



Hogeschool Rotterdam

HBO-Bachelor

Personeel en Arbeid

Managementsamenvatting

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

De rapportage heeft betrekking op:

Instelling	Hogeschool Rotterdam
Opleiding(en)	Personeel en Arbeid
Variant(en)	Voltijd/deeltijd/duaal
Croho-nummer	34609
Locatie(s)	Wijnhaven 107, Rotterdam
Auditdatum	16 september 2010
Auditteam	De heer drs. G.J. Miltenburg MHA (vakdeskundige) Mevrouw dr. P.J. Biemans (vakdeskundige) Mevrouw K.C.J. van Delst (studentlid) De heer P. van Achteren BLL (NQA-auditor)

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

Voor de beoordeling van de kwaliteit en het niveau van de bestaande opleiding heeft NQA een auditteam samengesteld, dat voldoet aan de eisen van de NVAO. Het team heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het auditteam in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen. Bij de beoordeling van de opleidingen zijn bevindingen vanuit de generieke audit meegenomen. De generieke audit heeft plaatsgevonden op woensdag 17 maart 2010, het van het auditteam aan de opleiding vond plaats op 16 september 2010.

Doelstellingen opleiding

De eindkwalificaties van de opleiding Personeel en Arbeid van Hogeschool Rotterdam sluiten aan bij de eisen die vanuit het LOPA (Landelijk Opleidingsoverleg Personeel en Arbeid) en de landelijke adviesraad worden gesteld. Ook een regionale beroepenveldcommissie (BVC) is positief over de doelstellingen van de opleiding. De eindkwalificaties vertegenwoordigen het bachelorniveau. De opleiding geeft daartoe inzicht door de verbinding tussen de eindkwalificaties en de Dublin descriptoren te tonen.

Programma

Er is sprake van een onderwijsprogramma van 240 EC. Vanuit de competenties zijn leerdoelen opgesteld die de inhoud van modules vormen. Daarbij zijn niveauverschillen aangebracht, waardoor zichtbaar wordt dat studenten gedurende het programma bouwen aan de competenties. Het ROM-model en de bijbehorende leerlijnen dragen bij aan de

samenhang in het programma. Goed zichtbaar zijn de kennisgestuurde, praktijkgestuurde en studentgestuurde lijn. De invulling ervan getuigt van een programma waarbij de praktijk nadrukkelijk aanwezig is en kennisontwikkeling plaatsvindt vanuit een opgestelde kennisbasis waarin ook de aan te leren beroepsvaardigheden zijn vastgelegd. Een minor van dertig EC maakt onderdeel uit van het programma. Studenten kunnen kiezen uit de minoren: Human Resource Management, International Human Resource Management, Beleidskunde, Human Talent Development en Working World Wide: The International Competence. Deeltijd en duale studenten kiezen geen minor. Drie minoren maken standaard onderdeel uit van hun programma.

De opleiding probeert de studielast evenredig over het programma te verdelen om de studeerbaarheid te bevorderen. Diverse andere activiteiten van de opleiding dragen ook bij aan een studeerbaar programma. Zo wordt er gewerkt met instroomeisen voor programmaonderdelen, wordt er een studieadvies gegeven, en zijn er diverse vormen van begeleiding beschikbaar. De instroomeisen van de opleiding zijn adequaat. De opleiding biedt aan specifieke groepen studenten speciale trajecten aan om de studie verkort te kunnen doorlopen. Diverse vormen van voorlichting en (deficiëntie)cursussen dragen bij aan een goede overgang van de vooropleiding naar de opleiding Personeel en Arbeid. De opleiding hanteert een duidelijk systeem van toetsen en beoordelen, dat in de praktijk ook in grote lijnen adequaat wordt uitgevoerd. Het auditteam heeft geconstateerd dat er in verhouding veel MC-tentamens worden aangeboden en dat de opleiding de bekendmaking van resultaten van toetsen nog kan verbeteren. Een zeer positief aspect binnen toetsing zijn de activiteiten van de toetscommissie, waarmee de opleiding toont de kwaliteit van toetsen goed te borgen.

Inzet van Personeel

De opleiding zet voldoende personeel in om een kwalitatief goed programme aan te kunnen bieden. Het docententeam van is in staat een verbinding te leggen tussen het onderwijs en de beroepspraktijk. Diverse elementen, zoals eigen praktijkervaring van docenten en uitwisseling van medewerkers met organisaties, dragen daar substantieel aan bij. Het personeel beschikt voorts over de inhoudelijk, didactische en organisatorische kwaliteiten om het onderwijs te verzorgen. Relevante deskundigheden worden in het team vertegenwoordigd. In de taakstelling van docenten wordt ruimte vrijgehouden voor professionalisering. De invulling hiervan is relevant.

Voorzieningen

Het auditteam is ervan overtuigd dat de huisvesting en overige materiële voorzieningen toereikend zijn om het programma te realiseren. Ook is het auditteam overwegend positief over de studiebegeleiding en informatievoorziening binnen de opleiding. Voor beide onderwerpen zijn goede systemen neergezet. De peercoaching en de begeleiding bij (persoonlijke) problemen zijn positief opgevallen. Wel zijn er opmerkingen van het auditteam over de aandacht voor competentieontwikkeling binnen studieloopbaanbegeleiding en heeft het auditteam geconstateerd dat er in de uitvoering enkele knelpunten zijn op het gebied van informatievoorziening. De opleiding heeft daar momenteel en in de afgelopen periode expliciete aandacht voor.

Interne Kwaliteitszorg

In een handboek heeft de opleiding vastgelegd welke instrumenten zij gebruikt om het onderwijs systematisch te evalueren. De opleiding hanteert daarbij toetsbare streefdoelen, die zeer recent formeel zijn vastgesteld en daarvoor als vuistregels werden gehanteerd. De evaluaties leiden aantoonbaar tot verbeteractiviteiten. De structurele van activiteiten en de terugkoppeling naar betrokken kan daarin nog versterkt worden. Studenten, medewerkers, alumni en het werkveld zijn allen betrokken bij de interne kwaliteitszorg en zijn over die betrokkenheid zelf positief.

Gerealiseerd niveau

De opleiding borgt het gewenste eindresultaat via het toetsen van de eindkwalificaties tijdens het afstuderen, en door het beroepenveld bij deze toetsing te betrekken. De afstudeeropdracht is een (toegepast) onderzoek dat betrekking op een product binnen het werkveld dat actualiteitswaarde heeft en voortvloeit uit een reële behoefte van een organisatie. Het eindproduct is een scriptie waarin de student verslag doet van het uitgevoerde onderzoek. Het auditteam constateert dat studenten in de werken laten zien dat zij de competenties op het beoogde niveau beheersen. Het auditteam maakt wel enkele opmerkingen over de getoonde onderzoeksvaardigheden van studenten, het gebruik van vakliteratuur en de beoordelingen van de afstudeerproducten. Het werkveld en de alumni zijn positief over het afstudeerniveau.

Het auditteam heeft de rendementscijfers van de opleiding bestudeerd en is positief over de wijze waarop de opleiding zicht heeft op relevante indicatoren. De opleiding volgt de diverse varianten daarin en formuleert waar nodig verbetermaatregelen om het rendement positief te beïnvloeden. Vergeleken met gepresenteerde landelijke rendementscijfers presteert de opleiding naar verwachting en dat wordt door het auditteam positief gewaardeerd.

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

1	Basisgegevens	9
2	Beoordeling	11
2.1	Doelstellingen van de opleiding	12
2.2	Programma	15
2.3	Inzet van personeel	26
2.4	Voorzieningen	30
2.5	Interne kwaliteitszorg	34
2.6	Resultaten	38
3	Bijlagen	43
Bijlage 1	Deskundigheden auditteam	45
Bijlage 2	Onafhankelijkheidsverklaring auditteam	49
Bijlage 3	Bezoekprogramma	53
Bijlage 4	Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal	55
Bijlage 5	Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties	56
Bijlage 6	Schema opbouw programma	61

1 Basisgegevens

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

1. Naam instelling	Hogeschool Rotterdam.
2. Status instelling	Bekostigd
3. Naam opleiding in CROHO	Personeel en Arbeid
4. Registratienummer in CROHO	34609
5. Oriëntatie en niveau	Hbo-bachelor
6. Aantal studiepunten	240 EC
7. Afstudeerrichting(en)	Bachelor of Business Administration
8. Locatie(s)	Wijnhaven 107, 3011 WN Rotterdam
9. Code of conduct	Ja (in 2006)
10. Variant(en)	Voltijd /deeltijd /duaal
11. Inhoudelijk profiel opleiding	De opleiding P&A kenmerkt zich door breedte en dynamiek. De breedte komt tot uitdrukking in de vele functies en beroepen waarin afgestudeerden werkzaam zijn. De dynamiek verwijst naar de veelheid en snelheid van de ontwikkelingen waarmee de beroepsgroep wordt geconfronteerd. De onderwijsvisie van de opleiding P&A sluit aan bij de onderwijsvisie van de Hogeschool Rotterdam en is bekend onder de naam Rotterdams Onderwijs Model (ROM). Hierin is sprake van een kennisgestuurde, praktijkgestuurde en studentgestuurde lijn. De opleiding is competentiegericht. De vorderingen die de studenten maken bij het ontwikkelen van hun competenties worden waar mogelijk in de praktijkgestuurde lijn getoetst. De opleiding is vertegenwoordigd in het Landelijk Opleidingsoverleg P&A (Lopa). De opleiding P&A van de Hogeschool Rotterdam volgt waar mogelijk het door het Lopa geformuleerde profiel, neergelegd in het Format 2004+. Het kennisgestuurde deel van het curriculum bevat negen leerlijnen die cursorisch zijn opgebouwd. Met ingang van 2010-2011 gaat gewerkt worden vanuit het Format 2008+.
12. Beoogd werkveld alumni	Afgestudeerden P&A zijn werkzaam in functies waarin het oplossen van vraagstukken rond arbeid centraal staat. De kern van het beroep is "het operationeel en beleidsmatig ondersteunen en adviseren bij het scheppen, in stand houden en afbouwen van productieve en zinvolle arbeidsrelaties binnen de context van doelen, belangen en mogelijkheden van individu, organisatie en maatschappij" (Format 2004 plus). Het werkveld is breed. Afgestudeerden kunnen werkzaam zijn in één van de volgende domeinen afzonderlijk, of werkzaamheden die meerder domeinen beslaan: arbeidsbemiddeling, training en ontwikkeling, personeel en organisatie. Zij kunnen de volgende mogelijke functies uitoefenen: arbeidsdeskundige, intercedent, selecteur, recruiter, trainer, coach, opleidingsadviseur, loopbaanbegeleider, medewerker HRM, organisatieadviseur, beleidsmedewerker.

13. Plaats opleiding in organisatie-structuur hogeschool	De opleiding Personeel & Arbeid (P&A) maakt, samen met de opleidingen Management, Economie en Recht (MER), en Vastgoed & Makelaardij (V&M) onderdeel uit van het Instituut voor de Managementopleidingen (IMO).
14. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Jaar vorige accreditatie: Oktober 2004 Datum besluit NVAO: 27 juli 2005
15. Belangrijkste wijzigingen in opleiding sinds vorige visitatie	<p>Het werkveld is nauw betrokken bij het beoordelen van de competentieontwikkeling van de studenten van de voltijd en de duale opleiding. Er zijn beoordelingsformulieren gemaakt die de praktijkbeoordelaar gebruikt bij het toetsen van de competenties van de student. Praktijkbeoordelaar, student en docent reflecteren gezamenlijk op de competentieontwikkeling van de student. Met ingang van 2010 zal deze werkwijze ook bij de deeltijdstudenten gehanteerd gaan worden. Verder zal met ingang van die datum gewerkt gaan worden met portfolio assessments voor voltijdstudenten.</p> <p>Sinds de vorige visitatie is circa 50% van het personeel door natuurlijk verloop vervangen. De nieuwe aanwas van personeel heeft bijgedragen aan de actualiteitswaarde van de opleiding. Tevens is de student-docent ratio verbeterd.</p> <p>De studiebegeleiding is geprofessionaliseerd tot studieloopbaancoaching. Elke student heeft een coach die hem begeleidt bij zijn studievoortgang en als eerste aanspreekpunt voor de student geldt. Alle studieloopbaancoaches hebben daartoe een scholingstraject doorlopen.</p> <p>Tweejaarlijks (en vanaf 2009 jaarlijks) vindt er een studenttevredenheidsonderzoek plaats, tweejaarlijks vindt er een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats. Er is een kwaliteitshandboek gekomen en alle onderzoeken zijn onder de loep genomen.</p> <p>Het rendement van de opleiding is hoger dan het landelijk gemiddelde.</p>
16. Schema opbouw programma	zie bijlage 6, pagina 61

2 Beoordeling

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

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

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

Het auditteam beschrijft in de volgende paragrafen per onderwerp en per facet van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Elke paragraaf sluit af met een samenvattend oordeel op onderwerpniveau. Indien er verschillen tussen de varianten zijn worden deze aangegeven. Indien er geen verschillen zijn, gelden dezelfde overwegingen en bevindingen.

2.1 Doelstellingen van de opleiding

Domeinspecifieke eisen (facet 1.1)

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

Bevindingen

- De opleiding Personeel en Arbeid (P&A) van Hogeschool Rotterdam sluit aan bij het landelijk opleidingsprofiel (Format P&A), waarin vijftien competenties beschreven staan. Het LOPA (Landelijk Opleidingsoverleg Personeel en Arbeid) ontwikkelt eens in de vier jaar een algemeen beschrijvende basis voor een brede P&A-opleiding. Het LOPA werkt daarin samen met de Landelijke Werkveld Adviesraad Opleidingen Personeel en Arbeid. De laatste aanpassing van het Format P&A, zoals het profiel wordt genoemd, is in 2008 uitgebracht. De opleiding P&A van Hogeschool Rotterdam is in 2009 van start gegaan met het aanpassen van het curriculum op basis van dit format. Vanaf het studiejaar 2010 – 2011 wordt dit curriculum geleidelijk ingevoerd.
- De vijftien competenties vanuit het Format 2004+ zijn door de opleiding vertaald naar elf eigen opleidingscompetenties, waarin de Rotterdamse P&A-opleiding haar accenten tot hun recht wil laten komen. In een tabel in het zelfevaluatie-rapport maakt de opleiding de relatie tussen beide competentiesets duidelijk. De elf competenties zijn kernachtig verwoord in de volgende termen: initiatief, communicatie, samenwerken, probleemanalyse, oordeelsvorming, organisatiemodel, plannen & organiseren, coachen, omgevingsbewustheid/-sensiviteit, visie en overtuigingskracht.
- Zoals gezegd heeft de opleiding vanaf 2009 gewerkt aan aanpassing van de opleiding naar aanleiding van het vernieuwde Format vanuit het LOPA. Dat heeft ertoe geleid dat de opleiding het competentieprofiel heeft uitgebreid met drie competenties: reflecteren, flexibiliteit en resultaatgerichtheid. De competentieset voor de huidige eerstejaars werkt dus toe naar beheersing van veertien competenties.
- De opleiding biedt aan het regionale beroepenveld de gelegenheid input te leveren ten aanzien van de doelstellingen van de opleiding. De beroepenveldcommissie (BVC) van de opleiding vervult deze taak en heeft bijvoorbeeld bijgedragen aan de toevoeging van bovengenoemde drie competenties.
- In LOPA-verband werken opleidingen P&A momenteel aan een internationale vergelijking van bachelor-opleidingen HRM. Deze vergelijking opent de weg naar (verdere) internationale benchmarking. Een eerste inventarisatie is afgerond. Er is een landelijke werkgroep ingesteld om een verdere internationale vergelijking van de eindkwalificaties te maken. Ook binnen het IMO (Instituut Management Opleidingen) is gestart met het een pilot (van de Hogeschool Rotterdam) voor internationale benchmarking.

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat de eindkwalificaties van de opleiding aansluiten bij eisen die vanuit het LOPA en de landelijke adviesraad worden gesteld. Ook een regionale beroepenveldcommissie (BVC) is in de gelegenheid gesteld om zich uit te spreken over de

competenties die de opleiding hanteert. Het auditteam constateert dat de opleiding de tijd heeft genomen het geactualiseerde Format 2008+ in haar opleiding te implementeren. Recentelijk heeft de opleiding meer inzicht verkregen in de positie die zij in (inter)nationaal perspectief inneemt. Het auditteam stelt vast dat er nog geen sprake is van een volledige (inter)nationale vergelijking op basis waarvan de opleiding overtuigend kan aangeven welke positie zij binnen het aanbod aan HRM opleidingen inneemt.

