

Adviesrapport accreditatie

hbo-bacheloropleiding
Personeel & Arbeid
Voltijd en deeltijd
Hogeschool Leiden

Adviesrapport accreditatie

hbo-bacheloropleiding Personeel & Arbeid

Voltijd en deeltijd
Hogeschool Leiden

Croho-nummer: 34609

Hobéon Certificering BV
1 december 2010

Auditteam

Drs. G.J. Stoltenborg
Prof. dr. F. Kluijtmans
J. Huizing
S. Bijkerk

Secretaris

R.G. Peters

INHOUDSOPGAVE

DEEL 1	1	
1. MANAGEMENT SAMENVATTING	1	
1.1. INTEGRAAL ADVIES	1	
1.2. SAMENVATTENDE BEOORDELING	1	
2. INLEIDING	3	
2.1. FUNCTIE VAN HET RAPPORT	3	
2.2. DE AUDIT	3	
3. KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING P&A	5	
4. VORIGE ACCREDITATIE	6	
DEEL 2	7	
5. ONDERWERPEN EN FACETTEN NVAO-ACCREDITATIEKADER	7	
1. Doelstellingen opleiding	7	
Facet 1.1. Domeinspecifieke eisen	7	
Facet 1.2. Niveau: bachelor	9	
Facet 1.3. Oriëntatie hbo	10	
2. Programma	11	
Facet 2.1. Eisen hbo	11	
Facet 2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma	13	
Facet 2.3. Samenhang programma	15	
Facet 2.4. Studielast	16	
Facet 2.5. Instroom	17	
Overwegingen	17	
Facet 2.6. Duur	18	
Facet 2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud	19	
Facet 2.8. Beoordeling en toetsing	20	
3. Inzet van personeel	22	
Facet 3.1. Eisen hbo	22	
Facet 3.2. Kwantiteit personeel	23	
Facet 3.3. Kwaliteit personeel	24	
4. Voorzieningen	26	
Facet 4.1. Materiële voorzieningen	26	
Facet 4.2. Studiebegeleiding	27	
5. Interne kwaliteitszorg	29	
Facet 5.1. Evaluatie resultaten	29	
Facet 5.2. Maatregelen tot verbetering	30	
Facet 5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	31	
6. Resultaten	32	
Facet 6.1. Gerealiseerd niveau	32	
Facet 6.2. Onderwijsrendement	33	
6. OORDEELSCHEMA	35	
7. BIJLAGEN	37	
BIJLAGE I	Programma en gesprekspartners	39
BIJLAGE II	Kwantitatieve gegevens van de opleiding	41
BIJLAGE III	Curricula Vitae en onafhankelijkheidsverklaringen	43
BIJLAGE IV	Werkwijze, beoordelingsprocedure en beslisregels	49

DEEL 1

1. MANAGEMENT SAMENVATTING

1.1. Integraal advies

Hobéon Certificering adviseert de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) de hbo-voltime- en deeltijd bacheloroopleiding Personeel & Arbeid, verzorgd door de Hogeschool Leiden, croho-nummer 34609 te accrediteren.

Dit advies wordt in het dit rapport gefundeerd.

Algemene gegevens

Naam van de instelling: Hogeschool Leiden
Naam van de opleiding: Personeel & Arbeid
Varianten van de opleiding: voltijd en deeltijd
Locatie van de opleidingen: Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden

Naam VBI: Hobéon Certificering b.v.
Datum visitatie: 7 oktober 2010
Datum adviesrapport: 1 december 2010

Beoordelingskader

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

Samenstelling auditteam

Het auditteam bestond uit de volgende personen:

Drs. G.J. Stoltenborg, senior adviseur bij de Hobéon Groep, als voorzitter van deze audit; prof. dr. F. Kluijtmans, hoogleraar strategisch HRM bij de Open Universiteit als vak- en onderwijsdeskundige, J. Huizing, directeur van Nides, Bureau voor Personeel & Organisatie als werkvelddeskundige en mevrouw S.R. Bijkerk, vierdejaars student P&A aan de Hogeschool Utrecht als studentauditor. Het auditteam werd ondersteund door R.G. Peters als secretaris.

1.2. Samenvattende beoordeling

Hobéon Certificering baseert het advies tot accreditatie van de opleiding Personeel & Arbeid op de volgende overwegingen:

Algemeen beeld

De opleiding P&A van Hogeschool Leiden is generiek en leidt hr-professionals breed op. Ze heeft een marktaandeel van ongeveer 3 procent. Het verbeteren van het rendement, versterken van de aandacht voor internationalisering en versterken van de onderzoekslijn zijn speerpunten voor de komende jaren.

Het curriculum van de opleiding is geënt op het beroepsprofiel van 2008 en gevalideerd door de beroepenveldcommissie. De opleiding is de afgelopen jaren opnieuw gestructureerd en kent een goede samenhang en opbouw.

Onderwerp Doelstellingen opleiding: voldoende

De afgestudeerden komen terecht in een breed en gedifferentieerd werkveld, vaak in functies in internationaal opererende bedrijven in de Leidse regio. Zij hebben daarom een brede focus meegekregen op het hr-domein en zijn generiek opgeleid. Als zij zich verder ontwikkelen, kunnen zij naast andere P&O-werkzaamheden ook gaan optreden als businesspartner: de competenties daarvoor krijgen zij mee in de opleiding.

De opleiding biedt al voldoende onderzoeksvaardigheden om in het hr-domein toegepast onderzoek te kunnen verrichten, maar zal dit onderdeel nog verder versterken.

Onderwerp Programma: voldoende

De opleiding gebruikt actuele vakliteratuur en veel casuïstiek uit bedrijven. Een actieve beroepenveld-commissie geeft duidelijke input aan de opleiding. Het programma is goed samengesteld en biedt studenten de mogelijkheid om individuele keuzes te maken in minoren. Het gebruik van casuïstiek die steeds weer terugkeert, verdient een compliment. De studielast is acceptabel, mede door goede begeleiding die de opleiding biedt. De opleiding doet veel om instromende studenten aan het studeren te krijgen; er is goede en uitgebreide voorlichting. De opleiding beoordeelt en toetst het bereiken van tussen- en eindniveaus op een valide en betrouwbare manier.

Onderwerp Inzet van personeel: voldoende

De opleiding beschikt over een docentencorps dat een goede verankering heeft in het werkveld en vakinhoudelijk en didactisch goed is opgeleid. Er is aandacht voor na- en bijscholing. De omvang van het docentencorps is voldoende. Het onderwerp 'Inzet van personeel' krijgt de extra aantekening **goed**.

Onderwerp Voorzieningen: voldoende

De opleiding is gehuisvest in een nieuwe vleugel van het hogeschoolgebouw. De ict-infrastructuur is goed. De begeleiding van studenten is gericht op beroepsoriëntatie en studiebegeleiding en is veelomvattend. De studenten zijn hierover te spreken. Het onderwerp 'Voorzieningen' krijgt de extra aantekening **goed**.

Onderwerp Interne kwaliteitszorg: voldoende

De opleiding past de pdca-cyclus volledig toe. Er wordt geëvalueerd en daaruit voortvloeiende gegevens worden geanalyseerd, waarna verbeteringen worden ingezet. De docenten, studenten, alumni en het beroepenveld zijn hierbij betrokken. Het onderwerp 'Interne kwaliteitszorg' krijgt de extra aantekening **goed**.

Onderwerp Resultaten: voldoende

Het gerealiseerde niveau komt overeen met het verwachte en verlangde hbo-niveau van een bachelor in het hr-domein. De rendementen van de opleiding zijn op zichzelf beschouwd laag, maar boven het landelijke gemiddelde. Ze zullen naar verwachting de komende jaren stijgen als gevolg van maatregelen die inmiddels zijn genomen.

2. INLEIDING

2.1. Functie van het rapport

Dit rapport bevat het advies aan de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) dat door Hobéon Certificering als Visiterende en Beoordelende Instantie (*hierna: VBI*) is opgesteld ten behoeve van de accreditatie van de hbo-bacheloropleiding Personeel & Arbeid (*hierna: P&A*), verzorgd door Hogeschool Leiden (*hierna: HL*), croho-nummer 34609. De opleiding wordt aangeboden in de varianten voltijd en deeltijd.

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

2.2. De audit

De audit heeft plaatsgevonden op 7 oktober 2010. Het programma van de audit is opgenomen in Bijlage I. Het auditteam werd gevormd door G.J. Stoltenborg, F. Kluijtmans, J. Huizing en S.R. Bijkerk. De in dit team aanwezige expertise is in onderstaand schema zichtbaar.

	werkveld	vak / discipline	onderwijs	kwaliteits-zorg /audit	student-perspectief
voorzitter drs G.J. Stoltenborg, sr adviseur Hobéon Groep			X	X	
werkvelddeskundige J. Huizing, directeur Nides, Bureau voor Personeel & Organisatie	x				
vakdeskundige prof dr. F. Kluijtmans, hoogleraar strategisch HRM, OU		X	X		
student S.R Bijkerk, 4 ^e jaars student P&A, Hogeschool Utrecht					x
secretaris R.G. Peters, associé Hobéon Groep	x			X	

De opleiding P&A van de HL kent de voltijd- en deeltijdvariant. De Management Review van de opleiding handelt over deze beide varianten en het locatiebezoek op 7 oktober 2010 is op beide varianten gericht.

Vlak voor de audit heeft het College van Bestuur van de hogeschool, op voorspraak van de opleiding beslist dat de deeltijdvariant zal worden afgebouwd vanwege de geringe instroom. In het studiejaar 2010 is geen nieuwe groep meer gestart.

In de visitatie is de deeltijdopleiding nog wel meegenomen. Daar waar dat aan de orde is, maken wij in dit rapport daarom onderscheid tussen deze varianten in de waarnemingen en overwegingen en in de beoordeling.

3. KARAKTERISTIEK VAN DE OPLEIDING P&A

Plaats in de hogeschoolorganisatie

Hogeschool Leiden is met 7.200 studenten een relatief kleine zelfstandige hogeschool in de Randstad en is ingedeeld in vijf clusters.

De opleiding Personeel en Arbeid valt organisatorisch binnen het cluster Management & Bedrijf (*hierna: M&B*). Dit cluster bestaat verder uit de opleidingen Commerciële Economie, Communicatie, Rechten, Sociaal Juridische Dienstverlening en Management in de Zorg.

Het cluster M&B wordt geleid door de clusterdirecteur. De opleiding P&A vormt met de opleiding Management in de Zorg binnen dat cluster de afdeling Management en Personeel, die wordt aangestuurd door een onderwijsmanager. Het cluster kent drie van dergelijke afdelingen. De samenwerking tussen die drie afdelingen is sinds augustus 2009 versterkt door de inzet van clusterbrede werkgroepen op het gebied van onderwijs en onderzoek. Docenten P&A participeren daarin. Zij werken samen met docenten van de opleiding Management in de Zorg in de toets- en examencommissie.

Speerpunten voor de komende jaren

De missie van de Hogeschool Leiden is om te werken met passie, talent en menselijke maat. Hierop is de koers van het cluster M&B en van de opleiding P&A gebaseerd. Aandachtspunten voor de komende jaren zijn (i) verbeteren van het rendement, (ii) versterken van het toegepast onderzoek in het curriculum, (iii) het ondersteunen van de studenten op weg naar hun identiteit als internationaal competente professionals, (iv) versterken van de betrokkenheid van studenten bij de opleiding, (v) voortdurende verbetering van het onderwijs en (vi) (hogeschoolbreed) aandacht geven aan toptalent en doorstroommogelijkheden naar een w.o.-master.

