvoeringsreglement Werving & Selectie en Mobiliteit (2008).
- Format Verslag voortgangsgesprek voor de medewerkers bedrijfsbureau SM&L.
- Format Verslag voortgangsgesprek voor de medewerkers van de SM&L.

- Format Verslag waarderingsgesprek medewerkers bedrijfsbureau SM&L.
- Format Verslag waarderingsgesprek medewerkers SM&L.
- Activiteitenplan 2009.
- Activiteitenplan (concept) 2010.
- Bijlage bij activiteitenplan 2010.
- Meesterschap, de docent als inspiratiebron, Edith Roefs, Lectoraat Pedagogische kwaliteit van het onderwijs, januari 2009.
- Introductiebeleid School of Management and Law (november 2008).
- Bemensing RVT's cursusjaar 2009-2010.
- RVT-werkplannen 2008-2009 (RVT-Major 1 en 2; RVT-HRM; RVT-SLB).
- Resultaten vragenlijst KWOA-scan SML, mei 2008, pagina 7/8.
- Notulen vergaderingen Kwaliteitspanel – Managementteam, 2006, en volgende jaren.
- Leeractiviteiten voor medewerkers 2009-2010; professionaliseren via de Corporate Academy.

Onderwerp 4

- Instellingsplan Windesheim 2007-2012.
- Onderzoek naar loopbaancompetenties binnen Hogeschool Windesheim (2006).
- Studentenstatuut en Onderwijs- en examenreglement P&A 2009-2010.
- Windesheim Onderwijs Standaarden Versie 5.0
- Contouren van studentbegeleiding (2006).
- Bemensing RVT's cursusjaar 2009-2010.
- Kamerindeling 2009 – 2010.
- Werkboeken Studieloopbaanbegeleiding:
MA003 (werkboek Studieloopbaanbegeleiding VT MER/PenA),
MA004 (werkboek Studieloopbaanbegeleiding DT MER/PenA).
- Loopbaanleren en begeleiden in Windesheim (2008).
- Loopbaanleren en begeleiden in het HBO (2008).
- Positiedocument Begeleiding Student, WOOP thema 3, Managementopleidingen (2005).

Onderwerp 5

- Kwaliteit Beleidsmatig verankerd (2) – op weg naar een systeemgerichte organisatie 2007- 2010.
- Basisdocument Windesheim Organisatie Ontwikkelingsplan (2004).
- Integratie Planning en Control en kwaliteitszorg - een plan van Aanpak (2007).
- Windesheim (2008). Kwaliteitskaarten Windesheim voor Schools, januari 2008.
- Handboek Kwaliteitszorg SML, mei 2007.
- Werkplan Kwaliteitszorg 2008-2009.
- Werkplan Kwaliteitszorg 2009-2010.
- Resultaten vragenlijst KWOA-scan SML, mei 2008, pagina 7/8.
- Activiteitenplannen 2006, en volgende jaren.

- Resultaten enquête KWOA-scan Management Opleidingen, december 2005.
- Plan van Aanpak van het MT n.a.v. KWOA-scan, februari 2007.
- Notulen, formats en borgingsrapportages onderwijs-evaluaties, 2005 – 2006 en volgende jaren.
- Evaluatieformulieren
- Managementletter met betrekking tot de interne audit P&A, mei 2004.
- School of Management & Law, Geprioriteerde actiepuntenlijst zelfevaluatie-rapport, auditrapport en Onderwerpen- en Detailrapport P&A, maart 2006.
- Samenvatting bevindingen INK-audit m.b.v. kwaliteitskaarten Windesheim, december 2007.
- Managementletter interne audit Windesheim, SML, december 2007.
- Actieplan: in 2006 naar fase 3 INK-model, mei 2006.
- Kwaliteitskaarten Windesheim Schools, januari 2008.
- Werkplan Kwaliteitszorg – SML 2004, en volgende jaren.
- Handleiding Vraagsturing P&A Voltijd 2006 – 2007.
- Bijlagen Handleiding Vraagsturing P&A Voltijd 2006 –2007.
- Handleiding Vraagsturing P&A Voltijd 2007 – 2008.
- Notulen opleidingscommissie P&A 2008, en volgende jaren.
- Jaarverslag OC P&A 2007 – 2008.
- Borgingsrapportage Actiepunten Bedrijfsbureau n.a.v. Kwaliteitszorgpanels (2005-2006 / 2006-2007).

Onderwerp 6

- Verslagen Evaluaties eindgesprekken van werkveldvertegenwoordigers P&A, 2005 t/m 2009.
- Resultaten exitinterviews propedeusestakers voltijd uitgesplitst per opleiding, (2008).
- Resultaten exitinterviews propedeusestakers voltijd uitgesplitst per School (2009).
- Resultaten exitinterviews propedeusestakers voltijd uitgesplitst per opleiding, (2009).
- Eerstejaars uitschrijvingen SML 2007-2008 en 2008-2009.
- Activiteitenplan SML 2010.