Conclusie

Het auditteam komt op basis van bovenstaande kritische opmerking over (inter)nationale vergelijking tot het oordeel voldoende.

Niveau bachelor (facet 1.2)

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

Bevindingen

- De opleiding hanteert de concretisering van de Dublin descriptoren die de hogeschool voor al haar bachelor- en masteropleidingen heeft geformuleerd (*Kwalificaties van de hbo-bachelor resp. de hbo-master, november 2003*).
- De P&A-competenties zijn op drie niveaus beschreven. Studenten moeten elke competentie op het hoogste niveau (niveau 3) beheersen, behalve de competentie coachen (niveau 2). De opleiding geeft over de competentie coachen aan, dat studenten vaak niet in de positie zijn om medewerkers van de betreffende stage- of afstudeerorganisatie te begeleiden en te coachen, en zodoende ervaring met deze competentie op te doen. Om die reden is het een keuze van de opleiding om het curriculum daar ook niet nadrukkelijk op te richten. Voor deeltijd- en duaalstudenten is het (afhankelijk van leeftijd, levenservaring, positie en/of functie) in de praktijk wel mogelijk om de competentie op een hoger niveau uit te voeren. Ook de minor Human Talent Development (zie facet 2.2) biedt daar mogelijkheden toe. De opleiding geeft aan dat de doelstellingen voor de opleiding echter zo zijn opgesteld dat alle studenten er aan moeten voldoen. De mogelijkheden om de competentie coachen op een hoger niveau te brengen gelden voor specifieke groepen studenten. Het auditteam is positief over de verantwoording van de opleiding van de competentieniveaus.
- In een competentiematrix maakt de opleiding per opleidingsvariant en per module inzichtelijk op welk niveau de competenties worden ontwikkeld en getoetst. De competentiematrix is opgenomen in het document *P&A Werkt (2010)*, het opleidingsplan. In modulehandleidingen wordt voor studenten aangegeven aan welke competenties wordt gewerkt.
- In het competentieprofiel van de opleiding wordt eveneens de aansluiting van de competenties bij de Dublin descriptoren zichtbaar. De competenties worden daarin expliciet gekoppeld aan de descriptoren. Daarin is bijvoorbeeld voor het auditteam zichtbaar dat de competentie Initiatief gekoppeld is aan de descriptoren: Kennis en Inzicht en Toepassen van kennis en inzicht. Deze descriptoren zijn ook gekoppeld aan

de competentie Probleemanalyse, aangevuld met de descriptor Oordeelsvorming. De descriptor Leervaardigheden komt terug in de competenties Visie en Overtuigingskracht.

Overwegingen

De opleiding toont overtuigend aan dat de competenties aansluiten bij de Dublin descriptor, als zijnde internationaal geaccepteerd beschrijvingen van kwalificaties van een bachelor.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Oriëntatie hbo bachelor (facet 1.3)

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

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

Bevindingen

- De opleiding heeft een beroepenveldcommissie (BVC) die de opleiding van feedback voorziet over de actualiteit, relevantie en het niveau van de opleidingsinhoud en doelstellingen (Notulen BVC). Recent heeft de BVC zich uitgesproken over de competenties van de P&A-opleiding, onder meer naar aanleiding van de actualisatie van het profiel op basis van *LOPA Format 2008+*. Op aangeven van de BVC geeft de opleiding vanaf studiejaar 2010 - 2011 gevolg aan het verzoek om de competentie *resultaatgerichtheid* toe te voegen. De BVC vertegenwoordigt het regionale beroepenveld en bestaat uit acht leden. Per jaar komen de leden drie tot vier keer bijeen en de vergaderingen worden voorgezeten door de onderwijsmanager P&A.
- De P&A-opleidingen bereiden studenten voor op het uitoefenen van volwaardige functies op hbo-niveau op het gehele domein van personeel en arbeid. Binnen de sector wordt gesproken van de HRM-professional. Op het terrein van organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling zijn functies waarin de afgestudeerde als beginnend beroepsbeoefenaar werkzaam kan zijn. De HRM-professional is onder meer werkzaam in de volgende rollen: de personeelsfunctionaris, de personeelsconsulent en de personeelsadviseur, de human resource manager, de personeels- en organisatieadviseur, de loopbaanbegeleider, loopbaanadviseur, de trajectbegeleider, de re-integratieconsulent, de medewerker arbeidsvoorwaarden of als medewerker bij de vakbond.

Overwegingen

Het auditteam is positief over de aansluiting van de opleiding bij het spectrum van beroepen dat weergegeven staat in het landelijke *Format P&A*. De oriëntatie op het beroepenveld is naar oordeel van het auditteam adequaat vormgegeven.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Samenvattend oordeel Doelstellingen opleiding

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Doelstelling opleiding' positief.

2.2 Programma

Eisen hbo (facet 2.1)

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

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

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

Bevindingen

- Met de aanpak volgens het Rotterdams Onderwijsmodel (ROM, zie ook facet 2.7) is er een kader voor een kennisgerichte benadering van het onderwijs, gekoppeld aan een gerichte betrokkenheid van en op de beroepspraktijk waartoe de studie opleidt. Vanaf het begin van de studie leren de studenten om vraagstukken aan te pakken die ze in hun beroepspraktijk tegenkomen. Het betreft zoveel mogelijk echte vraagstukken met een echte opdrachtgever, waar studenten zo mogelijk samen met andere studenten, ook van andere opleidingen binnen en buiten het eigen instituut aan werken. Het auditteam heeft voorbeelden gezien van projecten waarbij studenten werken met casuïstiek vanuit het MKB, zoals een minionderzoek op het gebied van ARBO bij een supermarktketen.
- De kennisbasis van de opleiding is beschreven in de Body of Knowledge en Skills (BOKS). Binnen de kennisgestuurde leerlijn dient de BOKS als uitgangspunt voor de te ontwikkelen kenniselementen. Met de aanpassing van het competentieprofiel, op basis van de doorontwikkeling van het LOPA-Format, is ook het BOKS-profiel doorontwikkeld. Zo zijn leer- en ontwikkelingspsychologie en diversiteitsbeleid (eigen accent van de opleiding) aan de kennisbasis toegevoegd. Daarnaast zijn opgenomen in de kennisbasis de gebieden: recht, gedragswetenschappen (sociologie, psychologie), economie en organisatiekunde. Op het gebied van HRM wordt aandacht besteed aan strategisch beleid, integraal personeelsbeleid, arbeidsmarkt, arbeidsbemiddeling, loopbaanbeleid, personeelsinstrumenten, organisatieontwikkeling en human talent development, opleidingsmanagement, coaching en training. De modulehouder stelt de desbetreffende literatuur voor de module vast. Daarnaast kan onderdeel van een module zijn dat studenten zelf literatuuronderzoek doen. Het auditteam heeft de totale aangeboden literatuur bestudeerd en deze wordt relevant en van voldoende niveau bevonden. De literatuur is vergelijkbaar met die van andere P&A-opleidingen, maar het auditteam mist

wel internationale werken. Het is aan de student in hoeverre zij Engelstalige literatuur bestuderen, bijvoorbeeld vanuit eigen literatuuronderzoek. In het nieuwe curriculum is wel aandacht voor Engelstalige literatuur.

- Interactie met de beroepspraktijk wordt door de opleiding op diverse manieren georganiseerd. Allereerst werkt de opleiding met projecten waarbij studenten in aanraking komen met de beroepspraktijk. Zo brengen studenten in het eerste project het werkveld in kaart, kiezen een deelgebied en onderzoeken wat het P&A-beroep en de organisaties in dat deelgebied inhouden door middel van literatuurstudie en interviews. Interactie met de beroepspraktijk vindt ook plaats door middel van stages. De voltijdstudenten volgen in ieder studiejaar een stage, waardoor ze in een beroepsomgeving P&A-werkzaamheden verrichten. De eerste- en tweedejaarsstages hebben tot doel dat de student zich een beeld vormt van het beroep en het vakgebied en daarop een eigen visie ontwikkelt. In de derdejaarsstage wordt daarnaast een stageplan opgesteld, waarin de uit te voeren activiteiten en werkzaamheden zijn beschreven, gekoppeld aan de ontwikkeling van de opleidingscompetenties. De afstudeeropdracht wordt eveneens uitgevoerd in een stageorganisatie.
- Conform hogeschoolbeleid heeft de opleiding het thema 'onderzoek' expliciet opgenomen in het curriculum. Bij de bacheloropleiding gaat het om informatievaardigheden. Het doel is dat studenten in staat zijn om wetenschappelijke artikelen te interpreteren en te benutten en om 'evidence based' te werken in de praktijk. Dat gebeurt onder meer in de modules *Basisvaardigheden Informatiekunde* en *Methoden en Technieken*. Daarbij leidt aansluiting bij het lectoraat Arbeidsmarktvragestukken (met gelijknamige kenniskring) tot mogelijkheden voor verdieping en verbreding. Het lectoraat/de kenniskring gaat zich bezighouden met projecten waarbij docenten en studenten van de opleiding zijn betrokken. Met invoering van het nieuwe curriculum wordt de onderzoekslijn in het programma versterkt. De basis voor de nieuwe onderzoekslijn wordt creatieve actie methodologie.
- Het Bureau Externe Betrekkingen (BEB) van het instituut draagt de verantwoordelijkheid voor het op professionele wijze onderhouden van contacten met het werkveld. Binnen het IMO is van elk van de drie opleidingen een docent voor één dag per week verbonden aan het BEB. Het BEB is verantwoordelijk voor het relatiebeheer van het IMO, inhoudend dat zij een bestand onderhoudt van leerwerkplekken, vacatures plaatst voor stageplekken en de contracten beheert tussen studenten en bedrijven. Door BEB is bijvoorbeeld een website ontwikkeld voor de bemiddeling bij stageplekken. P&A heeft aan een pilot meegedaan, waarna de applicatie is geïmplementeerd.
- De opleiding geeft in haar zelfevaluatierapport aan dat het werkveld, via de BVC, regelmatig geraadpleegd wordt voor het signaleren van actuele ontwikkelingen en trends en het vertalen hiervan naar het programma. Verbinding met (actuele ontwikkelingen in) de beroepspraktijk en de ontwikkeling van beroepsvaardigheden vindt onder meer plaats door de praktijkgerichte onderdelen. Zo heeft de opleiding een module *Informatiesystemen* aan het curriculum toegevoegd waarin studenten leren werken met een personeelsinformatiesysteem. Een ander voorbeeld is de vraag vanuit de beroepspraktijk om de adviezen meer financieel te onderbouwen. Om die reden geven studenten in de module *Methoden en Technieken* een financiële onderbouwing bij het

uitvoeren van het minionderzoek. In de meeste recente verslagen van de BVC heeft het auditteam ook bespreking van actuele elementen/ontwikkelingen aangetroffen voor het nieuwe curriculum. Het betreft onderwerpen als (arbeids)veiligheid, kwaliteit, good governance en ethiek.

- Beroepsvaardigheden die binnen de opleiding van toepassing zijn, komen voort vanuit de BOKS. Studenten verwerven binnen de opleiding vaardigheden op het gebied van:
 - ICT: basisvaardigheden, informatiekunde, informatiesystemen en data-analyse met de pc;
 - Communicatie: schriftelijk rapporteren, gespreksvoering en presenteren, professionele tweegesprekken (zoals selectiegesprekken, functioneringsgesprekken en slecht-nieuwsgesprekken), intakegesprekken in het kader van arbeidsbemiddeling, schrijven van beleidsnotities, onderhandelen en conflicthantering, en adviesvaardigheden.
 - Onderzoek: methoden en technieken van onderzoek (kwalitatief en kwantitatief).
- Studenten zijn in het *STO 2009* en in het *NSE 2010* onder meer positief over stellingen die betrekking hebben op de aansluiting bij actuele ontwikkelingen, de voorbereiding op de beroepspraktijk, de interactie met de beroepspraktijk en de praktijkgerichtheid van het programma.

Overwegingen

Bij de bestudering van het studiemateriaal is voor het auditteam gebleken dat studenten voldoende in aanraking komen met vakliteratuur. Wel merkt zij op dat binnen de vakliteratuur een internationale component geïmplementeerd kan worden. Het auditteam is positief over de praktijkgerichtheid van het onderwijsprogramma. Interactie met de beroepspraktijk is op diverse adequate manieren in het programma ingebouwd. Het auditteam merkt op de omvang van modules waarin studenten bekend worden gemaakt met onderzoeksvaardigheden nog beperkt is (zie ook 6.1). De beroepsvaardigheden die studenten krijgen aangereikt in het programma zijn relevant voor een beginnend beroepsbeoefenaar.

Conclusie

Op grond van bovenstaande kritische opmerkingen over vakliteratuur en de aandacht voor onderzoeksvaardigheden komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

Relatie doelstellingen en inhoud programma (facet 2.2)

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

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

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

Bevindingen

- Studenten kunnen een eigen accent aanbrengen in hun profiel via keuzemogelijkheden en verschillende soorten minoren binnen de studentgestuurde leerlijn. De keuzeruimte in het eerste studiejaar is bij voorrang gericht op ondersteuning van studenten, bijvoorbeeld doordat zij met achterstanden instromen. Voor zover een student de keuzeruimte niet voor dit doel nodig heeft, kan hij gebruik maken van het hogeschoolbrede keuzeonderwijs.
- Het curriculum omvat een minor met een omvang van 30 EC. De student kan kiezen uit een reeks verbredende, verdiepende of doorstroomminoren die relevant zijn voor deze opleiding. Het werken aan concrete vraagstukken uit de beroepspraktijk is centraal in het minorprogramma. Ook verdiept de student zich in nieuwe conceptuele kaders. De gekozen minor geeft de studenten een extra inhoudelijke eindkwalificatie. Voltijdstudenten P&A hebben de keuze uit vijf minoren, die binnen het IMO zijn ontwikkeld: 1. Human Resource Management, 2. International Human Resource Management, 3. Beleidskunde, 4. Human Talent Development en 5. Working World Wide: The International Competence. Deeltijd- en duale studenten kiezen geen minor. Zij krijgen onderdelen van de drie specifieke P&A minoren (2,3,4) in het reguliere programma aangeboden.
- In het document *P&A Werkt (2009)* beschrijft de opleiding per leerlijn (zie facet 2.3) en voor iedere variant van de opleiding: de modules en de kennis en vaardigheden die daarin aan de orde komen, de leerdoelen, de verplichte literatuur, de gehanteerde werkvormen en de wijze van toetsing. Ook wordt in dit document per leerlijn aangegeven aan welke competenties wordt gewerkt en op welk niveau. De drie niveaus die de opleiding hierbij hanteert, benoemt zij daarin als basis (1), middel (2) en hoog (3). De opleiding heeft dit consequent uitgevoerd voor alle varianten. Een curriculumcommissie is verantwoordelijk voor het bewaken van de relatie competenties, kennisbasis en de inhoud van het programma.
- Uit de schema's in het document *P&A Werkt* haalt het auditteam de volgende voorbeelden van de doorvertaling van de competenties: Binnen de leerlijn Economie wordt gewerkt aan de competenties Probleemanalyse, Oordeelsvorming, Plannen & Organiseren en Visie. Meer specifiek is zichtbaar dat van de competentie Visie gewerkt wordt aan niveau 1 (basis) binnen de module Arbeidsmarktverkenning. Aan niveau 2 (middel) van Probleemanalyse wordt aandacht besteed binnen de module Management Accounting.
- Bij het bestuderen van modulehandleidingen herkent het auditteam niet bij alle modules een consequente koppeling naar de competenties zoals deze vanuit het document *P&A Werkt* blijkt. De leerdoelen zijn niet binnen alle modulehandleidingen opgenomen, waarvoor het naar oordeel van het auditteam onduidelijker is voor studenten aan welke competentie zij werken.

Overwegingen

De opleiding presenteert in het document *P&A Werkt* een vertaling van de competenties die richting geven aan het onderwijsprogramma. De competenties zijn daarin adequaat geconcretiseerd. Bij het bestuderen van het onderwijsprogramma heeft het auditteam kunnen constateren dat de inhoud van het programma mogelijkheden biedt om de

eindkwalificaties te bereiken. Wel merkt het auditteam op dat nog niet binnen alle modules de relatie tussen leerdoelen, modules en de competenties expliciet zichtbaar is.

Conclusie

Op grond van bovenstaande kritische opmerking over de zichtbaarheid van de relatie tussen leerdoelen, modules en competenties komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

Samenhang in opleidingsprogramma (facet 2.3)

Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend opleidingsprogramma.