Positie landelijk

In Nederland bestaan 26 voltijd-P&A-opleidingen met een instroom in september 2009 van 1909 voltijd- en 520 deeltijdstudenten. De HL streeft naar een marktaandeel van 2 procent en heeft in 2009 een marktaandeel van 2,9 procent van de voltijd- en 2,1 procent van de deeltijdstudenten. Het aantal deeltijdstudenten van de opleiding is gering: in 2009-2010 zijn totaal 42 studenten ingeschreven; instroom in 2009: 11 studenten. In september 2010 meldden zich slechts twee nieuwe tweedejaars en negen nieuwe eerstejaars deeltijdstudenten aan. Het CvB van de hogeschool heeft op voorstel van de opleiding besloten met ingang van september 2010 de deeltijdopleiding af te bouwen.

De voltijddopleiding duurt vier jaar. De deeltijd duurt vier jaar; studenten met een relevante P&O functie zijn vrijgesteld van de propedeusefase en stromen in het tweede jaar in.

Nieuw curriculum vanaf september 2010

Tot juli 2010 is het curriculum gebaseerd op het beroepsprofiel uit 2004. Vanaf september 2010 is het curriculum opgezet op basis van het herijkte landelijke beroepsprofiel Format+ 2008 (2009), waarin negen kerntaken voor de hr-professional zijn geformuleerd.

De opleiding heeft deze kerntaken uitgewerkt in werkprocessen op drie elkaar opvolgende niveaus van zwaarte en complexiteit. Dit is gebeurd in samenspraak met het werkveld. De hieruit resulterende 'Matrix kerntaken in werkprocessen op niveau' is het uitgangspunt geweest voor een nieuw opleidings-programma, dat vanaf september 2010 wordt aangeboden.

4. VORIGE ACCREDITATIE

De opleiding formuleert de volgende verbeterpunten naar aanleiding van de vorige audit

Verbeterpunt bij accreditatie 2004		Resultaat 2010
1	Ken- en stuurgetallen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hogeschoolbrede implementatie van nieuwe (administratieve) systemen. ▪ Deelname aan landelijke onderzoeken (NSE, Alumnimonitor etc).
2	Archivering en beheer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrale inrichting/structuur op de server voor de (beleids- en kwaliteitszorg)documenten van hogeschool, cluster en opleidingen. ▪ Voor Blackboard: systematische inrichting en beheer van courses op clusterniveau via aangestelde ict-coördinator. ▪ Archivering van hard-copy materialen kan verder worden verbeterd.
3	Representatieve beroepenveldcommissie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinds 2005: structurele uitbreiding en vernieuwing van de bvc. ▪ Versterking van deelname aan deze commissie vanuit het bedrijfsleven (profitsector) deels gerealiseerd.
4	Versterken bedrijfsmatige inhoud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverse curriculumveranderingen, meer bedrijfsmatige onderdelen. ▪ Start van het nieuwe onderwijsprogramma vanaf 2010-2011, daarmee bedrijfsmatige focus in verdere samenhang gebracht.
5	Structureren werkveldbeheer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werkveldbeheer geprofessionaliseerd met bureau stages/externe contacten. ▪ Accountmanager aangesteld voor externe contacten. ▪ Deelname aan hogeschoolbrede projecten op dit terrein (bijv. het project Alumnibeleid).
6	Vergroten toetsvaardigheden docenten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Training Toetsvaardigheden voor docenten (2007). ▪ Aanstelling van onderwijskundig medewerker in het cluster (2008) voor verdere ontwikkeling van didactische en toetsvaardigheden van de docenten. ▪ Professionaliseringsprogramma voor de docenten, waaronder training toetsconstructie: deelname alle docenten uit het team P&A vanaf 2009-2010. ▪ Implementatie toetsbeleid en instelling van de toetscommissie in 2009-2010.
7	Instream + voorlichting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actieve pr-werkgroep binnen de opleiding en de organisatie van Hogeschoolbrede pr- en voorlichtingsactiviteiten en nieuwe initiatieven door pr-medewerker. ▪ Gerichte voorlichting over de deeltijdopleiding.
8	Slb / mentoraat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na 2006 een scheiding aangebracht tussen studiebegeleiding en beroepsoriëntatie / loopbaanbegeleiding. ▪ Reflectie op leercompetenties en het hanteren van hrm-modellen nu meer aandacht. ▪ Hogeschoolbreed wordt daarnaast gewerkt aan verdere professionalisering van de studieloopbaanbegeleiding.
9	Resultaatgericht werken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinds 2007 nieuwe Regeling Functioneren en Beoordelen: jaarlijkse resultaatafspraken voor medewerkers en managers. ▪ Op clusterniveau resultaatafspraken van de clusterdirecteur in de vorm van een managementcontract. Op basis daarvan worden resultaatafspraken gemaakt met onderwijsmanagers en individuele medewerkers. ▪ Teamresultaten vastgelegd in het Opleidingsjaarplan. ▪ Bij functioneringsgesprekken met docenten worden uitkomsten van periodieke evaluaties betrokken.
10	Portfolio (competentie) management docenten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cyclus functioneren en beoordelen sinds 2007 met jaarlijks POP-gesprek. ▪ Door leidinggevende en medewerker wordt stilgestaan bij de ontwikkelpunten van de persoon. ▪ In kaart gebracht aan welke competenties extra aandacht/scholing moet worden besteed.
12	Studentgerichtheid en klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aangepaste individuele trajecten in het studieprogramma. ▪ Meer aandacht voor externe klant, het werkveld, en intensivering samenwerking met klant vanuit team, accountmanager en Bureau externe relaties.
13	Competentiegericht curriculum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontwikkeling van een nieuw, samenhangend en meer competentiegericht curriculum (2010), veel aandacht voor integratie kennis en beroepsvaardigheden via integrale opdrachten.

DEEL 2

5. ONDERWERPEN EN FACETTEN NVAO-ACCREDITATIEKADER

1. Doelstellingen opleiding

Facet 1.1. Domeinspecifieke eisen

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

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Beroepsprofiel

De opleiding gebruikt het beroepsprofiel Format 2008+ dat is opgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg Personeel en Arbeid (LOPA). Dit beroepsprofiel is geactualiseerd en gevalideerd door de landelijke adviesraad. In het beroepsprofiel zijn beroepscompetenties opnieuw geformuleerd door negen kerntaken te benoemen.

Opleidingsprofiel

Uit onderzoek van de opleiding blijkt dat de afgestudeerden terechtkomen in een heel gedifferentieerd werkveld. Om die reden moeten de afgestudeerden daarom een brede focus hebben en met een flinke dosis organisatiesensitiviteit, maatschappelijk bewustzijn en oog voor de actualiteit in de praktijk. De afgestudeerden moeten in staat worden geacht om zich binnen een periode van circa vijf jaar te ontwikkelen tot hr-professional als businesspartner. Dit betekent dat de opleiding hiervoor zowel theoretische als praktische bagage meegeeft. Het opleidingprofiel is besproken met en gevalideerd door de beroepenveldcommissie (bvc) van de opleiding. Deze bestaat uit veertien leden, die een afspiegeling vormen van het brede regionale werkveld. Deze commissie meldt in de gesprekken dat zij intensief betrokken is geweest bij het vaststellen van het opleidingprofiel en met name aandacht heeft gegeven aan de relatie tussen theorie en praktijk. Zij heeft met de opleiding de discussie gevoerd over de balans tussen de adviesrol van de hr-professional en diens bijdrage aan de bedrijfsprocessen, en heeft gevraagd om aandacht voor de internationale referentie (zie hieronder).

Internationale referentie

In het curriculum heeft internationalisering vorm gekregen door uitwisselingsprogramma's, Engelstalige modules en de mogelijkheden van stage in het buitenland. Dit is vastgelegd in het opleidingsprogramma voor het studiejaar 2010-2011. De bvc heeft gediscussieerd over de noodzaak studenten in aanraking te brengen met de internationale cultuur van bedrijven: de Leidse regio kent veel internationale bedrijven, onder andere in het Bio Science Park. De opleiding gaat door met het verder vormgeven van de internationalisering in het curriculum. Het LOPA zal landelijk in het najaar van 2010 een symposium beleggen over de internationalisering van de P&A-opleidingen. De uitkomsten van dit symposium zullen worden gebruikt voor het verder aanbrengen van accenten op dit terrein in het curriculum van de voltijd- en deeltijdopleiding.

Onderzoekscompetenties

Uit de opbouw van het curriculum blijkt dat de opleiding aandacht besteedt aan het ontwikkelen van onderzoekscompetenties. Dit gebeurt vanaf het eerste jaar. Het thema 'onderzoekscompetenties' is clusterbreed aangepakt. In 2011 wil het cluster M&B starten met een innovatiecentrum. Daarvoor komen onderzoeksvragen nu al binnen, de behoefte aan praktijkgericht onderzoek blijkt groot te zijn in de Leidse regio. Het cluster M&B krijgt bij het ontwikkelen van onderzoekscompetenties ondersteuning van een aantal Leidse hoogleraren. Pas als de visie op onderzoekscompetenties is uitgewerkt zal het cluster M&B overwegen of zij een lector op het hrm-domein aan zal stellen. De werkveldvertegenwoordigers meldden dat zij tevreden zijn over wat zij in eindwerkstukken hebben gezien aan toegepast onderzoek.

Overwegingen

Het auditteam heeft een opleiding gezien die na een periode van relatieve stilstand sedert drie jaar bezig is met een verbeterslag. Deze wordt consequent doorgezet. De opleiding heeft een helder beeld van de eigen sterktes en zwakten, haar positie in de regio en een visie op de toekomst. Het aspect van de internationalisering wordt goed aangezet en de opleiding heeft aandacht voor het ontwikkelen van onderzoekscompetenties.

Het auditteam beoordeelt het facet 'Doelstellingen opleiding' voor de voltijd- en deeltijdvariant als **voldoende**.

Facet 1.2. Niveau: bachelor

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

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Beroepscompetenties versus Dublin Descriptoren

De opleiding toetst alle beroepscompetenties op eindniveau. De opleiding heeft het curriculum van de voltijd- en deeltijdopleiding uitgewerkt in een schema, waarin een koppeling is aangebracht tussen de Dublin Descriptoren en de beroepscompetenties die in negen kerntaken zijn geformuleerd.

Twee voorbeelden uit dit schema:

Kerntaak: 1 De hr-professional initieert en ontwikkelt activiteiten op de te onderscheiden samenhangende hr-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.	Dublin Descriptoren 1,2,3,4
Kerntaak: 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.	2,3,5

Tabel 1: Voorbeelden van koppeling van kerntaken aan Dublin Descriptoren, opleiding P&A HL

Het auditteam heeft het schematisch overzicht van bovengenoemde koppeling gezien en heeft kunnen vaststellen dat de in de kerntaken verankerde eindkwalificaties het internationaal geaccepteerde niveau van een bachelor afdekken.

Overweging

Het auditteam ziet dat de eindkwalificaties aansluiten bij de internationale standaard, zoals die door de Dublin Descriptoren is geformuleerd. De bereikte competenties worden op hbo-niveau getoetst. Het auditteam beoordeelt het facet 'Niveau bachelor' zodoende voor de voltijd- en deeltijdvariant als **voldoende**.

