



Adviesrapport
Accreditatie HBO bachelor opleiding
Communicatie
voltijd

Hogeschool Leiden

Adviesrapport
Accreditatie HBO bachelor opleiding
Communicatie
voltijd

CROHO nr. 34405

Hogeschool Leiden

Hobéon® Certificering BV
december 2007

Auditteam:

Dhr. G.J. Stoltenborg

Dhr. W.G. van Raaijen

Mevr. C. de Vree

Dhr. A.P. Mosmans

Dhr. E. Lemain

Mevr. D.P.M. de Koning

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	1
1.1	Functie van het rapport	1
1.2	Bereik van de beoordeling	1
1.3	Voortraject: nulmeting	1
1.4	Karakteristiek van de opleiding	2
1.5	Aanpak	3
1.5.1	Beoordelingsprocedure en werkwijze	3
1.5.2	Beslisregels	5
1.5.3	Auditteam	6
1.5.4	Deelnemers visitatie	7
1.5.5	Programma visitatie 27 september 2007	7
2	BEVINDINGEN EN BEOORDELING	8
	Onderwerp 1: Doelstellingen Opleiding	8
	Facet 1.1. Domeinspecifieke Eisen	8
	Facet 1.2. Niveau Bachelor	13
	Facet 1.3. Oriëntatie HBO	15
	Onderwerp 2: Programma	17
	Facet 2.1. Eisen HBO	17
	Facet 2.2. Relatie tussen Doelstellingen en Inhoud Programma	23
	Facet 2.3. Samenhang Programma	27
	Facet 2.4. Studielast	30
	Facet 2.5. Instroom	33
	Facet 2.6. Duur	36
	Facet 2.7. Afstemming tussen Vormgeving en Inhoud	37
	Facet 2.8. Beoordeling en Toetsing	39
	Onderwerp 3: Inzet van Personeel	43
	Facet 3.1. Eisen HBO	43
	Facet 3.2. Kwantiteit Personeel	45
	Facet 3.3. Kwaliteit Personeel	47
	Onderwerp 4: Voorzieningen	50
	Facet 4.1. Materiële Voorzieningen	50
	Facet 4.2. Studiebegeleiding	53
	Onderwerp 5: Interne Kwaliteitszorg	57
	Facet 5.1. Evaluatie Resultaten	57
	Facet 5.2. Maatregelen tot Verbetering	60
	Facet 5.3. Betrekken van Medewerkers, Studenten, Alumni en Beroepenveld	62
	Onderwerp 6: Resultaten	65
	Facet 6.1. Gerealiseerd Niveau	65
	Facet 6.2. Onderwijsrendement	67
3	SAMENVATTEND OORDEEL	69
3.1	Oordeelschema HBO bachelor opleiding Communicatie voltijd	69
3.2	Integraal oordeel/ advies aan NVAO	70

Bijlage I: Curricula Vitae auditoren en onafhankelijkheidsverklaringen auditoren

Bijlage II: Programma visitatie

1 INLEIDING

1.1 Functie van het rapport

Het onderhavige rapport bevat het advies aan de NVAO dat door Hobéon Certificering als Visiterende en Beoordelende Instantie is opgesteld ten behoeve van de accreditatie van de in paragraaf 1.2 genoemde HBO bachelor opleiding.

1.2 Bereik van de beoordeling

1.2.1. Hogeschool Leiden verzorgt een twintigtal HBO bachelor opleidingen binnen verschillende domeinen. Het onderhavige rapport heeft betrekking op:

- Communicatie, voltijd: crohonummer 34405

1.2.2. De basis voor het onderzoek van Hobéon Certificering werd gevormd door de Management Review van de opleiding Communicatie voltijd.

1.3 Voortraject: nulmeting

Ter voorbereiding op het traject leidend tot een accreditatiebeslissing door de NVAO heeft een intern auditteam in november 2005 een nulmeting uitgevoerd die met name was gericht op het door de opleiding Communicatie gehanteerde kwaliteitszorgsysteem en de onderliggende processen en procedures. Inhoudelijke toetsing door vakspecifieke deskundigen maakte geen onderdeel uit van de nulmeting.

Doel van deze nulmeting was na te gaan of de opleiding voldoende was voorbereid op het feitelijke accreditatietraject. Uit de nulmeting concludeerde het interne auditteam, dat de opleiding in een korte tijd een kwalitatief hoogstaande opleiding heeft opgezet die veel waardering bij studenten en het werkveld ontmoet. Het auditteam identificeerde de volgende aandachtsgebieden: kwaliteitszorg, beleidscyclus en eindresultaten. Het gaat hier voornamelijk om de borging via een gesloten PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) van de kwaliteit van deze facetten. Enkele andere aandachtspunten waren:

- de borging van systematische samenwerking met en invloed van het werkveld door middel van vastgelegde reglementen en procedures;
- de samenhang tussen het binnenschools en buitenschools programma. Alhoewel studenten positief over deze relatie zijn, is deze samenhang niet inzichtelijk gemaakt en geborgd;
- de evaluatie van de studeerbaarheid van het programma. Onvoldoende systematische evaluatie van de feitelijke studielast in verhouding tot de vastgestelde studielast is mede de oorzaak, dat de opleiding onvoldoende zicht heeft op de studeerbaarheid van het programma;
- de flexibiliteit van het programma op grond van instroomverschillen;
- het toetsbeleid van de opleiding.

Uit de tweede interne audit (oktober 2006) bleek dat de opleiding veel vorderingen had gemaakt, met name ten aanzien van kwaliteitszorg. Het auditteam concludeerde dat de beleids- en evaluatiecyclus de resultaten van het primaire proces goed in kaart brengt en leidt tot het realiseren van verbeterpunten. Als aandachtspunten identificeerde zij deze keer vooral het toetsbeleid en de voorzieningen.

1.4 Karakteristiek van de opleiding

1.4.1. De Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool hebben in 1999 het samenwerkingsverband 'Samenwerkende Hogescholen Haaglanden en Rijnstreek' opgericht, met als doel de concurrentiepositie van beide instellingen te verstevigen. Vanuit deze samenwerking nam de Hogeschool Leiden in 2001 het initiatief tot het opzetten van de opleiding Communicatie. Zij had daarbij om formele reden ondersteuning nodig van de Haagse Hogeschool. Er is toen besloten op twee lesplaatsen een opleiding met een identiek karakter aan te bieden, die echter wel eigen accenten konden leggen. De twee opleidingen zijn geregistreerd onder hetzelfde crohonummer met de Haagse Hogeschool als licentiehouder, maar worden apart voor accreditatie voorgedragen. De programma's van Leiden en Den Haag lijken op elkaar, maar zijn niet identiek en hoeven dat ook niet te zijn. De opleiding streeft naar zelfstandigheid op den duur, maar wil hierbij de samenwerking met de Haagse Hogeschool behouden.

1.4.2. De opleiding Communicatie (COM) is in Leiden in september 2002 gestart en wordt aangeboden in een voltijdse variant. In juli 2006 zijn de eerste studenten COM afgestudeerd. De opleiding valt onder het cluster Management & Bedrijf. Per 1 september 2006 zijn de opleidingen Commerciële Economie en Communicatie ondergebracht binnen de afdeling Commerce & Communication.

1.4.3. De historische (studenten)plaats Leiden biedt voltijdse studenten voldoende faciliteiten. De ligging in de Randstad, met haar spoorverbinding naar Amsterdam, Dordrecht en Utrecht biedt talrijke kansen voor (internationale) bedrijfsopdrachten, stageplaatsen en afstudeeropdrachten. Het Bio Science Park, de internationale bedrijven Heineken, AKZO, 3M en Avery Dennison, het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), alsmede het MKB in Rijnland bieden voor de toekomst perspectief voor de communicatiesector. Leiden heeft historische banden (drukkerijen, uitgeverijen) met de communicatiesector en de gemeente Leiden stimuleert de sector. Universiteit Leiden met haar praktijkstudie journalistiek & nieuwe media versterkt samen met de opleiding Communicatie van Hogeschool Leiden de sector in de regio.

1.4.4. Bij de start van de opleiding is besloten te kiezen voor twee specialisaties binnen het verplichte programma: Communicatie voor Bedrijf en voor Overheid/Non-Profit. Na twee jaar ervaring te hebben opgedaan met deze richtingen is in overleg met de beroepenveldcommissie vastgesteld dat het in de toekomst niet zinvol is aan dit onderscheid vast te houden. De beroepenveldcommissie is van mening dat in beide contexten min of meer dezelfde competenties worden gevraagd waarbij kennis en ervaring van de verschillende contexten kleur geeft aan het profiel van de communicatieprofessional. Ook kan gewezen worden op de recente fusie van de beide beroepsverenigingen, die zijn samengegaan in Logeion. Vanaf september 2007 heeft de opleiding daarom geen specialisatiekeuze meer in het majorprogramma. Iedere student heeft in de major voortaan de (verdiepende) studieonderdelen international marketing communications, interactieve beleidskunde en beleidsvormen en communicatiemanagement.

1.4.5. Benchmark: in Nederland zijn 13 opleidingen Communicatie met een totaal van 10772 studenten. De opleiding van Hogeschool Leiden kent in totaal iets meer dan 200 studenten. In het gebied Rijnland is de Hogeschool Leiden weliswaar de enige aanbieder van COM, maar er is veel concurrentie voor COM doordat er een aantal nieuwe opleidingen is gestart, die dezelfde doelgroep hebben qua bereik. Andere hogescholen in de aanpalende regio's zijn de Haagse Hogeschool en Hogeschool INHOLLAND (in Den Haag, Haarlem, Alkmaar en Diemen). Deze hogescholen zijn ook recent nieuwe opleidingen gestart: in 2005 zijn de nieuwe HBO-opleidingen Media, Informatie en Communicatie (in Haarlem) en Media en Entertainmentmanagement (INHOLLAND) van start gegaan. Van deze opleidingen zijn de studentaantallen per jaar gegroeid. Alle bovengenoemde, aanverwante opleidingen, trekken potentiële studenten communicatie aan en halen deze dus weg bij COM.

1.5 Aanpak

1.5.1 Beoordelingsprocedure en werkwijze

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

Voorafgaand aan het accreditatieonderzoek heeft Hobéon Certificering de opleiding voorbereid op de audit door een inhoudelijke toelichting te geven op het NVAO-Accreditatiekader.

Met betrekking tot het specifieke referentiekader van de betreffende opleidingsvariant geldt het volgende:

De opleiding Communicatie voltijd heeft zich voor wat betreft beroepsprofiel, opleidingscompetenties en doelstelling ten minste gebaseerd op het landelijk beroepsprofiel en de opleidingscompetenties zoals vastgesteld in het landelijk overleg tussen de betreffende opleidingen en het beroepenveld. (Zie onder facet 1.1.: "Domeinspecifieke Eisen").

Het auditteam heeft dit opleidingsspecifieke referentiekader beoordeeld en vastgesteld dat het in voldoende mate gespecificeerd is en passend is voor een Communicatie opleiding op HBO-niveau. Het auditteam heeft dit kader in zijn beoordeling betrokken. Zie voorts onder facet 1.1.

De beoordelingsprocedure van Hobéon Certificering kent twee hoofdmomenten:

Documentanalyse

Het gaat hier om een analyse en beoordeling van door de opleiding Communicatie aangeleverde schriftelijke informatie:

- Management Review – MR;
- Studiegids;
- Onderwijs- en Examen Reglement – OER;
- Onderliggende documentatie betrekking hebbend op bijvoorbeeld:
 - strategische keuzen en de positie in de markt,
 - interne organisatie,
 - de (systematiek van) interne kwaliteitszorg en de daarmee samenhangende interne managementrapportages en verbetermaatregelen,
 - ontwikkelingen in het beroepenveld,
 - beroeps- en opleidingsprofielen,
 - (validatie) eindkwalificaties,
 - curricula en de interne en externe evaluatie daarvan,
 - werkvormen,
 - toetsing en beoordeling,
 - kwantitatief en kwalitatief personeelsbeleid,
 - internationalisering,
 - instroombeleid,
 - studiebegeleiding,
 - onderwijsrendement.

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

Voorafgaand aan de visitatie (zie hieronder) werd het management van de betreffende opleiding op de hoogte gesteld van de voorlopige bevindingen van het auditteam op basis van zijn documentanalyse.

Audit

De audit was gericht op een actieve 'controle' door middel van een visitatie¹, uitgevoerd door een auditteam waarvan deel uitmaakten twee externe onafhankelijke deskundigen op het gebied van communicatie, één student, één lead auditor, één auditor 'onderwijs' vanuit Hobéon Certificering en één secretaris, eveneens vanuit Hobéon Certificering.

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

Deze verificatie door het auditteam geschiedde enerzijds door, zoals hierboven reeds is aangegeven, meerdere malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en anderzijds aan de hand van additionele documentatie en -daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

De additionele, tijdens de visitatie geraadpleegde, documentatie behelsde ondermeer:

- overzichten van de samenstelling van de werkveld-gremia waarmee de opleiding(en) overleg voeren;
- verslagen van die bijeenkomsten met het werkveld;
- overzicht CV's van (gast)docenten;
- netwerkoverzicht docenten;
- verslagen van de functioneringsgesprekken met docenten;
- verslagen van docentevaluaties;
- verslagen van studievoortgangsgesprekken met studenten;
- detailbeschrijving van modules, cases en de daaraan gekoppelde opdrachten;
- stageverslagen en -beoordelingen;
- de 'beroepsproducten' die gedurende de opleiding door studenten worden opgeleverd;
- de 'eindproducten' van studenten.

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

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

¹ Visitatie heeft op 27 september 2007 plaatsgevonden.

Het voorliggend rapport is de weergave van het oordeel van het auditteam met daarbij de gronden waarop dat oordeel is gebaseerd.

1.5.2 Beslisregels

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

Onderwerp

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

Facet

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

Extra aantekening

- E. Indien voor een onderwerp een hogere score dan 'voldoende' gerechtvaardigd is, wordt dat als 'extra aantekening' vermeld en wel met inachtneming van onderstaande regels:
 - een onderwerp krijgt de extra aantekening 'goed', indien alle facetten van dat onderwerp 'goed' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'voldoende' en de overige facetten 'goed' of 'excellent' hebben gescoord;²
 - een onderwerp krijgt de extra aantekening 'excellent', indien alle facetten van dat onderwerp 'excellent' hebben gescoord of indien één facet van dat onderwerp 'goed' en de overige facetten 'excellent' hebben gescoord;
 - een onderwerp krijgt geen extra aantekening, indien één van de facetten van dat onderwerp 'onvoldoende' heeft gescoord.

² Het NVAO-Accreditatiekader onderscheidt bij onderwerp 2 ("Programma") acht facetten. Eén ervan betreft de duur van de opleiding. Het daarbij vermelde criterium (240 ECTS) is evenwel geen (kwaliteits)criterium, maar een formele vereiste waaraan het programma van een opleiding a priori moet voldoen, wil zij überhaupt in aanmerking kunnen komen voor een HBO Bachelor accreditatie. 'Duur' is derhalve van een andere orde dan -bijvoorbeeld- 'Kwaliteit Personeel' of 'Onderwijsrendement'. Bij de beslissing of het onderwerp "Programma" een extra aantekening 'goed' dan wel 'excellent' verdient, wordt het facet 'Duur' dan ook buiten beschouwing gelaten.

1.5.3 Auditteam

Het auditteam was als volgt samengesteld:

Voorzitter:	Dhr. G.J. Stoltenborg
Leden:	Dhr. W.G. van Raaijen – auditor onderwijs
	Mevr. C. de Vree – vak- en werkvelddeskundige
	Dhr. A. Mosmans – vak- en werkvelddeskundige
	Dhr. H.J.J. Lemain
Secretaris:	Mevr. D.P.M. de Koning

Bij het samenstellen van het auditteam heeft Hobéon Certificering er zorg voor gedragen, dat de voor de beoordeling van de opleiding Communicatie noodzakelijke expertise aanwezig is. Expertise met betrekking tot de onderwijskundige aspecten (i.c. het primaire proces, de ondersteunende processen en de organisatorische context) en expertise met betrekking tot de inhoudelijke aspecten (i.c. het programma in relatie tot het specifieke domein).

De lead auditor, de heer Stoltenborg, heeft reeds een groot aantal audits geleid op een breed terrein van opleidingen binnen de domeinen techniek, sociaal agogisch, kunsten en gezondheidszorg bij verschillende instellingen voor hoger onderwijs.

De externe deskundigen Mosmans en De Vree hebben zich beiden in hun beoordeling gericht op de kwaliteit, actualiteit en relevantie van (i) het richtinggevend domeinspecifieke kader, (ii) de eindkwalificaties, (iii) de programma-inhoud en (iv) de interactie tussen opleiding en werkveld. Ook hebben zij de kwaliteit van het personeel en het gerealiseerde niveau beoordeeld. Daarnaast hebben zij in hun beoordeling (i) de curriculumstructuur, de samenhang en de inhoud van de opleiding, (ii) het strategisch beleid, (iii) toetsen, beoordelen en studiebegeleiding meegenomen.