Overig

- SML “Kenniscirculatie, Onderzoek en Onderwijs” (studiedag 4 november 2009).
- Blokboeken en readers (onderwijs) (Major 1 t/m major 6).
- Blokboeken studieloopbaanbegeleiding (Major 1 t/m major 6).
- Een representatieve set van gemaakte toetsen (inclusief beoordelingen).
- Een aantal portfolio's van studenten.
- Een aantal stageverslagen (inclusief beoordelingen).
- Een aantal afstudeerwerkstukken (uit de lijst van 25 afstudeerwerkstukken) (inclusief beoordelingen).
- Onderwijsevaluaties vanaf 2005 – 2006, actiepuntenlijsten en borgingsrapportages.
- Evaluatie-instrumenten.

- Samenstelling opleidingscommissie, werkveldadviescommissie, examencommissie (inclusief reglementen/notulen).
- Voorlichtingsbrochure en overig relevant voorlichtingsmateriaal.
- Studieroutefolder P&A 2009-2010.
- Studentenstatuut en Onderwijs- en Examenreglement P&A 2009-2010.
- Overzicht Curriculum 2009-2010.
- Beschrijving Onderwijseenheden P&A 2009-2010.
- Literatuurlijst P&A 2009-2010.
- Schema omzetting P&A-taaksituaties (Format 2004) naar Kerntaken van het beroep (Format 2008).
- Matrix: Competentieverdeling curriculum opleiding Personeel en Arbeid 2009-2010.
- Toelichting op de inhoudelijke verschillen tussen Format P&A 2004+ en het Format P&A 2008+.
- Relatie tussen Dublin descriptor en de opleidingskwalificaties/curriculumonderdelen.
- Studiehandleidingen Afstandsleren (LOI).
- Werkplannen RVT's 2010
- Beroepszaken examencommissie 2008-2009/2009-2010
- Beleid examencommissie.
- Fraudebeleid examencommissie.

Bijlage 5 Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties

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

Domeincompetenties Bachelor of Business Administration (BBA)

1. Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving en ontwikkelen van relaties, netwerken en ketens.
2. Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsdoelstellingen en –alternatieven en voorbereiden van besluitvorming.
3. Toepassen van human resource management in het licht van de strategie van de organisatie.
4. Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen.
5. Analyseren van de financiële en juridische aspecten, interne processen en de bedrijfs- of organisatieomgeving om samenhang en wisselwerking te versterken.
6. Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.

De twee algemene domeincompetenties:

7. Sociale en communicatieve competentie (interpersoonlijk, organisatie)
 - samenwerken in een beroepsomgeving en meedenken over doelen en inrichting van de organisatie, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: multidisciplinariteit en interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, leidinggeven (het sociale deel van de competentie);
 - communiceren, mondeling en schriftelijk, intern op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels (in termen van beroepstaken omvat dat onder meer opstellen en schrijven van plannen en notities, informeren, overleg voeren, draagvlak creëren, stimuleren, motiveren, overtuigen, verwoorden van besluiten);
8. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional)
 - sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden, flexibiliteit;
 - nadenken en reflecteren over en verantwoording nemen voor eigen handelen wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling;
 - ontwikkelen van een beroepshouding met initiatief of ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen;
 - leveren van een bijdrage aan de verdere professionalisering van de branche, publicaties, bijdragen aan congressen, enzovoort.

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

1. De HR-professional initieert en ontwikkelt activiteiten op de te onderscheiden en samenhangende HR-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- arbeidsvoorwaarden toepassen,
- formatieplanning,
- werven en selecteren,
- adviseren bij loopbaanontwikkeling,
- begeleiden en coachen,
- adviseren bij afvloeiing en ontslag,
- voorlichten en werven,
- bijdrage aan de ontwikkeling van de professie

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- gedragscode voor ongeoorloofd gedrag - plan voor doorstroom van personeel
- plan van aanpak coachingstraject
- ontwerp van een loopbaantraject
- sociaal plan.

2. De HR-professional is verantwoordelijk voor de informatievoorziening op het gebied van HR; geeft gevraagd en ongevraagd informatie aan de diverse stakeholders binnen en buiten de organisatie op het terrein van HR, richt daarvoor HR-informatiesystemen in en beheert deze.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- voorlichten (en werven),
- adviseren bij het tot stand komen van personeelsbeleid,
- adviseren bij het implementeren van personeelsbeleid,
- adviseren bij het oplossen van organisatieproblemen zowel op P&O terrein als loopbaan- en mobiliteit.

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- rapportages van uitgevoerde acquisities
- beleidsrapport
- managementrapportage van ziekteverzuimcijfers
- omgevingsverkenning.