Facet 1.3. Oriëntatie hbo

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

Een hbo-bachelor heeft de kwalificaties voor het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar in een specifiek beroep of samenhangend spectrum van beroepen waarvoor een hbo-opleiding vereist is of dienstig is.

Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op de overweging, dat de in facet 1.3 benoemde aspecten volledig in facet 1.1 aan de orde zijn geweest en het oordeel voor de voltijd- en deeltijdvariant derhalve identiek is.

2. Programma

Facet 2.1. Eisen hbo

- **Kennisontwikkeling van studenten vindt plaats via vakliteratuur, aan de beroepspraktijk ontleend studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk en/of (toegepast) onderzoek**
- **Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied / de discipline**
- **Het programma waarborgt de ontwikkeling van beroepsvaardigheden en heeft aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk**

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Vakliteratuur en studiemateriaal

De opleiding gebruikt recente literatuur van erkend niveau uit het vakgebied en actualiseert jaarlijks de literatuurlijst. De opleiding gebruikt nationale en internationale literatuur. De studenten kunnen in de mediatheek van de hogeschool vakliteratuur raadplegen. Het auditteam heeft de literatuur adequaat bevonden.

Projectopdrachten en casuïstiek komen uit het werkveld, onder meer uit stageverlenende organisaties. De opleiding gaat studenten trainen in het gebruik van een personeelsinformatiesysteem.

De opleiding biedt minoren aan op het hrm-gebied en is bezig nieuwe minoren te ontwikkelen. Studenten zijn overigens niet verplicht om voor een P&A-minor te kiezen, maar hebben ook de mogelijkheid op ander vlak aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken.

Actualiteit van het programma

De opleiding heeft contacten met vertegenwoordigers van het werkveld bij het bepalen van actuele thema's. Tijdens lessen leren studenten om de relatie te leggen tussen theorie en actuele ontwikkelingen in het werkveld. Een van de vernieuwingen in het curriculum is dat de opleiding de studenten dwingt om naar de omgeving te kijken en te redeneren vanuit de positie van de klant van de P&O-afdeling. Studenten vinden dit verfrissend. De opleiding organiseert actualiteitencolleges, symposia en clusterbreed Studium Generale-colleges, die voor de studenten verplicht zijn. In de opleiding worden in totaal twintig gastdocenten ingezet. Tijdens de visitatie hebben de externe leden van het auditteam gediscussieerd met vertegenwoordigers van de opleiding over actuele thema's binnen het hr-domein en de wijze waarop de opleiding die vertaalt naar het curriculum. Daarbij is gebleken dat de opleiding een goed beeld heeft van de ontwikkelingen in het beroepsdomein en een visie heeft op de wijze waarop die moeten worden vertaald.

Beroepsvaardigheden

De ontwikkeling van beroepsvaardigheden vindt plaats in de toepassingsleerlijn en in ondersteunende trainingen in de vaardighedenlijn. Verder ontwikkelen studenten hun beroepsvaardigheden in de stages; deeltijdstudenten doen dit op de eigen werkplek. Het ontwikkelen van vaardigheden om toegepast praktijkgericht onderzoek te kunnen uitvoeren, geschiedt door het hele curriculum heen. De student studeert af door het uitvoeren van een toegepast onderzoek bij een organisatie aan de hand van een actueel probleem, wat moet uitmonden in een hr-advies. Bij deeltijdstudenten geldt hun werkomgeving als de plaats waar zij hun beroepsvaardigheden en visie op beroep vormen en hun kennis verdiepen.

Overwegingen

Het auditteam heeft de gebruikte literatuur gezien en kennisgenomen van projectopdrachten en casuïstiek die afkomstig zijn uit het beroepenveld. Er zijn aantoonbaar verbanden met de actualiteit in het werkveld en het programma waarborgt dat studenten de beroepsvaardigheden binnenschools en buitenschools kunnen ontwikkelen. Het auditteam beoordeelt facet 'Eisen hbo' voor beide varianten als **voldoende**.

Facet 2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Concretisering van de eindkwalificaties

Tot en met het studiejaar 2009-2010 werkte de opleiding nog met de beroepscompetenties uit het Format 2004+; vanaf het studiejaar 2010 is het curriculum gebaseerd op de kerntaken die zijn verwoord in het beroepsprofiel Format 2008+. Tussen Format 2004+ en Format 2008+ is sprake van accentverschillen; de competenties (in Format 2008+ kerntaken genoemd) komen grotendeels met elkaar overeen.

De opleiding heeft de kerntaken voor de voltijd- en deeltijdopleiding uitgewerkt in drie niveaus:

- (i) operationeel (medewerker personeelszaken);
- (ii) tactisch (hr-adviseur, expert);
- (iii) strategisch (hr-professional als adviseur).

Niveau 1 bereikt de student aan het eind van het propedeusejaar; niveau 2 aan het einde van tweede jaar en niveau 3 aan het eind van de studie.

In de eerste twee studiejaar stuurt vooral de opleiding; in het derde en vierde jaar neemt de student de sturing over. In de studieloopbaanbegeleidingslijn/persoonlijke professionaliseringslijn (*hierna: slb-/pp-lijn*) toont de student aan de hand van zijn portfolio en zijn visie op het beroep aan, dat hij groeit en aan het eind van de studie de eindkwalificaties heeft behaald.

De opleiding werkt met casussen, die in opeenvolgende modules terugkomen, steeds met andere problematiek. Studenten leren dan toepassingen in de bedrijfsomgeving te maken. De studenten die het auditteam heeft gesproken zijn hierover enthousiast.

De bvc heeft aangedrongen op meer aandacht voor beheersinstrumenten, aan arbeidsrechtelijke en bedrijfseconomische kennis en versterken van de crossculturele kennis. De opleiding heeft deze wensen vanaf 2008-2009 in het programma verwerkt. Andere wijzigingen die zijn doorgevoerd betreffen het uitbreiden van de oriëntatiestage in het eerste jaar, vervroegen van de hoofdstage (van derde naar de tweede helft van het tweede jaar), het verzwaren van het tweede studiejaar en het versterken van onderzoeksvaardigheden door het gehele curriculum heen.

Mogelijkheid de geformuleerde eindkwalificaties te behalen

De opbouw van het curriculum is grotendeels vaststaand, maar kent de mogelijkheid van individuele programmakeuzes. De student volgt in het vierde jaar twee minoren van elk 15 EC's. Hij kan daarin kiezen voor verbreding en verdieping, binnen en buiten de hogeschool. De HL kent hogeschoolbrede en clusterbrede minoren. Voor dergelijke minoren en voor studeren buiten de HL moet de student toestemming van de examencommissie hebben. Daarnaast bestaat de verdiepende minor van de opleiding P&A; de student heeft hiertoe toegang zonder voorafgaande toestemming.

Studenten kunnen een deel van hun vrije ruimte ook benutten voor maatschappelijke activiteiten, zoals bestuurlijke activiteiten in een studenten- of sportvereniging. De examencommissie geeft hiervoor toestemming en hanteert daarbij een aantal criteria, waaronder de beroepsrelevantie en het hbo-niveau van die activiteit.

De mogelijkheid bestaat om versneld af te studeren. Studenten kunnen hun 'standaard' jaarprogramma verzwaren met minoren en zo in drieënhalf jaar afstuderen. In de afgelopen jaren hebben diverse studenten hiervoor gekozen.

De faculteit Bestuurskunde van de Universiteit van Leiden heeft na onderzoek vastgesteld dat het curriculum van de opleiding P&A aansluit bij de doorstroom naar hun w.o.-master Bestuurskunde. Studenten kunnen dan met een schakelprogramma naar deze universitaire master doorstromen.

De opleiding heeft in het verleden de internationale dimensie van het curriculum verzwaard. Studenten volgen nu twee Engelstalige modules (International Human Resources en Management of Diversity). Ze werken samen met studenten van de Hogeschool Hasselt. In beide modules werkt de opleiding samen met internationale bedrijven in het Bio Science Park te Leiden. Vanuit het cluster M&B zal vanaf 2011 een hogeschoolbrede minor International Business worden aangeboden.

Praktijkleren in de deeltijdopleiding

Deeltijdstudenten moeten vanaf het tweede jaar een beroepsrelevante functie hebben. De opleiding bezoekt de werkorganisaties daarvoor jaarlijks. Deeltijdstudenten voeren studieopdrachten die zij krijgen uit in hun eigen werksituatie. De leidinggevende van de deeltijdstudent heeft alleen een rol bij het beoordelen van het afstuderen; overige praktijkopdrachten worden beoordeeld door de opleiding.

Oordeel studenten

De studenten beoordelen in 2010 het niveau van het programma als voldoende (score 3,3 op een vijfpuntsschaal) en vinden het onderwijs stimulerend (3,1).

Overwegingen

Het auditteam ziet dat het programma op heldere wijze de doelstellingen concreet maakt, zowel wat betreft het hbo-niveau als vakinhoud gericht op het hr-domein. De opleiding heeft ervoor gekozen om het curriculum op te delen in drie niveaus (operationeel, tactisch en strategisch) met duidelijke leerdoelen per niveau. Het programma, dat naar wens versneld kan worden doorlopen, biedt voltijd- en deeltijd-studenten de mogelijkheid om de eindkwalificaties te bereiken. Deeltijdstudenten die een relevante functie in het hr-domein bekleden hebben daarbij als startpunt voor hun studie het tactische niveau (tweede jaar). Het auditteam beoordeelt het facet 'Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma' voor beide varianten als **goed**.

Facet 2.3. Samenhang programma

▪ Het studieprogramma is inhoudelijk samenhangend
--

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Verticale en horizontale samenhang

In de voltijdopleiding staat per onderwijsblok van tien weken steeds een project of stage centraal. Aan een dergelijk project of stage zijn steeds conceptuele modules verbonden die de noodzakelijke theorie aanleveren. Daarnaast worden de bijpassende beroepsvaardigheden via trainingen aangeleerd in de betreffende onderwijsperiode.

Ten opzichte van het programma tot 2009-2010 kent het nieuw programma een betere samenhang. De opleiding heeft de onderwijsvernieuwing aangegrepen om de samenhang, die was verstoord door het toevoegen van losse onderdelen in de loop van jaren, opnieuw aan te brengen.

Het auditteam heeft het vernieuwde programma bestudeerd en besproken met de opleiding. Duidelijk is geworden dat de opleiding een heldere visie heeft. Een ontwikkelgroep heeft het hele programma tegen het licht gehouden en opnieuw vormgegeven. Wensen van de bvc zijn gehonoreerd: het programma is minder agogisch en meer bedrijfseconomisch van toonzetting geworden. Het auditteam heeft waardering voor het werk dat is verzet.

Samenhang binnen- en buitenschools programma

In het propedeusejaar is een oriënterende stage van twee dagen per week gedurende vijftien weken opgenomen. Hierdoor krijgt de student zicht op de praktijk en de samenhang van diverse hr-activiteiten daarin. De student voert in deze beroepsoriënterende stage enkele integrale beroepsopdrachten uit.

De hoofdstage omvat vier onderwijsblokken van tien weken, waarvan er twee vallen in de tweede helft van het tweede jaar en twee in de eerste helft van het derde jaar. Gedurende deze stageperiode volgt de student ook onderwijs en vaardigheidstrainingen binnenschools.

Samenhang in de deeltijdopleiding

De deeltijdopleiding is thematisch opgezet rond competentiegebieden. Kennis- en vaardigheden zijn gekoppeld aan de onderscheiden thema's. De samenhang met de beroepspraktijk krijgt vorm doordat studenten opdrachten uitvoeren in hun eigen werkpraktijk.