De heer Mosmans is directeur van ARA Groep te Rotterdam. Hij is tevens oprichter van Creative Direction Group, dat ondermeer het 'City Branding Platform' Capitals of Cool realiseert, als ook het 'ontwikkelingsmerk' BrandAid. Verder zit hij in de Raad van Toezicht van Rotterdam Marketing. Daarnaast is hij gastdocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Rotterdam School of Management, Nijenrode en kerndocent van de postdoctorale leergang Merkmanagement van de Academie voor Management en de Rijksuniversiteit Groningen. Mevrouw De Vree is adviseur en plaatsvervangend hoofd bij de Academie voor Overheidscommunicatie bij de Rijksvoorlichtingsdienst (ministerie van Algemene Zaken). Zij houdt zich bezig met het ontwikkelen (en voor een deel geven) van trainingen en opleidingen voor ministeries op het gebied (en deelgebieden) van communicatie. Zij is daarnaast bestuurslid bij de beroepsvereniging voor communicatie Logeion (portefeuille onderwijs en ledenzorg), waar zij onder andere betrokken is geweest bij het opnieuw opzetten en beschrijven van de beroepsniveau profielen.

De heer Mosmans en mevrouw De Vree hebben op grond van hun ervaring en positie in het werkveld een goed zicht op de eisen die vanuit de verschillende deelgebieden in het werkveld gesteld worden aan communicatieprofessionals op HBO-niveau.

De heer Van Raaijen heeft zich als deskundige 'onderwijs' vooral gericht op de kwaliteit van de processen die direct en indirect de uitvoering van het programma raken. Hij heeft in zijn vorige en huidige functie ervaring opgebouwd die hem in staat stelt de programmaopbouw, het onderwijsproces en de organisatorische context waarbinnen de uitvoering plaatsvindt te beoordelen in het perspectief van de eisen die aan HBO-opleidingen gesteld worden.

De heer Lemain is studentlid. Hij volgt de opleiding Communicatie bij Hogeschool INHOLLAND in Diemen en zit momenteel in het vierde jaar. Binnen de hogeschool is hij lid van de Studieraad.

Voor de curricula vitae: zie Bijlage I.

1.5.4 Deelnemers visitatie

Het auditteam heeft tijdens de visitatie gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers vanuit de verschillende geledingen van de opleiding(en): management, coördinatoren, docenten, studenten, leden van de beroepenveldcommissie en staf.

Voor een volledig overzicht van de deelnemers aan de visitatie: zie Bijlage II.

1.5.5 Programma visitatie 27 september 2007

Zie Bijlage II.

2 BEVINDINGEN EN BEOORDELING

Onderwerp 1: Doelstellingen Opleiding

Dit onderwerp kent drie facetten: 1. domeinspecifieke eisen; 2. niveau bachelor; 3. oriëntatie HBO.

Facet 1.1. Domeinspecifieke Eisen

Criterion

Het facet 'Domeinspecifieke Eisen' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Sluiten de eindkwalificaties van de opleiding 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

1.1.1. De basis voor de eindkwalificaties van beide opleidingsvarianten wordt gevormd door het landelijk overeengekomen competentieprofiel HBO-Communicatie. Dit profiel is in mei 2004 vastgesteld door het landelijk overleg communicatieopleiding (LOCO). Onder meer hebben hiervoor als basis gediend de Beroepsniveauprofielen Communicatiemanagement (BNP) van de beroepsverenigingen BvC (beroepsverenigingen voor communicatie) en VVO (vereniging voor overheidscommunicatie), nu gefuseerd tot de beroepsvereniging Logeion, en andere vastgelegde criteria, zoals die van de VEA (Vereniging van Communicatie-Adviesbureaus).

Kees van den Brink, docent van de Leidse opleiding Communicatie, was lid van de werkgroep die het landelijk profiel heeft opgesteld. Van den Brink heeft tevens het profiel ontworpen voor de Bachelor of Communications van Hogeschool Leiden en de Haagse Hogeschool

1.1.2. Bij de ordening van de competenties in het LOCO-profiel is uitgegaan van de beleidscyclus. Aandachtspunt daarbij is, dat de eerst genoemde competentie gekoppeld is aan het strategisch niveau en de competenties die daarop volgen in toenemende mate het operationele niveau van beroepsbekwaamheden betreffen. Bij iedere competentie worden voorbeelden genoemd van beroepsproducten.

Ordening van de competenties (beleidscyclus)	
<u>Probleemsignalering/formulering</u>	
Competentie 1	Monitoring en onderzoeksvorbereiding
<u>Beleidsontwikkeling</u>	
Competentie 2	Onderzoek en analyse
Competentie 3	Advies
Competentie 4	Communicatiebeleid
Competentie 5	Communicatieplannen
Competentie 6	Ontwerpen campagne
<u>Beleidsuitvoering</u>	
Competentie 7	Realiseren van communicatieprojecten
Competentie 8	Communicatiemiddelen
Competentie 9	Representeren
<u>Evaluatie</u> – is ondergebracht bij de procescriteria bij alle competenties	

1.1.3. Beschrijving beroepsdomein

Het communicatiedomein omvat een groot aantal uiteenlopende en totaal verschillende beroepsactiviteiten, zoals communicatiemanager, informatiespecialist, journalist, multimedia vormgever, uitgever/bladmanager, tolk/vertaler. Een deel van de beroepsactiviteiten speelt zich af op de grensvlakken van een organisatie en haar omgeving, d.w.z. de specifieke in- en externe relatiegroepen, maar ook binnen de organisatie, en betreft bijvoorbeeld het zorgen voor effectvolle communicatie- en informatieprocessen en de beeldvorming.

Activiteiten in deze context hebben vaak plaats in een multidisciplinair verband en betreffen het ondersteunen van beroepsbeoefenaren afkomstig uit een ander domein, met name Commerce, vanuit competenties ten aanzien van communicatieve processen. Een ander deel van de beroepsbeoefenaren is veel directer bezig met het ontwikkelen en maken van informatie en communicatieve producten zelf, het vormgeven of vertalen. Zij werken vaker als zelfstandig ondernemer of in een zelfstandiger positie. Bij alle beroepen speelt het beheersen van de taal op hoog niveau een rol en het beheersen van een of meer vreemde talen. Vaak zijn ook belangrijk de interculturele en sociale aspecten die een rol spelen bij communicatie, evenals de keuze van taal en tekens en communicatiedragers (media / middelen) inclusief technologie en systemen. Dit geldt ook voor het verstrekken van informatie 'in-context'.

1.1.4. Het competentieprofiel van de opleiding Bachelor of Communication van de Haagse Hogeschool en van de Hogeschool Leiden bestaat uit elf competenties en dekt de competenties van het landelijk profiel en de Dublin Descriptoren. De uitbreiding van negen naar elf competenties is ingegeven door de eigen accenten die de opleidingen wilden leggen, te weten:

- een zwaardere beleidsmatige component waardoor meer potentie aanwezig is voor een startfunctie als adviseur;
- mondelinge en schriftelijke beheersing van de Nederlandse en Engelse taal op hoog niveau, met name met het oog op het schrijven van beleidsadviezen in een overheids- dan wel non-profitorganisatie;
- aandacht voor kennismanagement om met name met het oog op de kennisintensieve organisaties in de regio de studenten meer specifieke inhoud en diepgang te kunnen geven;
- specifieke aandacht voor internationale en interculturele aspecten van de verschillende communicatiedeelgebieden.

De opleiding heeft de elf competenties door middel van resultaat- en procesindicatoren vertaald naar specifieke beroepstaken- en activiteiten met de daarbij behorende beroepsproducten. Elke competentie is vervolgens op drie niveaus beschreven. Bij de start van de opleiding is besloten te kiezen voor twee specialisaties binnen het verplichte programma: Communicatie voor Bedrijf en voor Overheid/Non-Profit. Na twee jaar ervaring te hebben opgedaan met deze richtingen is in overleg met de beroepenveldcommissie vastgesteld dat het in de toekomst niet zinvol is aan dit onderscheid vast te houden (zie §1.3 'Karakteristiek van de opleiding'). De opleiding heeft er nu bewust voor gekozen om een opleiding Communicatie aan te bieden die studenten opleidt tot brede communicatieprofessionals; één beroep dat zij in verschillende contexten kunnen uitvoeren.

Het auditteam heeft kennisgenomen van de op basis van het landelijk profiel door de opleiding COM uitgewerkte set eigen opleidingscompetenties en daaraan gekoppelde beroepsproducten en – vaardigheden. Het auditteam is van mening, dat de eindkwalificaties van de opleiding corresponderen met de kerntaken van een (beginnend) beroepsbeoefenaar en aansluiten bij de eisen die de vakgenoten en de beroepspraktijk stellen aan een opleiding Communicatie. Er is een duidelijke relatie tussen de landelijk vastgestelde competenties en de opleidingscompetenties.

Het auditteam vindt het belang dat de opleiding hecht aan mondelinge en schriftelijke beheersing van de Nederlandse en Engelse taal zeer waardevol en raadt de opleiding aan om hier vooral aan vast te houden. Met betrekking tot het accent op kennismanagement heeft de opleiding aangegeven, dat zij momenteel met de beroepenveldcommissie in beraad is over de vraag of deze component wel in de opleiding dient terug te komen en zo ja, op welke manier dit definitief moet worden vormgegeven.

Hogeschool Leiden biedt momenteel een brede communicatieopleiding aan. Het auditteam begrijpt de keuze hiervoor, maar raadt de opleiding aan om goed na te denken over haar positionering. In het strategisch document 'Visie Communicatie 2007-2012' stelt de opleiding zelf, dat COM een concurrentiegevoelige opleiding is en zich dus moet positioneren met een onderscheidende propositie ten opzichte van de concurrentie. Kleinschaligheid – en het daarbij horende nauwe contact tussen student en docent – is momenteel een belangrijk onderscheidend punt. Hiernaast kan een inhoudelijke differentiatie zinvol zijn.

Validering door het werkveld

1.1.5. Het beroepenveld adviseert aangaande het onderwijsprogramma en de profilering van de opleiding. De belangrijkste contacten met het beroepenveld lopen via de beroepenveldcommissie. De opleidingen in Den Haag en Leiden hebben samen één beroepenveldcommissie die is samengesteld uit vertegenwoordigers van diverse bedrijven en instellingen uit de regio: Heineken Nederland BV, Van Hulzen Public Relations, Euro RSCG Bikker (bureau voor corporate communicatie), Overmars Organisatie Adviseurs, Select Advertising, Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC, afdeling voorlichting en pr), PLEON, MVKK. Om de wetenschappelijke oriëntatie ook via de beroepenveldcommissie te borgen is een vertegenwoordiger van de universiteit Leiden lid geworden van de commissie. Deze is neerlandicus en coördinator van de opleiding Journalistiek en Nieuwe Media.

In het document 'Reglement van de Beroepenveldcommissie van de opleiding Communicatie, maart 2007' heeft de opleiding zaken als doelen, taken, bevoegdheden en werkwijze van de beroepenveldcommissie vastgelegd. De commissie komt drie keer per jaar bijeen, of zoveel vaker als dat gewenst is. Belangrijke activiteiten zijn tot nu toe geweest de validatie van het opleidingsprofiel en –programma (het profiel is in verschillende ontwikkelingsstadia besproken met de beroepenveldcommissie), een kritische beoordeling van derde- en vierdejaarsproducten (specialisatie, stage en afstuderen), een bijdrage leveren aan speerpunten en positionering en een kritische reflectie op onderwijsorganisatie en –activiteiten (zie ook facet 2.1). Het auditteam heeft inzage gehad in de notulen van verschillende bijeenkomsten met de beroepenveldcommissies en daarbij concrete voorbeelden van de wisselwerking tussen de BVC en de opleiding gezien (voor voorbeelden, zie facet 2.1).

De beroepenveldcommissie heeft aangegeven dat zij de opleiding steun in de rug kan geven bij de verder professionalisering van de opleiding en ook als zodanig ingezet zou willen worden. Het auditteam juicht het toe dat de opleiding de beroepenveldcommissie gebruikt als sparring partner inzake de inhoudelijke profilering van de opleiding.

De samenstelling van de beroepenveldcommissie acht het auditteam voor het moment voldoende. Wel is zij van mening dat een toevoeging aan de beroepenveldcommissie vanuit de hoek overheid/non-profit zinvol is.

Internationale dimensie

1.1.6. De internationale dimensie komt momenteel in het curriculum tot uiting in de volgende onderdelen:

- In studiejaar 1 en 2 wordt Engelstalig onderwijs gegeven over interculturele communicatie: Alle literatuur is in het Engels en studenten schrijven een verslag en houden een presentatie in het Engels;

- studiejaar 2 bevat een blok Internationalisation, dat naast Engels en interculturele communicatie bestaat uit Europakunde;
- het derde en vierde studiejaar heeft een module international marketing communications, waarin de studenten werken met internationale casuïstiek.

De hogeschool werkt aan een nieuw instellingsplan voor 2008-2012, waarin ook internationaliseringsbeleid wordt geformuleerd. Speerpunten voor dit beleid zijn een geïnternationaliseerd curriculum, student- en docentmobiliteit, ontwikkeling van internationale minoren, betrokkenheid bij ontwikkelingssamenwerking en kenniscirculatie. De opleiding COM wil – in navolging van de hogeschool – internationalisering stimuleren. De leerplancommissie (LPC) stelt in 2007 – 2008, na de publicatie van het instellingsplan, een concreet plan op. De afdeling Commerce & Communication onderzoekt ondertussen hoe internationale aspecten verder geaccentueerd kunnen worden in het programma.

- Enerzijds zal dit gebeuren door een internationale oriëntatie in het curriculum te brengen. Naast het toenemend gebruik van (verplichte) internationale (Engelstalige) literatuur zullen in de periode tot 2012 meer studieonderdelen in het Engels worden gedoceerd en getoetst. Daarnaast zullen (project)-opdrachten ook multiculturele en internationaal georiënteerde vraagstukken betreffen, zodat ook “thuis” de betekenis van “internationaal” professioneel gedrag geïncorporeerd wordt. Hierdoor wordt de flexibiliteit van de student om in andere contexten te kunnen opereren vergroot.
- Anderzijds zal COM de studenten meer stimuleren en waar mogelijk, faciliteren om in het buitenland stage te lopen. Het huidige curriculum is reeds geschikt om een aantal studiepunten elders te behalen, maar weinig studenten maken gebruik van de mogelijkheid om in het buitenland te studeren. Binnen de Hogeschool Leiden is een Bureau Internationalisering, dat alle studenten kan helpen bij het zoeken van een geschikte opleidingsplaats in het buitenland en dat kan helpen met alle organisatorische zaken die daar vervolgens bij komen kijken. Met de opleiding Communicatie van de Haagse Hogeschool wordt bekeken of structurele contacten met buitenlandse studierichtingen mogelijk zijn.
- Verder wordt gedacht aan buitenlandse werkbezoeken. Zo zullen tweedejaars studenten een bezoek afleggen aan het Europese Parlement tijdens thema acht (internationalisering). Rapportage en evaluatie van dit werkbezoek zal plaatsvinden in juni 2008. Ook het opzetten van een managementgame, waarbij studenten spelen met studenten in andere landen behoort tot de mogelijkheden. In oktober wordt met de Webster University (vestiging Leiden) nagegaan of men samenwerking kan realiseren.
- Met betrekking tot docentmobiliteit geeft de opleiding aan, dat in het najaar van 2007 een docent van de opleiding deelneemt aan een uitwisseling met Oxford in het kader van de contacten tussen de steden Leiden en Oxford (zustersteden). Evaluatie op basis van een kansennotitie zal in november 2007 plaatsvinden.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- Er wordt aangesloten bij de landelijke toelatingseisen, zoals deze door het LOCO zijn vastgesteld. De opleiding leidt op conform het landelijk opleidingsprofiel.
- De opleiding heeft op basis van de landelijk vastgestelde domeincompetenties een set eigen opleidingscompetenties uitgewerkt. Aan deze competenties heeft zij specifieke beroepstaken- en activiteiten met de daarbij behorende beroepsproducten gekoppeld.
- De eindcompetenties van de opleiding corresponderen met de kerntaken van een (beginnend) beroepsbeoefenaar en sluiten aan bij de eisen die de vakgenoten en het relevante beroepenveld stellen aan een opleiding Communicatie.
- Het auditteam vindt het belang dat de opleiding hecht aan mondelinge en schriftelijke beheersing van de Nederlandse en Engelse taal zeer waardevol.
- De beroepenveldcommissie heeft het opleidingsprofiel gevalideerd. Daarnaast adviseert zij de opleiding onder andere aangaande het onderwijsprogramma en de profilering van de opleiding. De consultatie van de praktijk is op deze wijze geborgd.
- De samenstelling van de beroepenveldcommissie is een goede afspiegeling is van het COM-werkveld. Wel acht het auditteam een toevoeging vanuit de hoek overheid/non-profit zinvol.
- Alhoewel de opleiding er voldoende voor zorgt, dat belangrijke internationale ontwikkelingen in de lessen aan bod komen, komt de internationale dimensie nu vooral nog tot uiting in het gebruik van buitenlandse literatuur en in de implementatie van een aantal internationale componenten in het curriculum. Het auditteam juicht de ambitie van de opleiding om de internationale dimensie steviger in het programma te verankeren toe.