Bevindingen

- Het programma van de opleiding is vormgegeven volgens het ROM, waarin drie leerlijnen zijn te onderscheiden:
 1. kennisgestuurd: deze lijn legt een fundament van kennis en vaardigheden.
 2. praktijkgestuurd: in deze lijn leren studenten vraagstukken uit hun toekomstige beroepspraktijk aan te pakken in een (authentieke) relevante praktijksetting.
 3. studentgestuurd: in deze lijn staat de individuele student centraal, waarbij de studenten begeleid worden vanuit studieloopbaancoaching. Iedere student krijgt in het keuzeonderwijs en de minor de ruimte om accenten in het eigen programma aan te brengen.
- Binnen de leerlijnen ontwikkelen studenten de eindcompetenties die ten grondslag liggen aan het programma. Naarmate het programma vordert, neemt de omvang en complexiteit van de opdrachten (niveauopbouw, zie facet 2.2) binnen de leerlijnen toe. Op die manier wordt concreet bijgedragen aan de verticale samenhang in het programma. Deze verticale samenhang is mede te ontleen aan het feit dat de mate van zelfsturing bij studenten toeneemt, naarmate het programma vordert.
- Binnen de drie leerlijnen wordt het onderwijs in onderlinge samenhang aangeboden. Onderwijseenheden binnen de praktijkgestuurde leerlijn worden ondersteund door modules vanuit de kennisgestuurde leerlijn. Binnen de opleiding P&A is de kennisgestuurde leerlijn gekoppeld aan de BoKS, door een onderverdeling te maken naar negen vakgebieden (kennisleerlijnen): HRM, Recht, Gedragwetenschappen, ICT, Economie, Organisatiekunde, Communicatie, Opleiding Vorming Training en Onderzoek. Het auditteam merkt op dat de inrichting van de kennisgestuurde leerlijn vakgericht is. Binnen de studentgestuurde en in de praktijkgestuurde leerlijn komt 'alles samen'. Binnen de praktijkgestuurde leerlijn oefenen studenten bijvoorbeeld complexe vaardigheden in (gesimuleerde) realistische context en oefenen zij deze in de realiteit. Dat gebeurt onder meer in projecten en stages.
- Het theorie- en praktijkonderwijs binnen de kennis- en praktijkleerlijnen zijn op elkaar afgestemd, gericht op een optimale ontwikkeling van de beoogde competenties. Binnen de praktijkleerlijn werken studenten aan praktijkopdrachten waarin zij verworven kennis toepassen in de praktijk. Voor het onderwijs in de deeltijd/duale variant is het een vereiste dat de opleiding voor een deel plaatsvindt op de werkplek van de student. De praktijkomgeving van de student wordt gebruikt als leeromgeving. Een student werkt tenminste twee dagen per week wat gelijk staat aan 24 studiepunten per jaar.

- In haar zelfevaluatie rapport beschrijft de opleiding per variant hoe zij de samenhang tussen het binnen en buitenschools curriculum organiseert. Binnen de stage van het voltijdprogramma is die samenhang er onder meer door de activiteiten binnen studieloopbaancoaching, waarbij studenten worden voorbereid op de stage en door tijdens de stage te reflecteren op de ervaringen en de doelen. Binnen de deeltijd- en duale opleiding is de samenhang tussen binnen- en buitenschools curriculum onder meer zichtbaar binnen de opdrachten vanuit de modules die zij binnen hun eigen beroepspraktijk uitvoeren.
- In de gesprekken met het auditteam en in tevredenheidsonderzoeken geven studenten blijk van tevredenheid over de samenhang in het onderwijsprogramma.

Overwegingen

Het curriculum heeft een duidelijke inhoudelijke samenhang door de ROM-leerlijnen en de uitgesplitste kennisleerlijnen. Het auditteam is positief over de samenhang tussen theorie en praktijk en tussen het binnen- en buitenschools curriculum. Voor studenten is de samenhang in het programma duidelijk.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Studielast (facet 2.4)

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

Bevindingen

- Het instituut heeft normen voor studeerbaarheid vastgelegd in de *Onderwijs- en Examenregeling* (zie *Hogeschoolgids – IMO 2009*). Deze normen bevatten onder andere richtlijnen voor het aantal studiepunten per onderwijsperiode. De opleiding verdeelt de studielast zo evenwichtig mogelijk over het studiejaar. Elk studiejaar heeft een omvang van 60 EC. Studenten hebben aangegeven (evaluaties) kritisch te zijn over de spreiding van de studielast. De opleiding heeft daarop besloten de verdeling van modules over het tweede studiejaar aan te passen.
- De opleiding sluit aan bij de richtlijnen van de hogeschool voor het versterken van de studeerbaarheid. Deze richtlijnen zijn vastgelegd in de hogeschoolnotitie *Werken aan attractief en intensief onderwijs (maart 2008)*. Hierin is onder andere vastgelegd, dat:
 - het opleidingsjaar is ingedeeld in vier kwartalen van negen lesweken;
 - keuzeonderwijs en minoren op vaste dagen wordt verzorgd;
 - in het eerste kwartaal van de opleiding een nulmeting of diagnostische toets wordt afgenomen om achterstanden op te sporen, attitudes en motivatie te inventariseren en op basis daarvan eventueel afspraken te maken;
 - maximaal drie schriftelijke toetsen aan het einde van een kwartaal worden afgenomen.

- De studieleiding doet structureel onderzoek onder studenten naar factoren die zij als belemmerend voor hun studie ervaren. Daarbij wordt ook onderzocht in hoeverre de feitelijke studielast overeenkomt met de geplande studielast.
- De hogeschool heeft het minimum aantal contacturen per studiejaar vastgelegd. Daarnaast is de omvang van de geroosterde lesuren vanaf het studiejaar 2009-2010 vastgesteld op 50 minuten (voorheen 40 minuten). Voor voltijdopleidingen is het aantal contacturen vanaf september bepaald op 580, 580, 310, 280 voor respectievelijk het eerste, tweede, derde en vierde studiejaar. Dit aantal uren heeft betrekking op een gemiddelde over een heel cursusjaar. Daarbij worden alle aantoonbaar begeleide contactmomenten meegerekend, zoals de stagebegeleiding. De gerealiseerde contacturen van de opleiding zijn 575, 549, 318 en 350. Het auditteam constateert dat de opleiding in het tweede jaar onder de norm presteert maar in het vierde jaar boven de gestelde norm. Er zijn afspraken tussen het instituut en de hogeschool om de normstelling (waar deze niet wordt gehaald) zo spoedig mogelijk te realiseren.
- Om de kwaliteit van de studeerbaarheid verder te borgen, zijn ook andere maatregelen genomen. Zo wordt intensief ingezet op studieloopbaancoaching. Studenten hebben elk kwartaal een studievoortgangsgesprek (deeltijd: twee per jaar, dual: drie gesprekken per jaar), waarbij studievoortgang centraal staat. De coach heeft de mogelijkheid studenten door te verwijzen naar de coördinator studentzaken, de studentendecaan of een peercoach. Het auditteam heeft in het gesprek met studenten vernomen dat deze functies in de praktijk naar tevredenheid ingezet worden.
- Aan het einde van het eerste jaar krijgen studenten een bindend studieadvies. In de studiegids zijn de normen hiervoor per variant opgenomen. Studenten die aan het eind van het eerste inschrijvingsjaar de propedeuse niet hebben behaald maar wel voldoen aan de doorstroomnormen, mogen deelnemen aan het onderwijs van het tweede jaar.
- Uit het *studenttevredenheidsonderzoek 2009* komt naar voren dat studenten de opleiding te doen vinden in de tijd die ervoor staat. Zoals eerder aangegeven zijn studenten wel kritisch over de spreiding van de studielast over het studiejaar. De opleiding heeft dit in haar zelfevaluatie rapport ook als verbeteractie geformuleerd.

Overwegingen

Het auditteam stelt op basis van gesprekken en materiaalbestudering vast dat de studielast over de gehele opleiding reëel is. De opleiding biedt een SLC-programma aan dat bijdraagt aan de studeerbaarheid en hanteert andere instrumenten om studenten te stimuleren in hun studieactiviteiten. Door middel van het studieadvies kan de opleiding studenten in een relatief vroeg stadium wijzen op hun toekomst binnen deze opleiding. Het auditteam neemt in haar oordeel de opmerkingen over de spreiding van de studielast en het hanteren van de hogeschoolnormen voor contacturen mee.

Conclusie

Op grond van bovenstaande kritische overwegingen komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

Instroom (facet 2.5)

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

Bevindingen

- De hogeschool streeft ernaar dat haar studentenpopulatie een afspiegeling is van de omgeving en dat de hogeschool aansluit bij de culturele diversiteit van de bevolking in Rotterdam.
- De opleiding sluit aan bij de handreiking van de hogeschool in het project *Studiesucces*. Zo voert de opleiding met iedere student een startgesprek, waar mogelijk 'voor de poort'. Mede op basis van de uitkomst van dit startgesprek kan de student voor aanvang van het programma deelnemen aan een summerschoolprogramma om eventuele deficiënties of achterstanden weg te werken. Studenten die een 'risicoprofiel' hebben, krijgen aanvullende begeleidingsgesprekken bij de studieloopbaancoaching. Ook kan de studieloopbaancoach peercoaching inzetten als aanvulling op het SLC-programma (vergelijk facet 2.4 en 4.2).
- In de eerste twee studiejaren van het programma is twaalf EC (totaal vijf procent van het hele programma) gereserveerd voor keuze- en bijspijkeronderwijs. Dit is bedoeld om studenten in staat te stellen eventuele achterstanden in hun beginsituatie in te lopen. Wanneer dat niet nodig is, kunnen studenten deze EC invullen vanuit het aanbod van keuzeonderwijs.
- In verband met instroom van studenten van buiten de EU heeft Hogeschool Rotterdam de Code of Conduct ondertekend.
- De eisen die de opleiding stelt bij de instroom qua vooropleiding zijn gelijk voor voltijd, deeltijd en duaal. De basis voor toelating is een diploma havo, vwo of mbo niveau 4. Voor deeltijdstudenten geldt daarnaast een aanstelling van minimaal 24 uur als toelatingsvoorwaarde. In het document *Praktijkleren bij de deeltijdopleiding P&A, 2010* presenteert de opleiding eisen die aan de werkplek worden gesteld. Deze hebben onder meer betrekking op relevantie en breedte van de werksituatie, actualiteitswaarde, communicatie, leerklimaat en begeleiding op de werkplek. Duale studenten volgen een formele sollicitatieprocedure en sluiten een leerwerkovereenkomst met de organisatie en de hogeschool. Zij hebben een dienstverband van minimaal 0,6 fte. De duaalbegeleider toetst de werkplek vooraf aan vastgestelde kwaliteitscriteria. Voor 21-plussers kan een toelatingsonderzoek toegang tot de opleiding bieden.
- Voorlichting aan aspirant-studenten geschiedt via open dagen, interscolaire dagen (voor leerlingen van regionale scholen en ROC's), proefstuderen en meeloopdagen. Ook wordt voorlichting gegeven op toeleverende scholen. Bij de voorlichting betreft de opleiding ook studenten van de opleiding.
- Om de overgang naar het hbo goed te laten verlopen (qua vorm en inhoud) wordt sinds 2009 bij elke student de startmeter afgenomen. Deze meter maakt een eerste screening van aspecten die van invloed zijn op studiesucces: rekenvaardigheid, begrijpend lezen, persoonlijke achtergrond, motivatie, studie- en beroepsbeeld en leercompetenties. Op basis van de resultaten worden nieuwe studenten, via een startgesprek, zo nodig geadviseerd deel te nemen aan de summerschool. Daarnaast wordt bij studenten een

diagnostische toets Nederlands afgenomen, waarna bij onvoldoende resultaat verplicht bijspijkeronderwijs moet worden gevolgd.

- Naast haar reguliere onderwijsprogramma's biedt de opleiding een aantal verkorte leerroutes. Voor studenten met een verwant mbo-diploma of een vwo-diploma is er een driejarig traject. Studenten krijgen vrijstelling voor een deel van de eerstejaars vakken; mbo gediplomeerden krijgen ook vrijstelling van de stage. De studenten die het verkorte programma volgen, hebben in het eerste studiejaar wel een pakket dat iets is verzwaard. Op basis van de startmeter (zie hiervoor) wordt getoetst of studenten het verkorte traject aan kunnen.
- Studenten geven aan tevreden te zijn over de aansluiting van de opleiding bij de vooropleiding (*STO 2009, NSE 2010*). In het gesprek met studenten heeft het auditteam gehoord dat de instroom een serieus item is en dat de opleiding veel activiteiten onderneemt om de overgang naar het hbo goed te laten verlopen. Zij zijn daarover erg positief.

Overwegingen

Het auditteam stelt vast dat de opleiding relevante instroomeisen hanteert. Daarbij houdt zij rekening met de mogelijkheden en specifieke situatie van de instromende student. Het auditteam is daarover positief. De opleiding heeft ook de voorlichting serieus vormgegeven en studenten zijn positief over de activiteiten van de opleiding om de aansluiting naar het hbo goed te laten verlopen.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Duur (facet 2.6)

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

Bevindingen

- De opleiding Personeel en Arbeid heeft een curriculum met de omvang van 240 EC (*Hogeschoolgids IMO, 2009*).
- De curriculumcommissie ziet er op toe dat bij wijzigingen in het programma wordt voldaan aan de formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum.

Overwegingen

Het auditteam constateert dat de opleiding voldoet aan de formele eisen met betrekking tot de omvang van het curriculum van 240 EC.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel voldaan.

Afstemming tussen vormgeving en inhoud (facet 2.7)

Het didactisch concept is in lijn met de doelstellingen.

De werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

Bevindingen

- Het Rotterdams OnderwijsModel (ROM) is richtinggevend voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs (zie 2.3). Binnen het ROM heeft de beroepspraktijk een centrale plaats in de opleiding, evenals een resultaatgerichte probleemaanpak, een stevige basis voor kennisontwikkeling, gerichtheid op de diversiteit in de studentenpopulatie en de mogelijkheid tot opleidingsoverstijgende samenwerking van studenten. De P&A studenten werken stelselmatig aan de beheersing van de competenties, opdat zij in de beroepspraktijk adequaat kunnen handelen.
- Binnen de leerlijnen in het ROM hanteert de opleiding relevante werkvormen waarmee op een gewenste manier de vereiste competenties kunnen worden verworven. Werkvormen zijn gevarieerd en sluiten aan op de module-inhoud, de opleidingsvariant en de studiefase. Er is daarbij een toenemende zelfsturing van het leerproces door de studenten in het verloop van de opleiding. De werkvormen die de opleiding hanteert zijn:
 - kennisgestuurde leerlijn: hoorcollege, werkcollege, discussiecolleges, zelfstudie, vaardigheidstrainingen, practica en externe bijeenkomsten (bijvoorbeeld conferenties);
 - praktijkgestuurde leerlijn: projecten, stage (voltijd), leerwerkplek (deeltijd/duaal), casussen, simulaties, afstudeeropdracht;
 - studentgestuurde leerlijn: hoorcolleges en werkcollege, zelfstudie;
 - studieloopbaancoaching: individuele gesprekken, groepsbijeenkomsten, opdrachten.
- De opleiding maakt gebruik van ICT om het onderwijs optimaal vorm te geven en om bijvoorbeeld plaats- en tijdonafhankelijk leren mogelijk te maken. De hogeschool maakt gebruik van de elektronische leeromgeving N@tschool. Daarbinnen hebben studenten ruimte voor hun digitaal portfolio waarbinnen zij hun geproduceerde studiematerialen kunnen verzamelen.
- Binnen het deeltijdse en/of duale programma wordt meer nadrukkelijk gewerkt vanuit het concept van action learning. Studenten leren aan de hand van de praktijk hun ervaring te verbreden door middel van reflectie en analyse, met behulp van theoretische concepten en door middel van de confrontatie met praktijkervaringen van medestudenten.

Overwegingen

Het auditteam is positief over de uitvoering van het didactisch concept, waarvoor het ROM de basis biedt. Er is sprake van een systeem waarbij de verschillende leerlijnen goed op elkaar ingrijpen. Het didactisch concept is naar oordeel van het auditteam in lijn met de doelstellingen. De werkvormen sluiten daar bij aan. Studenten zijn daarover in de evaluaties en in het gesprek met het auditteam positief. Het auditteam constateert, aansluitend bij haar opmerkingen binnen facet 2.3, dat binnen de kennisgestuurde leerlijn een vakgerichte benadering wordt gehanteerd. Integratie van de aangedragen kennis en vaardigheden vindt onder meer plaats in de praktijk- en studentgestuurde leerlijn.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot een oordeel goed.