Studenten over ervaren samenhang

De studenten zijn tevreden over de samenhang die zij ervaren (score 3,6). Alumni noemen de samenhang van het programma sterk; in een eind 2009 gehouden onderzoek scoort dit aspect tussen de 7 en 8.

Overwegingen

Het auditteam ziet een programma dat goede samenhang vertoont. Er is aandacht voor de wensen van het werkveld, voor actuele ontwikkelingen, voor beroepsoriëntatie van beginnende studenten en er is een goede balans tussen het binnenschoolse en buitenschoolse programmadeel. De opleiding heeft veel energie gestopt in de nieuwe inhoudelijke samenhang van het programma. Het auditteam beoordeelt het facet 'Samenhang programma' voor beide varianten als **goed**.

Facet 2.4. Studielast

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

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Studielast

De studielast van de voltijd- en deeltijdopleiding is vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) en de modulehandleidingen. Aanvullende informatie wordt gepubliceerd op Blackboard.

De studielast is gelijkmatig verdeeld over het studiejaar. Per onderwijsblok zijn in de laatste week tentamens gepland; herkansing is mogelijk in week 9 van het daaropvolgende onderwijsblok. Per studiejaar is er een vast rooster met ingeroosterde dagdelen.

Contacturen

Voltijdstudenten hebben in het eerste jaar twintig en in het tweede jaar tien tot twaalf contacturen per week. Vanaf het tweede deel van het tweede jaar, in het derde en vierde jaar is de contacttijd gekoppeld aan stage- en afstudeerbegeleiding en het volgen van minoren. De contacttijd varieert daarmee per student. Deeltijdstudenten hebben gedurende de hele studie acht contacturen per week, met uitzondering van de periode van afstuderen in het vierde jaar.

Studeerbaarheid

De studeerbaarheid wordt bewaakt in de slb (bij de voltijdopleiding) en professionaliseringslijn (bij de deeltijdopleiding). De opleiding signaleert studievertraging, de opstapeling van hertentamens en voorziet in ondersteuning van de studenten bij problemen. Zie verder hiervoor bij facet 4.2.

De opleiding evalueert de studeerbaarheid in onderwijsevaluaties. Op basis van zulke evaluaties is de studielast van de voltijdopleiding in het tweede jaar verzaamd en is de stage naar voren gehaald.

De studeerbaarheid van de deeltijdopleiding wordt regelmatig besproken met die studenten. Evaluatie van het deeltijdprogramma heeft geleid tot aanpassing in het tweede en derde studiejaar met betere spreiding van opdrachten.

Studenten over studielast en studeerbaarheid

De voltijdstudenten waarderen de studeerbaarheid met een 3,5 tot 3,8 op de vijfpuntsschaal. De deeltijdstudenten geven aan dat de studielast varieert per module. De alumni beoordelen achteraf de studielast als goed (score tussen de 7 en 8 op een tienpuntsschaal).

In het gesprek tijdens de visitatie bevestigen de studenten dit beeld. De studielast ligt bij afstuderende studenten rond de 25 uur per week; voor anderen is die minder. Enkele studenten noemen de overgang van de binnenschoolse periode naar de stageperiode van 32 uur per week pittig. Zij merken op dat de opleiding hen uitdaagt.

In de studentenraad is wel de klacht geuit dat modulehandleidingen niet tijdig op Blackboard worden gepubliceerd; met name deeltijdstudenten melden hiervan hinder te ondervinden.

Overwegingen

Het auditteam ziet een acceptabele studiebelasting met adequate spreiding over het jaar en voldoende contacturen. De opleiding bewaakt de studievoortgang en kan ondersteuning bieden indien zich belemmeringen voordoen. Het auditteam beoordeelt het facet 'Studielast' voor beide varianten als **voldoende**.

Facet 2.5. Instroom

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Toelating

Tot de voltijdstudie worden toegelaten studenten die in het bezit zijn van een diploma havo, vwo of mbo-4. Studenten zonder dergelijk diploma die ouder zijn dan 21 worden toegelaten via het 21+-vooronderzoek. Een buitenlands diploma wordt op zijn waarde getoetst door NUFFIC.

Deeltijdstudenten moeten, om rechtstreeks te kunnen instromen in de hoofdfase (tweede jaar), een beroepsrelevante functie hebben van minimaal 16 uur per week. De opleiding toetst in een intakegesprek of de student het propedeuseniveau heeft (dus werken op het niveau van een medewerker personeelszaken), en of de werkplek aan de eisen voldoet en de garantie biedt voor het uitvoeren van de opdrachten vanuit de opleiding. Als de kennis en/of de ervaring onvoldoende zijn, of als de werkplek onvoldoende aansluit op de studie, start de student in het propedeusejaar.

Instroom

De instroom in de voltijdopleiding is: 58 procent havo, 13 procent vwo en 23 procent mbo-4. De instroom in de deeltijdopleiding is: 33 procent havo en 50 procent mbo. 17 procent komt van andere opleidingen, waaronder hbo-opleidingen.

Aansluiting

De opleiding kent een instaptoets en een deficiëntie cursus voor Nederlands. Deze zijn is clusterbreed georganiseerd. Op basis van kennis en/of ervaring kunnen studenten om vrijstellingen verzoeken bij de examencommissie. Vrijstellingen worden al dan niet verleend op basis van cijferlijsten en beschrijving van de inhoud van vakken. De student levert daarvoor bewijzen aan. Om het proces van vrijstellingen te structureren hebben de studenten binnen een maand na start van de studie een gesprek met de slb'er over hun instroomniveau. Tijdens de visitatie bevestigt een eerstejaars student dat zij binnen zeven weken na de start dit slb-gesprek heeft gehad.

Mbo'ers zijn vertrouwd met slb, projectvormen en stages maar hebben meer moeite met de conceptuele kant, terwijl havisten moeilijker de relatie tussen theorie en praktijk leggen. Om de studievaardigheden te vergroten worden workshops aangeboden in mindmappen, timemanagement, snellezen en dergelijke.

Bij de deeltijdopleiding verschillen de studenten sterk in niveau, achtergrond, ervaring en leeftijd. In de intakeprocedure (zie hierboven) wordt hieraan aandacht geschonken.

Overwegingen

Het auditteam ziet dat de opleiding een goed beeld heeft van de instroom, naar kwantiteit en kwaliteit. De opleiding doet er veel aan om de bachelorstudie te laten aansluiten bij het daaraan voorafgaande onderwijs, door een deficiëntie cursus en workshops. Het auditteam beoordeelt het facet 'Instroom' voor beide varianten als **goed**.

Facet 2.6. Duur

De opleiding voldoet aan de formele eis van 240 studiepunten met betrekking tot de omvang van het curriculum hbo-bachelor.

Oordeel: voldoende

Het oordeel van het auditteam is gebaseerd op onderstaande waarneming en overweging

Waarneming

Uit de beschrijving van alle onderdelen uit het voltijdcurriculum blijkt, dat de omvang van de opleiding correspondeert met 240 EC's. Hiervan worden 210 EC's verworven in het majorgedeelte en 30 EC's in het minorprogramma.

In het deeltijdcurriculum krijgt de student 60 EC's vrijstelling, indien deze een relevante functie op het niveau van 'medewerker personeelszaken' (= propedeuseniveau) bekleedt.

Overweging

De opleiding voldoet aan de formele eis met betrekking tot de omvang van het curriculum van een hbo-bacheloropleiding. Reden voor het auditteam om het facet 'Duur' voor beide varianten als **voldoende** te beoordelen.

Facet 2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Didactisch concept

De opleiding werkt met de vier leerlijnen, volgens het model van De Bie e.a.:

- De toepassingslijn, gericht op het oplossen van beroepspraktijkgerichte vraagstukken en maken van hr-producten.
- De conceptuele leerlijn, gericht op het leren van nieuwe theorieën, analyseren en oplossen van problemen en leren verantwoordelijk van het eigen handelen.
- De vaardighedenlijn, gericht op het oefenen en gaan beheersen van concrete vaardigheden.
- De studieloopbaanbegeleidingslijn/pp-lijn. Deze is erop gericht studie- en beroepsvaardigheden betekenis te geven als bachelor opgeleide professional.

Werkvormen

De opleiding gebruikt een scala van werkvormen, horend bij de leerdynamiek in de onderscheiden leerlijnen. Te noemen zijn: uitvoeren van interne en externe opdrachten in projectvorm, hoor- en werkcolleges, casusonderwijs, probleemgestuurd onderwijs, practica, trainingen en het opbouwen van een portfolio, waarin de student zijn ontwikkeling zichtbaar maakt en daarop reflecteert.

Het auditteam waardeert het gebruik van een terugkerende en doorlopende casus, waarbij hrm steeds vanuit een andere invalshoek wordt belicht.

Werkplekieren

De voltijdstudent volgt een oriënterende stage gedurende vijftien weken van twee dagen per week in het eerste jaar en een hoofdstage van tien maanden in het tweede en derde jaar. In de eerste stageperiode maakt de propedeusestudent enkele beroepsopdrachten op het niveau van 'medewerker pz'. In de hoofdstage voert de student als (junior) hr-adviseur praktijkopdrachten uit. In de afstudeerperiode voert hij een onderzoek uit op strategisch hr-niveau, dat een advies moet opleveren dat kan worden geïmplementeerd in de werkorganisatie.

Deeltijdstudenten starten in het tweede studiejaar en werken in een beroepsrelevante werksituatie.

Studenten over de didactische kwaliteit van de opleiding

De voltijdstudenten zijn over het geheel genomen tevreden over de gehanteerde werkvormen. De deeltijdstudenten beoordelen de onderwijsinhoud als goed en vinden de aansluiting tussen de conceptuele en integratieve leerlijn adequaat.

In het gesprek tijdens de visitatie merken de studenten op dat de werkvormen die zij kennen overeenkomen met de praktijk tijdens stages.

Overwegingen

Het auditteam ziet dat de opleiding een didactisch concept hanteert dat in lijn is met de doelstelling praktijkgericht onderwijs op hbo-niveau aan te bieden. De binnenschoolse en buitenschoolse werkvormen en begeleiding van studenten sluiten daarop aan. Het model van de doorlopende casuïstiek spreekt het auditteam aan. Het auditteam beoordeelt het facet 'Afstemming tussen vormgeving en inhoud' voor beide varianten als **goed**.

Facet 2.8. Beoordeling en toetsing

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

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Variëteit aan toetsvormen

De opleiding heeft een toetsplan, waarin per module voor de voltijd- en deeltijdopleiding de wijze van toetsen is aangegeven. Deze toetsvormen hebben een relatie met de leerdoelen. De opleiding kent schriftelijke kennistoetsen, schriftelijke beoordeling van beroepsproducten en beoordelingen door docenten en medebeoordelingen door studenten van vaardigheden. De voltijd- en deeltijdopleidingen gebruiken daarnaast formatieve toetsen.

De wijze van toetsing van stages geschiedt door de beoordeling van voortgangsverslagen en beoordeling van de stage, zoals die is opgenomen in het stageportfolio. Stagebegeleiders in de stageorganisatie hebben een adviserende rol in de beoordeling; de stagedocent bespreekt daartoe halverwege en aan het eind van de jaarstage de stage met stagiair en zijn begeleider. Het eindoordeel berust bij de opleiding.