Facet 1.2. Niveau Bachelor

Criterion

Het facet 'Niveau Bachelor' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Sluiten de eindkwalificaties van de opleiding aan bij algemene, internationaal geaccepteerde beschrijvingen van de kwalificaties van een Bachelor?**

Bevindingen

1.2.1. Het auditteam heeft de eindkwalificaties van de opleiding geanalyseerd om te bepalen of deze kwalificaties beantwoorden aan het niveau 'bachelor' zoals weergegeven in de zogeheten Dublin Descriptoren. In de Dublin Descriptoren worden vijf dimensies (Kennissen en Inzicht – Toepassen Kennissen en Inzicht – Oordeelsvorming – Communicatie – Leervaardigheden) onderscheiden.

Het auditteam heeft vastgesteld, dat de opleiding COM met betrekking tot het opleidingsprofiel aansluiting heeft gezocht met de Dublin Descriptoren. In onderstaande matrix heeft zij de relatie gelegd tussen deze descriptoren en de opleidingscompetenties. In § 1.2.2. wordt bij elk van de Dublin Descriptoren een toelichting gegeven.

Dublin Descriptoren	Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheden
Opleidingscompetenties					
1. Monitoring	x				x
2. Beleids- en communicatieonderzoek	x		x		
3. Strategische advisering	x		x		x
4. Beleidsformulering	x		x		
5. Representeren van de organisatie		x		x	
6. Maken van communicatieplannen		x		x	
7. Kennismanagement		x	x		x
8. Projectmanagement		x			x
9. Productie communicatiemiddelen		x		x	
10. Schrijven van beleidsteksten		x	x	x	x
11. Budgettering		x			

1.2.2. De vijf dimensies van de Dublin Descriptoren:

Kennis en inzicht – Toepassen van kennis en inzicht

Wanneer een student voldoet aan de beroepscompetenties die zijn beschreven in het competentieprofiel, heeft zij aantoonbaar *kennis en inzicht van een vakgebied*. De projecten, praktijkervaringen en de verdieping in de hoofdfase dragen er zorg voor dat de student voldoende heeft leren functioneren op het gewenste (B/C-)niveau en ook geleerd heeft haar kennis en inzicht *toe te passen* in nieuwe situaties (transfer of knowledge). Ook vindt de opleiding het van groot belang dat de student in staat is om posities, meningen en standpunten te beargumenteren en een relevante bijdrage te leveren aan het oplossen van problemen die zich in het vakgebied voordoen. In de inhoudelijke modules komen studenten in aanraking met de belangrijkste inzichten uit het beroepenveld van de communicatie. In de colleges en literatuur komen zowel wetenschappelijke als toegepaste kennis aan de orde. De wetenschappelijke inzichten zijn hierbij noodzakelijk om te komen tot toegepaste kennis. Te denken valt aan noties als communicatie-effecten en culturele verschillen.

Tijdens de opleiding verschuift het accent van het verwerven van dergelijke kennis naar het zelf toepassen van toegepaste en wetenschappelijke kennis in beroepssituaties. Dit gebeurt in de projecten, specialisaties, stage en scriptie, waarbij sprake is van een toenemende complexiteit.

Oordeelsvorming

In het deel van het onderwijs dat aandacht besteedt aan monitoren, het opstellen van een beleidsadvies, strategische advisering, communicatieonderzoek, het vertegenwoordigen van een organisatie en schrijven, leert de student om relevante gegevens op het vakgebied en daarbuiten te verzamelen en te interpreteren met als doel een *oordeel te vormen* dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten.

Communicatie

Door de aard van de opleiding wordt uitgebreid aandacht besteed aan competenties op het gebied van communicatie, zowel op puur communicatiewetenschappelijk gebied als op het gebied van communicatieve vaardigheden.

Leervaardigheden

Dit komt binnen de opleiding tot uiting in enerzijds onderzoekvaardigheden en anderzijds de ontwikkeling van zelfsturing.

- Om de onderzoekvaardigheden bij studenten te borgen, wordt met ingang van het cursusjaar 2007-2008 in het vierde studiejaar een onderdeel academische vaardigheden opgenomen in het programma studieloopbaanbegeleiding.
- Bijna alle activiteiten in het kader van studieloopbaanbegeleiding (zie hiervoor ook facet 4.2) zijn erop gericht, dat studenten leren hun eigen verantwoordelijkheid te dragen en vorm te geven aan hun eigen ontwikkeling. De opleiding stimuleert hen hierin door het initiatief in de loop van de studie steeds meer bij de student te leggen zonder dat dit betekent dat ze aan hun lot worden overgelaten.

Samenvattend is het auditteam van oordeel, dat de opleiding er voortreffelijk in is geslaagd in haar eindkwalificaties elke dimensie van de Dublin Descriptoren een duidelijk herkenbare plaats te geven.

Oordeel: goed

Het auditteam kwalificeert dit facet als goed en wel op grond van de volgende observaties:

- De opleiding COM heeft met betrekking tot het opleidingsprofiel aansluiting gezocht met de Dublin Descriptoren. In een matrix heeft zij de relatie gelegd tussen deze descriptoren en de opleidingscompetenties.
- Het auditteam is van oordeel dat de opleiding er goed in geslaagd is elke dimensie van de Dublin Descriptoren een herkenbare plaats te geven in de door haar geformuleerde eindcompetenties en om deze descriptoren goed te verankeren in het curriculum.
- De eindcompetenties beantwoorden hiermee aan het niveau 'bachelor' zoals weergegeven in de Dublin Descriptoren.

Facet 1.3. Oriëntatie HBO

Criteria

Het facet 'Oriëntatie HBO' is beoordeeld aan de hand van de volgende NVAO-criteria:

- **Zijn de eindkwalificaties van de opleiding mede ontleend aan de door (of in samenspraak met) het relevante beroepenveld opgestelde beroepsprofielen en/of beroepscompetenties?**
- **Sluiten de eindkwalificaties van de opleiding aan bij het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar in een specifiek beroep of samenhangend spectrum van beroepen waarvoor de betreffende opleiding vereist of dienstig is?**

Bevindingen

"Oriëntatie HBO" kent twee dimensies. *Hoger* onderwijs enerzijds, *beroepsonderwijs* anderzijds.

Hoger Onderwijs

1.3.1. Het beroepsprofiel en de daarmee samenhangende eindkwalificaties van de opleiding Communicatie beschrijven een hoog niveau van beroepsuitoefening (zie onder facet 1.1.) en sluiten aantoonbaar aan (zie onder facet 1.2.) bij de beschrijving van het bachelor niveau in de Dublin Descriptoren. Daarmee is aangegeven dat de opleiding gerekend kan worden tot het hoger onderwijs.

De wijze waarop de opleiding de Dublin Descriptoren heeft uitgewerkt en in het programma heeft opgenomen, beoordeelde het auditteam reeds als voldoende (zie daarvoor facet 1.2).

Beroepsonderwijs

1.3.2. De eindkwalificaties van de opleiding Communicatie (zowel de landelijk overeengekomen kwalificaties als de eigen inkleuring van het profiel) zijn geformuleerd in termen van competenties die aantoonbaar (zie 1.1) in samenspraak met het beroepenveld zijn opgesteld en door dat beroepenveld zijn gevalideerd. Daarmee is op het niveau van opleidingsdoelstellingen de oriëntatie op het voor de communicatieprofessional relevante werkveld geborgd.

1.3.3. De beginnende beroepsbeoefenaar: de competenties waarover een afgestudeerde COM'er dient te beschikken, zijn als volgt beschreven:

- hij/zij (voortaan: 'zij') beschikt over de vereiste kennis en vaardigheden, het gewenste inzicht en de juiste attitude om als beginnend communicatieprofessional te functioneren in het bedrijfsleven, bij de overheid of in non-profit organisaties;
- in tegenstelling tot anderen in een organisatie is de communicatieprofessional in staat om vanuit een helicopterview een overkoepelend communicatiebeleid te formuleren;
- volgens de visie van de opleiding moet deze professional niet alleen op deeltereinen communicatiebeleid kunnen vertalen in acties en producten, zij moet ook op tactisch en strategisch niveau kunnen opereren en het management kunnen adviseren;
- zij heeft de potentie om binnen enkele jaren door te groeien naar een zelfstandige functie als communicatiemedewerker / senior adviseur (BNP-C volgens de beroepsniveauprofielen van Logeion);
- de persoonlijke attitude van de professional is daarbij erg belangrijk. Zij is in staat om in verschillende groepen goed te functioneren, kan projecten managen, weet deadlines te halen, is leergierig en naar buiten gericht en weet wat er in bedrijf en samenleving speelt;
- daarbij is het beheersen van de Nederlandse taal op hoog niveau van eminent belang;
- de communicatieprofessional is in staat om te denken en te werken vanuit het concept corporate communicatie. Daarbinnen kan zij de rollen vervullen van uitvoerder, projectmanager en adviseur.

1.3.4. Voor het overige wordt de 'Oriëntatie op het HBO' in het programma van de opleiding zichtbaar. Zie daarvoor de bevindingen onder facet 2.1.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- De eindcompetenties van de opleiding COM voldoen aan het niveau Bachelor, zoals weergegeven in de Dublin Descriptoren en de HBO-generieke eindkwalificaties.
- De opleiding baseert zich op het landelijk opgestelde beroeps- en opleidingsprofiel.
- De opleiding voldoet aan de oriëntatie HBO, i.c. de beroepsgerichtheid, onder andere doordat het beroeps- en opleidingsprofiel en de daarmee samenhangende beroepscompetenties in samenspraak met het beroepenveld worden opgesteld. De opleiding beschikt hiervoor over een beroepenveldcommissie.
- De eindcompetenties van de opleiding corresponderen met de kerntaken van een (beginnend) beroepsbeoefenaar.

SAMENVATTEND OORDEEL "DOELSTELLINGEN OPLEIDING": VOLDOENDE

Het auditteam beoordeelt het Onderwerp "Doelstellingen Opleiding" als voldoende.

- De opleiding heeft op basis van het landelijk vastgestelde beroeps- en opleidingsprofiel eigen opleidingscompetenties uitgewerkt. Aan deze competenties heeft zij specifieke beroepstaken- en activiteiten met de daarbij behorende beroepsproducten gekoppeld.
- Bovenstaande profielen zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de beroepenveldcommissie.
- De eindcompetenties van de opleiding voldoen aan het niveau Bachelor en corresponderen met de kerntaken van een (beginnend) beroepsbeoefenaar.
- De opleiding COM volgt de actuele ontwikkelingen in het beroepenveld via nauw contact met de beroepenveldcommissie. De beroepenveldcommissie adviseert de opleiding onder andere aangaande het opleidingsprofiel en –programma en de profilering van de opleiding.
- Binnen het HBO volgt de opleiding actuele ontwikkelingen o.a. via verschillende landelijke overleggen.

Onderwerp 2: Programma

Dit onderwerp kent acht facetten: 1. eisen hbo; 2. relatie tussen doelstellingen en inhoud; 3. samenhang programma; 4. studielast; 5. instroom; 6. duur; 7. afstemming tussen vormgeving en inhoud; 8. beoordeling en toetsing.

Facet 2.1. Eisen HBO

Criteria

Het facet 'Eisen HBO' is beoordeeld aan de hand van de volgende NVAO-criteria:

- **Vindt kennisontwikkeling van studenten plaats via vakliteratuur, aan de beroepspraktijk ontwikkeld studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk en/of (toegepast) onderzoek?**
- **Heeft het programma aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het vakgebied / de discipline?**
- **Waarborgt het programma de ontwikkeling van beroepsvaardigheden en heeft het aantoonbare verbanden met de actuele beroepspraktijk?**

Bevindingen

Het programma

2.1.1. De opleiding Communicatie is een beroepsopleiding. Beroepsgerichtheid is daarom van meet af aan de belangrijkste invalshoek geweest bij de ontwikkeling van het programma. Het programma biedt dan ook veel openingen naar de beroepspraktijk (zestig procent van het programma is praktijkgericht).

- In de eerste twee leerjaren voeren de studenten verschillende projecten en praktijkopdrachten uit. In elk van de onderwijsblokken staat er een projectopdracht centraal waarvan een beroepsproduct het eindresultaat is. De projectopdrachten worden uitgevoerd in een situatie die de beroepspraktijk zoveel mogelijk benadert. In minimaal drie projecten stelt de opleiding problemen van externe opdrachtgevers centraal. In andere projecten gaat de opleiding uit van gesimuleerde problemen die grote overeenkomst hebben met de in de praktijk voorkomende vraagstukken.
- Concrete voorbeelden: In het eerste blok maken studenten een website, een folder en een brochure. Het tweede blok bestaat uit het schrijven van een adviesrapport op het gebied van marketingcommunicatie. Studenten maken dan onder andere een internationale concurrentieanalyse. In het derde blok benaderen ze zelf een bedrijf om de interne communicatie door te lichten. Ze doen daar met andere woorden een audit en schrijven hier een adviesrapport over. Een groepsopdracht in dit blok is dat de studenten een bedrijfsblad maken (zowel inhoudelijk als vormgeving). Tijdens het vierde blok onderzoeken studenten een communicatieprobleem bij een bedrijf. Dit onderzoek ronden ze af met een adviesrapport dat ze voor de opdrachtgever presenteren en verdedigen. In jaar twee doen studenten vaardigheden op met een managementgame, die hen langs belangrijke onderdelen van een bedrijf voert, en met het opstellen van een communicatieplan voor een opdrachtgever.
- Het flankerend onderwijs bij projectopdrachten bestaat uit hoorcolleges, werkcolleges en trainingen (in onder meer presenteren, debatteren, adviseren, rapporteren, creatief schrijven). Een deel van de theorie wordt getoetst aan de hand van casuïstiek die is ontleend aan de beroepspraktijk. De vaardigheden die studenten in de trainingen verwerven, moeten ze demonstreren in een situatie die de beroepspraktijk nabootst.
- In de derde periode van jaar twee is er een periode van zes weken waarin studenten via een ministage praktijkervaring opdoen in een bedrijf of overheidsorganisatie. In het derde of vierde jaar gaat de student vijf maanden op stage. In deze stage krijgt de student gelegenheid om onder begeleiding van een stagecoach te leren hoe in de praktijk zaken gaan en zouden moeten verlopen. Het auditteam heeft een overzicht ingezien waar studenten geplaatst zijn plus inhoud van hun werkzaamheden / opdracht.

- In jaar vier toont de student in haar afstudeerproject dat zij beroepsbekwaam is, maar ook hier is de docent op de achtergrond als steun te raadplegen. Het afstudeerproject bestaat uit een literatuurstudie en een praktijkonderzoek.

Al vanaf het eerste jaar krijgen de studenten de kans zelfstandig opdrachten te werven voor modules; dat gebeurt in de vrije ruimte, tijdens de stages en bij het afstuderen. Ook krijgen ze jaarlijks de mogelijkheid om mee te doen aan de Van Hulzen PR Talentenprijs. Samen met medestudenten ontwikkelt de student een strategisch PR-plan. De beste zes inzendingen gaan door naar de finale, waarna door een vakkundige jury wordt bepaald wie het PR Talent van Nederland is.

2.1.2. Stage: studenten moeten zelf de stage regelen. Hiertoe kunnen zij zich wenden tot het stagebureau. Daarnaast biedt de Hogeschool Leiden via de regioregisseur een servicepunt aan voor studenten die contact willen leggen met het bedrijfsleven voor een project(opdracht), een stage of een afstudeeropdracht. Ook als studenten op zoek zijn naar een baan of bijbaan aansluitend op hun opleiding, kunnen ze terecht bij de regioregisseur.

De stage wordt op basis van een stage-aanvraag, waarin de student aangeeft welke werkzaamheden op welk niveau gedaan worden, door de stagecoördinator goedgekeurd. Volgens de beroepenveldcommissie is de veelvormigheid en ongelijksoortigheid in de stagewerkzaamheden echter opvallend groot. In maart 2006 constateerde de commissie dat het niveau van de werkzaamheden in sommige gevallen onvoldoende is. De beroepenveldcommissie adviseert voorafgaand aan de stage een duidelijkere persoonlijke opdracht te formuleren: de stage-organisatie moet weten wat de doelstelling van de stage is en binnen welke kaders deze gerealiseerd moeten worden. Ook zou er vooraf moeten worden getoetst of een stage-organisatie voldoende in huis heeft voor een goede begeleiding van de student (tijd, vakkennis, werkervaring van een bedrijfscoach). Bij Hogeschool Leiden wordt een stage-organisatie eenmaal (later) in de stageperiode bezocht door de begeleidend docent. Gesprekken vooraf zijn echter wenselijk/nodig, zeker bij nieuwe stage-organisaties. Dat de student zelf de stage moet regelen is goed en passend bij het HBO, maar de kaders waarin deze vallen en de toetsing moeten worden aangescherpt. Voor het studiejaar 2006-2007 is de stagehandleiding aangepast conform deze adviezen.