Beoordeling en toetsing (facet 2.8)

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

Bevindingen

- In de hogeschoolnotitie *Attractief en Intensief Onderwijs (2008)* is er een aantal nieuwe kaders afgesproken voor de toetsing. Binnen een hogeschoolbreed project wordt beoogd de kwaliteit en efficiëntie van de toetsing op een hoger plan te brengen. Daarmee wordt tegemoet gekomen aan de signalen vanuit de interne kwaliteitszorg dat binnen enkele opleidingen de aansluiting tussen doelen, programma en toetsing verbeterd kan worden. Dit is onderwerp van gesprek in de managementgesprekken tussen het CvB en de instituutleiding.
- De hogeschool heeft in haar kwaliteitszorgkader streefdoelen opgenomen voor toetsing. Enkele daarvan zijn:
 - Een student wordt in staat gesteld zijn beoordeelde toets in te zien; hij kan een toelichting krijgen op de beoordeling.
 - Er zijn duidelijke beoordelingscriteria vastgelegd voor de verschillende stages, afgestemd op de geformuleerde stagedoelen.
 - De beoordeling van de stages gebeurt door de opleiding, met inbreng van de stage- of werkbegeleider.
 - Voor elk onderdeel van het programma is vooraf bekend hoe de toetsing zal plaatsvinden
- De instituutdirectie en de studieleiding zijn verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking van de toetsen. De examencommissie van het instituut ziet toe op een juiste naleving van de richtlijnen die gelden voor de uitvoering van toetsing, beoordeling en toekenning van studiepunten. Een toetscommissie (vanaf 2008-2009) bewaakt de kwaliteit van de toetsen. Het auditteam heeft op de visitatiedag zeer complete verslagen aangetroffen per toets, waarin de toetscommissie zich over de kwaliteit daarvan uitspreekt aan de hand van vooraf opgestelde criteria. Het auditteam is hierover zeer positief.
- Jaarlijks worden de toetsvormen vastgesteld, tegelijk met het vaststellen van het curriculum door de curriculumcommissie. Docenten ontwikkelen de toetsen, stellen criteria en normen vast binnen de regels van het instituut. Er wordt gebruik gemaakt van een toetsmatrijs en om de betrouwbaarheid verder te vergroten wordt bij de toetsconstructie de hertoets en de antwoordmodellen opgesteld.
- Het auditteam constateert dat de opleiding diverse toetsvormen hanteert om aan te sluiten bij de variatie aan werkvormen. Vanuit de materiaalbestudering op de visitatiedag en vanuit het toetsplan herkent het auditteam onder meer de volgende toetsen: open vragen-toets, multiple-choice toets, opdrachten, verslagen, (mini)onderzoeken, presentaties en forumdiscussies. Het auditteam heeft uitwerkingen en (bijbehorende) beoordelingen bestudeerd en is over het algemeen positief over de toetsing en

beoordeling. Er is een duidelijke lijn naar de module-inhoud en vanuit documentatie is voor studenten vooraf duidelijk wat zij kunnen verwachten. Er is een opbouw in niveau zichtbaar. De beoordelingen bij gemaakte toetsen sluit in de basis aan bij het oordeel van het auditteam. De onderdelen waarop de beoordeling zich richt zijn relevant en de beoordelingsformulieren bieden richtlijnen om tot een cijfer te komen. Wel heeft het auditteam een aantal inconsistenties geconstateerd waarvoor zij de aandacht van de opleiding vraagt. In de eerste plaats heeft het auditteam een aantal voorbeelden gezien van beoordelingen waarbij de eigen richtlijnen ten aanzien van beoordelen niet consequent werden gehanteerd. Het betreft het vertalen van kruisjesschema's naar een cijfer, waarvoor kwantitatieve richtlijnen worden geboden. Uit een gesprek hierover met docenten, blijkt dat zij daarin een vrijheid nemen. Zij interpreteren de richtlijnen als richtpunt niet als doorslaggevende maatstaf. Het auditteam vraag took de aandacht voor de onderbouwing van het gegeven cijfer in woorden. Daarnaast is het auditteam van oordeel dat het aantal multiple-choice toetsen hoog is in relatie tot het competentiegerichte onderwijs. Tot slot vraagt het auditteam de aandacht voor de termijn van het bekendmaken van resultaten van toetsen. Studenten zijn daarover kritisch. Over andere elementen van toetsing en beoordeling zijn studenten positief. Vooraf is helder waarop er beoordeeld gaat worden en de toetsing sluit naar mening van de studenten voldoende aan op het geboden onderwijs.

Overwegingen

Het auditteam is over het algemeen positief over het systeem van toetsen en beoordelen dat de opleiding hanteert. Ook in de praktijk is voor het auditteam voldoende gebleken dat er sprake is van adequate toetsing en beoordeling. In de uitvoering worden nog wel elementen herkend die voor verbetering vatbaar zijn. De activiteiten van de toetscommissie en de verslaglegging daarvan heeft het auditteam in het bijzonder als positief gewaardeerd.

Conclusie

Op grond van kritische opmerkingen over de uitvoering van beoordelingen, het gebruik van MC-toetsen en de termijnen van bekendmaken resultaten komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

Samenvattend oordeel Programma

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Programma' positief.

2.3 Inzet van personeel

Eisen hbo (facet 3.1)

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

Bevindingen

- In het *Strategisch personeelsplan instituut Managementopleidingen 2008-2012* zijn het personeelsbestand en de verwachte ontwikkelingen kwantitatief en kwalitatief geanalyseerd.
- De organisatiedoelen van het IMO zijn dat de docenten een hoogwaardig en up-to-date kennisniveau hebben en didactisch bekwaam zijn. Docenten zijn kenniswerkers met een sterke verbinding met de beroepspraktijk.
- De binding met de beroepspraktijk blijkt uit het feit dat een groot aantal docenten actief participeert in relevante netwerken en in toegepast onderzoek in samenwerking met lectoraten. Daarnaast heeft de opleiding een structureel samenwerkingsverband met drie externe partijen voor uitwisseling van medewerkers, waarbij een ieder op zijn specialiteit wordt ingezet. Zo vindt er uitwisseling met de politie Rijnmond, scholengemeenschap Nieuw Zuid (opzetten personeelsplan) en met het bedrijf ADP (salarisadministratie) plaats.
- Verder leggen docenten een verbinding tussen de beroepspraktijk en de opleiding via het begeleiden van stagiaires, duale en deeltijdstudenten en/of afstudeerders en contacten met alumni. Alumni worden ook ingezet als gastsprekers en -docenten.
- Door het aannamebeleid, door alle docenten in de praktijklijn van het curriculum in te zetten en door externe detachering, wil de opleiding borgen dat de praktijkkennis en externe gerichtheid van docenten op peil blijft.
- Uit het *Studententevredenheidsonderzoek 2009* blijkt dat studenten positief oordelen over de praktijkgerichtheid van de docenten.

Overwegingen

Het auditteam is positief over de wijze waarop het personeel in staat is een verbinding te leggen tussen het onderwijs en de beroepspraktijk. De diverse activiteiten die de opleiding hiervoor inzet, dragen daar naar oordeel van het auditteam substantieel aan bij. Het auditteam hoorde ook in de gesprekken met de studenten bevestigende verhalen aansluitend bij de positieve score in het tevredenheidsonderzoek.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Kwantiteit personeel (facet 3.2)

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

Bevindingen

- Voor het toewijzen van onderwijstaken aan docenten is in 2008 het PTD-model ingevoerd, met als uitgangspunt de centrale rol van de onderwijsuitvoering in de taken van docenten, op basis van de contacttijd tussen docent en studenten. PTD gaat uit van een hoofdverdeling van de beschikbare tijd van 10% professionalisering, 10%

organisatorische taken, 40% onderwijsuitvoering in de vorm van contacttijd en 40% aan onderwijsuitvoering gerelateerde taken.

- Het personeelsbeleid van het instituut is vastgelegd in het *Meerjaren strategisch personeelsplan IMO 2008-2012*, november 2008. De omvang en samenstelling van de personeelsformatie is aantoonbaar afgeleid van de eisen die de opleidingen van het instituut stellen. De hogeschool heeft als norm gesteld dat minimaal 65 procent van het budget wordt besteed aan onderwijsactiviteiten. De opleiding P&A bestemt 80 procent van de aanstellingsomvang voor de onderwijsuitvoering. Tien procent is bestemd voor professionalisering en de resterende tien procent voor organisatorische taken.
- Het team P&A bestaat uit (peildatum 1 februari 2010) 24 docenten (21,4 fte) en een fulltime onderwijsmanager (1 fte). Twee docenten (1,0 fte) werken op contractbasis bij P&A of zijn gedetacheerd vanuit een andere opleiding van de hogeschool. De docent-studentratio is 1:29,4.
- Het ziekteverzuim binnen Personeel en Arbeid bedroeg over het kalenderjaar 2009 4 procent inclusief langdurig verzuim. Het auditteam constateert dat hiermee wordt voldaan aan de norm van 4% vanuit het instituut, waarbij langdurig verzuim buiten beschouwing wordt gelaten.
- Uit het *Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2009* blijkt dat de werkdruk door docenten als acceptabel wordt ervaren.
- Studenten geven in gesprek met het auditteam aan tevreden te zijn over de bereikbaarheid van de docenten. Vragen die zij per e-mail aan docenten stellen, worden snel beantwoord.

Overwegingen

Het auditteam heeft vanuit de gesprekken en beschikbare evaluaties van medewerkers en studenten een positief beeld verkregen over de kwantitatieve samenstelling van het personeelsbestand. De opleiding voldoet daarbij aan de eigen streefambitie voor de docent – studentratio, die het auditteam acceptabel vindt.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Kwaliteit personeel (facet 3.3)

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

Bevindingen

- Het auditteam heeft de cv's van het onderwijsgevend personeel bestudeerd. In de cv's worden de relevante vakgebieden voor de verzorging van de opleiding P&A vertegenwoordigd, onder meer: human resource management (personeelswetenschappen, personeel en arbeid, strategisch HRM & management), sociologie, psychologie en organisatie- en bestuurswetenschappen. Alle docenten met

een vaste aanstelling zijn didactisch bekwaam op basis van een lesbevoegdheid of didactische aantekening.

- De onderwijsmanager heeft de dagelijkse leiding van het voltijdteam en het deeltijd/duaalteam gedelegeerd aan twee voltijdcoördinatoren en de deeltijd/duaalcoördinator. Docenten kunnen in alle studie jaren en in alle opleidingsvarianten worden ingezet, afhankelijk van vakgebied en interesse.
- De personeelsontwikkeling wordt op instituutsniveau gestuurd vanuit de jaarlijkse cyclus van plannings- en beoordelingsgesprekken die voor iedere medewerker van toepassing is. Zo worden, aan het begin van de cyclus met iedere medewerker, resultaatafspraken gemaakt ten aanzien van het verzorgen van onderwijs, werk in de organisatie en professionalisering. Afspraken worden vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkelplan (*Handreiking POP* en voorbeeldformulieren POP). Vervolgens wordt, aan het eind van de cyclus, de medewerker beoordeeld op realisatie van de afspraken (*Handreiking gesprekscyclus Hogeschool Rotterdam 12 maart 2008*; gesprekscyclusformulieren directeur, lector, docentfuncties en algemeen medewerker). Hiervoor stelt de medewerker een zelfevaluatie op waarbij verschillende evaluatie-instrumenten worden ingezet, zoals 360-graden-feedback, een collega-evaluatie en een klantevaluatie. Het auditteam constateert dat de opleiding de gesprekscyclus structureel uitvoert.
- De hogeschool heeft het professionaliseringsbeleid vastgelegd in de kadernotitie *Professionalisering Hogeschool Rotterdam (2006)*. In deze notitie zijn de investeringen van de hogeschool beschreven voor de doorontwikkeling van de kwaliteit van personeel. Sinds 2008 wordt ingezet op het verhogen van het opleidingsniveau van het onderwijsgevend personeel. Per 2009 geldt als doelstelling het aantal op masterniveau opgeleide docenten gefaseerd te verhogen van 50 procent naar 60 procent. Het team P&A voldoet nog niet aan deze norm, 44 procent van de docent heeft een opleiding op masterniveau afgerond. De overige docenten zijn in het bezit van een bachelordiploma. Binnen het team is één docent bezig met een promotietraject binnen het lectoraat Participatie, Arbeid en Gezondheid. Twee docenten hebben een aanvraag voor promotie ingediend.
- Voor de invulling van afspraken in het kader van professionalisering is voor docerend personeel tien procent van de arbeidstijd gereserveerd. Naast een eventueel mastertraject, kan de medewerker in aanmerking komen voor scholing georganiseerd door de Dienst P&O. Deze dienst biedt een divers palet aan trajecten voor deskundigheidsbevordering voor onderwijzend en ondersteunend personeel. Deze trajecten zijn bijvoorbeeld gericht op versterking van kennis en vaardigheden op het gebied van onderwijskunde, didactiek, ICT of studieloopbaancoaching.
- Naast de persoonlijke deskundigheidsbevordering wordt er ook op opleidings- en instituutsniveau geschoold. Op opleidingsniveau is in het studiejaar 2009-2010 aandacht besteed aan de thema's; toetsen, toetsmatrijzen en N@tschool. Op instituutsniveau wordt elk kwartaal een studiedag georganiseerd over een onderwerp uit het hogeschoolbeleid, dat in de ochtend IMO-breed en in de middag per opleiding wordt behandeld. In 2008-2009 waren de thema's studiesucces en rendementsverbetering, in 2009-2010 lag het accent op toetsing. Verder zijn er hogeschoolbrede studiedagen over onderwerpen als culturele diversiteit in het onderwijs, ICT in het onderwijs. In de notitie *Scholingsbeleid IMO, opleiding P&A (2010)* geeft de opleiding weer hoe de medewerkers

zich ontwikkelen in de richting die door het instituut is aangegeven. Elke docent volgt een cursus over competentiegericht leren en het begeleiden van studenten. In de cv's van docenten zijn de verschillende vormen van scholing zichtbaar. Het auditteam treft de volgende voorbeelden aan: didactische cursussen, trainingen assessment, certificeringstrajecten voor studieloopbaancoach, projectmanagement, interculturele communicatie en onderwijsmanagement.

- Voor nieuwe docenten is er een inwerkprogramma. Nieuwe medewerkers worden binnen hun aanstelling vrijgemaakt om zich in te werken. Daarnaast krijgen zij gedurende drie maanden een ervaren collega mee als mentor, De begeleiding richt zich niet alleen op introductie in de organisatie, maar ook op het functioneren als docent.
- Studenten zijn in het *STO 2009* positief over de deskundigheid en de didactische kwaliteiten van docenten. Uit het *Medewerkerstevredenheid 2009* blijkt dat docenten plezier in hun werk hebben en dat ze positief zijn over ontwikkelingsmogelijkheden die het werk biedt.

Overwegingen

Het auditteam heeft de kwalificaties van de docenten bestudeerd in het licht van het te verzorgen onderwijsprogramma. Het auditteam is positief over de vertegenwoordiging van de diverse deskundigheden in het docententeam, zowel inhoudelijk, didactisch als organisatorisch. Vanuit de gesprekken met docenten en het management heeft het auditteam de indruk gekregen dat er tijd wordt vrijgehouden voor professionalisering en dat de invulling van deze tijd relevant is. Ook de tevredenheid van de studenten over de inhoudelijke kwalificaties van de docenten heeft positief bijgedragen aan het oordeel van het auditteam.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Samenvattend oordeel Inzet van personeel

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Inzet van personeel' positief.

2.4 Voorzieningen

Materiële voorzieningen (facet 4.1)

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

Bevindingen

- De opleiding is grotendeels gevestigd in een gebouw aan de Wijnhaven 107 in Rotterdam. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van het gebouw aan de Wijnhaven 61. Hier bevinden zich een aantal collegezalen, een restaurant en een mediatheek.

- De mediatheek heeft de beschikking over zestig computerwerkplekken. Daarnaast bevinden zich in de mediatheek literatuur die betrekking heeft op de aandachtsgebieden van de opleiding. Naast de boeken, naslagwerken en lesmethoden heeft de mediatheek abonnementen op een groot aantal tijdschriften en online databanken. Van de boeken op de literatuurlijst worden meerdere exemplaren aangeschaft. Voor de samenstelling van de collectie heeft het instituut een beleidsplan opgesteld (*Collectieprofiel 2010 IMO – P&A*).
- Het IMO beschikt over theorie- en projectlokalen en vergaderruimtes, die alle zijn voorzien van audiovisuele faciliteiten. Voor studenten zijn er stiltewerkplekken en open werkplekken.
- De computerdichtheid is één computer op tien studenten, waarmee wordt voldaan aan de hogeschoolnorm van één computer op twaalf studenten. Daarnaast is het gebouw voorzien van een draadloos netwerk, waarop studenten met hun laptop kunnen inloggen.
- Het auditteam heeft op de visitatie kennis kunnen nemen van de voorzieningen. Het auditteam heeft onder meer een rondleiding gehad om zich een beeld te vormen van de onderwijslocatie. Over de huisvesting en materiële voorzieningen is het auditteam positief.
- In de *Nationale Studenten Enquête 2010* komt naar voren dat studenten over het algemeen tevreden zijn over de voorzieningen.