Voor de beoordeling van de afstudeeropdracht: zie facet 6.1.

Inzage en feedback

Inzage in toetsen is ingeroosterd in de vijfde week van het volgende onderwijsblok. De studenten zijn tevreden over de feedback die zij van de docenten krijgen (score 3,4).

Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen

De toetscommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van toetsing. Deze kwaliteit wordt geborgd door:

- intercollegiaal advies bij het construeren van toetsen. Elke concepttoets wordt door ten minste één collega-vakgenoot beoordeeld op niveau, inhoud, dekkinggraad van de stof en vraagstelling. De leerdoelen en de cesuur tussen onvoldoende en voldoende zijn als uitgangspunten vooraf aan de toetsconstructie gedefinieerd;
- beoordeling van toetsen door de toetscommissie. Deze commissie beoordeelt steekproefsgewijs 10 procent van de toetsen aan de hand van hogeschoolbrede richtlijnen over de toetskwaliteit. De toetscommissie rapporteert haar bevindingen en bespreekt deze in het opleidingsteam. De toetscommissie wisselt regelmatig ervaringen uit met andere toetscommissies binnen het cluster;
- beoordeling door de curriculumcommissie. De wijze van implementatie van het vernieuwde curriculum bepaalt dat alle onderwijsmodules, inclusief de daarbij uitgewerkte toetsing eerst door deze commissie worden beoordeeld;
- beoordeling en evaluatie door studenten en docenten. Studenten geven hun oordeel in de halfjaarlijkse evaluaties en in de studentenraad. Moduleleiders (docenten) evalueren de toetsen bij hun modules aan de hand van evaluaties.

De opleiding besteedt tweemaal per jaar tijdens teamoverleg expliciet aandacht aan toetsing. Als uitkomst van dergelijk overleg wordt vanaf het studiejaar 2009-2010 één format gebruikt voor modulehandleidingen met informatie over toetsen. In het studiejaar 2009-2010 is clusterbreed een scholingsprogramma 'Toetsconstructie' georganiseerd, waar twee P&A-docenten aan deelnamen. De overige docenten volgen in het studiejaar 2010-2011 deze scholing.

De opleiding werkt in het studiejaar 2010-2011 verder aan het vervolmaken van de toetscyclus (construeren, evalueren en verbeteren van toetsen). Het gebruiken van toetsmatrijzen voor nieuwe onderwijsmodules krijgt daarbij extra aandacht. Ook geeft de opleiding aandacht aan het doorontwikkelen van de beoordeling van de toetskwaliteit door de toetscommissie.

Examen- en toetscommissie

De opleidingen P&A en Management in de Zorg kennen een gezamenlijke examen- en toetscommissie. De examencommissie stelt de toetsing en de regels met betrekking tot de gang van examens bij toetsing vast en geeft het afdelingsmanagement advies over de kwaliteit van het curriculum. De organisatie, de wijze van toetsen, de compensatieregeling en de geldigheid van toetsen zijn vastgelegd in de OER.

Overwegingen

Het auditteam ziet dat de opleiding een adequaat beleid hanteert rond beoordeling en toetsen. De gebruikte toetsen zijn valide en betrouwbaar. In het visiedocument ziet het auditteam goede aanzetten om de hele toetscyclus te vervolmaken. Het auditteam beoordeelt het facet 'Beoordeling en toetsing' voor beide varianten als **voldoende**.

3. Inzet van personeel

Facet 3.1. Eisen hbo

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

Oordeel: goed

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

Achtergrond docenten in het werkveld

Aan de voltijd- en deeltijdopleiding doceren tien docenten. Zeven van hen hebben recente werkervaring in het P&O-veld van korter dan vijf jaar. Onder deze zeven docenten zijn er drie nog werkzaam in het P&A-domein.

Relaties met het werkveld

Relaties met het werkveld bestaan uit contacten met stagebedrijven, bedrijven waar studenten afstuderen en bedrijven die opdrachten verstrekken. Uit het gesprek is verder duidelijk geworden dat de opleiding een actieve beroepenveldcommissie heeft, die meedenkt en ontwikkelingen signaleert.

Het werkveld als opleider

Stages worden gecoördineerd door de stagecoördinator. Deze bezoekt stagebedrijven en beoordeelt het niveau van stagebegeleiders in die organisaties. Deze dienen tenminste op hbo-niveau te werken. De opleiding nodigt stagebegeleiders regelmatig uit voor uitwisseling van kennis en ervaringen en informatie over de beoordelingsprocedure.

Eén docent coördineert het afstuderen, terwijl vijf andere docenten afstudeerders begeleiden. Zij hebben regelmatig contact met de afstudeerorganisaties.

Studenten over de werkveldkennis van docenten

De studenten beoordelen de deskundigheid van de docenten als voldoende (score 3,5).

Overwegingen

Het auditteam heeft gezien dat het onderwijs wordt gegeven door docenten die in meer dan voldoende mate recente werkervaring in en contacten met het werkveld hebben. Daarom beoordeelt het auditteam het facet 'Eisen hbo' voor het personeel van beide varianten als **goed**.

Facet 3.2. Kwantiteit personeel

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

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Formatie

De opleiding beschikt over een formatie van 6,85 fte. Van de tien docenten zijn er zeven in vaste dienst en drie op contractbasis. Uit andere opleidingsteams binnen het cluster zijn negen docenten structureel voor in totaal 1,0 fte verbonden aan de opleiding P&A. Zij doceren Recht, Engels, Nederlands, ict en bedrijfssimulatie. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van circa twintig gastdocenten. Met deze poule kan ook eventuele uitval van vaste docenten worden opgevangen.

De opleiding heeft een digitaal systeem dat wordt gebruikt voor de inzet van docenten. In dit systeem zijn alle onderwijs-, ontwikkel-, en organisatietaken opgenomen. Het auditteam heeft dit systeem gezien.

De docent-studentratio

De docent-studentratio is 1:23 voor de voltijd- en deeltijdopleiding. De opleiding maakt geen onderscheid tussen deze varianten. Docenten geven les in beide opleidingen en worden bij avondlessen niet ingeroosterd op de ochtend voor en na de avondinzet.

Werklast en werkdruk

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2010 (MTO 2010) blijkt dat de docenten de werkdruk als hoog ervaren. Dit scoort een 3,0 op een *zespuntsschaal*. Hierbij moet worden opgemerkt dat vijf docenten aan deze MTO hebben meegewerkt. In het gesprek met de docenten merken dezen op dat de werkdruk wordt veroorzaakt doordat een klein team de noodzakelijke veranderingen moet doorvoeren in het curriculum en moet lesgeven en begeleiden. Een jonge docent zegt hierover letterlijk: 'Ik heb eerlijk gezegd nog nooit zo hard moeten werken als hier, maar het is wel heel leuk.'

Overwegingen

Het auditteam ziet dat voldoende docenten worden ingezet om het onderwijs op het kwalitatief gewenste niveau te verzorgen. De werkdruk is hoog maar zeker niet zorgwekkend. Het auditteam beoordeelt het facet 'Kwantiteit personeel' voor beide varianten als **voldoende**.

Facet 3.3. Kwaliteit personeel

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Vak-, onderwijs- en organisatorische kwaliteit

Van de tien aan de opleiding verbonden docenten hebben vijf een w.o.- en vijf een hbo-opleiding. Van deze laatste groep is één docent bezig met zijn w.o.-master. De kennis is, blijkens analyse van de Curricula Vitae, goed gespreid over de deelgebieden van het personeelswerk.

De docenten hebben allemaal een ruime didactische ervaring en een didactische scholing gevolgd; voor nieuwe docenten is dit verplicht gesteld. Nieuwe docenten worden begeleid en ingewerkt door een ervaren collega.

Aannamebeleid

De opleiding stuurt bij aanname op docenten met een master- of doctorstitel. Werkervaring in het hr-domein is een voorwaarde.

De gemiddelde leeftijd van het docententeam is hoog. Het management onderkent dit en weet dat men daarop binnen afzienbare tijd zal moeten anticiperen.

Borging van de kwaliteit van het personeel

De HL heeft sedert 2007 een nieuwe systematiek van beoordeling en beloning. De onderwijsmanager houdt jaarlijks functionerings- en POP-gesprekken, waarin het functioneren, de competenties en ontwikkeling daarvan aan de orde komen. Uitkomst van deze gesprekken zijn resultaat- en ontwikkelafspraken. Deze worden in de volgende gesprekscyclus geëvalueerd.

Studenten leveren hun oordelen over docenten via periodieke schriftelijke enquêtes en in de studentenraad. Als de uitkomst van studentenevaluaties niet aan de norm voldoen gaat de onderwijsmanager hierover het gesprek aan met de betreffende docent. De manager maakt dan nieuwe resultaatsafspraken, biedt scholing aan en koppelt desgewenst de betreffende docent aan een sterkere docent.

Scholing

Het strategisch personeelsplan dat als basis moet dienen voor het scholingsplan is nog in ontwikkeling. De opleiding heeft inmiddels ingezet op scholing van docenten op de gebieden toetskwaliteit, onderzoeksvaardigheden, slb, Engels en het faciliteren van intervisie.

In het studiejaar 2010-2011 zullen afstudeerbegeleiders worden bijgeschoold, zodat ze studenten kunnen begeleiden bij het uitvoeren van toegepast onderzoek.

In het gesprek dat het auditteam met de docenten had, noemden deze hun bij- en nascholing die zij volgen in het lopende studiejaar. Zij meldden dat er wordt nagedacht over de vormgeving van een lectoraat en willen graag in een te vormen kenniskring deelnemen.

Studenten over kwaliteit personeel

De studenten zijn tevreden over de vaktechnische en didactische kwaliteit van de docenten. De gemiddelde score hiervoor is 3,3 op een vijfpuntsschaal. Alleen hun bereikbaarheid laat te wensen over (score 2,9). De waarderingen van individuele docenten liggen voor de deeltijdopleiding met 3,7 boven de streefscore van 3,25, maar bij de voltijdopleiding met een score rond de 3,2 daar net onder.

Overwegingen

Het auditteam heeft een betrokken docententeam ontmoet dat volledig gekwalificeerd is om hun onderwijs- en ontwikkeltaak uit te voeren. Het auditteam beoordeelt het facet 'Kwaliteit personeel' daarom voor beide varianten als **goed**.

4. Voorzieningen

Facet 4.1. Materiële voorzieningen

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Gebouw

De opleiding heeft in januari 2010 een nieuwe huisvesting in de G-vleugel van het gebouw aan de Zernikedreef betrokken. De beschikbaarheid van onderwijsruimtes is daarmee sterk verbeterd. De opleiding beschikt over een aantal lokalen, werk- en overlegplekken en vergaderruimte. Studenten kunnen op diverse plekken in groepen of individueel werken.

Door een nieuwe aanpak van roostering is een betere spreiding over onderwijsruimtes en spreiding van onderwijsactiviteiten over de lesuren tussen 08.30 en 18.30 uur gerealiseerd. De hogeschool is dagelijks, behalve vrijdag, ook 's avonds open.

De HL heeft een centrale serviceorganisatie met een servicedesk als frontoffice voor studenten en medewerkers. Deze servicedesk wordt positief beoordeeld (gemiddelde score 5,0 op een zespuntsschaal).