Uit de notulen van de BVC komt naar voren, dat de stagebegeleiding minimaal of bijna afwezig is bij de opleiding. De opleiding heeft op dit commentaar gereageerd door in te voeren, dat vanaf september 2007 de stageadressen in Nederland aan het begin en aan het eind van de stageperiode door de stagedocent worden bezocht. Het auditteam raadt de opleiding aan om consequent vast te houden aan het bezoeken van de stageorganisatie door de begeleidend docent. Aanvullend hierop wil zij de opleiding meegeven, dat de kwaliteit van de stageverslagen verbeterd kan worden. In de stageverslagen die het auditteam heeft ingezien, kwamen de doelen en competenties niet altijd even duidelijk in de stageverslagen van studenten naar voren. Tijdens de audit hebben verschillende leden van de beroepenveldcommissie overigens aangegeven, dat zij het gevoel hebben dat er opvolging gegeven is aan de door hen geformuleerde speerpunten.

2.1.3. **Actuele ontwikkelingen binnen het communicatiedomein** vinden hun weg in het programma via enkele specifieke modules, zoals Communicatie & actualiteit en Kennismanagement. Waar mogelijk sluit de opleiding in het onderwijsprogramma ook verder aan bij actuele ontwikkelingen op het gebied van communicatie. De leerplancommissie staat garant voor de actualisatie en innovatie van het onderwijsprogramma. Zij houdt hiertoe nauw contact met de beroepenveldcommissie. Zo heeft zij bijvoorbeeld gestimuleerd dat ontwikkelingen rondom nieuwe media zijn opgenomen in diverse modules. Zij evalueert alle modules op hun actualiteit in een continue cyclus.

Ook kent de opleiding themadagen waarop de verschillende thema's in het programma tegen het licht worden gehouden en waarbij vakgroepdocenten discussiëren over ontwikkelingen die gaande zijn binnen hun thema/domein. Van studenten wordt eveneens verwacht, dat zij actuele ontwikkelingen nagaan. Zo worden ze tijdens hun stage gestimuleerd om actuele onderwerpen aan de orde te stellen en innovatieve opdrachten binnen te slepen.

2.1.4. Het opleidingsprogramma is (en wordt) ontwikkeld en uitgevoerd door **docenten met een sterke relatie met het beroepenveld**. De opleiding geeft aan, dat nagenoeg alle docenten van de opleiding (tot en met de jongsten) ervaring hebben in het communicatievak. Daarnaast maakt de opleiding regelmatig gebruik van gastdocenten vanwege hun praktijkervaring in het communicatievak, of specifieke deskundigheid (bijvoorbeeld op het gebied van verandermanagement en bedrijfsjournalistiek). Zij worden ingezet voor een enkele les/workshop of voor het verzorgen van een volledige onderwijseenheid (inclusief de toetsing). Voorbeelden van gastsprekers zijn:

- Journalistiek Schrijven (jaar twee) – Content Manager Extrafris.nl
- Training Speechwriting, thema zeven (jaar twee) – Directie Voorlichting en Communicatie Tweede Kamer (Ministerie van Binnenlandse Zaken)
- Europakunde (jaar twee) – fractieleider PvdA Europees Parlement / Turkoloog / Port of Rotterdam / Europees Parlement Bureau Den Haag

Het up-to-date houden van bestaande kennis wordt o.a. gedaan door het lezen van vakbladen en door het bijwonen van relevante congressen, seminars en workshops. In dit kader zijn met individuele docenten afspraken gemaakt.

Het auditteam heeft vastgesteld dat docenten zicht hebben op actuele ontwikkelingen in het communicatiedomein. Ook heeft zij geconstateerd, dat docenten inderdaad contact houden met het werkveld, maar zij is van mening dat deze contacten nog steviger aangetrokken kunnen worden.

Externe gerichtheid

2.1.5. In het ondernemingsplan 2004-2008 (maart 2005) wordt als een van de zwakke punten van cluster M&B een te beperkte en onvolledige externe gerichtheid aangemerkt. De Opleiding COM heeft al veel tijdelijke samenwerkingsvormen, maar vooral de structurele samenwerking en diversiteit in opdrachtgevers dienen verbeterd te worden om de externe leerervaringen voor studenten waar te kunnen (blijven) maken. Om de relaties met het werkveld te verbreden en te verstevigen, heeft het cluster in het najaar van 2004 een regioregisseur aangesteld, iemand uit de regionale ondernemingswereld die als makelaar wederzijdse dienstverlening tussen het werkveld en de opleidingen stimuleert (contractactiviteiten, gastcolleges, bedrijfsopdrachten, afstudeeropdrachten et cetera). Daarnaast heeft de opleiding aansluiting gezocht bij activiteiten van de gemeente Leiden (Leiden Cultuurstad, Leiden Communicatiestad, Leiden Communicatiehuis) en bij toegepast onderzoek.

2.1.6. De opleiding is betrokken bij de activiteiten van de Communicatie Kring Rijnland (CKR), een stichting van beroepsbeoefenaars. Studenten kunnen lid worden van de Communicatiekring. De opleiding ziet de Communicatiekring als een middel om haar positie in de regio te versterken en in de toekomst contact met oud-studenten te onderhouden. De CKR biedt een vakinhoudelijk, sociaal en zakelijk platform aan communicatieadviseurs en –bureaus, vertegenwoordigers van media en middelen, producenten, uitgevers, drukkers, maar ook communicatieverantwoordelijken bij bedrijven, instellingen en overheid.

In 2005 heeft opleiding Communicatie met de Communicatiekring de eerste Leidse Dag van de Communicatie georganiseerd, met lezingen en workshops, waar studenten en beroepsbeoefenaars elkaar ontmoetten. Op 31 oktober 2006 organiseerde Communicatiekring Rijnland samen met opleiding Communicatie de tweede Leidse Dag van de Communicatie met diverse sprekers uit het communicatiewerkveld. Er vonden diverse workshops plaats en daarnaast vonden met de diverse stakeholders forumdebatten plaats over het Leidse Huis van de Communicatie als strategisch instrument en over de toekomst van de regionale media. De opleiding is van plan in 2008 de derde Leidse Dag van de Communicatie te organiseren.

2.1.8. De interactie tussen de opleiding en de beroepspraktijk vindt ook plaats via bijeenkomsten met de **beroepenveldcommissie**. Uit de verslaglegging van deze bijeenkomsten blijkt inderdaad, dat het in de beroepenveldcommissie vertegenwoordigde werkveld een belangrijke rol speelt in de opleiding via het inbrengen van actuele voor het werkveld relevante ontwikkelingen. Voorts blijkt uit deze verslaglegging, dat de opleiding en de beroepenveldcommissie gezamenlijk optrekken daar waar het gaat om het verder ontwikkelen van het onderwijs. In het navolgende geven wij enkele adviezen van de commissie weer:

- de commissie geeft aan, dat planning, tijd en geld belangrijk zijn in de praktijk. Er kan in de opleiding meer aan kennis van begrotingen worden gedaan;
- de commissie benadrukt, dat er in het werkveld niet zozeer behoefte is aan vaardigheden t.a.v. wetenschappelijk schrijven, maar dat de student vooral journalistiek en opiniërend moet kunnen schrijven;
- zij geeft aan, dat de essentie van de communicatiemedewerker is, dat deze snel de kern uit een informatiebron kan halen. Dit is werk dat met name junior communicatiemedewerkers veel moeten doen. De studenten moeten daar een gedegen training in krijgen tijdens de opleiding: snel en gericht samenvatten en daarbij ook leren parafraseren en toevoegen;
- daarnaast stelt de beroepenveldcommissie, dat nieuwe media belangrijk zijn voor de communicatie-professional, maar dat dit niet overschat moet worden. Het gaat er vooral om, dat de studenten de verschillende media kennen en er gefundeerd in kunnen selecteren. Daarbij is goed content management van belang: hoe bereik je de doelgroep met je boodschap het beste? De focus moet op de content liggen, niet op het medium.

De samenstelling van de beroepenveldcommissie acht het auditteam voldoende met inachtneming van de eerder gemaakt opmerkingen (zie hiervoor 1.1.5).

2.1.9. Kenniscirculatie met het regionale werkveld wordt verder bevorderd door het lectoraat Innovatie en Ondernemerschap, dat per 1 september 2005 is ingesteld (verslag). De detachering van de lector is per 1 augustus 2007 opgeheven. De opleiding heeft aangegeven, dat de verbinding tussen het lectoraat en de opleidingen in de afgelopen tijdspannen nog onvoldoende op gang is gekomen. Het gevolg hiervan is dat de ontwikkeling van het cluster M&B als kenniscentrum voor toegepast onderzoek binnen de regio nog weinig vaste grond heeft gekregen. Tijdens de audit heeft het auditteam gesproken met de nieuwe lector: Paul Delnooz. Naast het bevorderen van onderzoek voor het regionale werkveld zal hij bijdragen aan de vernieuwing van het onderwijs en de professionalisering van docenten. Het auditteam acht de lector in staat om te fungeren als schakel tussen de opleidingen van het cluster M&B en de omgeving en om kenniscirculatie tussen en binnen de opleidingen te faciliteren.

Het auditteam heeft tijdens de audit inzage gehad in verschillende onderzoeksvoorstellen voor de kenniskringen. De kenniskringen organiseren verschillende projecten en activiteiten in samenwerking met het bedrijfsleven. Docenten en studenten spelen in dit netwerk een belangrijke rol. Zo worden docenten actief betrokken bij de werkzaamheden van de kenniskring en participeren studenten in onderzoeksprojecten.

Door de focus op bedrijven en managementvraagstukken, gerelateerd aan innovatie en ondernemerschap, worden docenten en studenten gestimuleerd in hun leer- en doceerproces bezig te zijn met actuele ontwikkelingen en vraagstukken van de toekomst. Eén docent van de opleiding Communicatie is momenteel voor een dag in de week lid van de kenniskring van de lector.

2.1.10. Het auditteam heeft ook inzage gehad in de door de opleiding gehanteerde **vakliteratuur**. Naar het oordeel van het auditteam is de gebruikte literatuur relevant, actueel, werkvelddekkend op HBO-niveau. De opleiding hanteert een canon, een reeks van standaardwerken en recente vakartikelen waarvan de Bachelor of Communications als startende beroepsbeoefenaar kennis moet hebben genomen. Om de canon nog verder uit te breiden en te perfectioneren is het aan te raden om ook andere communicatieopleidingen bij dit project te betrekken.

De voorgeschreven literatuur wordt jaarlijks bijgesteld, op voorstel van de leerplancommissie en in overleg met de docenten. Het uitgangspunt is, dat de literatuur gebruikt moet kunnen worden in een groot deel van de studie en in de eerste jaren van de beroepsuitoefening. In de loop van de opleiding wordt in toenemende mate wetenschappelijke literatuur gebruikt. Naast voorgeschreven literatuur moeten studenten gebruik maken van (internationale) online databanken en moeten ze in staat zijn internationale publicaties te raadplegen en te verwerken in beleidsadviezen. Hierbij wordt expliciet van hen verlangd dat zij recente publicaties gebruiken. Om het gebruik van de databases te bevorderen is er in maart 2007 door de docenten van de afdeling C&C een selectie gemaakt van artikelen (actie i.s.m. de mediatheek). Docenten dienen de studenten te coachen bij het gebruik van de databases (notitie stand van zaken).

2.1.11. Voor wat betreft **internationalisering** wordt verwezen naar de bevindingen onder facet 1.1.

2.1.12. Uit het studenttevredenheidsonderzoek blijkt dat, studenten de praktische voorbereiding op de arbeidsmarkt (7,4) en de aandacht voor praktische oefening (6,8) als voldoende ervaren. Dit beeld werd bevestigd in de gesprekken die het auditteam met de studenten heeft gevoerd. Studenten ervaren de praktijkgerichte opbouw van de opleiding als positief.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- Het opleidingsprogramma voorziet in leeromgevingen waarbinnen de studenten in direct contact komt met de beroepspraktijk: al vanaf het eerste jaar wordt de latere beroepspraktijk in huis gehaald door bedrijfsopdrachten uit te voeren.
- Een andere manier waarop de student in direct contact komt met de beroepspraktijk, is de stage. De stagebezoeken door de begeleidende docent worden nog niet altijd consequent uitgevoerd.
- De leerplancommissie staat garant voor de actualisatie en innovatie van het onderwijsprogramma. Zij houdt hiertoe nauw contact met de beroepenveldcommissie. Zij evalueert alle modules op hun actualiteit in een continue cyclus.
- Ook kent de opleiding themadagen waarop de verschillende thema's in het programma tegen het licht worden gehouden en waarbij vakgroepdocenten discussiëren over ontwikkelingen die gaande zijn binnen hun thema/domein.
- Het opleidingsprogramma wordt mede uitgevoerd door docenten die tevens in de beroepspraktijk werkzaam zijn. Nagenoeg alle docenten van de opleiding hebben ervaring in het communicatievak.
- De samenwerking tussen de opleiding en het werkveld dient te worden gestructureerd. De opleiding heeft hiertoe maatregelen genomen.
- De opleiding is betrokken bij de activiteiten van de Communicatie Kring Rijnland (CKR), waarbij communicatieprofessionals in de regio en studenten gezamenlijk activiteiten ontwikkelen en uitvoeren.

- Het in de beroepenveldcommissie vertegenwoordigde werkveld speelt een belangrijke rol in de opleiding via het inbrengen van actuele voor het werkveld relevante ontwikkelingen.
- Kenniscirculatie met het regionale werkveld wordt verder bevorderd door het lectoraat Innovatie en Ondernemerschap, dat per 1 september 2005 is ingesteld. Het lectoraat sluit aan bij maatschappelijke trends en kan volgens het auditteam beschouwd worden als 'aanjager' van innovatie. De opleiding heeft aangegeven, dat de verbinding tussen het lectoraat en de opleiding nog onvoldoende op gang is gekomen.
- De gebruikte vakliteratuur en het studiemateriaal is actueel, relevant, werkvelddekkend en op HBO-niveau.

Facet 2.2. Relatie tussen Doelstellingen en Inhoud Programma

Criteria

Het facet 'Relatie tussen Doelstellingen en Inhoud Programma' is beoordeeld aan de hand van de volgende NVAO-criteria:

- **Is het programma een adequate concretisering van de eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen?**
- **Zijn de eindkwalificaties adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma?**
- **Biedt de inhoud van het programma studenten de mogelijkheid de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken?**

Bevindingen

Het auditteam heeft de programmabeschrijving van de opleiding geanalyseerd en daarbij ook de deelbeschrijvingen van de onderwijsblokken en modules betrokken.

2.2.1. Het huidige curriculum van COM is in naam geheel competentiegericht. Er dient volgens de opleiding in de inrichting van het onderwijs echter een verdere verschuiving plaats te vinden van inhoudsgericht naar competentiegericht. Voor studenten moet duidelijk worden welke studieactiviteiten gericht zijn op het verwerven van welke competentie en op welke manier demonstratie van (deel)competenties plaatsvindt. Daarbij ligt voor de hand dat op het niveau van studieonderdelen vooral onderliggende kennis en vaardigheden voor de geformuleerde competenties worden gedefinieerd.

De ontwikkellijn van het curriculum is gericht op een verschuiving van verwerving van competenties in gestructureerde leersituaties naar verwerving en demonstratie van competenties in al dan niet gesimuleerde beroepssituaties. De opleiding geeft aan, dat voorwaarde hiervoor een doorlopende leerlijn is, waarbij studenten steeds zelfstandiger worden. De eigen verantwoordelijkheid en de toenemende complexiteit van de omgeving zijn hierbij sleutelbegrippen.

Ook de toetsing en de professionele houding van de docenten dienen hierop aangepast te worden. In onderstaande tabel staan de verschillende primaire rollen van docenten en studenten door de jaren heen:

	Leerdoel	Rol docent	Rol student
Jaar 1	Kennis verwerven	Expert	Opdrachtgestuurd
Jaar 2	Kennis verdiepen & competenties verwerven	Begeleider (sturend)	Beginnend regisseur
Jaar 3	Competenties verwerven	Begeleider (vraaggestuurd)	Regisseur
Jaar 4	Competenties toepassen	Coach	Gevorderd regisseur

De beroepspraktijk staat centraal in het didactisch concept. Niettemin hecht de opleiding tevens veel waarde aan het verwerven van kennis en inzicht. Zij is van mening dat studenten ondanks de breedte van de opleiding voldoende bagage moeten hebben om zich te specialiseren, als ze dit willen. Studenten moet de ruimte geboden worden om de diepte in te gaan. Het auditteam vindt het belang dat de opleiding hecht aan de conceptuele leerlijn waarin theorieën, concepten, methoden en vakkennis wordt aangeboden (zie verder facet 2.3) waardevol.