Overwegingen

Het auditteam is ervan overtuigd dat de huisvesting en materiële voorzieningen toereikend zijn om het programma te realiseren. Zij heeft tijdens een rondleiding kennis kunnen nemen van de voorzieningen.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Studiebegeleiding (facet 4.2)

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

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

Bevindingen

- De studiebegeleiding is, in de vorm van studieloopbaancoaching (SLC), een belangrijk onderdeel van het ROM en ondergebracht in de studentgestuurde leerlijn. Op die manier komt SLC terug in elke studiefase. De uitgangspunten voor SLC zijn door de hogeschool voor ieder instituut vastgelegd in de kadernotitie *Studieloopbaancoaching aan de HR (2006)*.

- Binnen SLC vindt de reflectie plaats van het geleerde gericht op de competentieontwikkeling van de student (zie ook facet 2.3). Via SLC wordt onder andere gestuurd op beroepsoriëntatie, selectie en verwijzing alsmede op loopbaanoriëntatie. Hiermee wordt de gewenste studievoortgang, -planning en het bevorderen van de studentverantwoordelijkheid bewaakt en bevordert. Ook staat de professionele ontwikkeling van de student centraal in de SLC. Studenten leren hun ontwikkeling van studiecompetenties en de eigen studievoortgang te bewaken en te sturen. Dit gebeurt onder begeleiding van een studieloopbaancoach die, zo mogelijk, door Hogeschool Rotterdam is gecertificeerd. Vast staat dat iedere voltijdstudent tenminste drie individuele gesprekken heeft met zijn studieloopbaancoach. Studenten hebben dat bevestigd in het gesprek met het auditteam.
- Het recht op studiebegeleiding is vastgelegd in de *Hogeschoolgids IMO 2009-2010*. Hierin staat ook vermeld dat iedere student ten minste eenmaal per studiejaar een advies over de voortgang van de studie ontvangt. Zolang de student de propedeuse nog niet heeft afgerond, vindt er een intensief traject met de studieloopbaancoach plaats. Als de student vertraging heeft opgelopen, adviseert de instituutsdirecteur over de verdere aanpak van de studie.
- Studieloopbaancoaching vindt in alle jaren plaats (3 EC per studiejaar). Tijdens jaar één en twee van de voltijdopleiding worden er een SLC'er per klas aangesteld. Deze gaan ook mee van het eerste naar het tweede jaar. In jaar drie wordt de coaching overgedragen aan de stagebegeleider. Na de stage wordt de coaching weer overgedragen aan een coach per klas en is SLC gericht op de voorbereiding op het afstuderen. In het vierde jaar is de afstudeerbegeleider tevens de SLC'er. Eén P&A docent heeft als taak studenten te begeleiden die na vier jaar nog niet zijn afgestudeerd.
- SLC in de duale opleiding (jaar 3 en 4) bestaat uit drie individuele gesprekken per jaar over de studievoortgang, het functioneren in de praktijk en loopbaanperspectieven. Elk cohort heeft een docent die zowel duaal begeleider is als studieloopbaancoach en tevens lesgeeft aan de groep.
- Doordat het aantal deeltijdstudenten gering is, wordt gewerkt met een overzichtelijke groep docenten en is er voor gekozen jaarlijks van studieloopbaancoach te wisselen. De SLC'er heeft met elke student minimaal twee individuele gesprekken per jaar over studievoortgang, werk en loopbaanperspectieven. Tevens volgen de deeltijdstudenten in het eerste jaar een SLC-programma met één groepsbijeenkomst per kwartaal.
- In het kader van het hogeschoolbeleid om de diversiteit in de studentenpopulatie te vergroten, werkt de hogeschool met peercoaching (*Peercoaching aan de Hogeschool Rotterdam, juni 2007*). Het auditteam heeft gezien dat binnen de opleiding peercoaches actief zijn. Peercoaches zijn studenten die fungeren als rolmodel, gastheer, vraagbaak en coach voor medestudenten. Peercoaching wordt in aanvulling op SLC ingezet. De studieloopbaancoach verwijst, wanneer de vraag daartoe is, een student door naar een peercoach. Afspraken met een peercoach zijn niet vrijblijvend. Deze worden vooraf vastgelegd. Een coördinator peercoaching ziet toe op naleving hiervan. Het instituut heeft een coördinator peercoaching voor tien uur per week in dienst.
- Informatievoorziening is gericht op de bevordering van de studievoortgang en op de behoeften van de studenten. Via het studentvolgsysteem OSIRIS wordt de studievoortgang van studenten gevolgd en kunnen, wanneer gewenst, direct afspraken

met studenten worden gemaakt om de gewenste studievoortgang te ondersteunen. Daarnaast vindt informatievoorziening richting studenten plaats via het intranet (HINT), N@tschool, Osiris, en e-mail. Via het intranet kunnen studenten informatie over roosters, roosterwijzigingen, ziek en betermeldingen van docenten, informatie over regelingen, minoren, modules, studieonderdelen, en de cijfers bekijken. Ook de studiegids is digitaal beschikbaar.

- Het Bedrijfsbureau van het IMO verzorgt, ondersteunt en coördineert onderwijsondersteunende taken en processen. Ook is het Bedrijfsbureau de vraagbaak voor studenten via de informatiebalie of via e-mail.
- Uit de interne audit van de opleiding blijft dat studenten in het algemeen tevreden zijn over de wijze waarop de begeleiding is vormgegeven en wordt uitgevoerd. Zij ervaren dat SLC vooral is gericht op het vergroten van zelfstandig werken en de competentieontwikkeling. In het gesprek met het auditteam blijkt dat de aanpak en de aandacht van de individuele studieloopbaancoaches op het gebied van competentieontwikkeling in de praktijk niet gelijk is. Zo verschillen de momenten waarop studenten op de competenties reflecteren. Studenten zijn in het gesprek positief over de toegankelijkheid en wijze waarop de coaches studenten begeleiden bij problemen. Het auditteam heeft daar concrete voorbeelden van gehoord.
- Uit het *STO 2009* komt naar voren dat studenten kritisch zijn over het tijdig bekend maken van toetsresultaten en van de lesroosters. Ook het tijdig bekend maken van het rooster voor toetsing en roosterwijzigingen wordt door studenten in de enquête kritisch beoordeeld. Naar aanleiding hiervan is in het Management Team afgesproken meer aandacht te geven aan het naleven van afspraken die de onderwijsmanager, de docenten en het Bedrijfsbureau hebben gemaakt over procedures rondom het inleveren en verwerken van cijfers en rondom roosterwijzigingen. Met de commissies waarvan studenten deel uitmaken, wordt besproken hoe zij input kunnen geven aan de informatievoorziening. Het auditteam heeft er vertrouwen in dat deze maatregelen bij zullen dragen aan een hogere tevredenheid onder de studenten met betrekking tot het tijdig bekend maken van de resultaten, wijzigingen en les- en toetsrooster.

Overwegingen

Het auditteam is in algemene zin positief over het systeem van studiebegeleiding en informatievoorziening dat binnen de opleiding wordt gehanteerd. In het bijzonder noemt het auditteam de peercoaching als positief aspect en is zij positief over de voorbeelden die studenten hebben gegeven van begeleiding bij (persoonlijke) problemen. In de uitvoering van de studieloopbaancoaching heeft het auditteam geconstateerd dat er verschillen zijn in de aanpak en aandacht voor competentieontwikkeling. Het auditteam vraagt hiervoor de aandacht van de opleiding. Tevens is het auditteam kritisch over de kwaliteit van de informatievoorziening. Ook hier geldt dat het systeem staat, maar dat er in de uitvoering knelpunten zijn. In het gesprek met het management is gebleken dat dit onderwerp de nadrukkelijke aandacht heeft van de opleidingsmanager. Daarover is het auditteam positief. Zij vertrouwt erop dat die aandacht op korte termijn zal leiden tot verbeteringen die leiden tot verhoging van de studenttevredenheid.

Conclusie

Op grond van bovenstaande opmerkingen over de aandacht en aanpak op het gebied van competentieontwikkeling binnen de studieloopbaanbegeleiding en over de informatievoorziening komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

Samenvattend oordeel Voorzieningen

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Voorzieningen' positief.

2.5 Interne kwaliteitszorg

Evaluatie resultaten (facet 5.1)

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

Bevindingen

- De Instituutsdirecteur is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid van het instituut en van de opleidingen van het instituut. Richtlijn daarbij is het document *Kwaliteitszorgbeleid bij de Hogeschool Rotterdam (2006)*. Het motto is: 'Kwaliteit is doelbereiking'. Het kwaliteitszorgkader van de hogeschool is ontleend aan het strategisch beleid van de hogeschool en aan het accreditatiekader van de NVAO.
- Het kwaliteitsbeleid van het instituut en van de opleiding berust, in het verlengde van het hogeschoolbeleid, op drie pijlers:
 1. De beleids- en jaarplancycclus van planning en control (P&C-cyclus). Basis voor het management en sturing is de planvorming, vastgelegd in het meerjarig strategisch beleidsplan van het instituut (*Strategisch Beleidsplan IMO 2008-2012*). Als gevolg van managementwisselingen is het laatste plan aangevuld met de notitie *IMO transformatieplan*, juni 2010. Binnen de P&C-cyclus worden de beleidsterreinen financiën, onderwijs en management en sturing onderscheiden. Het jaarlijkse managementcontract met prestatiedoelen tussen het Instituut en het CvB heeft hierbij een centrale rol. Elk instituut van de hogeschool heeft een gesystematiseerd geheel van procedures en documenten, op basis waarvan het CvB de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteitscriteria kan vaststellen.
 2. Met de interne kwaliteitszorgsystematiek van de opleiding wordt cyclisch en methodisch gewerkt aan kwaliteitsverbetering. De kwaliteitszorg heeft betrekking op drie door hogeschool Rotterdam vastgestelde domeinen: Onderwijskwaliteit, Kwaliteit van management en sturing, en Operationele kwaliteit. De hogeschool heeft haar doelstellingen binnen deze domeinen en de NVAO-criteria uitgewerkt in toetsbare streefdoelen (*Toetsbare streefdoelen van de Hogeschool Rotterdam, 2006*). Binnen dit kader heeft het instituut en vervolgens de opleiding eigen kwaliteitsbeleid vastgelegd.
 3. Het bureau Auditing, Monitoring en Control (AMC). Het bureau AMC biedt het College van Bestuur onafhankelijke informatie via het periodiek uitvoeren van (midterm) audits bij opleidingen en instituten, halverwege de accreditatieperiode. Dit gebeurt aan de hand van de facetten van het NVAO-kader.

- De opleiding heeft haar eigen kwaliteitsbeleid vastgelegd in het *Handboek kwaliteitszorg IMO, april 2010*. Daarin is uiteengezet via welke instrumenten de opleiding periodiek evaluaties uitvoert. De opleiding maakt onder andere gebruik van module- en projectevaluaties (module/project meter), kwartaalevaluaties (kwartaalmeter), stage-evaluaties, medewerkerstevredenheidsonderzoek, alumnionderzoek en een werkgeversonderzoek. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van het studententevredenheidsonderzoek (STO) dat de hogeschool eens per twee jaar uitvoert. Het laatste STO dateert van maart 2009. Vanaf 2010 werkt de opleiding met de Nationale Studentenenquête.
- Via de verschillende evaluatie-instrumenten stelt de opleiding vast in welke mate de streefdoelen zijn gerealiseerd. Op basis van streefnormen voor tevredenheid worden evaluatie-uitkomsten geanalyseerd en, waar nodig of gewenst, verbetermaatregelen in gang gezet. De streefnormen waren in voorliggende periode niet formeel vastgelegd, zo constateert het auditteam vanuit documentatie en in een reactie van de opleiding. In die periode werden de volgende vuistregels gehanteerd:
 - Bij een tienpuntsschaal (1 = laag, 10 = hoog): bij een gemiddelde van een zeven of hoger geen verbeteractiviteit, tenzij er ten opzichte van de laatste meting een verschil van -0,5 of meer is.
 - Bij een vijfpuntsschaal (5 = zeer mee eens, 1 = zeer mee oneens): bij een gemiddelde van 2,8 of hoger geen verbeteractiviteit, tenzij er ten opzichte van de laatste meting een negatief verschil is van meer dan 0,2 punt.
 - Bij een vierpuntsschaal (zeer tevreden tot zeer ontevreden en aparte optie geen ervaring) wordt geen verbeteractiviteit ingezet indien minder dan twintig procent ontevreden of zeer ontevreden is.
 Het auditteam stelt vast dat de opleiding zeer recent deze vuistregels formeel heeft vastgesteld.

Overwegingen

Het auditteam heeft kennisgenomen van het systeem van kwaliteitszorg en is hierover positief. De uitwerking die de opleiding in haar *Handboek Kwaliteitszorg* presenteert biedt instrumenten om het onderwijs systematisch te evalueren. Het auditteam heeft uitwerkingen gezien van het kwaliteitszorgsysteem (resultaten van diverse evaluatie-instrumenten) en herkent daarin relevante onderwerpen. De opleiding hanteert daarbij toetsbare streefdoelen, die zeer recent formeel zijn vastgesteld en daarvoor als vuistregels werden gehanteerd.

Conclusie

Op grond van bovenstaande opmerkingen over het recent vastleggen van de streefdoelen komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

Maatregelen tot verbetering (facet 5.2)

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

Bevindingen

- De opleiding heeft haar aanpak voor interne kwaliteitszorg vastgelegd in *Teambeleidsplan opleiding Personeel en Arbeid 2009-2010* en in het *Handboek Kwaliteitszorg IMO april 2010*. Het getuigt van een systematiek waarin de plan-do-check-act-cyclus is uitgewerkt. Ook komt de aanpak overeen met de systematiek en uitgangspunten die gelden op instituuts- en hogeschoolniveau.
- In het kwaliteitszorgplan van de opleiding is uitgewerkt hoe de opleiding naar aanleiding van evaluaties en nader onderzoek verbetermaatregelen in gang zet. Dit doet de opleiding aan de hand van een verbeterplan waarin verbeteracties, doelen, termijnen, middelen en verantwoordelijkheden zijn vastgesteld. De verbeteringen in de afgelopen jaren hebben vooral betrekking op het curriculum en het rendement van de opleiding. Zo is in 2009 het *Handboek deeltijdonderwijs* ontwikkeld dat als doel heeft verbetering van de kwaliteitstoetsing van de deeltijdwerkplek en verbetering van de competentieontwikkeling en –toetsing van deeltijdstudenten. De inzet van het eerder genoemde project ‘attractief en intensief onderwijs’ heeft als doel het studiesucces te vergroten en onnodige uitval van studenten te voorkomen.
- De verbeterplannen van het instituut vloeien voort uit de verschillende evaluaties bij verschillende stakeholders en worden opgenomen in het managementcontract dat de instituutsdirectie afsluit met het CvB en dat periodiek onderwerp van gesprek is. Het auditteam heeft een managementcontract van een instituut ingezien, een rapportage van een tussengesprek en van een bilateraal overleg tussen CvB en instituut als ook een eindrapportage over een managementcontract. Deze documenten laten zien dat vanuit het instituut wordt gestuurd vanuit vooraf vastgestelde resultaatsgebieden waarover periodiek verantwoording wordt afgelegd over de voortgang. Op opleidingsniveau wordt gewerkt volgens eenzelfde systematiek. Het auditteam heeft onder meer het *Teambeleidsplan P&A 2009 – 2010* en het *Handboek kwaliteitszorg* bestudeerd waaruit een sturing op resultaten blijkt. De opleiding constateert in haar *Teambeleidsplan P&A 2009 – 2010* dat resultaten van evaluaties verbeteringen en verandering brengen, maar dat dit nog niet systematisch plaatsvindt. Met het *Handboek kwaliteitszorg* geeft de opleiding daar vanaf 2010 daar meer invulling aan. Ook in haar zelfevaluatie rapport geeft de opleiding als verbeteractie aan: het structureel vastleggen van evaluatieresultaten en het vertalen hiervan in concrete – beschreven- acties.
- De voortgang in het realiseren van de resultaten wordt gevolgd door een bilateraal overleg tussen CvB en instituutsdirecteur en tussen de instituutsdirecteur en de onderwijsmanagers van de opleiding. In de jaarplannen van de opleidingen zijn de verbeteracties opgenomen. De instituutsdirecteur maakt met de onderwijsmanagers resultaatafspraken, de onderwijsmanager maakt afspraken met docenten en geeft opdrachten aan werkgroepen en commissies om doelen te realiseren. Het realiseren van afspraken in onderwerp in de gesprekscyclus.
- Enkele voorbeelden van verbeterpunten naar aanleiding van de vorige visitatie zijn;
 - Verlaging van de werkdruk van de medewerkers (zie uitkomsten MTO).
 - Verlaging docent-studentratio (van 1:34 naar 1:29,4).
 - Invoering studielijn in de lijn van het ROM.
 - Invoering peercoaches ter versterking SLC-programma.