Ict

De hogeschool heeft een draadloos netwerk met bereik binnen het gehele gebouw. Gebruik van laptops wordt bevorderd door deze tegen vergoeding te leen aan te bieden. Medewerkers kunnen van huis uit inloggen op verschillende informatiesystemen. Informatieverstrekking en communicatie tussen studenten en docenten loopt via Blackboard. In de digitale leeromgeving zijn via een verbeteringslag cursussen nu helder gestructureerd en is informatie daarover beter gepresenteerd.

Mediacentrum

Het mediacentrum heeft een specifieke collectie vakliteratuur voor P&A en de opleiding heeft een jaarlijks budget. Er zijn enkele studiewerkplekken.

Studenten en docenten over voorzieningenniveau

De studenten zijn tevreden over de voorzieningen (score 3,1 op een vijfpuntsschaal). Het oordeel over het voorzieningenniveau is ten opzichte van 2008 gestegen, wat direct samenhangt met de nieuwe onderwijsruimtes en verbetering van de ict-omgeving. De tevredenheid over Blackboard scoort 3,0 en over de mediatheek 3,4.

De docenten zijn zeer tevreden over de nieuwe huisvesting.

In de gesprekken bevestigen de docenten en studenten deze mening.

Overwegingen

Het auditteam heeft de voorzieningen in de nieuwe vleugel van de hogeschool zelf gezien en beoordeelt de huisvesting en materiële omgeving voor beide varianten van de opleiding als **goed**.

Facet 4.2. Studiebegeleiding

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Studiebegeleiding

De opleiding heeft een scheiding aangebracht tussen studiebegeleiding en beroepsoriëntatie ofwel loopbaanbegeleiding. De beroepsoriëntatie is bij de voltijdopleiding geplaatst in de toepassingsleerlijn en in de deeltijdopleiding bij de professionaliseringslijn.

Studiebegeleiding is de begeleiding die de student krijg bij zijn studiehouding, de inrichting van zijn opleiding en de studievoortgang. Deze begeleiding gebeurt gedurende de gehele studie, met afnemende intensiteit en wordt verzorgd door de slb-docent die deel uitmaakt van het P&A-docententeam. Hij signaleert dreigende voortijdige uitval, studievertraging, problemen en belemmeringen en ondersteunt de individuele student bij het vinden van oplossingen. Studenten met studievertraging in de laatste fase van hun studie krijgen steun van een aparte slb-docent, die op maat begeleiding biedt.

Tweedelijns begeleiding kunnen studenten krijgen van de studentendecaan, de studentenpastor en vertrouwenspersonen.

Slb-voltijd

In de propedeuse hebben de studenten driemaal per jaar een individueel functioneringsgesprek, waarbij de studievoortgang wordt besproken aan de hand van hun portfolio. In het eerste half jaar is er ook klassikaal slb. In de maand mei krijgen de propedeusestudenten een voorlopig studieadvies van de examencommissie. Indien de student aan het eind van de propedeuse minder dan 40 studiepunten heeft behaald, volgt een bindend negatief studieadvies, met de mogelijkheid van bezwaar.

In het tweede jaar zijn er klassikale en individuele slb-bijeenkomsten. De aandacht is dan gericht, naast studievoortgang, op de voorbereiding van de stage en keuze van stageorganisatie. In het derde jaar krijgen studenten studiebegeleiding van de stagedocent, met het accent op loopbaanbegeleiding. In de eindfase van de studie is begeleiding op afroep en op spreekuurbasis mogelijk. De student wordt in die periode begeleid richting arbeidsmarkt.

Slb deeltijd

Slb voor deeltijdstudenten is gekoppeld aan de module 'Professionalisering'. Het beroepsmatig functioneren wordt individueel en in intervisiegroepen besproken. Studenten krijgen reflectieopdrachten om hun eigen professionele ontwikkeling in kaart te brengen. Deeltijdstudenten hebben tweemaal per jaar een individueel functioneringsgesprek waarin het portfolio centraal staat. De geactualiseerde functieomschrijving en professionele ontwikkeling vormen de maat voor de beoordeling of hij in aanmerking komt voor studiepunten Professionalisering.

Informatievoorziening

De opleiding gebruikt sinds september 2009 het systeem Osiris voor studievoortgangregistratie, waarbij studenten via Blackboard inzage hebben in toetsresultaten. De eerste ervaringen zijn positief.

Studenten over de studiebegeleiding en informatievoorziening

In het gesprek met het auditteam melden de jongerejaars dat zij erg tevreden zijn over de begeleiding, wat een vierdejaars doet opmerken 'dat het dan ten opzichte van ons, echt verbeterd is'. De studenten zijn positief over het feit dat docenten feedback vragen en daar iets mee doen. Op vragen aan docenten krijgen zij snel en adequaat antwoord.

Verbeteringen

Op basis van evaluaties treft de opleiding in het studiejaar 2010-2011 de volgende maatregelen:

- Tweedejaars studenten inzetten bij klassikale lessen slb om een peer-to-peerbenadering mogelijk te maken;
- De klassikaal aangeboden instrumenten die studenten inzicht geven in de eigen leerstijl integreren in ander onderwijseenheden.

Slb blijft een onderwerp van gesprek tussen het management en de studentenraad.

Overwegingen

Het auditteam heeft gezien dat de opleiding belangrijke verbeteringen heeft doorgevoerd in de begeleiding van studenten en dit onderwerp aandacht blijft geven. Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat de begeleiding en de informatievoorziening goed is en aansluit bij de verwachtingen van de studenten. Het auditteam is positief over de vele verbeteringen en beoordeelt het facet 'Studiebegeleiding' daarom voor beide varianten als **goed**.

5. Interne kwaliteitszorg

Facet 5.1. Evaluatie resultaten

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Kwaliteitssysteem

Bij de HL is vanaf 2008 een hogeschoolbreed kwaliteitsmanagementsysteem in ontwikkeling. De belangrijkste instrumenten in de pdca-cyclus zijn geïmplementeerd; de hogeschool werkt nog aan een centraal documentenbeheersysteem en de inrichting van een Onderzoekshuis waarbinnen onderwijsevaluaties op webniveau kunnen worden verwerkt.

Evaluaties door de opleiding

De kwaliteit van de opleiding wordt periodiek geëvalueerd op alle facetten die voorkomen in het NVAO Beoordelingskader. In de Management Review neemt de opleiding een overzicht op van de Evaluatiekalender, waarin zichtbaar is welk evaluatie-instrument de opleiding gebruikt, wie de actoren zijn, op welke wijze evaluaties worden gepresenteerd (enquêteformulieren, verslagen van vergaderingen, rapportages et cetera), wie zijn bevraagd met welke frequentie en wat de volgende actie is na een evaluatie. Het auditteam acht deze evaluatiekalender compleet. In de Evaluatiekalender geeft de opleiding aandacht aan interne en externe enquêtes en audits. Externe opdrachtgevers van praktijkleren zijn bij de evaluaties betrokken.

Streefcijfer

Streefcijfer van de HL is dat 70 procent van de studenten tevreden is over het onderwijs, met 60 procent als minimumnorm. De opleiding hanteert als streefnorm 65 procent tevredenheid.

Overwegingen

Het auditteam ziet dat de opleiding de pdca-cyclus toepast en daarbinnen alle aspecten van de opleiding evalueert aan de hand van toetsbare doelen. De Management Review zelf was een voorbeeld van een heldere kritische beoordeling van het eigen functioneren en zou als voorbeeld voor andere opleidingen kunnen dienen. Het auditteam beoordeelt het facet 'Evaluatie resultaten' voor beide varianten als **goed**.

Facet 5.2. Maatregelen tot verbetering

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

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Verbeteringen als resultaat van de audit uit 2004

De opleiding bewijst door overleggen van een lijst van uitgevoerde en geplande acties, dat zij gevolgen heeft verbonden aan de bevindingen uit de externe audit die in 2004 is gehouden.

Jaarlijks verbeterplan

De opleiding stelt elk studiejaar een 'verbeterplan en -monitor' op, op basis van evaluatiegegevens van het daaraan voorafgaande jaar. Het verbeterplan bevat een gedetailleerde opsomming van verbeteracties, data, beoogde resultaten en gerealiseerde uitkomsten. Daar waar dat aan de orde is sluit dit verbeterplan van de opleiding aan bij de clusterbrede en hogeschoolbrede verbeteracties.

Uit evaluaties kunnen ook acties voortvloeien die snel doorgevoerd kunnen worden. Deze worden dan vastgelegd in een lijst van actiepunten en al in de loop van het studiejaar uitgevoerd.

Beheer van de verbetercyclus

Beheer van de pdca-cyclus berust bij de clustermanager. De clusterdirecteur werkt op basis van een managementcontract en rapporteert per kwartaal aan het College van Bestuur. Via opleidingsjaarplannen zijn acties belegd bij de onderwijsmanager, die op zijn beurt rapporteert aan de clustermanager. In het opleidingsjaarplan zijn de beoogde resultaten op het gebied van onderwijsuitvoering en -kwaliteit vastgelegd. Daarnaast levert elke opleiding eens in de twee jaar een Management Review aan de clustermanager.

De onderwijsmanager is vanaf 2009 bezig met het voeren van gesprekken met docenten over de bereikte en te bereiken resultaten op teamniveau en individueel niveau. Het systeem van managementcontracten is nog niet ingedaald tot het niveau van docententeams.

Studenten over de verbeteringen

In het gesprek met de studenten melden studentleden van de Opleidingscommissie dat verbeteringen worden besproken. Zij zijn tevreden over de wijze waarop het opleidingsmanagement dit doet.

Overwegingen

Het auditteam ziet dat de evaluaties aantoonbaar leiden tot verbeterplannen. De opleiding voldoet daarmee aan de basiskwaliteit. Daarom beoordeelt het auditteam het facet 'Maatregelen tot verbetering' voor beide varianten als **voldoende**.

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

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

Oordeel: goed

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

Waarnemingen

Communicatie

Docenten zijn betrokken bij de interne kwaliteitszorg door het bespreken van evaluatieresultaten in teamverband en individueel. Uitkomsten van interne en externe studentenevaluaties en bijeenkomsten van de studentenraad worden in het teamoverleg periodiek geanalyseerd en besproken. Zij zijn tevreden over de wijze waarop zij betrokken zijn bij het onderwijs en daarop invloed hebben.

Via het tweejaarlijkse tevredenheidonderzoek onder medewerkers (MTO) worden docenten bevraagd over diverse bedrijfsprocessen.

Studenten zijn betrokken bij interne en externe evaluaties. Resultaten worden teruggekoppeld via Blackboard en mondeling in de studentenraad. Drie studenten maken deel uit van de Opleidingscommissie. Zij zijn tevreden over de werking van de Opleidingscommissie.

Alumni nemen deel aan de HBO-Monitor en aan periodiek aanvullend onderzoek via Alumninet. Resultaten van dit onderzoek worden via Alumninet bekendgemaakt. Het *webbased* Alumninet heeft voor elke opleiding een eigen portal. Op het portal van P&A worden onder andere ook vacatures geplaatst. De laatste cohorten afgestudeerden hebben zich ingeschreven op dit netwerk.

Het werkveld is structureel betrokken bij de kwaliteitsborging en –ontwikkeling van de opleiding, via de bvc en via evaluaties onder externe opdrachtgevers van stage en afstudeeropdrachten. In het gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld blijkt dat zij tevreden zijn over de wijze waarop zij worden betrokken en over de invloed die zij kunnen uitoefenen op het curriculum. Zij hebben het gevoel dat de opleiding iets met hun op- en aanmerkingen doet.