2.2.2. De opleiding heeft via een competentiematrix de relatie tussen de verschillende onderwijseenheden en modules en de elf opleidingscompetenties gelegd. Uit deze matrix blijkt, dat ieder programmaonderdeel gericht is op een leerdoel (het verwerven van een of meer kerncompetenties) waaraan individueel of in groepsverband wordt gewerkt.

In temen van niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen bestrijkt het totaal aan leerdoelen van de verschillende onderwijsseenheden en modules alle eindkwalificaties.

Competentie	Modulen jaar één	Modulen jaar twee	Modulen jaar drie en vier
2	Project marketing-communicatie Methoden van onderzoek Project interne communicatie Training interviewen Methoden van onderzoek 2 Project communicatieadvies	Methoden van onderzoek 3: SPSS Sociologie/psychologie Methoden van onderzoek 4: communicatie onderzoek	International Marketing Communications Beleidscommunicatie Communicatiemanagement Communicatiestage Afstudeerproject
3	Project communicatieadvies Training adviesvaardigheden	Management en organisatie Project communicatieplan Training adviseren	Advieskunde Verandermangement Strategisch management Communicatiemanagement Afstudeerproject

De opleiding stelt, dat het onderwijsprogramma strakker dan op dit moment aan het competentieprofiel moet worden verbonden. De leerplan-/curriculumcommissies zullen het competentieprofiel nader uitwerken. Dit staat gepland voor najaar 2007.

Zo zal de opleiding een aantal onderdelen van haar curriculum herzien, omdat het huidige curriculum niet voldoende bijdraagt aan 1) maatschappelijke bewustzijn; 2) beheersing van de taal; 3) persoonlijke ontwikkeling; 4) het geïntegreerd toepassen van nieuwe media in het communicatiebeleid en 5) het regisseurschap van de student en dus geen aanspraak doet op het te behalen competentieniveau aan het einde van de opleiding.

2.2.2. De student werkt aan de verwerving en ontwikkeling van competenties. Elk blok draagt bij aan de ontwikkeling van deze competenties via de projecten – waarin de student gericht werkt aan de uitvoering van taken – en via het flankerend onderwijs. Voor iedere periode zijn hiertoe leerdoelen gesteld. Elk blok bestaat uit onderwijsseenheden. Voor deze eenheden is vastgesteld welke onderwijsactiviteiten plaatsvinden, welke producten er moeten worden opgeleverd en welke processen daarin moeten worden doorlopen. Ook de toetsvorm en de beoordelingscriteria zijn per onderwijsseenheid beschreven. De inhoud van het programma biedt studenten in voldoende mate de mogelijkheid om de geformuleerde eindcompetenties te ontwikkelen.

Het auditteam heeft o.a. via modulehandleidingen inzage gehad in de opzet van de vakken. De beschrijving van deze opzet en de hierop volgende uitwerking in (inhoud en opbouw van het) programma is voldoende helder en overzichtelijk. Beschreven worden o.a. de leerdoelen, de samenhang met andere vakken, het instapniveau, de opbouw van de module en de te bestuderen literatuur.

Ook voor de externe bedrijfsopdracht, de communicatiestage en het afstudeerproject staan taken en opdrachten, leerdoelen en wijze van beoordeling uitgebreid beschreven in de studentenhandleidingen.

2.2.3. De onderwijsvisie van Hogeschool Leiden wordt aangeduid met de afkorting SPACE (Studentgerichte aanpak, Persoonlijke leerroute, Assessment, Competentiegericht, Effectief en eigenzinnig): de actieve student en de coachende docent (zie ook facet 2.7). De persoonlijke leerroute en zelfregie zijn twee belangrijke aspecten.

Dit wordt enerzijds vertaald in aandacht voor de eigen leerdoelen die de student zich stelt op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en anderzijds in een grote vrijheid in jaar drie en vier om een eigen (afwijkende) studieplanning en invulling van de vrije minorruimte te kiezen.

Aanbod minoren

Per november 2007 is een hogeschoolbreed minorenbeleid geformuleerd. Op basis hiervan kan afdelingsbeleid nader uitgewerkt worden. De notitie minorenbeleid C&C 2008 – 2012 is gereed in januari 2008.

De opleiding Communicatie biedt verdiepende, verbredende en doorstroomminoren aan:

- verdieping: de opleidingsteams van Commerciële Economie en Communicatie hebben besloten om twee verdiepingsminoren voor de betrokken opleidingen aan te bieden. Het betreft 1) Event- en merkenmanagement (ontwikkeld in nauwe samenwerking met merkengoeroe Rik Riezenbos) en 2) Marketingcommunication of exportmarketing. De minor heeft een omvang van 15 EC. De evaluatie is gepland in juli 2008;
- verbreding: in samenhang met het clusterbeleid M&B en andere clusters en/of opleiding zal de afdeling bijdragen leveren aan verbredingsminoren. Thans draagt de afdeling bij aan de volgende 15 EC-keuzemodulen: ondernemerschap, Spaans, mediation, psychologie en corporate communication;
- doorstroomminoren: voor Communicatie zijn de eerste contacten gelegd met de UL (bestuurskunde, nieuwe media & journalistiek en digitale mediastudies).

Het auditteam acht het aanbod van minoren voldoende. Zij heeft inzage gehad in de eerste opzet voor de inhoud en vormgeving van de minor marketingcommunicatie en is positief over de manier waarop deze minor ingevuld zal worden. Wel is zij van mening dat de keuze op dit moment niet uitgebreid is. De opleiding heeft aangegeven dat zij het minorenbeleid nog verder wil uitwerken. Het auditteam wil de opleiding meegeven om hierbij te zoeken naar onderscheidend vermogen in haar minorenaanbod. De opleiding dient voor zichzelf de vraag te beantwoorden waar zij beter of gespecialiseerder in wil zijn dan andere communicatieopleidingen.

Studenten kunnen ook een eigen leerroute samenstellen. Zo hebben twee tweedejaars Communicatie-studenten een eigen afwijkende studieplanning samengesteld. De ministage, die normaal gesproken vijf weken duurt, neemt bij hen een volledig jaar in beslag. Zij zijn namelijk projectleiders bij een bijzonder project. Bouwbedrijf Burgy in Leiden heeft een aantal opleidingen van verschillende niveaus gevraagd om de communicatie van het bedrijf drastisch te veranderen. De bedoeling van dit zgn. VIS-project (Verticale Intersectorale Stage) is om studenten van VMBO, MBO en HBO met elkaar te laten samenwerken aan een bedrijfsopdracht. Zo kunnen ze ervaring opdoen in het bedrijfsleven en bovendien een beeld krijgen van een eventuele vervolgstudie. In dit project zouden de studenten van de opleiding Bouw, Grafimedia, ICT, Communicatie en Commerciële Economie gaan samenwerken.

In het Maatwerkrapport 2006 beoordeelden studenten de keuzeruimte in het programma met een 6,7.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- De opleiding is momenteel bezig met de laatste stappen om het curriculum en de wijze waarop er wordt gedoceerd te veranderen van traditioneel, kennisgericht naar competentiegericht. De opleiding heeft helder beschreven hoe de ontwikkellijn van het curriculum dient te worden ingericht.
- Het auditteam vindt het belang dat de opleiding hecht aan de conceptuele leerlijn waarin theorieën, concepten, methoden en vakkennis wordt aangeboden waardevol.
- De opleiding heeft via een matrix de relatie tussen de eindcompetenties en de leerdoelen van de respectieve programmaonderdelen inzichtelijk gemaakt.
- In het aangeboden programma komen alle te ontwikkelen eindcompetenties aan bod. Het programma is een adequate concretisering van de eindcompetenties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen.
- Alhoewel de inhoud van het programma studenten in voldoende mate de mogelijkheid biedt om de geformuleerde eindcompetenties te ontwikkelen, dient het onderwijsprogramma strakker dan op dit moment aan het competentieprofiel te worden verbonden.
- De beschrijving van de opzet van modules en de hierop volgende uitwerking in leerdoelen, programma en opdrachten en literatuur is voldoende helder en overzichtelijk. De leerdoelen, leerinhouden en werkvormen zijn aantoonbaar afgeleid van de COM-eindcompetenties.
- De binnen de blokken gepositioneerde projecten zijn gericht op een beroepsproduct of op het demonstreren van beroepstaken.
- Een van de accenten die de opleiding legt, is zelfregie in de studie. Dit komt tot uiting in de grote vrijheid van de student om een eigen (afwijkende) studieplanning en invulling van de vrije minorruimte te kiezen. Het auditteam acht het minorenaanbod adequaat.

Facet 2.3. Samenhang Programma

Criterion

Het facet 'Samenhang Programma' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Is het studieprogramma inhoudelijk samenhangend?**

Bevindingen

Inleiding

De voor de opleiding geldende generieke HBO-competenties en specifieke beroepscompetenties zijn, zoals het auditteam reeds eerder heeft aangegeven, aantoonbaar ontleend aan het landelijk vastgestelde competentieprofiel en gevalideerd door het werkveld. De eisen die aan de beroepsbeoefenaars worden gesteld, staan daarin beschreven in een onderling samenhangende set competenties.

Verticale samenhang

2.3.1. De studie duurt vier jaar en is zo opgebouwd dat studenten het communicatievak op een steeds hoger niveau leren beheersen. Jaar één wordt gekenmerkt door het begrip **Spel**: de spelregels van het vak. Studenten leren het beroepsveld van de communicatiemedewerker/assistent kennen. Zij oefenen de rol van medewerker/assistent, die overeenkomt met die van een teamspeler die heel concreet geformuleerde opdrachten kan uitvoeren en zo kan voldoen aan duidelijk omschreven taken. De rol van uitvoerder wordt hier het meest prominent geoefend. De propedeutische fase is bedoeld als oriënterend, selecterend en verwijzend. Voor wat betreft de opbouw en het ordeningsprincipe van de leerstof geeft deze fase dan ook een helder beeld van de communicatieberoepspraktijk door aan de drie communicatiedomeinen elk afzonderlijk aandacht te geven en de verschillende opdrachten en producten te laten aansluiten bij de beroepspraktijk. De competenties van de opleiding die deel uitmaken van de beleidscyclus krijgen integraal aandacht in de theoretische modules waarin de drie communicatiedomeinen centraal staan: marketingcommunicatie, interne communicatie en corporate communicatie.

Naast specifieke trainingen en workshops lopen vakken als communicatietheorie, projectbegeleiding, Nederlands, Engels en studieloopbaanbegeleiding als een rode draad door het eerste jaar.

Jaar twee is het jaar van de **Tactiek**. De rol is die van projectleider. Studenten krijgen in projecten de verantwoordelijkheid om zelf te bepalen hoe zij door de opleiding geformuleerde doelen willen bereiken. Het tweede leerjaar is een algemene verdieping en verbreding van de basis die al is gelegd in jaar één. Nu staan niet de domeinen, maar enkele belangrijke organisatiecontexten centraal. Onderdelen van de beleidscyclus krijgen in dit studiejaar apart aandacht, terwijl de cyclus in jaar drie en vier weer integraal aan de orde komt.

Jaar drie heeft als thema **Strategie**. Hier gaat het veel meer dan in jaar één en twee om de samenhang van communicatie met andere beleidsterreinen in organisaties. De student moet als beleidsadviseur vanuit algemene organisatiedoelen kunnen komen tot het ontwikkelen van communicatiedoelen en –activiteiten. Jaar drie en vier kenmerken zich door verdieping en specialisatie. In het verplichte programma staat opnieuw de beleidscyclus centraal en wordt de student gestimuleerd zich een eigen kritische houding aan te meten. De student specialiseert zich door zijn eigen keuzes in de minorruimte.

Tot slot kent jaar vier het thema **Professional**. Hier toont de student, dat zij in staat is om zelfstandig op te treden als adviseur en projectmanager. Het geven van beleidsadviezen en strategische advisering komen in alle voorlopigheid aan de orde en de student leert daar als een professional mee om te gaan. Persoonlijke kwaliteiten zijn van doorslaggevend belang. In de studieloopbaanbegeleiding reflecteert de student op haar kwaliteiten als professional en op haar tekortkomingen.

2.3.2. De verticale samenhang van het studieprogramma blijkt buiten de leerstofopbouw in fasen ook uit het feit, dat de onderwijseenheden binnen het curriculum op een bepaald niveau afgerond dienen te worden. Elke competentie is op drie niveaus beschreven: eind propedeuse (niveau 1), voor aanvang van de stage (niveau 2) en einde opleiding (niveau 3). Het niveau wordt bepaald door de mate van complexiteit, de mate van transfer en de mate van verantwoordelijkheid. Het eindniveau is dat van de startende professional. Het niveau waar de opleidingen in Den Haag en Leiden zich op richten, ligt iets hoger dan gebruikelijk is bij communicatieopleidingen: traditioneel richten deze zich op niveau B van de beroepsniveauprofilen, terwijl het streven van de opleidingen in Den Haag en Leiden erop is gericht, dat studenten ook al een aantal onderdelen van niveau C beheersen.

De beroepenveldcommissie (notulen vergadering 27 november 2006) heeft vastgesteld, dat een drietal competenties een te hoog eindniveau beschreven. Niet alleen behoren de daar beschreven indicatoren in de ogen van de leden van de beroepenveldcommissie niet tot het competentieprofiel van de startende professional, ook kon de opleiding dit niveau niet waarmaken in het onderwijs. Het betrof hier de competenties: strategische advisering, beleidsadviesing en budgetteren. Daarop heeft de opleiding besloten niveau 2 van deze competenties als eindniveau te laten gelden in plaats van niveau 3.

2.3.3. Ter verdere borging van de **verticale samenhang** kent de opleiding vier parallelle leerlijnen, die wij hieronder nader bespreken. De leerlijnen lopen door het gehele curriculum en werken van minder complex naar zeer complex.

- Een **conceptuele leerlijn**: deze bestaat uit communicatiedomeinen en aanverwante vakgebieden. Daarin worden theorieën, concepten, methoden en vakkennis aangeboden. Deze vormen noodzakelijke voorwaarden om de beroepscompetenties te ontwikkelen. Het uitgangspunt is dat in de conceptuele leerlijn vooral wordt uitgegaan van beroepssituaties.
- Een **vaardigheidslijn**: de kennisgebieden van het communicatievak worden verkend via projecten. Om deze projecten te kunnen uitvoeren, hebben studenten kennis en vaardigheden nodig die door flankerend onderwijs worden aangeboden. In dit flankerend onderwijs zijn trainingen opgenomen, zoals presenteren in Nederlands en Engels, schrijfvaardigheid in Nederlands en Engels en adviseren.
- Een **studieloopbaan begeleidend (SLB) leerlijn**. Hierin wordt door zelfreflectie en reflectie op studie en beroepservaringen via studiekeuzen en planning de ontwikkeling van de student naar zelfsturend leren begeleid. Ook krijgt de student in deze leerlijn inzicht in zijn eigen competentieontwikkeling waaraan met behulp van een portfolio aandacht wordt besteed. Bij studieloopbaanbegeleiding oefent de student vaardigheden en instrumenten die zij bij het onderwijs nodig heeft. Omgekeerd vormen de ervaringen van de student in het (project)onderwijs de input voor de reflectie bij SLB.
- Een **integrale beroepspraktijklijn**: deze lijn bestaat uit projecten, bedrijfsopdrachten, externe bedrijfsopdrachten, de communicatiestage en de afstudeeropdracht.

Horizontale samenhang

2.3.4. Het programma is zodanig opgezet, dat de verschillende programmaonderdelen een horizontale samenhang kennen. Niet alleen de jaren staan in het teken van een bepaald thema. Ook per periode is een thema vastgesteld, waaraan de invulling van de leerlijnen wordt gekoppeld. Elk thema draagt bij aan het ontwikkelen van de competenties via projecten en flankerend onderwijs. Elk jaar bestaat uit vijf vaste onderdelen: kern van het vak, keuzevakken, beroepspraktijk, kennismanagement en/of internationale / multiculturele communicatie en tot slot studieloopbaanbegeleiding.

2.3.5. Het programma van de opleiding is opgebouwd rond projecten. De projecten (en de flankerende practica en modulen) zijn qua onderwerp en inhoud telkens ontleend aan een overkoepelend thema en aantoonbaar gericht op het maken van beroepsproducten, hetgeen impliceert dat studenten leren kennis, inzichten en vaardigheden uit verschillende deelgebieden te integreren.