- In het gesprek met het auditteam geven studenten aan verbetering te herkennen naar aanleiding van de verschillende evaluaties die binnen de opleiding plaatsvinden. De terugkoppeling daarover is echter nog voor verbetering vatbaar.

Overwegingen

Het auditteam constateert dat de opleiding haar onderwijs verbetert op basis resultaten van evaluaties. De structurele vastlegging van de verbetermaatregelen en de terugkoppeling hiervan naar betrokkenen is naar oordeel van het auditteam nog voor verbetering vatbaar. Het auditteam sluit hierbij aan bij constatering van de opleiding en heeft vanuit het gesprek met het management en de documentatie de indruk dat deze aspecten de aandacht van de opleiding hebben.

Conclusie

Op grond van bovenstaande kritische opmerking over de vastlegging van verbetermaatregelen en terugkoppeling hiervan naar betrokkenen komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

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

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

Bevindingen

- In het *Kwaliteitszorg handboek* van de opleiding is vastgelegd dat de studieleiding kan aantonen op welke wijze de medewerkers, studenten, alumni en het beroepenveld zijn betrokken bij evaluatieonderzoek en het formuleren van verbeterplannen (voorbeelden instrumenten zie ook facet 5.1).
- Met de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs zijn docenten continu actief betrokken bij de kwaliteitszorg van de opleiding. Docenten nemen periodiek deel aan teamoverleggen en hebben zitting in ontwikkelgroepen. Zo nemen docenten actief deel aan de curriculumcommissie, de toetscommissie, de opleidingscommissie en de medezeggenschapsraad. Twee docenten maken onderdeel uit van het IMO brede kwaliteitszorgteam. De terugkoppeling van evaluatieresultaten naar docenten vindt plaats via de overlegstructuur (teamoverleg, opleidingsoverleg) en de IMO-nieuwsbrief. Ook kunnen evaluatieresultaten ter sprake komen in de gesprekscyclus.
- Studenten zijn op verschillende manieren betrokken bij de continue verbetering van het onderwijs. Studenten nemen deel aan verschillende onderwijs-evaluaties waar de tevredenheid over de inhoud van het onderwijs wordt geëvalueerd en één keer per twee jaar nemen studenten deel aan het hogeschoolbrede STO. Uitkomsten van evaluaties worden per instituut en per opleiding gepresenteerd op basis waarvan eventuele verbetermaatregelen in gang worden gezet.
- Een vertegenwoordiging van de studenten van de opleiding neemt deel aan de opleidingscommissie van de opleiding die periodiek overleg voert over de inhoud van en organisatie rondom de opleiding. Binnen de opleidingscommissie worden tevens evaluatie-uitkomsten besproken. De opleidingscommissie bestaat uit drie studenten en

twee docenten. Zij komt ten minste vier maal per jaar bijeen. Zowel de evaluatieresultaten als de conclusies en de voorgestelde verbeteracties worden besproken. Bij het uitvoeren van verbeteringen door de opleiding wordt rekening gehouden met haar adviezen.

- Vertegenwoordigers van het werkveld van de opleiding hebben zitting in de beroepenveldcommissie. De beroepenveldcommissie ondersteunt de opleiding door signalen uit het werkveld, over actuele relevante ontwikkelingen, af te geven en samen met de opleiding te bediscussiëren. Verder voorziet de beroepenveldcommissie waar wenselijk de opleiding van feedback over haar doelstellingen en curriculum.
- Daarnaast krijgt de opleiding feedback vanuit het werkveld via: contacten met begeleiders op de werkplek, evaluatie van stage en afstuderen voor praktijkbegeleiders, het alumnionderzoek, het werkgeversonderzoek en de HBO-monitor.
- De opleiding heeft een alumni-vereniging, die een rol speelt in het onderhouden van contacten tussen alumni onderling en tussen alumni en opleidingen. Het alumnionderzoek wordt via de alumnivereniging uitgevoerd.

Overwegingen

Het auditteam is positief over de betrokkenheid van de diverse betrokkenen. Zij neemt in haar oordeel mee dat de vertegenwoordigers zelf ook positief zijn over de mate waarin zij betrokken worden bij het onderwijs. Het auditteam heeft dat in de verschillende gesprekken teruggekregen.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Samenvattend oordeel Interne kwaliteitszorg

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

2.6 Resultaten

Gerealiseerd niveau (facet 6.1)

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

Bevindingen

- De instituutsdirectie is ervoor verantwoordelijk dat de opleidingen systematisch borgen dat de beoogde eindkwalificaties van de opleiding door de afgestudeerden zijn bereikt.
- De coördinator voltijd hoofdfase en de coördinator deeltijd/duaal controleren of studenten toelaatbaar zijn tot het afstudeertraject. Ook dragen zij er zorg voor dat de afgesproken procedure op de juiste manier gevolgd wordt. De voorbereiding op het afstuderen is onderdeel van de SLC. Een student is toelaatbaar tot het afstudeertraject van het vierde jaar als het tweede jaar is afgerond, de derdejaars stage met een voldoende is

afgesloten en in totaal 117 studiepunten in de hoofdfase zijn behaald (*Hogeschoolgids IMO 2009-2010*).

- De opleiding borgt het gewenste eindresultaat via het toetsen van de eindkwalificaties tijdens het afstuderen, en door het beroepenveld bij deze toetsing te betrekken. Dit gebeurt onder andere doordat het competentieniveau van de student mede wordt beoordeeld door de praktijkbegeleider vanuit de organisatie waar de student het afstudeeronderzoek uitvoert. Daarnaast wordt de verdediging van de scriptie mede beoordeeld door een externe deskundige die het werkveld vertegenwoordigt in het eindgesprek. Verder worden de beroepsrelevantie van het curriculum en enkele afstudeerwerken regelmatig besproken met de beroepenveldcommissie. Bij het ontwikkelen van onderwijs raadpleegt de opleiding externe deskundigen. De competentiematrix laat zien dat alle competenties op het vereiste niveau ontwikkeld en getoetst zijn.
- De afstudeeropdracht is een zelfstandig onderzoek dat betrekking heeft op een product binnen het werkveld, dat actualiteitswaarde heeft en voortvloeit uit een reële behoefte van een organisatie. Het eindproduct is een scriptie, waarin verslag wordt gedaan van het uitgevoerde onderzoek: beschrijving van de theoretische basis, onderzoeksmethode, analyse, resultaten, conclusies, plan van aanpak voor implementatie, en aanbevelingen.
- De voltijdstudent zoekt zelf een externe opdrachtgever en maakt afspraken over de begeleiding vanuit de organisatie. In het bedrijf waar het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd, voert de student ook werkzaamheden uit, de afstudeerstage. De student maakt een POP (persoonlijk ontwikkelplan) waarin hij beschrijft op welke wijze hij aan de eigen competenties tijdens het afstuderen gaat werken. Na ongeveer tien weken maakt de student een verslag, waarin hij aangeeft wat hij heeft geleerd en welke competenties hij verder wil ontwikkelen. Aan het eind van de afstudeerstage vindt een afrondend gesprek plaats tussen student, docent en praktijkbegeleider, waarin het competentieniveau wordt beoordeeld en waarbij het advies van de praktijkbegeleider zwaar meeweegt. De praktijkbegeleider geeft ook een algeheel oordeel over het functioneren van de student.
- Duale en deeltijdstudenten voeren het onderzoek uit in de organisatie waar ze werkzaam zijn, De student schrijft een onderzoeksplan, dat ter goedkeuring aan twee docenten van de opleiding wordt voorgelegd. Bij de duale variant van de opleiding maakt de student een POP waarop hij tussentijds en aan het eind van het jaar wordt beoordeeld. Voor deeltijdstudenten gaat dit gelden vanaf studiejaar 2010-2011.
- De student presenteert en verdedigt de scriptie voor een commissie tijdens het zogenoemde eindgesprek. Deze beoordelende commissie bestaat uit de docent en een externe deskundige die het werkveld vertegenwoordigt.
- Het auditteam heeft tien eindwerkstukken van recent afgestudeerden bestudeerd en stelt vast dat deze aan het beoogde (bachelor)niveau voldoen. Studenten laten in de werken zien dat zij de competenties op niveau beheersen. In de meeste eindwerken laten de studenten zien dat zij vanuit een probleemstelling toe kunnen werken naar een conclusie. In de stappen die daartussen liggen is naar oordeel van het auditteam nog wel terrein te winnen. De onderzoeksvaardigheden van de studenten kunnen nog geoptimaliseerd worden (zie verder). De onderwerpen die studenten voor hun afstuderen werven zijn relevant voor de beroepspraktijk, zo blijkt ook uit het oordeel van de bedrijven waar de

studenten hun afstudeeropdracht hebben uitgevoerd. De vakliteratuur die gebruikt wordt in de afstudeerwerken sluit aan bij wat studenten tijdens de opleiding is bijgebracht. Het auditteam mist daarin de internationale component, die bij sommige werkstukken zeker relevant was geweest. Ook de omvang en variatie van literatuur is nog niet optimaal naar oordeel van het auditteam. De beoordelingsformulieren zijn opgenomen in de afstudeerhandleiding. Voor de diverse onderdelen van het afstuderen zijn afzonderlijke formulieren. De criteria voor het afstudeerproduct (onderzoeksverslag) hebben betrekking op onder andere de methodische en gestructureerde aanpak, niveau en volledigheid, conclusies en aanbevelingen in relatie tot de vraag-/probleemstelling. Deze en andere elementen zijn in het beoordelingsformulier direct gekoppeld aan de Dublin descriptoren. Het auditteam is daarover positief. Wel merkt het auditteam op dat zij de oordelen van een aantal afstudeerwerken aan de hoge kant vindt.

- Door de opleiding is ingezet op verbetering van de onderzoekslijn (nieuw curriculum) en er zal vanaf volgend studiejaar (2010-2011) één afstudeerhandleiding zijn voor alle varianten (voltijd, deeltijd en duaal) van de opleiding Personeel en Arbeid. Hiertoe is de huidige afstudeerhandleiding en het beoordelingsformulier van de voltijdopleiding het uitgangspunt.
- Naast de beoordeling van het gerealiseerde niveau binnen de afstudeerfase, verifieert de opleiding periodiek de tevredenheid in het veld over de opleiding. De opleiding voert tweejaarlijks een alumnionderzoek uit waarin de tevredenheid onder afgestudeerden wordt gemeten over het niveau dat zij hebben bereikt in hun opleiding en over de mate waarin zij de aansluiting op de beroepspraktijk ervaren. Volgens de beleidsnota *Het Hoogste Goed (2007)* van OCW, waaraan Hogeschool Rotterdam zich conformeert, dient in 2011 tenminste 60% van de ondervraagde afgestudeerden tevreden te zijn over het bereikte niveau.
- Uitkomsten van de verschillende enquêtes die in het veld worden afgenomen, worden binnen de systematiek voor interne kwaliteitszorg geanalyseerd en leiden waar wenselijk tot verbetermaatregelen. Voorts laten evaluatie-uitkomsten zien dat alumni positief zijn over het niveau van de opleiding (*Alumnionderzoek 2010*). Uit het *Studententevredenheidsonderzoek 2009* blijkt dat het niveau van de opleiding positief wordt beoordeeld. Ook in de gesprekken van het auditteam met studenten en alumni waren zij positief over het niveau van de opleiding en de bereikte eindkwalificaties.

Overwegingen

Voor het auditteam is het niveau dat zij heeft aangetroffen in de bestudeerde eindwerken een belangrijke indicator voor het oordeel bij dit facet. Daarover is zij in de basis positief, hoewel zij opmerkingen maakt over getoonde onderzoeksvaardigheden, het gebruik van vakliteratuur en de hoge beoordelingen. De opleiding heeft voor een deel al aandacht voor deze aspecten. Het auditteam weegt voorts positief mee het oordeel van de beroepspraktijk en alumni over het afstudeerniveau.

Conclusie

Op grond van bovenstaande kritische opmerkingen komt het auditteam tot het oordeel voldoende.

Onderwijsrendement (facet 6.2)

Voor het onderwijsrendement zijn streefcijfers geformuleerd in vergelijking met relevante andere opleidingen.

Het onderwijsrendement voldoet aan deze streefcijfers.

Bevindingen

- De opleiding heeft de volgende streefcijfers geformuleerd voor het onderwijsrendement (*Personeel en Arbeid Rendementsplan 2008-2009, april 2009*):
 - Propedeuserendement na 1 jaar: 40-45%, na 2 jaar 65-70%;
 - Studieduur uitval: zo veel mogelijk voor 24 maanden;
 - Hoofdaserendement van de voltijd/duale opleiding stijgt naar 80% na drie jaar (vanaf cohort 2009);
 - Hoofdaserendement deeltijd 70% na drie jaar.
 - Studieduur afgestudeerden: tussen 48 en 54 maanden.
- In de gesprekken tussen instituutsdirectie en de opleiding wordt geanalyseerd welke factoren van belang zijn in relatie tot de instroom, de doorstroom en het rendement van de opleiding. Op grond van deze rendementsgesprekken formuleert de studieleiding een plan van aanpak voor versterking van de rendementen (*Personeel en Arbeid Rendementsplan 2008-2009, april 2009*).
- De rendementsgegevens van de opleiding maken ook deel uit van het managementcontract tussen de instituutsdirectie en het CvB. De voortgang wordt bewaakt in bilateraal overleg tussen het college en de instituutsdirecteur. In het najaar worden aan de hand van de startmonitor de instroom, uitval en het opleidingsrendement besproken; in het voorjaar worden aan de hand van de voortgangsmonitor de studieresultaten in het lopende opleidingsjaar besproken.
- In onderstaande tabellen zijn de rendementscijfers voor de opleiding weergegeven:

Voltijd

Cohort	2005	2006	2007
P-rendement na 1 jaar	31,7 procent	24,3 procent	31,4 procent
P-rendement na 2 jaar	58,7 procent	65,4 procent	67,1 procent

Duaal

Cohort	2005	2006	2007
P-rendement na 1 jaar	21,4 procent	77,8 procent	52,6 procent
P-rendement na 2 jaar	42,9 procent	100 procent	82 procent

Deeltijd

Cohort	2005	2006	2007
P-rendement na 1 jaar	51,9 procent	63,2 procent	58 procent
P-rendement na 2 jaar	75 procent	84,2 procent	84,9 procent

Cohort	2002	2003	2004
5-jaarsrendement	62.9%	62.9%	63.2%

Cohort	2006	2007	2008
Studieduur uitvallers in maanden	44,1	39,5	36,9

Cohort	2006	2007	2008
Studieduur afgestudeerden	48,5	50,5	49,8

- Het auditteam stelt vast dat de opleiding niet overal aan haar eigen streefnormen voldoet. Op hoofdlijnen geldt dat wel voor de items: studieduur afgestudeerden en het propedeuserendement na twee jaar. Voor het 5-jaarsrendement geldt dat weliswaar niet aan de eigen streefnormen wordt voldaan, maar dat de hier gepresenteerde rendementen wel boven het landelijk gemiddelde liggen.
- De opleidingen hebben een aantal verbeteringen gerealiseerd waarmee een gunstig effect op het propedeuserendement wordt verwacht:
 - stimuleren aspirant-studenten tot proefstuderen;
 - startgesprekken met aankomende studenten;
 - summerschool-cursussen voor aankomende studenten;
 - instaptoets en bijspijkerkursus Nederlands en studievaardigheden;
 - extra inzet succesvolle peercoaching.
- In de hoofdfase is het rendement sterk gerelateerd aan de doorstroom van studenten. Wanneer studenten hun propedeuse hebben gehaald en bij P&A willen blijven, dan moeten ze ook binnen de reguliere tijd het bachelordiploma kunnen halen. De opleiding onderneemt de volgende activiteiten om het rendement van de hoofdfase te verbeteren:
 - kwaliteit toetsing en examinering is een speerpunt (zie 2.8);
 - een SLC coach heeft de specifieke taak om met vertragers (bijvoorbeeld nog niet voldoen aan instroomnormen voor programmaonderdelen) een reparatieplan op te stellen, waardoor zij hun achterstand kunnen inlopen

Overwegingen

Het auditteam heeft de rendementscijfers van de opleiding bestudeerd en is positief over de wijze waarop de opleiding zicht heeft op relevante indicatoren. De opleiding volgt de diverse varianten daarin en formuleert waar nodig verbetermaatregelen om het rendement positief te beïnvloeden. Vergeleken met gepresenteerde landelijke rendementscijfers presteert de opleiding naar verwachting en dat wordt door het auditteam positief gewaardeerd.