3. De HR-professional adviseert het management over de inhoud en aanpak van de HR-werkterreinen, de interne en externe arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling, organisatieontwerp, taakontwerp en de daaruit voortkomende implementatievraagstukken.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- voorlichten (en werven),
- adviseren bij het tot stand komen van personeelsbeleid,
- adviseren bij het implementeren van personeelsbeleid,
- adviseren bij het oplossen van organisatieproblemen zowel op P&O terrein als loopbaan- en mobiliteit. (oplossen van problemen)

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- wervingsvoorstel aan het management
- beleidsrapporten over bijv. opleidingsbeleid, benadering van een specifieke doelgroep
- gesprek met management over de uitvoering van personeelsinstrumenten
- onderzoek naar oorzaken van hoog ziekteverzuim en oplossingen aanbevelen.

4. De HR-professional ontwikkelt activiteiten op het terrein van interne- en externe arbeidsmarkttransities, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- arbeidsvoorwaarden toepassen,
- formatieplanning en functiebeschrijving,
- voorlichten en werven,
- selecteren,
- adviseren bij studie- en beroepskeuze en loopbaanontwikkeling.

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- medewerkerhandleiding
- bezettingsplan voor een bepaalde periode
- competentieprofiel voor een organisatie/individu
- ontwerp van een vacaturesite
- testuitslag voor opdrachtgever
- POP gemaakt in samenwerking met een medewerker.

5. De HR-professional ontwikkelt activiteiten op het terrein van loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding en (andere) professionele 'één-op-één situaties', voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- begeleiden en adviseren bij loopbaan- en mobiliteitsvragen van medewerkers of uitkeringsgerechtigden,
- begeleiden en coachen,
- trainen,
- adviseren bij het tot stand komen van personeelsbeleid.

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- verslag van uitvoering loopbaantraject
- trainingsprogramma
- binnen een vastgesteld kader een opleidingsbeleid, ziekteverzuim- of re-integratiebeleid ontwikkelen.

6. De HR-professional adviseert het management over HR-activiteiten op een zodanige wijze dat (primaire) processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden; daarbij formuleert hij meetbare HR-doelstellingen, assisteert het management bij de uitvoering van de activiteiten, evalueert deze en relateert de uitkomsten aan de organisatie-uitkomsten/resultaten.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- arbeidsvoorwaarden toepassen,
- competentie management,
- voorlichten en werven,
- selecteren,
- introduceren,
- bemiddelen,
- adviseren studie- en beroepskeuze en loopbaanontwikkeling,
- begeleiden en coachen,
- adviseren bij tot stand komen en implementeren personeelsbeleid,
- adviseren bij organisatieontwikkeling,
- oplossen van problemen,
- bij afvloeiing en ontslag.

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- rapportages van uitgevoerd personeelsbeleid
- onderbouwd advies aan management over meest geschikte kandidaat
- introductieprogramma en budget
- rapportage van een conflictbehandeling
- gebruik van verschillende loopbaananalyse instrumenten
- feedback aan management over de coachingsvaardigheden en de coachingsstijl.

7. De HR-professional maakt financiële verkenningen, berekeningen en kosten-batenanalyses op de HR-werkterreinen, maakt hierbij gebruik van ken- en stuurgetallen en rapporteert daarover aan het management.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- adviseren en implementeren van personeelsbeleid.

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- Introductieprogramma en budget
- Overzicht kosten- en baten in een beleidsrapportage
- Managementrapportage over ziekteverzuim, opleidingsrendement, wervingsduur e.d. aan de hand van ken- en stuurgetallen
- Financieel overzicht opleidingskosten.

8. De HR-professional anticipeert op de gewenste organisatiestrategie en organisatiecultuur, en vertaalt strategie- en cultuurveranderingen naar HR-werkterreinen en -uitvoeringspraktijken.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- adviseren bij tot stand komen van personeelsbeleid
- adviseren inzake organisatieontwikkeling
- adviseren en implementeren van personeelsbeleid;
- het oplossen van problemen
- adviseren bij afvloeiing en ontslag.

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- arbeidsmarktanalyse
- beleidsrapportages/HR-plannen m.b.t. tot diverse HR-activiteiten en actuele thema's, waarin organisatiedoelstellingen zijn vertaald naar HR-doelstellingen
- acceptatie door O.R. van het beleid.

9. De HR-professional is in staat om de rol van effectief HR-leiderschap ten opzichte van het management vorm te geven en gebruikt de implicaties daarvan in zijn uitvoeringspraktijken.

Deze kerntaak komt naar voren in onder andere de volgende *taaksituaties*:

- begeleiden en coachen;
- adviseren bij het implementeren van personeelsbeleid.

Voorbeelden van *beroepsproducten* die bij deze kerntaak horen zijn:

- feedback van de manager over coachingsvaardigheden en coachingsstijl
- gesprek mate managers over de uitvoering van personeelsinstrument
- diverse beleidsrapportage