2.3.6. De samenhang binnen het studieprogramma wordt zowel inhoudelijk als didactisch verder nagestreefd via een afstemming van de diverse werkvormen. In de conceptuele leerlijn staan hoor- en werkcolleges centraal. De vaardigheidslijn wordt vormgegeven door practica en trainingen. De integrale beroepspraktijklijn wordt gerealiseerd door middel van projecten, bedrijfsopdrachten en stages. De SLB leerlijn ten slotte bestaat uit groepsbijeenkomsten, individuele gesprekken en opdrachten en een portfolio.

2.3.7. Naar het oordeel van het auditteam is de programmaopzet van de opleiding zodanig, dat er een hechte samenhang is tussen de onderscheiden programma-onderdelen, zowel in het binnenschools programma zelf als tussen het binnenschools- en buitenschools programma. Uit het studenttevredenheids-onderzoek blijkt, dat studenten de samenhang tussen de vakken (6,7), de opbouw van de studiejaren (6,8) en de koppeling van theorie en praktijk (7,1) als voldoende beoordelen.

Oordeel: goed

Het auditteam kwalificeert dit facet als goed en wel op grond van de volgende observaties:

- Het COM-programma is zodanig opgezet, dat de achtereenvolgende programmaonderdelen een verticale samenhang kennen: de leerdoelen komen telkens terug, maar in een opklimmende reeks van complexiteit en reikwijdte. Elke competentie is op drie niveaus beschreven en de onderwijseenheden binnen het curriculum dienen op een bepaald niveau te worden afgerond. Studenten leren zo het communicatievak op een steeds hoger niveau te beheersen.
- De samenhang in het programma wordt nader geconcretiseerd door de opbouw via vier parallelle leerlijnen.
- Het programma is zodanig opgezet, dat de verschillende programmaonderdelen een horizontale samenhang kennen: de relatie tussen de leerdoelen van elk blok en de praktijkopdrachten daarbinnen, is logisch en helder.
- De studie duurt vier jaren. Elk jaar staat in het teken van een bepaald thema. Niet alleen de jaren staan in het teken van een bepaald thema. Ook per blok is een thema vastgesteld, waaraan de invulling van de leerlijnen wordt gekoppeld.
- De thematische opbouw van het programma wordt door de hele opleiding consequent doorgevoerd. De projecten (en de flankerende practica en modulen) zijn qua onderwerp en inhoud telkens ontleend aan een overkoepelend thema. De samenhang binnen het studieprogramma wordt zowel inhoudelijk als didactisch verder nagestreefd via een afstemming van de diverse werkvormen.
- De samenhang tussen het binnen- en buitenschoolse leren is gewaarborgd. Tijdens de stage leren studenten kennis, inzichten en vaardigheden uit verschillende deelgebieden te integreren.
- Studenten beoordelen de samenhang tussen de vakken, de opbouw van de studiejaren en de koppeling van theorie en praktijk als voldoende.

Facet 2.4. Studielast

Criterion

Het facet 'Studielast' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

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

Bevindingen

2.4.1. De studielast is per thema en per onderdeel binnen elk periode vastgesteld in termen van studiepunten (ECTS). Elk studiejaar heeft een last van 60 ECTS en elke periode een totaal van 15 ECTS. Na elk onderwijsperiode vindt evaluatie plaats in het kader van de programma-evaluatie en in het kader van de studiebegeleiding. De studielast is per onderwijseenheid gedefinieerd in de onderwijs- en examenregeling, in de studiegids, in de themaboeken en studentenhandleidingen.

2.4.2. Uit de opbouw van het programma en de roostering blijkt dat de studielast evenwichtig is gespreid. Tijdens de eerste twee studiejaar wordt gewerkt met vier perioden. Elke periode duurt ongeveer tien weken.

Evaluatie

2.4.3. Per 2006-2007 wordt de studielast jaarlijks geëvalueerd via het LOEI³ (kwantitatief), studentenpanels en SLB-contacten (kwalitatief), analyse van onderwijsonderdelen door docenten in relatie tot het toegekend aantal EC's (aan het eind van een periode), en het studenttevredenheidsonderzoek (door studenten uitgevoerd). De studielast wordt permanent gevolgd via de onderwijs-evaluatiekalender.

De resultaten van de metingen ten aanzien van de studielast in de LOEI-evaluaties, het onderdeel moeilijkheid en studeerbaarheid, laten zien dat verreweg de meeste scores rond de 3 (op een 5-puntsschaal) liggen. Dit geeft aan dat de studielast niet als veel te licht of veel te zwaar wordt ervaren.

Het docententeam heeft in maart 2006 de studielast onderzocht en heeft geconcludeerd dat de studielast op een aantal onderdelen omhoog kan. Dit is bevestigd door het studenttevredenheidsonderzoek, waaruit bleek dat slechts 20 procent van de studenten 30 klokuren per week of meer aan de studie besteedt. Enkele studieonderdelen zijn aangepast. Vaak betekent dit dat studenten meer literatuur moeten bestuderen of dat de casuïstiek of de projectopdracht is verzwaard.

In 2006-2007 is de studielast onder tweedejaars gemeten tijdens periode 1 (thema 5). Daaruit blijkt dat de studenten gemiddeld 28 uur aan de studie besteden. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd, dat studenten meer voorbereidingstijd voor de lessen en toetsen zouden moeten nemen. Voor het studiejaar 2007-2008 zijn programmatische veranderingen doorgevoerd en is de studielast voor studenten verhoogd.

Studievoortgang

2.4.4. In verband met het bevorderen van de studievoortgang kunnen de volgende punten worden genoemd:

- de opleiding biedt vanaf 2007-2008 eerstejaars de gelegenheid om deel te nemen aan een cursus remedial teaching Engels tijdens de lesperiodes 2 en 3. Doel is om studenten eerder een gelijk basisniveau te geven omdat de ervaring heeft geleerd dat voor de eerstejaars extra onderwijs noodzakelijk is.

³ Leids Onderwijs Evaluatie Instrument (zie 5.2).

De achterstand wordt op deze wijze zo snel mogelijk opgeheven waardoor het studieonderdeel ICC1 in thema 4 (gedoceerd in het Engels) ook door deze groep beter gevolgd kan worden;

- de opleiding neemt in de propedeuse diagnostische toetsen af voor Nederlands, Engels en ict. De uitslag bepaalt of de student wordt verplicht aan bepaalde programmaonderdelen deel te nemen. Aan het eind van studiejaar 1 moet de student via toetsing aantonen voldoende competent te zijn op het gebied van Nederlands, Engels en ict. Per 2007-2008 wordt binnen SLB een toets rekenvaardigheid opgenomen;
- aan het onderwijsprogramma van het tweede studiejaar is een extra studieonderdeel Nederlands toegevoegd. Hierdoor worden studenten beter voorbereid voor het schrijven van memo's (thema 6), artikelen en beleidsteksten (thema 8);
- de studievoortgang wordt continu gemonitord door studieloopbaanbegeleiders (zie paragraaf 2.3 en 4.2);
- de opleiding is nog zo klein dat signalen over studieachterstand vrij snel de studieloopbaanbegeleider bereiken. In dat geval wordt de betrokken student uitgenodigd voor een gesprek. Dit kan leiden tot een actievere studiebegeleiding;
- per 2007-2008 krijgen alle studenten die langer dan vier jaar over hun studie doen, intensieve begeleiding. Deze taak is aan een SLB-docent toegewezen;
- gesprekken met studiestakers worden door de SLB-docent gevoerd. Ook hier geldt dat de opleiding zo klein is, dat vrij snel inzicht wordt verkregen in de motieven van het studiestaken.

Per september 2007 worden de studieresultaten via Blackboard gepubliceerd. Verwerking via Blackboard leidt tot reductie van inconsistente informatie met betrekking tot studievoortgang.

2.4.5. Voor ieder studieonderdeel van de opleiding beschikt de student via een modulehandleiding over voldoende informatie. Deze informatie is ook toegankelijk via Blackboard, de intranetomgeving van de hogeschool. In de modulehandleiding kan de student nalezen wat er van haar verwacht wordt op het gebied van kennis, vaardigheden en houding (leerdoelen). Ook is er te vinden wat de studiebelasting en het gewenste niveau is. Per studieonderdeel is er tevens een korte beschrijving voorhanden van de inhoud, de toetsing, de literatuur, de werkvorm, de samenhang met andere vakken en de beoordeling.

Het auditteam heeft diverse modulehandleidingen bestudeerd en is tot de conclusie gekomen dat de student bij aanvang van de verschillende studieonderdelen over voldoende gestructureerde informatie beschikt. Ook de studenten gaven in de gesprekken tijdens de audit aan, dat het aan het begin van een cursus voor hen duidelijk is, hoe de cursus in elkaar steekt en wat er van hen verwacht wordt.

2.4.6. Uit het studenttevredenheidsonderzoek blijkt, dat studenten positief zijn over de studielast en de studeerbaarheid van de opleiding (haalbaarheid propedeuse: 7,5, haalbaarheid opleiding: 6,9, mogelijkheid tot herkansen: 7,1 en begeleiding studievoortgang: 6,0).

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- De opleiding borgt de studeerbaarheid van het programma door in beginsel de onderwijsactiviteiten evenwichtig te spreiden. Tijdens de eerste twee studiejaar wordt gewerkt met vier perioden. Elke periode duurt ongeveer tien weken. Het jaar is opgedeeld in vier blokken van tien weken. Ook de data voor toetsen zijn evenwichtig gespreid over het jaar.
- De studielast is per blok en per onderdeel binnen elk blok vastgesteld in termen van studiepunten. De (formele) studielast van elk onderwijsblok en van de daarin opgenomen modules wordt minimaal één keer per jaar geëvalueerd, waarbij ondermeer wordt nagegaan of de vastgestelde studielast structureel afwijkt van de werkelijke studielast. De opleiding heeft derhalve een instrument om studievoortgang belemmerende factoren weg te nemen.

- De opleiding heeft de studeerbaarheid van het programma voldoende in beeld gebracht. Op Blackboard en in de modulewijzers is per programmaonderdeel voor studenten inzichtelijk gemaakt wat de studielast is en wat van hen wordt verwacht. De opleiding besteedt hier eveneens aandacht aan tijdens het studieloopbaanprogramma.
- De studievoortgang wordt continu gemonitord door studieloopbaanbegeleiders. De opleiding is overigens nog zo klein dat signalen over studieachterstand vrij snel de studieloopbaanbegeleider of studieadviseur bereiken.
- De opleiding heeft studiebelemmerende factoren geïdentificeerd en heeft remediërende maatregelen getroffen binnen de opleiding.
- Studenten vinden de studielast acceptabel en de studiepunten goed verdeeld.

Facet 2.5. Instroom

Criterion

Het facet 'Instroom' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Sluit het programma qua vorm en inhoud aan bij de kwalificaties van de instromende studenten: vwo, havo, middenkaderopleiding of specialistenopleiding (WEB) of daarmee vergelijkbare kwalificaties, blijktend uit toelatingsonderzoek?**

Bevindingen

2.5.1. Om de streefdoelstellingen m.b.t. het marktaandeel te kunnen realiseren, is op hogeschoolniveau een notitie 'Instroommanagement' vastgesteld. De daarin beschreven visie en doelstellingen en de daaraan gekoppelde activiteiten zullen de beoogde resultaten voor cluster M&B ondersteunen. Periodiek zullen de instroomactiviteiten worden geëvalueerd op hun effect op de gerealiseerde instroom (cluster en hogeschool niveau). De opleiding COM streeft naar een instroom van ongeveer 80 nieuwe studenten per jaar.

2.5.2. De opleiding is toegankelijk voor MBO-gediplomeerden (niveau 4) en voor HAVO- en VWO-gediplomeerden met economie 1 in hun pakket. Havisten en VWO'ers zonder economie 1 worden toegelaten als ze de toets voor economie 1 halen. Voor studenten met een buitenlands diploma wordt het Nuffic ingeschakeld, die een diplomavergelijking uitvoert. Studenten die geen juiste vooropleiding hebben en ouder zijn dan 21 jaar, krijgen een toelatingsonderzoek, uitgevoerd door een extern bureau. Bij een positief advies van dat bureau verkrijgt de kandidaat toelating tot de opleiding.

2.5.3. Profiel van de instroom: circa 60 procent van de instroom heeft HAVO als vooropleiding. Het MBO-aandeel varieerde de afgelopen drie jaar van 14 tot 22,4 procent; het aandeel VWO'ers lag tussen 11 en 18 procent. De categorie 'overig' (zoals studenten met een buitenlands diploma, 21+-studenten en studenten met een HBO-propedeuse) maakt 2,4 tot 10,8 procent van de populatie uit. In leeftijd varieert de instroom van 17 tot 23 jaar.

2.5.4. Speciale trajecten

De opleiding wil het onderwijs meer individualiseren en flexibiliseren om aan de verschillende groepen tegemoet te komen:

- Studenten met goede prestaties in de eerste anderhalf jaar kunnen een versneld programma volgen in studiejaar 3 en 4. Dit levert een tijdwinst op van drie tot zes maanden. Er is een gedetailleerde planning voor studenten die in maart in plaat van juli willen afstuderen.
- Met ROC Leiden zijn voor twee opleidingen van het cluster (Rechten en Personeel & Arbeid) pilots uitgevoerd om de aansluiting te verbeteren. Dit is in 2006-2007 verbreed naar de opleidingen Communicatie en Commerciële Economie. Zo zijn aan ROC Leiden de diagnostische toetsen Nederlands, Engels en ICT ter beschikking gesteld: in de toekomst zullen studenten die in hun MBO-opleiding de toetsen hebben gedaan, dat niet meer op de hogeschool hoeven te doen.
- Verder voert de afdeling Commerce & Communication een pilot uit met de richting Groothandel van ROC Leiden. Dit behelst een management game met bijbehorende opdrachten, waarbij de MBO'ers de hogeschool bezoeken en docentuitwisseling plaatsvindt met het ROC.

De pilots met ROC Leiden zijn geslaagd. De aansluitingstrajecten worden gecontinueerd en zo mogelijk verbreed naar andere economische opleidingen van het roc. Verder wordt ROC Leiden betrokken bij de Leidse Dag van de Communicatie. De afdeling streeft naar een gelijksoortige samenwerking met andere ROC's. In dit kader zijn contacten gelegd met het MBO ten noorden van Leiden, waaronder het Nova College in Haarlem.

Het auditteam is zeer te spreken over de sterke investering die de opleiding doet in de doorstroom vanuit het MBO. Dit getuigt van ondernemerschap en lijkt zijn vruchten af te werpen.

2.5.5. Zij-instromers: voor instromers die overstappen van andere communicatieopleidingen of van verwante opleidingen op HBO- of WO-niveau, zijn individuele leerroutes noodzakelijk. De procedure is dat de examencommissie via een portfolio-onderzoek de competenties van deze instromers in kaart brengt. Op basis daarvan worden met de student schriftelijke afspraken gemaakt over te volgen studieonderdelen.

Op de open dag is er een speciaal loket voor "overstappers". Daar kunnen studenten alle informatie krijgen die zij nodig hebben om de juiste beslissing te nemen.

2.5.6. Doorstroom: studenten die willen doorstromen naar de masteropleiding Bestuurskunde van de Universiteit Leiden, stellen een keuzepakket samen van 30 EC met vakken die bij Bestuurskunde gevolgd worden. Vanaf het 2^{de} studiejaar kunnen de studenten deze overbruggingsmodulen volgen. Daarnaast volgen deze studenten vier premasters aan de universiteit, elk van 7 EC. Deze mogelijkheid wordt geboden per 2007-2008. Verder zal de opleiding aansluiting gaan zoeken bij Masteropleidingen Communicatiewetenschappen met name in Amsterdam en Utrecht.

2.5.6. Voorlichting- en wervingsactiviteiten: de opleiding participeert in de voorlichtings- en wervingsactiviteiten van de hogeschool, zoals open dagen, proefstuderen en meelopen. Docenten van de opleiding geven voorlichting in scholen voor voortgezet onderwijs en op beurzen. Andere communicatiemiddelen zijn brochure, website en free publicity (Leids Dagblad, huis-aan-huisblad en lokale omroep Holland Centraal).

De opleiding geeft aan, dat zij niet genoeg energie heeft gestoken in PR & marketing, omdat er geen extra aanvullende middelen beschikbaar waren tijdens de periode voor mei 2007. De Leidse opleiding heeft een lage naamsbekendheid, temeer omdat de studenten zich moeten inschrijven bij de Haagse Hogeschool. Daarbij staat in de publicatie "Jouw keuze" van de HBO-Raad de opleiding niet onder HS Leiden vermeld. Ook potentiële studenten komen HS Leiden niet tegen als ze bij de IB Groep naar de opleiding Communicatie zoeken.

Het auditteam wil de opleiding op het hart drukken om sterker in te zetten op haar voorlichtings- en wervingsactiviteiten. Wat in de documenten gelijk opvalt, is de terugloop van de eerstejaars: de opleiding kent een instroom van 45 studenten dit jaar. Als de opleiding een instroom van 80 nieuwe studenten per jaar wil halen, dient zij haar positionering en communicatie te verbeteren. Onbekend maakt immers onbemand.