Conclusie

Op grond van bovenstaande bevindingen en overwegingen komt het auditteam tot het oordeel goed.

Samenvattend oordeel Resultaten

Alle facetten zijn tenminste met een voldoende beoordeeld en daarmee is het onderwerp 'Resultaten' positief.

3 Bijlagen

Bijlage 1 Deskundigheden auditteam

Deskundigheid cf. Protocol VBI's	Lid auditteam: De heer drs. G.J. Miltenburg MHA	Lid auditteam: Mevrouw dr. P.J. Biemans	Student-lid auditteam: Mevrouw K.C.J. van Delst	Lid auditteam NQA: De heer P. van Achteren BLL
Relevante werkvelddeskundigheid	X	X		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met meest recente ontwikkelingen	X	X		
Vakdeskundigheid: Vertrouwd met lesgeven en beoordeling en toetsing minstens op niveau/oriëntatie te beoordelen opleiding		X		
Onderwijsdeskundigheid		X		X
Studentgebonden deskundigheid			X	
Visitatie- of auditdeskundigheid	X	X	X	X

Nadere informatie over de achtergronden van de leden van het auditteam:

De heer drs. G.J. Miltenburg MHA

De heer Miltenburg is ingezet als lid van het auditteam vanwege zijn deskundigheid op het gebied van Gezondheidszorg, Management, Bedrijfskunde en met name Personeel en Organisatie, HRM en Strategisch Beleid. De heer Miltenburg heeft uit opleiding en werkervaring kennis van de accreditatiesystematiek. Daarnaast heeft de heer Miltenburg inmiddels meerdere visitaties voor NQA uitgevoerd. Voor deze visitatie is de heer Miltenburg daarnaast aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1970 – 1977	VWO
1977 – 1981	Verpleegkundige-A
1982 – 1986	Gezondheidswetenschappen
1989 – 1991	Hogere Bedrijfskunde IBW
1999 – 2001	Master Strategisch Management Gezondheidszorg

Werkervaring:

1977 – 1981	leerling-verpleegkundige
1981 – 1982	verpleegkundige
1986 – 1990	assistent hoofd verplegingsdienst
1990 – 1994	hoofdverplegingsdienst
1994 – 2001	sectorhoofd klinische zorg
2001 – heden	manager personeel en arbeid ZGT Almelo

Mevrouw dr. P.J. Biemans

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

Opleiding:

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

Werkervaring:

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

Mevrouw K.C.J. van Delst

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

Opleiding:

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

Werkervaring:

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

De heer P. van Achteren BLL

De heer Van Achteren is ingezet als NQA-auditor. Hij heeft in 2006 de opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening aan de Hogeschool van Utrecht afgerond. Daarna heeft hij onderwijskunde en politicologie gestudeerd. Sinds 2008 is de heer Van Achteren werkzaam als auditor bij NQA. Hij heeft ervaring met verschillende visitaties in uiteenlopende sectoren van het hbo.

Opleiding:

1995 – 1999 Mavo, RSG Stad en Esch, Meppel
1999 – 2001 Havo, profiel Economie en Maatschappij, RSG Stad en Esch, Meppel
2001 – 2002 Management, Economie en Recht, Christelijke Hogeschool Windesheim, Zwolle
2002 – 2006 Sociaal Juridische Dienstverlening, Hogeschool Utrecht, Utrecht
2006 – 2007 Onderwijskunde, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam
2006 – 2009 Politicologie, Politieke structuren en Processen, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam

Werkervaring:

2004 – 2005 Stagiair beleidsmedewerker/publieksvoorlichter Tweede Kamerfractie D66
2005 – 2007 Voorzitter opleidingscommissie SJD
2006 – 2007 Studentpanellid NQA, visitaties 3 SJD-opleidingen
2006 – 2007 Docentenauditor ISBW opleidingen
2008 – heden NQA, auditor

Bijlage 2 Onafhankelijkheidsverklaring auditteam

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

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

Personeel en Arbeid,

van Hogeschool Rotterdam

visitatiedatum: 16 september 2010

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

Naam : de heer drs. G.J. Miltenburg MHA

Geboortedatum

: 13-6-1958

Handtekening

:

Datum

: 12-7-2010

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

© NQA Contract leden auditteam vs 2.0

007A2010.09 Personeel en Arbeid

Fortis Bank 24 00 31 679
Handelsregister 27262870

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

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

Personeel en Arbeid,

van Hogeschool Rotterdam

visitatiedatum: 16 september 2010

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

Naam : mevrouw dr. P.J. Biemans

Geboortedatum

4-2-63

Handtekening



Datum

10-7-2010

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

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

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

Personeel en Arbeid,

van Hogeschool Rotterdam

visitatiedatum: 16 september 2010

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

Naam : mevrouw K.C.J. van Delst

Geboortedatum : 29-03-1960

Handtekening : 

Datum : 14-07-2010

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

Onafhankelijkheidsverklaring lid van het auditteam

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

Personeel en Arbeid,
van Hogeschool Rotterdam

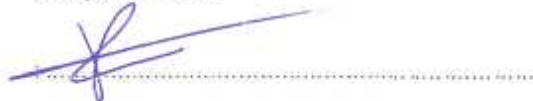
visitatiedatum: 16 september 2010

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

Naam : de heer P. van Achteren BLL

Geboortedatum : 8 september 1983

Handtekening



Datum

: 26/7/2010

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

Bijlage 3 Bezoekprogramma

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers
09.00 - 11.00	Ontvangst visitatiepanel bij IMO, Wijnhaven 107 Materiaalbestudering door panel	Dr. Elisabeth Minnemann (Directeur IMO) Telke Ruhe (Onderwijsmanager P&A, a.i.) Visitatiepanel
11.00 - 11.45	Gesprek met opleidingsmanagement	Dr. Elisabeth Minnemann (Directeur IMO) Telke Ruhe (Onderwijsmanager P&A, a.i.)
11.45 - 12.00	<i>Korte pauze</i>	
12.00 - 12.45	Gesprek met studenten	Een representatieve groep studenten, verspreid over de studie jaren en varianten van de opleiding
12.45 - 13.30	<i>Lunchpauze</i>	
13.30 - 14.15	Gesprek met docenten	Een representatieve groep docenten van de opleiding P&A
14.15 - 14.30	<i>Korte pauze</i>	
14.30 - 15.15	Gesprek werkveld en alumni	Leden werkveld en alumni
15.15 - 15.45	Rondleiding Wijnhaven 107 en mediatheek (Wijnhaven 61)	Visitatiepanel, student P&A, onderwijsmanager P&A
15.45 - 17.00	Intern paneloverleg (Eventueel extra gesprekken en materiaalbestudering)	Visitatiepanel
17.00 - 17.30	Tweede gesprek met opleidingsmanagement en/ of dagafronding	Visitatiepanel Dr. Elisabeth Minnemann (Directeur IMO) Telke Ruhe (Onderwijsmanager P&A, a.i.)
17.30 - 18.00	Afsluitend overleg auditteam	Visitatiepanel

Bijlage 4 Bijlagen zelfevaluatie en ter inzage gelegd materiaal

1. Beleidsdocumenten op opleidings- en hogeschoolniveau waaruit in kwalitatieve en kwantitatieve zin blijkt hoe in de afgelopen jaren aan de opleiding gestalte is gegeven en welk beleid de opleiding de komende jaren voor ogen heeft.
2. Onderwijsbeleid en toetsbeleid.
3. Een representatieve selectie uit het studiemateriaal, zoals:
 - Readers/syllabi (selectie)
 - Moduleboeken en handleidingen of studiewijzers (compleet overzicht),
 - (Stage- en afstudeer)handleidingen
 - Literatuurlijst en boekenlijst + selectie van boeken (onderscheiden in verplicht en aanbevolen)

Projectopdrachten (selectie).

4. Een representatieve set van gemaakte toetsen (inclusief beoordelingen):
 - Toetsen
 - Opdrachten
 - Portfolio's en assessments
 - Stageverslagen
 - Projectverslagen.
5. Personeelsbeleid (o.a. functie- en kwalificatieprofielen, documentatie over functioneren en professionaliseren, scholingsplan).
6. Informatie over het interne kwaliteitszorgsysteem:
 - Beleid, overzicht van evaluatie-instrumenten, streefcijfers
 - Recente evaluatierapporten (zowel intern als extern, inclusief de meetinstrumenten) van aspecten van het onderwijs, zoals verslagen van gecommiteerden, evaluaties door studenten en docenten, module-evaluaties, studenten tevredenheidsonderzoek, uitkomsten en analyses van evaluaties en verbeteractiviteiten.
7. Samenstelling van relevante overlegorganen (opleidingscommissie, werkveldadviescommissie, examencommissie, stafoverleg, e.a.) statuten/reglementen en /notulen van de overlegorganen.
8. Overzicht van externe contacten en aard van die contacten.
9. Afstudeerproducten (zie lijst van 25), inclusief beoordelingen voor zo ver aanvullend op de reeds toegestuurde documenten. In het geval niet alle eindkwalificaties (facet 1.1) in de eindwerkstukken worden beoordeeld, wil het panel van enkele van de studenten ook de producten inzien, waaruit blijkt dat de overige eindkwalificaties zijn bereikt (facet 6.1). Dit kunnen bijvoorbeeld portfolio's, stagewerk-stukken/-verslagen of andere producten zijn. Deze informatie ligt tijdens de visitatie ter inzage.
10. De meest recente voorlichtingsbrochure en overig relevant voorlichtingsmateriaal.
11. Alle overige documenten waar de opleiding in het zelfevaluatierapport naar verwijst.

Bijlage 5 Domeinspecifieke referentiekader en opleidingscompetenties

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

De opleidingscompetenties zijn hieronder weergegeven:

Onderstaande tabellen laten zien hoe het competentieprofiel van P&A aansluit bij het niveau zoals dat is vastgesteld in de Dublin Descriptoren voor het bachelorniveau.

Competentie	1. Initiatief: Is alert en actief
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Onderneemt zelf actie • Is energiek • Neemt verantwoordelijkheid • Ziet problemen als kansen en handelt daarnaar • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht

Competentie	2. Communicatie Zet communicatie in als een essentieel middel bij het realiseren van de organisatiedoelen
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Past zijn taalgebruik aan bij de taal van de ander • Verbaal en non-verbaal gedrag ondersteunen elkaar • Wordt meestal snel en juist begrepen • Verwoordt ideeën en meningen van anderen op juiste wijze • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Communicatie

Competentie	3. Samenwerken Actief bijdragen aan samenwerking voor gemeenschappelijke doelen, ook wanneer dat geen direct persoonlijk belang heeft
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Wil ideeën en standpunten horen en samen met anderen verwerken • Is actief deelnemer in groepsbijeenkomsten • Ondersteunt en bemoedigt andere teamleden • Biedt anderen hulp als er veel werk ligt • Begrijpt dat zijn handelen het werk van anderen beïnvloedt en houdt anderen op de hoogte en neemt besluiten met het belang van anderen in gedachten • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Communicatie

Competentie	4. Probleemanalyse: Onttrafelt systematisch problemen tot beter begrip en stemt zijn oplossingen daar op af
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Zoekt eerst naar de oorzaken en pas daarna naar oplossingen • Bestudeert alle beschikbare informatie om een zo compleet mogelijk beeld te vormen • Weegt de mogelijke resultaten van zijn oplossing van tevoren af • Spant zich in om lacunes in zijn kennis te dichten • Legt met gebruikmaking van de theorie relevante verbanden tussen gegevens • Heeft een eenduidige definitie van het probleem • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Oordeelsvorming

Competentie	5. Oordeelsvorming Trekt op basis van beschikbare informatie realistische conclusies
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt alle beschikbare informatie bij het trekken van conclusies • Brengt zijn oordeel op heldere wijze naar voren • Herziet zijn mening als anderen een betere hebbe. • Houdt rekening met de context bij het formuleren van zijn oordeel • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Oordeelsvorming

Competentie	6. Organisationsensitiviteit Onderkent de belangen van alle onderdelen van de organisatie
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Zorgt dat dingen gebeuren door gebruik te maken van zijn (formele en informele) relaties • Past zijn activiteiten aan als dat andere diensten of teams ten goede komt • Begrijpt de motieven en logica achter het beleid van de organisatie • Zoekt naar steun voor zijn ideeën zonder daarbij uitsluitend het eigen belang voor ogen te hebben • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Oordeelsvorming

Competentie	7.Plannen en organiseren Stemt op effectieve wijze tijd en middelen af op de gestelde doelen
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Maakt een plan van aanpak en zorgt dat de juiste prioriteiten worden gesteld • Kan het resultaat van een actie inschatten • Houdt rekening met de individuele en organisatorische context van probleem • Ziet belangrijke veranderingen aankomen en past zijn werkwijze daar bij aan • Past instrumenten op effectieve en efficiënte wijze toe (=organiseren) • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht

Competentie	Coachen Demonstreert groei bij anderen tot stand te brengen
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt samenwerking als een middel om anderen te helpen bij hun potentieel ontwikkeling • Levert constructief feedback op basis van waarneming van gedrag • Biedt medewerkers (of medestudenten) mogelijkheden om werk te doen waarin zij zich kunnen ontwikkelen • Richt zijn stijl van coachen op de medewerker en de situatie • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Communicatie

Competentie	8. Omgevingsbewustheid/ sensitiviteit. Is zich bewust van de omgeving en anderen
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Reageert niet alleen op de inhoud van een boodschap, maar ook op de emotionele lading • Kan omgaan met uiteenlopende emoties (angst, boosheid) • Stemt zijn gedrag af op het effect dat hij er mee wil bereiken • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Communicatie

Competentie	9. Visie Heeft een veelomvattende kijk op de werkelijkheid
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Anticipeert op de resultaten van een actie op langere termijn • Neemt afstand van de dagelijkse praktijk • Betrekt organisatorische en maatschappelijke context bij het nemen van beslissingen • Is gericht op hoofdlijnen • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Leervaardigheden

Competentie	10. Overtuigingskracht Kan anderen beïnvloeden, zodat zij jouw ideeën zullen ondersteunen
	De P&A-bachelor: <ul style="list-style-type: none"> • Verplaatst zich in de standpunten van anderen alvorens eigen ideeën te presenteren • Houdt rekening met de complexiteit van communicatie, alvorens met argumenten te komen • Vertoont gedrag dat invloedverhogend werkt • Gebruikt nieuwe mogelijkheden als een idee niet in een keer is begrepen • Laat zien dat de tot nu toe via de opleiding verworven kennis daadwerkelijk is verwerkt
Dublin-descriptoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en inzicht • Toepassen van kennis en inzicht • Communicatie • Leervaardigheden

Bijlage 6

Curriculum (studiejaar 2009-2010)