Overwegingen

Het auditteam heeft in de gesprekken kunnen vaststellen dat de stakeholders daadwerkelijk betrokken zijn bij de interne kwaliteitszorg. Zij zijn daarover zonder uitzondering positief. Om die reden beoordeelt het auditteam het facet 'Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld' voor beide varianten als **goed**.

6. Resultaten

Facet 6.1. Gerealiseerd niveau

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ De gerealiseerde eindkwalificaties zijn in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen |
|--|

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Afsluitende toetsing

Beoordeling van het afstudeerwerkstuk gebeurt door (i) de begeleidende docent, (ii) de tweede lezer en (iii) de opdrachtgever. Omwille van objectiviteit geven de docenten onafhankelijk van elkaar een beoordeling en gaan daarover vervolgens in gesprek. Zij beoordelen het bereiken van het hbo-niveau. De beoordeling door de externe opdrachtgever weegt zwaar mee. Deze beoordeelt de relevantie van het uitwerken van de afstudeeropdracht. Alleen als de externe opdrachtgever het resultaat als voldoende beoordeelt, kan een student met een voldoende afstuderen.

De coördinerende docent voor stage en afstuderen bewaakt het niveau van externe begeleiders en beoordelaars.

De afsluitende toetsing bestaat uit het afstudeerwerkstuk, dat voor 80 procent telt en de presentatie daarvan, die voor 20 procent telt. Daarnaast schrijven de studenten een essay met hun visie op het beroep en voeren hierover een (eind)gesprek. Afstudeerwerkstuk, presentatie en essay moeten elk voldoende zijn om te worden gediplomeerd.

Borging eindniveau

Eens per jaar beoordelen leden van de bvc steekproefsgewijs een aantal afstudeerwerkstukken en bespreken hun bevindingen in de bvc-vergadering. De bvc-leden vinden de scripties van een herkenbaar bachelorniveau en delen de oordelen die de docenten geven.

Tot 2010 kunnen studenten afstuderen in duo's. Vanaf 2009-2010 zijn verbetermaatregelen genomen. Alle studenten leveren een afstudeerverslag in, waarin wordt aangegeven wat hun individuele aandeel is in de afstudeeropdracht en tijdens het individuele eindgesprek wordt de student daarop ondervraagd. De opleiding gebruikt formulieren met criteria en gezichtspunten voor de beoordeling; de cesuur tussen onvoldoende en voldoende is vastgelegd.

Vanaf 2010 kunnen studenten in principe niet meer in duo's afstuderen. Alleen als de complexiteit van de opdracht daarom vraagt, is de inzet van twee studenten mogelijk. In het geval van duo-afstuderen zijn de instructies voor de individuele beoordeling vastgelegd.

Oordeel van het auditteam over het gerealiseerd niveau

De leden van het auditteam hebben zes voltijd- en drie deeltijdschipties, die willekeurig gekozen waren, beoordeeld. Het auditteam vindt de focus van de afstudeerwerkstukken nogal divers. De opleiding heeft dat zelf ook gezien en geanalyseerd en is tot de conclusie gekomen dat het plan van aanpak voor het toegepast onderzoek, wat zijn weerslag vindt in het werkstuk, meer moet worden gestructureerd. Hiervoor heeft de opleiding inmiddels binnen de curriculumherziening maatregelen genomen.

De auditoren zijn van oordeel dat in voldoende mate sprake is van hbo-niveau. Zij kunnen de beoordeling van de opleiding volgen. Wel merkt het auditteam op dat de waardering van de werkstukken transparanter kan. Ook de door de student te formuleren visie op het hr-domein mag meer dan nu binnen vastgestelde kaders plaatsvinden.

Overwegingen

Het auditteam heeft gezien dat de gerealiseerde eindkwalificaties overeenkomen met de doelen. Het auditteam beoordeelt het facet 'Gerealiseerd niveau' voor beide varianten als **voldoende**.

Facet 6.2. Onderwijsrendement

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

Oordeel: voldoende

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

Waarnemingen

Rendementen propedeuse en hoofdfase

De rendementscijfers voor de propedeuse zijn de volgende:

cohort	% studenten propedeuse na 1 jaar	% studenten propedeuse na 2 jaar
2003	40,4%	68,1%
2004	27,0%	62,2%
2005	30,3%	71,7%
2006	10,3%	61,5%
2007	13,8%	51,7%
2008	32,6%	-
2009	39,7%	-

Tabel 2: propedeuserendement na één jaar en twee jaar cumulatief in percentages van de cohort. Opleiding P&A voltijd, Hogeschool Leiden. NB: de deeltijdvariant kent geen propedeuse.

Het streefrendement van de opleiding voor de propedeuse na één jaar is 40 procent. De opleiding behaalt dit nagenoeg.

Het streefrendement van de voltijdvariant is dat de student zijn diploma behaalt binnen een tijd van 4,5 jaar. De opleiding realiseert dit; de gemiddelde verblijfsduur van de voltijdstudent is 4,14 jaar. Bij de deeltijdopleiding is de gemiddelde studieduur met 3,29 jaar ook beter dan de door de opleiding geformuleerde streefwaarde van 3,5 jaar.

Het aantal studenten dat de vier jaar overschrijdt is ten tijde van de audit: tien voltijdstudenten en zes deeltijdstudenten. Onder deze studenten is een behoorlijk aantal van wie het afstudeerwerkstuk in juni 2010 als onvoldoende is beoordeeld. Zij zullen dit binnenkort herkansen.

De opleiding kent vrijwel geen langstudeerders. Studenten worden stevig begeleid om hun studie binnen vijf jaar tot een goed einde te brengen.

Het rendement van de hoofdfase cumulatief is als volgt:

Cohort	Diploma na 4 jaar		Diploma na 5 jaar		Diploma na 6 jaar	
	vt	dt	vt	dt	vt	dt
2003	51,1%	33,3%	53,2%	33,3%	57,4%	33,3%
2004	45,9%	52,9%	51,4%	52,9%	-	-
2005	47,8%	58,5%	52,0%	58,8%	-	-
2006	43,0%	n.b.	-	-	-	-

Tabel 3: hoofdfaserendement na vier, vijf en zes jaar cumulatief in percentages van de cohort. Opleiding P&A Hogeschool Leiden.

Analyse en verbetermaatregelen

De opleiding wijt het lage propedeuserendement na één jaar aan de volgende oorzaken: (i) verkeerde beroeps- en opleidingskeuze, (ii) onjuiste studiehouding van de student en (iii) gebrek aan intellectuele capaciteit, waardoor studenten struikelen over enkele conceptuele modules. De opleiding neemt de volgende maatregelen: gedegen voorlichting over de inhoud van het beroep en intensiveren van de oriëntatiestage, die cruciaal is voor de beeldvorming. In slb-gesprekken in het begin van het studiejaar wordt expliciet aandacht besteed aan de opleidingskeuze en eventuele verwijzing naar een andere opleiding.

De onjuiste studiehouding (te weinig druk ervaren om studieresultaten te behalen) wil de opleiding keren door studenten in groeps- en individuele gesprekken te motiveren. Het struikelen over conceptuele modules wil de opleiding bestrijden door studenten nog meer handreikingen te doen, onder andere in de vorm van proeftoetsen.

6. Oordeelschema

bachelor Personeel & Arbeid Hogeschool Leiden voltijd en deeltijd		
Onderwerp / Facet	Oordeel	
1. Doelstellingen opleiding		V
1.1. Domeinspecifieke eisen	V	
1.2. Niveau: bachelor	V	
1.3. Oriëntatie hbo	V	
2. Programma		V
2.1. Eisen hbo	V	
2.2. Relatie tussen doelstellingen en inhoud programma	G	
2.3. Samenhang programma	G	
2.4. Studielast	V	
2.5. Instroom	G	
2.6. Duur	V	
2.7. Afstemming tussen vormgeving en inhoud	G	
2.8. Beoordeling en toetsing	V	
3. Inzet van personeel		V¹
3.1. Eisen hbo	G	
3.2. Kwantiteit personeel	V	
3.3. Kwaliteit personeel	G	
4. Voorzieningen		V²
4.1. Materiële voorzieningen	G	
4.2. Studiebegeleiding	G	
5. Interne kwaliteitszorg		V³
5.1. Evaluatie resultaten	G	
5.2. Maatregelen tot verbetering	V	
5.3. Betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	G	
6. Resultaten		V
6.1. Gerealiseerd niveau	V	
6.2. Onderwijsrendement	V	
Samenvattend oordeel		V

Derhalve adviseert Hobéon Certificering de NVAO de voltijd- en deeltijdbacheloropleiding Personeel & Arbeid, verzorgd door de Hogeschool Leiden, croho-nummer 34609 te accrediteren.

¹ Extra aantekening 'goed'

² Extra aantekening 'goed'

³ Extra aantekening 'goed'

7. BIJLAGEN

BIJLAGE I PROGRAMMA EN GESPREKSPARTNERS

Lokaal	Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen
F2.23	08.15 – 08.30		Inloop en ontvangst
F2.23.	08.30 – 09.00		<i>Voorbespreking / intern overleg auditteam</i>
F2.23	09.00 – 09.45	Managementteam <ul style="list-style-type: none"> - Anke van Vuuren, clusterdirecteur Management & Bedrijf - Simone Tak, onderwijsmanager Management en Personeel 	Kennismaking en definitieve vaststelling programma Strategisch beleid, visie, missie Marktpositie en instroom Innovatie, internationalisering Kwaliteitszorg, uitrollen vernieuwde curriculum Relatie beroepenveld Personeel / Deskundigheidsbevordering Resultaten / rendementen Alumnibeleid Assessmentsystematiek
F2.23.	09.45 – 10.15	Kwaliteitszorg <ul style="list-style-type: none"> - Simone Tak, onderwijsmanager - Pollyan van Swigchem, kwaliteitszorgcoördinator 	Evaluatie van resultaten Maatregelen tot verbetering Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld
F2.23	10.15 – 10.30	PAUZE	
F2.23.	10.30 – 11.30	Curriculum/onderwijsvernieuwing/werkveld-contacten <ul style="list-style-type: none"> - Geert Buzeman, docent, onderwijsontwikkeling - Ewoud Kraaij, docent, onderwijsontwikkeling en pr-commissie, coördinator stage/afstuderen. - Lucy van Dam, docent, onderwijsontwikkeling, lid curriculumcommissie - Cilia Born, onderwijskundige cluster M&B 	Instroom Aansluiting instroom en programma Vernieuwde curriculum, uitrol Innovatie Internationalisering Relatie beroepenveld Beoordeling en toetsing Stage en afstuderen (praktijkcomponent) Minoren Studie(loopbaan)begeleiding Resultaten / rendementen Alumnibeleid Maatregelen tot verbetering (onderwijs vernieuwing)
<i>restaurant</i>	11.30-12.15	Rondleiding langs mediatheek en onderwijsruimten G-vleugel	
F2.23	12.30 – 13.00	LUNCH	<i>Lunch, interne terugkoppeling, tevens verificatie</i>
F2.23	13.00 – 13.45	Docenten voltijd en deeltijd <ul style="list-style-type: none"> - Ewoud Kraaij, docent vt/dt en coördinatie stage/afstuderen - Joep Nieuwesteeg, docent vt/dt - Roosmarijn Horowitz, docent vt/dt - Lidy Thijssen, docent vt/dt 	Dagelijkse gang van zaken Relatie beroepenveld Vernieuwde curriculum Instroom Internationalisering, eigen deskundigheid Toetsen en beoordelen Stage en afstuderen Evaluaties / studenten panels Deskundigheidsbevordering Studie(loopbaan)begeleiding Minoren