Het auditteam heeft geconstateerd dat de opleiding hier reeds de eerste stappen in heeft gemaakt. In het strategisch document 'Visie Communicatie 2007-2012' besteedt de opleiding aandacht aan externe marketingcommunicatie. Als haar onderscheidend vermogen ziet de opleiding 1) het feit dat COM-studenten een groot deel van hun leerervaringen extern opdoen, 2) het zware accent op mondelinge en schriftelijke taalbeheersing, 3) de nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van de student en 4) de kleinschaligheid van de opleiding. De opleiding wil met dit onderscheidend vermogen actief studenten gaan werven om een gedegen instroom van studenten te behouden en een lichte groei waar te kunnen maken. Het is hierbij volgens het auditteam essentieel dat de link met de Haagse Hogeschool meer naar de achtergrond verdwijnt.

Oordeel: goed

Het auditteam kwalificeert dit facet als goed en wel op grond van de volgende observaties:

- De opleiding heeft een adequaat beleid op het terrein van instroom. Zij heeft een goed beeld van de instroommarkt en heeft haar onderwijsaanbod adequaat afgestemd op verschillende instroomgroepen door studenten in staat te stellen verschillende routes te volgen.
- Bij de toelating van studenten handelt de opleiding conform de daarvoor geldende wettelijke vereisten.
- Het startniveau van de opleiding sluit aan op het eindniveau van de instromende studenten.
- Bij aanvang van de opleiding legt een nieuwe student de Instaptoets Nederlands af. Om studenten op het gewenste niveau te krijgen kent de opleiding bijscholingscursussen. Het auditteam vindt het belang dat de opleiding hecht aan mondelinge en schriftelijke beheersing van de Nederlandse en Engelse taal waardevol.
- Het auditteam is positief gestemd over de sterke investering die de opleiding doet om een doorlopende leerlijn MBO-HBO te realiseren. Dit getuigt van ondernemerschap en lijkt zijn vruchten af te werpen.
- De opleiding kent een vrijstellingenbeleid. De opleiding kent nog geen echte procedure voor het waarderen van eerder verworven competenties om te bepalen of een kandidaat in aanmerking komt voor vrijstellingen of om een specifieke leerroute voor de kandidaat vast te stellen. Wel kan de examencommissie via een portfolio-onderzoek de competenties van studenten (met de focus op zij-instromers) in kaart brengen.
- De opleiding geeft aan, dat zij niet genoeg energie heeft gestoken in PR & marketing. De Leidse opleiding heeft een lage naamsbekendheid. De opleiding heeft hierop gereageerd door sterker in te zetten op haar voorlichting. De eerste stappen hierin zijn reeds gemaakt.

Facet 2.6. Duur

Criterion

Het facet 'Duur' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:⁴

- **Voldoet de opleiding aan de formele eis (240 ECTS) m.b.t. de omvang van het curriculum van een HBO bachelor opleiding?**

Bevindingen

Het totaal aantal studiepunten van de opleiding COM bedraagt 240 ECTS. Daarmee voldoet de COM-opleiding aan de formele, kwantitatieve eis die aan hbo bachelor opleidingen wordt gesteld.

Oordeel: voldoende

Het auditteam heeft geconstateerd, dat de opleiding een omvang heeft van 240 ECTS, reden dit facet als voldoende te kwalificeren.

⁴ In feite gaat het hier niet om een criterium, maar om een formele vereiste. Zie de voetnoot bij beslissing E.

Facet 2.7. Afstemming tussen Vormgeving en Inhoud

Criteria

Het facet 'Afstemming tussen Vormgeving en Inhoud' is beoordeeld aan de hand van de volgende NVAO-criteria:

- **Is het didactisch concept in lijn met de doelstellingen?**
- **Sluiten de werkvormen aan bij het didactisch concept?**

Bevindingen

2.7.1. De opleiding COM heeft haar didactisch concept expliciet beschreven. De onderwijsvisie van Hogeschool Leiden wordt aangeduid met de afkorting SPACE: Studentgerichte aanpak, Persoonlijke leerroute, Assessment, Competentiegericht, Effectief en eigenzinnig. Het onderwijs-concept van de opleiding Communicatie sluit daarbij aan. In oktober 2005 verscheen 'SPACE in Gebruik', een hogeschoolbreed projectplan voor de verdere uitwerking van de onderwijsvisie. Sinds maart 2007 vinden in dit kader diverse SPACE-activiteiten plaats, zoals leeskringen en themabijeenkomsten.

2.7.2. Analyse van het programma laat zien, dat bovenstaand didactisch concept is ingebed in het opleidingsprogramma. De verschillende werkvormen die de opleiding hanteert, corresponderen met het didactisch concept. De dominante onderwijsvorm van de opleiding is competentiegericht en studentgericht projectonderwijs. De projecten zijn praktijk gerelateerd, geven gelegenheid tot het ontwikkelen van de vereiste competenties, dwingen de student tot een actieve omgang met de leerstof en geven ruimte voor eigen keuzes. Daarnaast komen andere werkvormen aan bod: hoorcolleges, werkcolleges, vaardigheidstrainingen, groepspractica, vrije practica, intervisie en coaching. Ze zijn alle gericht op de ontwikkeling van beroepsmatige en persoonlijke competenties, zowel zelfstandig als in samenwerking met anderen.

2.7.3. Het programma is sterk projectgestuurd, waarbij elk project moet leiden tot een beroepsproduct dat door een student of door een groep studenten moet worden opgeleverd. De op te leveren producten zijn een afspiegeling van de producten die in de beroepspraktijk van een communicatiedeskundige gevraagd kunnen worden. De colleges en practica staan in het teken van het project dat het hart van elk blok vormt.

Naarmate de opleiding vordert, neemt de complexiteit van de projectopdrachten toe en wordt in toenemende mate een beroep gedaan op het eigen initiatief van de student.

2.7.4. Door met de leeromgeving, werkvormen en leermiddelen zo dicht mogelijk de latere beroepspraktijk te benaderen, wil de opleiding een zelfstandige en actieve studiehouding van studenten stimuleren. Naast projectonderwijs speelt ict hierbij een belangrijke rol. Ict is niet meer weg te denken uit de samenleving, zeker niet in het communicatievak. Het overheidsbeleid is bijvoorbeeld dat in 2007 67 procent van de contacten met de burger via internet verloopt. Communicatie is een ict-gerichte opleiding. Vanaf studiejaar 1 werken studenten met het volledige Office-pakket, werken ze aan hun internetportfolio en maken ze beroepsproducten met ict. De opleiding stimuleert het bezit van een eigen laptop en maakt zoveel mogelijk gebruik van de software die Surf in haar assortiment heeft.

De opleiding wil het aandeel ict en nieuwe media in de projecten en studieopdrachten nog verzwaren. In 2007-2008 experimenteert de opleiding met een multimediale skillslab, in samenwerking met de opleiding Informatica en het cluster Educatie. Ook gaat de opleiding in dat jaar de eerste ervaringen opdoen met podcasting.

2.7.5. De clusters Management & Bedrijf en Techniek hebben samen een icto-innovator (ict en onderwijs), die participeert in ict-innovatieprojecten binnen en buiten de hogeschool. Eén docent van de afdeling Commerce & Communication heeft deelgenomen aan het project Digitaal Toetsen en een tweede docent is projectleider van het project Gaming. Dit zijn beide innovatieprojecten van E-merge, een consortium van zes hogescholen en universiteiten dat het doelmatig gebruik van innovatieve elektronische leeromgevingen stimuleert en faciliteert.

De icto-innovator heeft een bijdrage geleverd aan de evaluatie en ontwikkeling van de ict-cursus voor eerstejaars. Onder haar begeleiding wordt geëxperimenteerd met een digitaal spreekuur en met werken in communities. Verder is de icto-innovator betrokken bij de herinrichting van Blackboard en stimuleert zij het gebruik van de elektronische leeromgeving.

2.7.6. In het Maatwerkrapport 2006 worden de werkvormen door de studenten beoordeeld met een 6,5, uitgesplitst naar onderdelen:

- de opleiding stimuleert een kritische houding: 6,3
- genoeg 'zelf aan de slag': 6,4
- aandacht voor praktische oefening: 6,8.

Oordeel: goed

Het auditteam kwalificeert dit facet als goed en wel op grond van de volgende observaties:

- De opleiding heeft haar didactisch concept expliciet beschreven en uit de programmabeschrijving blijkt, dat dit didactisch concept in het opleidingsprogramma is ingebed.
- De verschillende werkvormen die de opleiding hanteert, corresponderen met het didactisch concept en stellen de studenten in staat de vereiste eindcompetenties te verwerven die aan een (beginnend) beroepsbeoefenaar worden gesteld.
- Door met de leeromgeving, werkvormen en leermiddelen zo dicht mogelijk de latere beroepspraktijk te benaderen, wil de opleiding een zelfstandige en actieve studiehouding van studenten stimuleren.
- Uit de inrichting van het opleidingsprogramma blijkt, dat de werkwijze van docenten en studenten telkens correspondeert met een bepaalde onderwijsleervorm.
- De opleiding experimenteert met een multimediale skillslab. Ook participeert de opleiding in ict-innovatieprojecten binnen en buiten de hogeschool. Beide ontwikkelingen beschouwt het auditteam als passend bij een opleiding Communicatie.
- Op Blackboard en in de modulewijzers is duidelijk terug te vinden voor de studenten wat de inhoud is van de modules, welke werkvormen er worden gehanteerd, welke doelen er worden gesteld en hoe deze worden getoetst.
- De centrale rol die de beroepsproducten in het programma innemen, is consequent in alle leerjaren uitgewerkt, waardoor de integratie van theorie en praktijk door de gehele opleiding heen tot stand wordt gebracht.

Facet 2.8. Beoordeling en Toetsing

Criterion

Het facet 'Beoordeling en Toetsing' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

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

Bevindingen

Visie en beleid

2.8.1. Op clusterniveau is in juni 2004 het toetsbeleid vastgesteld voor de komende vier jaar. Het cluster wil de kwaliteit van de toetsing waarborgen door het inrichten van een adequate toetsorganisatie met duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokkenen bij de toetsing. Docenten zijn geïnformeerd over de kwaliteitseisen die aan toetsing worden gesteld en moeten die kwaliteitseisen kunnen toepassen. De kwaliteitseisen hebben een verplichtend karakter. Daarnaast moet de manier van toetsen passen bij competentiegericht onderwijs.

In 2006 heeft de opleiding Communicatie toetsbeleid geformuleerd, afgestemd op het toetsbeleid van de opleiding Commerciële Economie. Dit wordt door de examencommissie uitgewerkt en geïmplementeerd. Op basis van het toetsbeleid is een toetshandboek samengesteld (conform het toetshandboek Commerciële Economie) met afspraken over toetsconstructie, afname, frequentie, beoordeling en kwaliteitszorg van toetsing. Het toetsbeleid, het handboek en de docentrollen zijn besproken in de opleidingsvergadering, waarna in maart 2007 met de implementatie is begonnen.

Het toetsbeleid is in overeenstemming met de onderwijsvisie SPACE van Hogeschool Leiden. Het heeft een verplichtend karakter als het gaat om de mate waarin verschillende soorten toetsen aan bod moeten komen en de voorwaarden waaraan deze moeten voldoen. In januari 2008 wordt geëvalueerd of het toetsbeleid en het toetshandboek bijgesteld moeten worden.

2.8.2. Uitgangspunten: bij het beoordelen van competenties en het inrichten van de toetsomgeving gelden de volgende uitgangspunten :

- bij een competentiegerichte leeromgeving hoort een competentiegericht toetsstelsel;
- de student is in toenemende mate zelfsturend in zijn leerproces, dit geldt dus ook voor de toetsing (de student bepaalt steeds meer wat en wanneer er getoetst wordt);
- waar mogelijk is het werkveld co-assessor en medebeoordelaar (zie 2.8.4);
- de toets geeft richting aan de te volgen leerweg. Leerwegen en het portfolio worden gekoppeld aan de resultaten van toetsen;
- de student bewijst dat zij competent is: in de loop van de opleiding vindt een verschuiving plaats van 'het beoordelen door de opleiding' (vastgestelde vorm en inhoud) naar 'het bewijzen door de student' (op basis van te bewijzen competenties);
- elders verkregen competenties worden door middel van een intakeassessment beloond;
- toetsing aan het einde van de propedeuse moet een goede voorspeller zijn voor het goed doorlopen van de hoofdfase van de opleiding. Voor twijfelgevallen is er een toetsing in het assessment center;
- eindtoetsing van de opleiding moet de startbekwaamheid voor het beroep op Bachelor/Master niveau garanderen;
- het is duidelijk dat in voldoende mate de individuele competenties van de student getoetst worden.

De leerplancommissie heeft tijdens de audit aangegeven met welk dilemma zij worstelt. Aan de ene kant wil de opleiding hoe langer hoe meer richting competentiegericht toetsen. Wanneer het onderwijsprogramma immers strakker aan het competentieprofiel wordt verbonden, dient de manier van toetsen net zo goed strakker op dit profiel te worden afgestemd. Dit houdt in dat projecten bijvoorbeeld integraal getoetst worden. Aan de andere kant hecht de opleiding veel waarde aan het verwerven van kennis en inzicht en wil zij dit ook terug laten komen in de beoordeling en toetsing door bijvoorbeeld in projecten extra cognitieve toetsen in te bouwen om ook het individuele kennisniveau van de studenten na te gaan en op deze manier tevens 'meeliftgedrag' tegen te gaan. Het auditteam spoort de opleiding aan om op korte termijn een oplossing te vinden voor het bovenstaande dilemma.

2.8.3. Het toetsplan beschrijft in een schematisch overzicht alle toetsen binnen de opleiding naar fasen of blokken (wanneer) en de toetsvorm (hoe). Aan de hand van het toetsplan overziet de Examencommissie de onderlinge verhouding van de toetsvormen (dit om te eenzijdig toetsen te voorkomen). Het toetsplan geeft de Examencommissie ook inzicht in de keuze van toetsvormen in relatie tot de opleidingsdoelen. Het toetsplan bouwt voort op de toetsvisie en het toetshandboek. Het toetsplan geldt voor een collegejaar en wordt jaarlijks bijgesteld.

Op basis van het toetsplan en op basis van de beschrijving die de opleiding heeft gegeven van de huidige praktijk, is het auditteam van mening dat op adequate wijze wordt getoetst. Een oordeel dat door studenten wordt ondersteund, zo blijkt uit het Studenttevredenheidsonderzoek.

2.8.4. Inzet van het werkveld: bij verschillende onderdelen (ministage, communicatiestage, afstuderen) wordt het oordeel van betrokkene uit het werkveld meegenomen. Bij de stage geldt, dat de bedrijfscoach de student formeel twee keer gedurende de stage beoordeelt: een keer halverwege de stage en een keer aan het einde. Bij het afstuderen beoordeelt de opdrachtgever de prestaties van de student. Deze beoordeling wordt uitdrukkelijk door de opleiding meegenomen in de eindbeoordeling. Bij het afstuderen kan de opleiding tevens externe deskundigen aanwijzen als beoordelaar. Het auditteam pleit ervoor om het werkveld – wel of niet in de persoon van de opdrachtgever – een stevigere positie als medebeoordelaar bij in ieder geval de scripties te geven. Met de betrokkenheid van het werkveld wordt de praktijkgerichtheid van de afstudeerwerkstukken op een extra manier geborgd. Tevens maakt het de objectiviteit en de juistheid van het oordeel groter.

2.8.5. Stageverslagen: voor wat betreft de beoordeling van de stages is de borging van de kwaliteit op papier voldoende geregeld. In de handleidingen van de externe bedrijfsopdracht (jaar 2) en communicatiestage (jaar 3) zijn beoordelingscriteria geformuleerd. De BVC plaatst bij de besproken verslagen van de communicatiestage jaar 3 kritische kanttekeningen en acht sommige onvoldoende. Zij signaleert o.a. problemen ten aanzien van taalbeheersing (spelling, grammatica, stilistiek, opbouw betoog) die niet worden gecorrigeerd door de stagebegeleiders. Ook is de commissie van mening, dat de zelfreflectie van studenten onvoldoende zelfinzicht laat zien. Naar aanleiding van de reflectie van de commissie is de stagehandleiding 2006-2007 aangepast.

2.8.6. Het internetportfolio wordt jaarlijks beoordeeld door de studieloopbaanbegeleider. Een presentatie en verdediging van het portfolio vindt plaats aan het eind van de opleiding. Aan de hand van het bewijsmateriaal in het portfolio moet de student aan de beoordelaar de verworven competenties inzichtelijk maken en een helder toekomstperspectief schetsen. De student toont hierbij aan dat zij kan werken op het B/C-niveau van de beroepsniveauprofilen en dat zij voldoet aan het competentieprofiel van de opleiding. De presentatie/verdediging wordt beoordeeld door de studieloopbaanbegeleider en een tweede docent. Een vertegenwoordiger van het beroepenveld kan een adviserende rol vervullen.