2009-2010	Curriculum P&A 1e jaar voltijd			
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAPPP10V1 Project De interne organisatie verslag MASMI	PEAPRO30V1 Project De omgeving opdrachten SANEA	PEASTA21V1 Stage opdrachten SANEA	PEAPRO31V1 Project Leiderschap en teamwork verslagen, forumdiscussie MASMI
EC	5	5	5	5
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAORG30V2 Basisbeginselen Organisatiekunde MC-toets DEKRF		PEAORF30V1 Het beïnvloeden en sturen van gedrag schriftelijk en/of opdrachten MASMI	PEALTW40V1 Management/leiderschap/teamwork Verwerkingsopdrachten en presentaties MASMI
EC	2		2	2
	PEAREC11V1 Recht MC-toets WESGA	PEAECO30V1 Bedrijfseconomisch rekenen opdrachten in excel MENMP	PEAJUR02V1 Inleiding sociaal recht MC-toets WESGA	PEALEI40V1 Training leiderschap Training VERMU
EC	2	2	2	1
	PEAICT10V1 Basisvaardigheden informatiekunde opdrachten aan de pc MENMP	PEAPER31V1 Integraal personeelsmanagement vt2 MC-toets HOEMJ	PEABEC01V1 Bedrijfseconomische Begrippenkader schriftelijk en/of opdrachten HILFP	PEABUD01V1 Budgetteren schriftelijk en/of opdrachten HILFP
EC	1	2	1	1
	PEACOM10V1 Communicatief vermogen schrijfofdracht en rolspel SANEA	PEACOM20V1 Mondelinge communicatie opdrachten tijdens de training SANEA	PEACOM30V1 Communicatie 2 toetsgesprek en reflectieverslag SANEA	PEAOPL01V1 OVT werkveldoriëntatie MC-toets VRIJM
EC	2	2	2	2
			PEAARB01V1 Intermediairs opdracht BIHEP	
EC			1	
	PEAPER30V1 Integraal personeelsmanagement vt1 MC-toets HOEMJ		PEAARM01V1*** Arbeidsmarkt-verkenning toets open vragen BIHEP	PEAARM01V1*** Arbeidsmarkt-verkenning toets open vragen BIHEP
EC	2			2

Studentgestuurd	PEASLC01V1**** Studieloopbaancoaching verslagen	
EC		3
Studentgestuurd	Hogeschoolbrede keuzevakken****	
EC		6

	Kernvak i.v.m. BSA
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010	Curriculum PSA 2e jaar voltijd			
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAPRO23V2 Project adviseur/trainer projectopdrachten BERRJ	PEAPRO25V2 Project speler verslag WIEMJ	PEASTA22V2 Stage 2e jaar opdrachten BOSMJ	PEAPRO26V2 Project informatiemanager projectopdrachten TOUWJ
EC	5	6	6	6
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAALG30V2** Methoden en Technieken 1 MC-toets en/of open vragen WIEMJ	PEAALG30V2** Methoden en Technieken 1 MC-toets en/of open vragen WIEMJ	PEAARB30V2 Arbeidsbemiddeling open vragen/vaardigh. Toets BIHEP	PEAEC004V2 Financiering en jaarrekening jaarrekening schriftelijk en/of opdrachten MAASJ
EC		2	3	2
	PEAOPL30V2 Opleidingsontwikkeling en opleidingsbeleid MC-toets HOEMJ	PEACOM31V2 Personeelsgesprekken live gesprekken en verslagen MASMI	PEAPER04V2 Salarisadministratie schriftelijk en/of opdrachten MAASJ	PEAALG04V2 Visie op arbeid Toets open vragen BIHEP
EC	3	2	2	2
		PEAALG21V1* Sociologie MC-toets en individ. Opdracht WIEMJ	PEAALG21V1* Sociologie MC-toets en individ. Opdracht WIEMJ	PEAPER24V2 Personeelszaken FUWA MC-toets/open vragen/opdrachten
EC			2	2
	PEAINF03V2 Informatiesystemen opdrachten VONAA	PEAORG23V2*** Organisatiekunde Cultuur en structuur MC-toets DEKRF	PEAORG23V2*** Organisatiekunde Cultuur en structuur MC-toets DEKRF	
EC	1		2	
	PEAPER32V2 Personeelszaken W&S open vragen en opdracht SINNC		PEAORG24V2*** Organisatiekunde Probleemoplossen en veranderkunde MC-toets DEKRF	PEAORG24V2*** Organisatiekunde Probleemoplossen en veranderkunde MC-toets DEKRF
EC	3			2
Studentgestuurd	PEASLC02V2**** Studieloopbaancoaching opdrachten			
EC				3
Studentgestuurd	Hogeschoolbrede keuzevakken****			
EC				6

2009-2010 Curriculum P&A 3e jaar voltijd				
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEASTA40V3** Stage MC-toets en opdrachten DEKRF	PEASTA40V3** Stage MC-toets en opdrachten DEKRF		
EC	26			
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAINF30V3 Organisatie en informatie MC-toets en opdrachten VONAA		PEACOM06V3 Conferentie onderhandelen en conflicthanteren training en leerverslag BOSDP	PEAECO31V3 Management accounting opdrachten MAAJB
EC	2		2	3
		PEATAA05V3 Beleidsnotities schrijven opdracht SANEA	PEAJUR40V3 Arbeidsrecht open vragen WILDR	PEAJUR31V3 Wet regelgeving in de EU opdrachten WILDR
EC		2	2	3
			PEAOPL41V3*** Coaching en training open vragen/reflectie-verslag/ onderzoek/presentatie	PEAOPL41V3*** Coaching en training open vragen/reflectie-verslag/ onderzoek/presentatie
EC	2			
Studentgestuurd	PEASLC03V3**** Studieloopbaancoaching opdrachten			
EC	3			
Studentgestuurd	Minor			
EC	7			8

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010 Curriculum P&A 4e jaar voltijd				
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	Acquisitie afstudeeropdracht opdracht DEKRF	Acquisitie afstudeeropdracht opdracht DEKRF	PEASTA32V4 *** Afstuderen opdrachten DEKRF	PEASTA32V4 *** Afstuderen opdrachten DEKRF
EC				26
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAMAN30V4 Strategisch beleid opdracht DEKRF		PEAJUR04V4 Sociale zekerheid MC-toets WESGA	
EC	2		2	
	PEAMAN02V4 Competentie management presentatie en open vragen VINMC	PEAALG09V4 Kwaliteitszorg presentatie en open vragen VINMC	PEAARB06V4 *** Persoonlijk loopbaanbeleid opdracht BOSDP	PEAARB06V4 *** Persoonlijk loopbaanbeleid opdracht BOSDP
EC	2	2		1
		PEAALG07V4 Trends in beroep en beroepenveld mix WIEMJ		
EC				
	PEAALG30V4 Methoden & technieken Start toetsvorm WIEMJ	PEAALG31V4 Methoden & technieken 2 MC-toets/open vragen/opdracht VONAA		PEAALG06V4 Conferentie adviesvaardigheden training, opdracht DEKRF
EC	1	2		3
Studentgestuurd	PEASLC04V4**** opdrachten			
EC	3			
Studentgestuurd	Minor			
EC	7	8		

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010	Curriculum P&A 3e jaar dual			
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAWER30U3**** Werk TOUWJ	PEAWER30U3**** Werk TOUWJ	PEAWER30U3**** Werk TOUWJ	PEAWER30U3**** Werk TOUWJ
EC				26
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAINF30U3 Organisatie en informatie VONAA	PEATAA05U3 Beleidsnotities schrijven SANEA	PEAJUR40U3 Arbeidsrecht WILDR	PEAEC031U3 Management accounting MAASJ
EC	2	2	2	3
	PEAALG98U3** Sociale en organisatie- psychologie WIEMJ/VRIJM	PEAALG98U3** Sociale en organisatie- psychologie WIEMJ/VRIJM	PEAORG33U3 Conferentie strategisch handelen BOSDP	PEAJUR31U3 Wet en regelgeving in de EU WILDR
EC	2		3	3
	PEAALG14U3 Accent 1 VINMC	PEAMAN02U3 Competentiemanagement VINMC	PEAALG09U3 Kwaliteitszorg VINMC	PEAMAN30U3 Strategisch beleid LIENE
EC	2	2	2	2
			PEASUP05U3**** Supervisie HOUTM	PEASUP05U3**** Supervisie HOUTM
EC				1
		PEAALG16U3 Accent 3 VINMC	PEAMAN32U3 Strategisch personeels management VINMC	PEAALG18U3 Accent 3 VINMC
EC	1		2	2
Studentgestuurd	PEASLC07U3**** Studieloopbaancoaching TOUWJ			
EC				3

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010	Curriculum P&A 4e jaar dual			
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAWER31U4**** Werk TOUWJ	PEAWER31U4**** Werk TOUWJ	PEAWER31U4**** Werk TOUWJ	PEAWER31U4**** Werk TOUWJ
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAAFS01U4**** Afstuderen VONAA/VINMC	PEAAFS01U4**** Afstuderen VONAA/VINMC	PEAAFS01U4**** Afstuderen VONAA/VINMC	PEAAFS01U4**** Afstuderen VONAA/VINMC
EC				11
	PEAHTD01U4** HTD verdieping HOUTM	PEAHTD01U4** HTD verdieping HOUTM		
EC				
	PEAALG07U4 Trends in beroep VONAA/VINMC	PEAHRM01U4 Innovatief HMR VONAA/VINMC	PEASUP06U4 Supervisie HOUTM	PEAALG08U4 Eindgesprek VONAA/VINMC
EC	1	4	1	1
		PEABEL01U4 Beleid en verdieping FEDMM	PEABEL01U4 Beleid en verdieping FEDMM	
EC				6
	PEAALG31U4** BOSDP VONAA	PEAALG31U4** Methoden & technieken 2 VONAA		
EC				
		PEAJUR04U4 Sociale zekerheid WESGA	PEAINF04U4 Data-analyse met PC VONAA	
EC			2	
Studentgestuurd	PEASLC08U4**** Studieloopbaancoaching TOUWJ			
EC				3

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010	Curriculum P&A te jaar deeltijd			
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAWER11D1**** Werk VINMC	PEAWER11D1**** Werk VINMC	PEAWER11D1**** Werk VINMC	PEAWER11D1**** Werk VINMC
EC				28
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAECO01D1 Bedrijfseconomisch Begrippenkader MAASJ	PEACOM32D1 Communicatie 1+2 SANEA		PEACOM03D1 Communicatie Presenteren GOEDR
EC	2	2		1
	PEAPER30D1 Integraal personeelsmanagement BOSDP		PEAALG04D1 Visie op arbeid BIHEP	PEAALG02D1 Persoonlijk loopbaanbeleid BOSDP
EC	2		2	2
		PEAECO30D1 Bedrijfs- economisch rekenen MENMP	PEAECO02D1 Budgetteren MAASJ	PEAECO02D1 Budgetteren MAASJ
EC		2		2
			PEAARM01D1 Arbeidsmarkt verkenning BIHEP	PEAARM01D1 Arbeidsmarkt verkenning BIHEP
EC				2
	PEAALG23D1 BOSDP BOSDP	PEAPER31D1 Integraal personeelsmanagement 2 BOSDP	PEAPER06D1 ARBO-beleid POLWJ	PEAREC11D1 Recht WESGA
EC	2	2	2	2
	PEAORG30D1 Basisbeginselen organisatiekunde DEKRF	PEAALG21D1 Sociologie WIEMJ	PEAALG21D1 Sociologie WIEMJ	
EC	2		2	
Studentgestuurd		PEASLC05D1**** Studieloopbaancoaching BOSDP		
EC				3

 Kernvak

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010 Curriculum P&A 2e jaar instekers deeltijd				
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAWER03D2**** Werk VINMC	PEAWER03D2**** Werk VINMC	PEAWER03D2**** Werk VINMC	PEAWER03D2**** Werk VINMC
EC				24
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAPER34D2 Personeelszaken werving en selectie	PEAORG31D2 Organisatiekunde 1 structuur en cultuur DEKRF	PEAORG32D2 Organisatiekunde 2 probleemoplossen en veranderkunde DEKRF	PEAOPL30D2 Opleidingsontwikkeling en opleidingsbeleid HOEMJ
EC	3	3	3	3
	PEAARB30D2 Arbeidsbemiddeling BIHEP	PEAJUR02D2 Inleiding sociaal recht WESGA	PEAJUR04D2 Sociale zekerheid WESGA	PEAOPL32D2 Conferentie OVT HOEMJ
EC	3	2	2	2
	PEAMAN31D2 Conferentie zelfmanagement BOSDP	PEAPER35D2 Personeelsinstrumenten VRIJM	PEAALG98D2 Sociale- en Organisatiepsychologie WIEMJ	PEAPER36D2 ARBO-beleid 2 POLWJ
EC	3	2	2	2
	PEAORG30D1 Basisbeginselen Organisatiekunde DEKRF	PEAPER31D1 Integraal personeelsmanagement BOSDP		
EC	2	2		
	PEAPER30D1 BOSDP Integraal personeelsmanagement 1 BOSDP			
EC	2			
Studentgestuurd	PEASUP30D2**** Supervisie HOUTM			
EC				3
Studentgestuurd	PEASLC30D2**** Studieloopbaancoaching BOSDP			
EC				3

hoofd fase

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010 Curriculum P&A 2e jaar deeltijd				
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAWER03D2**** Werk VINMC	PEAWER03D2**** Werk VINMC	PEAWER03D2**** Werk VINMC	PEAWER03D2**** Werk VINMC
EC				24
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAPER34D2 Personeelszaken werving en selectie	PEAORG31D2 Organisatiekunde 1 structuur en cultuur DEKRF	PEAORG32D2 Organisatiekunde 2 probleemoplossen en veranderkunde DEKRF	PEAOPL30D2 Opleidingsontwikkeling en opleidingsbeleid HOEMJ
EC	3	3	3	3
	PEAARB30D2 Arbeidsbemiddeling BIHEP	PEAJUR02D2 Inleiding sociaal recht WESGA	PEAJUR04D2 Sociale zekerheid WESGA	PEAOPL32D2 Conferentie OVT HOEMJ
EC	3	2	2	2
	PEAMAN31D2 Conferentie zelfmanagement BOSDP	PEAPER35D2 Personeelsinstrumenten VRIJM	PEAALG98D2 Sociale- en Organisatie psychologie WIEMJ	PEAPER36D2 ARBO-beleid 2 WIEMJ
EC	3	2	2	2
Studentgestuurd	PEASUP30D2**** Supervisie HOUTM			
EC				3
Studentgestuurd	PEASLC06D2**** Studieloopbaancoaching BOSDP			
EC	BOSDP			3

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010 Curriculum P&A 3e jaar deeltijd				
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAWER04D3**** Werk VINMC	PEAWER04D3**** Werk VINMC	PEAWER04D3**** Werk VINMC	PEAWER04D3**** Werk VINMC
EC				24
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEAINF30D3 Organisatie en informatie VONAA	PEAICT09D3 EHRM VONAA	PEAALG09D3 Kwaliteitszorg VINMC	PEAMAN02D3 Competentie management VINMC
EC	2	2	2	2
	PEACOM10D3 Onderhandelen en vergaderen BOSDP	PEAEC004D3 Financiering en jaarrekening MAASJ	PEAORG33D3 Conferentie strategisch handelen in organisaties BOSDP	PEAPER37D2 ARBO-beleid 3 POLWJ
EC	2	2	3	2
	PEATAA05D3 Beleidsnotities schrijven SANA	PEAJUR30D3 Arbeidsrecht WILDR	PEAMAN30D3 Strategisch beleid LIENE	
EC	2	3	2	
	PEAINT01D3 **** Integratie opdracht VINMC	PEAINT01D3 **** Integratie opdracht VINMC	PEAINT01D3 **** Integratie opdracht VINMC	PEAINT01D3 **** Integratie opdracht VINMC
EC				5
	PEAALG03D3 BOSDP WIEMJ	PEAALG03D3 Methoden en technieken WIEMJ	PEAINF04D3 Data-analyse VONAA	
EC		2	2	
Studentgestuurd	PEASLC07D3**** Studieloopbaancoaching BOSDP			
EC				3

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4

2009-2010 Curriculum P&A 4e jaar deeltijd				
	Onderwijsperiode 1	Onderwijsperiode 2	Onderwijsperiode 3	Onderwijsperiode 4
Praktijkgestuurd project	PEAAFS01D4**** Afstuderen deeltijd VONAA/VINMC	PEAAFS01D4**** Afstuderen deeltijd VONAA/VINMC	PEAAFS01D4**** Afstuderen deeltijd VONAA/VINMC	PEAAFS01D4**** Afstuderen deeltijd VONAA/VINMC
EC				11
Praktijkgestuurd project	PEAWER05D4**** Werk VINMC	PEAWER05D4**** Werk VINMC	PEAWER05D4**** Werk VINMC	PEAWER05D4**** Werk VINMC
EC				24
Kennisgestuurd Theorie en vaardigheden cursussen	PEABEL01D4 Beleid verdieping	PEABEL01D4 Beleid verdieping	PEAHRM02D4 Innovatief HRM	PEAHRM02D4 Innovatief HRM VONAA/VINMC
EC		6	6	
		PEAHTD01D4 HTD verdieping HOUTM	PEAHTD01D4 HTD verdieping HOUTM	
EC			6	
	PEAEC031D4 Management accounting MAASJ			PEAALG08D4 Eindgesprek VONAA/VINMC
EC		3	1	
Studentgestuurd	PEASLC08D4**** Studieloopbaancoaching BOSDP			
EC				3

**** Studielast is verspreid over periode 1, 2, 3 en 4