Lokaal	Tijd	Gesprekspartners	Onderwerpen
F2.23	13.45 – 14.15	Examencommissie - Annemarie Wieringa, voorzitter examencommissie - Lucy van Dam, tot 1-8-2010 voorzitter examencommissie	Studiebegeleiding Toetsen en beoordelen Vrijstellingen Minoren Bezwaar en beroep Instroom DT, intake Bindend Studie Advies (BSA) Studie Voortgang Administratie Kwaliteitsborging van praktijkcomponent Aansluiting bijzondere instroom en programma Studeerbaarheid, Studielast
F2.23.	14.15 – 14.30	PAUZE	
F2.23	14.30 – 15.15	Studenten – voltijd en deeltijd Vt1: Danny Doerga, Anouk Plug en Joram Lindner Vt2: Wiebe Niemeyer, Else Masman en Max Verberg Vt3: Corine de Wit Vt4: Ciska van der Plas Dt3 (voorheen Dt2): Nancy van Abswoude Dt4 (voorheen Dt3): Annemarie Kop	Informatievoorziening Voorlichting Introductie dagen Proefstuderen Stage / stagemarkt Toetsen en beoordelen Studiebegeleiding (incl. stages) Studeerbaarheid, studielast Materiële voorzieningen Praktijkcomponent
F2.23	15.15 – 16.00	Werkveld en alumni - dhr. H. Muller, 2Aline Carrière Management, loopbaanadviseur, lid beroepenveldcommissie . - dhr. D. Langbroek, hoofd P&O Koninklijke Bibliotheek, lid beroepenveldcommissie - mw. J. Cordoba, hr-manager bij Kyocera-Mita, oud-student deeltijd - dhr. M. Den Boer, Beleidsadviseur hr bij Ministerie van LNV, oud-student voltijd	Betrokkenheid werkveld bij curriculumvernieuwing, stages, beoordeling eindniveau. Aansluiting opleiding op eisen vanuit het werkveld
F2.23.	16.00 – 16.15		<i>Interne terugkoppeling, verificatie en bepaling 'pending issues' / verdieping en/of additionele onderwerpen</i>
F2.23	16.15 – 16.30	Nader te bepalen gesprekspartners (iedereen beschikbaar)	Pending issues
F2.23.	16.30 – 17.15		<i>Intern overleg en bepaling voorlopige beoordeling</i>
F2.23	17.15 – 17.45	Alle gesprekspartners & genodigden	Terugkoppeling voorlopige beoordeling

BIJLAGE II KWANTITATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

Studenten

	voltijd	deeltijd
Aantal studenten 2009 (bij meerdere lesplaatsen hier alle lesplaatsen noemen)	137	42
Instroom studenten		
2010	65 (per juli '10)	12 (per juli '10)
2009	60	12
2008	43	16
2007	29	13
Vooropleiding studenten	mbo-4: 23,3% havo: 58,3% vwo: 13,3% ho: 0,0% overig: 0,0%	mbo-4: 50,0% havo: 33,3% vwo: 0,0% ho: 8,3% overig: 8,3%

Docenten

Aantal aan de opleiding verbonden docenten	10
Aantal fte	6,5
Docent-studentratio	1:23
Aantal docenten tevens werkzaam in beroepspraktijk	1
Aantal docenten met een masteropleiding	5 + 1 daarvoor studierend
Aantal docenten met een Phd	0
Aantal fte in kenniskringen	n.v.t.

Rendementsgegevens

Diplomarendement in aantallen en %	voltijd		deeltijd	
	aantal	%	aantal	%
cohort 2003 na 5 jaar	27	53,2%	6	33,3%
cohort 2004 na 5 jaar	19	51,4%	9	52,9%
cohort 2005 na 4 jaar	22	47,8%	10	58,8%
Propedeuserendement na twee jaar in aantallen en %	voltijd		deeltijd	
	aantal	%	aantal	%
cohort 2003	32	68,1%	n.v.t.	
cohort 2004	23	62,2%		
cohort 2005	33	71,7%		
cohort 2006	24	61,5%		

Contacturen

Definitie: contacturen zijn die uren waarin de student binnen het onderwijs in rechtstreeks contact staat met een docent en op deze kan terugvallen.

contacturen	voltijd	deeltijd
1 ^e leerjaar	12-15	
2 ^e leerjaar	12-15	8
3 ^e leerjaar	7 (+ stage)	8
4 ^e leerjaar	4 (+ minor en afstuderen)	8

BIJLAGE III CURRICULA VITAE EN ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARINGEN

Drs. G.J. (Hans) Stoltenborg

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

Prof. dr. F. (Frits) Kluijtmans

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

J. (Jeroen) Huizing

Jeroen Huizing studeerde Sociaal Cultureel Werk en Personeelwerk aan de Haagse Hogeschool. Hij was jarenlang verbonden als personeelsadviseur aan enkele ROC's. Sinds 2000 heeft hij zijn eigen bureau voor interim personeelmanagement en heeft hij vele hrm-functies bekleed bij het rijk en provinciale en gemeentelijke overheidsdiensten. Hij is voorzitter van diverse bezwarencommissies en klachten- en geschillencommissies en geregistreerd NMI-Mediator.

S. R. (Suzanne) Bijkerk

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

R.G. (Rob) Peters

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

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:
Hogeschool Leiden

Betreffende de hbo bacheloropleiding:
Personeel en Arbeid

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: drs. G.J. Stoltenborg

Functie binnen het auditteam: voorzitter

verklaart in te stemmen met de gedragsregels¹ van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit².

Getekend te De Haag, op 10-2-2010

Handtekening 

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

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

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

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:
Hogeschool Leiden

Betreffende de hbo bacheloropleiding:
Personeel & Arbeid

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: Kluijtmans

Voorletter(s): F.

Titels: prof.dr.

Functie binnen het auditteam:

lid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels¹ van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijke* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit².

Getekend te Heerlen, op 16 maart 2010

Handtekening



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

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

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

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:

Hogeschool Leiden

Betreffende de hbo bacheloropleiding:

Personeel & Arbeid

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: J. Huizing

Functie binnen het auditteam: lid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels¹ van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit².

Getekend te DEGSTEEST, op 14/09/2010

Handtekening 

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

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

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



Scheveningseweg 46
2517 KV Den Haag
T (070) 30 66 800
F (070) 30 66 870
I www.hobéon.nl
E info@hobéon.nl

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:

Hogeschool Leiden

Betreffende de hbo bacheloropleiding:

Personeel & Arbeid

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: S. Bijkerk

Functie binnen het auditteam: studentlid

verklaart in te stemmen met de gedragsregels¹ van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit².

Getekend te Leiden....., op 27 oktober 2010

Handtekening S. Bijkerk.....

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

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

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

Betreft audit door Hobéon Certificering BV van:
Hogeschool Leiden

Betreffende de hbo bacheloropleiding:
Personeel & Arbeid

Onafhankelijkheidsverklaring lid auditteam

De ondergetekende,

Naam: R.G. Peters

Functie binnen het auditteam: secretaris...


verklaart in te stemmen met de gedragsregels¹ van Hobéon Certificering inzake het *onafhankelijk* auditen van scholen/opleidingen, zoals deze met auditor zijn kortgesloten

en

verklaart geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben, anders dan in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditteam van de Visiterende Beoordelende Instantie, met de betrokken school/opleiding(en), tenminste gedurende vijf jaar voorafgaand aan de audit².

Getekend te Den Haag op 20 augustus 2010

Handtekening



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

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

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

BIJLAGE IV WERKWIJZE, BEOORDELINGSPROCEDURE EN BESLISREGELS

Beoordelingsprocedure en werkwijze

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

De beoordelingsprocedure van Hobéon Certificering kent twee hoofdmomenten:

1 Documentanalyse

Het gaat hier om een analyse en beoordeling van door de Hogeschool Leiden aangeleverde schriftelijke informatie. De belangrijkste documenten volgen hieronder.

- Management Review
- Studiegids van de voltijd- en deeltijdvariant
- Onderwijs- en Examen Regeling – OER
- Visiedocument 'De HR professional als businesspartner', mei 2009
- Beroepsprofiel Format 2008+, december 2008
- Boekenlijsten voltijd en deeltijd P&A 2010- 2011
- Toetsbeleid en procedures opleiding P&A, september 2009
- Handleiding beoordeling toetskwaliteit 2009- 2010
- Toetsplan opleiding P&A 2009-2010
- Formulier toetskwaliteit juni 2010
- Beoordelingsformulieren afstuderen P&A 2009-2010
- Handleiding afstuderen P&A 2010-2011
- Semesterevaluaties P&A deeltijd eerste semester, 2009-2010
- Kaders voor de bvc's cluster M&B, november 2009
- Verslagen bvc 2009-2010, namenlijst bvc-leden
- Strategisch hrm-plan cluster M&B, juli 2010
- Professionalisering van docenten cluster M&B, mei 2010
- CV's docentteam, juli 2010
- Overzicht gastdocenten P&A 2008-2010
- Benchmarkrapport studentenoordelen HL P&A 2008-2010

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

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

2 Audit

De audit was gericht op een actieve 'controle' door middel van een visitatie⁴, uitgevoerd door een auditteam bestaande uit een kernteam met daarin twee externe onafhankelijke deskundigen, een student van een verwante bacheloropleiding, een voorzitter en een secretaris vanuit Hobéon Certificering.

⁴ De visitatie heeft op 7 oktober 2010 plaatsgevonden.

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

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

De additionele tijdens de visitatie geraadpleegde documentatie behelsde ondermeer portfolio's van studenten, het opleidingsjaarplan 2010-2011, overzicht van het professionele netwerk van docenten en lidmaatschappen, kengetallen van de opleiding P&A tot oktober 2010 en het overzicht studieprogramma 2010-2011 van de voltijdvariant.

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

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

Beslisregels

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

Onderwerp

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

Facet

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

Extra aantekening

- E. Indien voor een onderwerp een hogere score dan 'voldoende' gerechtvaardigd is, wordt dat als 'extra aantekening' vermeld en wel met inachtneming van onderstaande regels:
- een onderwerp krijgt de extra aantekening 'goed', indien alle facetten van dat onderwerp 'goed' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'voldoende' en de overige facetten 'goed' of 'excellent' hebben gescoord;⁵
 - een onderwerp krijgt de extra aantekening 'excellent', indien alle facetten van dat onderwerp 'excellent' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'goed' en de overige facetten 'excellent' hebben gescoord;
 - een onderwerp krijgt geen extra aantekening, indien één van de facetten van dat onderwerp 'onvoldoende' heeft gescoord.

⁵ Het NVAO-Accreditatiekader onderscheidt bij onderwerp 2 ('Programma') acht facetten. Eén ervan betreft de duur van de opleiding. Het daarbij vermelde criterium is evenwel geen (kwaliteits)criterium, maar een formele vereiste waaraan het programma van een opleiding a priori moet voldoen, wil zij in aanmerking kunnen komen voor een hbo-bacheloraccreditatie. 'Duur' is daarom van een andere orde dan – bijvoorbeeld – 'Kwaliteit Personeel' of 'Onderwijsrendement'. Bij de beslissing of het onderwerp 'Programma' een extra aantekening 'goed' dan wel 'excellent' verdient, wordt het facet 'Duur' dan ook buiten beschouwing gelaten.