2.8.7. Informatievoorziening: de informatievoorziening naar studenten over vereisten criteria, planning, herkansingen en dergelijke is adequaat geregeld. De tentamenstof en de criteria voor de toetsing van de meeste onderwijsonderdelen staan beschreven in de modulehandleidingen. Beoordelingscriteria van afstudeerscripties zijn genoemd in de afstudeerhandleiding.

Docenten

2.8.8. Docenten opereren gezamenlijk bij het ontwikkelen van toetsen. Een toets wordt ontwikkeld door de docent die de toets voor het studieonderdeel in het takenpakket heeft. Een tweede docent en de toetscommissie geven feedback op de ontwikkelde toets.

In 2004-2005 en 2005-2006 zijn docenten geschoold in toetsing, ook in relatie tot competentiegericht onderwijs. Op basis van de evaluatie in januari 2008 wordt besloten of een collectieve c.q. aanvullende training nodig is.

De opleiding streeft ernaar een scheiding aan te brengen tussen begeleiden en beoordelen. Een eerste stap daartoe is gezet in studiejaar 2006-2007 door bij sommige projecten in het eerste en tweede jaar een tweede beoordelaar in te zetten. Bij het afstudeertraject wordt standaard een tweede beoordelaar ingezet om te komen tot een juiste beoordeling van de kwaliteit van zowel het verslag van de literatuurstudie als het verslag van het praktijkonderzoek. Nadat de docentbegeleider de conceptversie als voldoende heeft beoordeeld (= minimaal 5,5) wordt de door de student ingeleverd definitieve versie van het verslag door de medebeoordelaar beoordeeld. De twee beoordelaars stellen samen het eindcijfer vast.

2.8.9. Examencommissie: in 2005-2006 vervulde de examencommissie ook de rol van toetscommissie. Vanaf september 2007 is er een scheiding tussen afdelingshoofd, examencommissie en toetscommissie. In 2007 is een docent van de opleiding Commerciële Economie toegevoegd aan de toetscommissie om de objectiviteit te vergroten. De toetscommissie speelt een belangrijke rol bij de kwaliteitsborging van de toetsing: onder meer door te beoordelen of toetsen voldoen aan de gestelde criteria en richtlijnen (inhoudelijk en procedureel), door toetsresultaten te analyseren en verbeterprocessen te initiëren.

2.8.10. Bezwaar- en beroepsprocedure: de opleiding voorziet in de mogelijkheid dat studenten in beroep gaan tegen de beoordeling van de docent of tegen een sanctie naar aanleiding van geconstateerde fraude tijdens de toetsen.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- Het cluster waaronder de opleiding COM valt, heeft een adequate toetsorganisatie ingericht met duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokkenen bij de toetsing.
- Het toetsbeleid is afgestemd op de onderwijsvisie van Hogeschool Leiden.
- De uitgangspunten die de opleiding heeft geformuleerd bij het beoordelen van competenties en het inrichten van de toetsomgeving acht het auditteam geschikt.
- De vorm van toetsen is afgestemd op het leerdoel. Met de verschillende toetsvormen die de opleiding hanteert, wordt op een adequate wijze gemeten of de studente de geformuleerd (eind)competenties van (onderdelen van) het programma heeft bereikt.
- De opleiding heeft een eerste aanzet gemaakt met het invoeren van vormen van toetsing die goed aansluiten bij competentiegericht opleiden. Zij is niettemin nog zoekende naar vormen van toetsing die goed aansluiten bij competentiegericht opleiden (integraal toetsen van competenties).
- Bij verschillende onderdelen (ministage, communicatiestage, afstuderen) wordt het oordeel van betrokkene uit het werkveld meegenomen in de beoordeling van studenten.

- Voor de beoordeling van de stage en het afstudeerwerkstuk beschikt de opleiding over vaste beoordelingscriteria.
- Docenten opereren gezamenlijk bij het ontwikkelen van toetsen. Docenten worden daarnaast geschoold in de techniek van toetsen en beoordelen.
- De opleiding streeft ernaar een scheiding aan te brengen tussen begeleiden en beoordelen. Een eerste stap daartoe is gezet.
- Het beoordelings- en toetsingssysteem kent een procedure van bezwaar en beroep.

SAMENVATTEND OORDEEL "PROGRAMMA": VOLDOENDE

Het auditteam beoordeelt het Onderwerp "Programma" als voldoende.

- Kennisontwikkeling van studenten vindt plaatsvindt aan de hand van vakliteratuur, aan de beroepspraktijk ontwikkeld studiemateriaal en via interactie met de beroepspraktijk. De opdrachten die de studenten moeten uitvoeren, reflecteren de actuele ontwikkelingen in het vakgebied en het werkveld en de werkvormen zijn zodanig, dat de studenten beroepsspecifieke competenties kunnen verwerven. Het door de opleiding gehanteerde studiemateriaal is relevant, actueel, werkvelddekkend en op HBO-niveau. De opleiding zorgt er op een adequate wijze voor dat actuele ontwikkelingen in het programma aan bod komen.
- In het aangeboden programma komen alle te ontwikkelen (eind)competenties aan bod. Door het hele programma te doorlopen kunnen studenten uiteindelijk de geformuleerde eindcompetenties bereiken.
- Door de opbouw van het programma via leerlijnen en het feit dat de leerdoelen aangeboden worden in een opklimmende reeks van complexiteit en reikwijdte, wordt de verticale samenhang van het programma geborgd. Ook de horizontale samenhang binnen en tussen de verschillende onderwijsblokken en de samenhang tussen het binnen- en buitenschools programma is goed geborgd.
- De opleiding heeft de studeerbaarheid van het programma voldoende in beeld en zorgt er voldoende voor, dat de studievoortgang van de student zo min mogelijk wordt belemmerd. Studenten vinden de studielast acceptabel, waarbij deeltijdstudenten positiever zijn dan voltijdse studenten. Studieloopbaanbegeleiders bespreken de studielast en studievoortgang met de student.
- De opleiding heeft een duidelijk beeld van instromende studenten en heeft haar onderwijsaanbod zo ingericht, dat studenten verschillende routes kunnen volgen of gebruik kunnen maken van doelgroepsspecifieke arrangementen.
- Het didactisch concept van is in lijn met de doelstellingen die de opleiding heeft geformuleerd. Het didactisch concept met de vier leerlijnen sluit aan bij het streven naar een sterke praktijkgerichte oriëntatie. De gehanteerde werkvormen sluiten daarbij goed aan: zij stellen studenten in staat de vereiste eindkwalificaties te verwerven die aan een (beginnend) beroepsbeoefenaar worden gesteld.
- De opleiding toetst en beoordeelt op een valide en betrouwbare wijze of de student de vereiste competenties heeft bereikt.

Onderwerp 3: Inzet van Personeel

Dit onderwerp kent drie facetten: 1. eisen hbo; 2. kwantiteit personeel; 3. kwaliteit personeel.

Facet 3.1. Eisen HBO

Criterion

Het facet 'Eisen HBO' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Wordt het onderwijs voor een belangrijk deel verzorgd door personeel dat een verbinding legt tussen de opleiding en de beroepspraktijk?**

Bevindingen

Inleiding

Het personeelsbeleid wordt ontwikkeld door de afdeling Personeel en Organisatie van de hogeschool en, na advies van het Hogeschool Management Team, vastgesteld door het College van Bestuur. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid. In een instellingsaudit is vastgesteld dat het personeelsbeleid op centraal niveau voldoet aan de kwalitatieve en kwantitatieve eisen.

De hogeschool heeft in 2006 een nieuwe functieordening ingevoerd volgens de FUWA-methode. Alle functies zijn opnieuw gewaardeerd en beschreven. Het nieuwe functiehuis (met onder meer een grotere variatie aan docentfuncties) past beter bij het nieuwe onderwijs en biedt ook organisatorische en financiële voordelen. Door een grotere spreiding van salarisschalen kunnen met het beschikbare budget meer fte's worden ingezet. Dit moet leiden tot meer ruimte voor ontwikkeling en deskundigheidsbevordering voor docenten en het scheppen van carrièreperspectieven. Het moet ook leiden tot de juiste balans in de contacttijd tussen student en opleiding en, in combinatie met het onderwijsconcept, het op het juiste moment beschikbaar stellen van deskundigheden voor de core-business van de hogeschool: het onderwijs.

Plannen voor werkzaamheden, inzet en personeelsbeleid heeft de afdeling uitgewerkt in de nota Organisatie-, personeels- en formatieplan Commerce & Communication 2007-2008 (22 maart 2007). Deze notitie is op dinsdag 3 april 2007 aan het team gepresenteerd. Tijdens de teamdagen op 25 en 26 april 2007 zijn diverse punten besproken.

Eisen HBO

3.1.1. Het auditteam heeft vastgesteld, dat de opleiding duidelijk eisen stelt aan de verbinding die het personeel heeft met de actuele beroepspraktijk. Belangrijk uitgangspunt bij het aannamebeleid is relevante ervaring in de beroepspraktijk. Als dit niet mogelijk blijkt, dan biedt de opleiding de docent de gelegenheid om de beroepspraktijk te leren kennen, bijvoorbeeld via stagebegeleiding, medebegeleiding van projecten en docentstages.

3.1.2. Vrijwel alle medewerkers van de opleiding Communicatie hebben ervaring in het werkveld. Ook de jonge docenten hebben al enkele jaren praktijkervaring. De ervaring ligt onder andere bij VNO/NCW, ministeries, de Rechtbank 's-Gravenhage, NormadBlend Reclamebureau, ANWB, Cascade (bureau voor visuele communicatie), de Lakenhal, uitgeverijen, Imperium en adviesbureaus. Enkele docenten hebben nevenactiviteiten in het werkveld, bijvoorbeeld als adviseur. Uit de CV's die het auditteam heeft ingezien, blijkt dat veel docenten voeling met de praktijk hebben en vaak nog met één been in het werkveld staan. Studenten ervaren de nauwe relatie van de docenten met het beroepenveld als positief.

Daarnaast maakt de opleiding frequent gebruik van gastdocenten, die worden ingezet voor beroepsoriëntatie, gedrukte media, evenementen, internet, grafische vormgeving, reclame, (bedrijfs)journalistiek, overheidscommunicatie, speechwriting, Europa, communicatieplanning, verandermanagement, advieskunde en strategisch management. Het auditteam heeft inzage gehad in de lijst met gastdocenten. Alhoewel zij de inzet van gastdocenten toejuicht, was de lijst niet groot en niet opvallend. De opleiding zou hier naar mening van het auditteam wellicht sterker in kunnen zetten op de zwaarte van de gastdocenten. De beroepenveldcommissie heeft aangegeven breder inzetbaar te zijn.

3.1.3. Personele binding met het werkveld wordt verder gegarandeerd, doordat docenten stagiaires begeleiden, stagebedrijven bezoeken, afstudeerprojecten en externe projecten begeleiden en participeren in de Communicatiekring Rijnland. Eén docent van de opleiding Communicatie is voor een dag in de week lid van de kenniskring van de lector. Docenten van de afdeling participeren daarnaast in Free Discovery, een project voor nieuwe toepassingen met draadloze communicatie, waarin de hogeschool met TNO en een groot aantal bedrijven in de regio samenwerkt. De kartrekker van dit project is de opleiding Informatica van Hogeschool Leiden.

Stagebegeleiding is weliswaar een goede manier om te bereiken dat docenten meer kennis van de beroepspraktijk opdoen, maar daarbij is het essentieel dat de docenten deze kennis niet alleen via de student opdoen, maar ook in rechtstreeks contact met de stageverlenende organisaties. De opleiding heeft aangegeven (zie facet 2.1) dat docenten vanaf september 2007 zowel aan het begin als aan het einde een bezoek brengen aan het stagebedrijf. Het auditteam spoort dit contact aan.

3.1.4. De opleiding wil bevorderen dat docenten in contact staan met het werkveld. Zij ziet daartoe een aantal mogelijkheden. Op advies van de beroepenveldcommissie is in het scholingsplan een ministage van drie dagen in het werkveld opgenomen. In 2007-2008 maken hiervan zeven docenten gebruik. De docentstage wordt gerapporteerd en geëvalueerd aan het einde van het eerste semester (januari 2008).

Het auditteam heeft geconstateerd, dat docenten inderdaad contact houden met het werkveld, maar is van mening dat deze contacten steviger aangetrokken kunnen worden (relatiemanagement) en van een minder vrijblijvend karakter dienen te zijn.

3.1.5. Uit de interne audit kwam naar voren, dat de opleiding momenteel niet beschikt over een relatiebeheersysteem, waarin bijvoorbeeld de netwerken van het docentencorps kunnen worden opgenomen.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- Het auditteam heeft vastgesteld, dat de opleiding duidelijk eisen stelt aan de verbinding die het personeel heeft met de actuele beroepspraktijk. Belangrijk uitgangspunt bij het aannamebeleid is relevante ervaring in de beroepspraktijk.
- Uit de CV's die het auditteam heeft ingezien, blijkt dat veel docenten voeling met de praktijk hebben en vaak nog met één been in het werkveld staan.
- De opleiding zet regelmatig gastdocenten in. De opleiding zou hier naar mening van het auditteam wellicht sterker in kunnen zetten op de zwaarte van de gastdocenten.
- Docenten onderhouden een professioneel relatienetwerk binnen het voor de opleiding relevante beroepenveld via contacten tijdens de stage en het afstuderen en andere externe projecten en via het eigen netwerk. Het auditteam is van mening dat deze contacten steviger aangetrokken kunnen worden.
- Door docenten te stimuleren een docentstage te doen, wil de opleiding bevorderen dat docenten in contact staan met het werkveld. De eerste aanzet voor deze plannen is reeds gezet.
- Studenten ervaren de nauwe relatie van de docenten met het beroepenveld als positief.

Facet 3.2. Kwantiteit Personeel

Criterion

Het facet 'Kwantiteit Personeel' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Wordt er voldoende personeel ingezet om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen?**

Bevindingen

3.2.1. Budget: op basis van geprognosticeerde studentenaantallen wordt een budget aan de afdelingen toegekend. Binnen dit financiële kader stelt het hoofd van de afdeling het formatieplan vast. Uit het budget wordt de reguliere uitvoering, de ontwikkeling en de bijstelling van het onderwijs bekostigd. De opleiding ervaart het budget als krap: een aantal ambities kan niet worden gerealiseerd, zoals het ontwikkelen en uitvoeren van gewenste verdiepingsminoren. Dat heeft mogelijk een negatief effect op de instroom.

In de nota 'Organisatie-, personeels- en formatieplan 2007-2008' heeft de afdeling Commerce & Communication een eerste aanzet tot een meerjaren formatieplan gegeven. Van de OBP-formatie die voor het cluster beschikbaar is (8 fte) wordt 18 procent (ongeveer 1,4 fte) ingezet voor de opleiding COM. Dit is gebaseerd op het aandeel studenten Communicatie binnen het cluster.

Het auditteam heeft een verklaring van het cluster M&B, mede ondertekend door het College van Bestuur (brief 30 augustus 2007) waarin aangegeven wordt dat de formatie gelijke tred houdt met de toename van het aantal studenten en structureel afgestemd wordt op de door de opleiding uit te voeren onderwijs-, begeleidings- en projectactiviteiten.

3.2.2. Docententeam: per maart 2007 zijn 26 personen verbonden aan de afdeling Commerce & Communication. Dit is inclusief het hoofd van de afdeling. Twaalf personen behoren tot het vaste docententeam van de opleiding Communicatie. Vanuit deze groep is de leerplancommissie bemenst (vier docenten), de toetsings- en examencommissie (drie docenten), de opleidingscommissie (twee docenten) en de pr-commissie (twee docenten). Een lid van het opleidingsteam Commerciële Economie is ook lid van de toetsingscommissie Communicatie. Verder vervullen docenten de rol van themacoördinator, coördinator praktijk/externe opdrachten (jaar 2), coördinator communicatiestage (jaar 3) en coördinator afstuderen. Twee docenten zijn belast met de coördinatie van de leerjaren, één docent coördineert jaar 1 en 2 en één docent jaar 3 en 4 (per september 2007).

Voor het onderdeel kennismanagement werkt de opleiding met een externe docent. Acht docenten worden ingehuurd van andere opleidingen (van het cluster of van de Haagse Hogeschool) voor vakken als methoden van onderzoek, recht, filosofie en economie. Verder beschikt de opleiding over een scala aan gastdocenten.

3.2.3. Aanstellingen: de aanstellingsvorm van docenten is divers: een vaste aanstelling (variërend van 1,0 tot 0,4), een tijdelijke dienstverband en op basis van inhuur/detachering bij organisaties. Het is de wens van de opleiding en afdeling om werkenden in het beroepenveld bij het onderwijs te betrekken. Zij ondersteunen de borging van de dagelijkse praktijk en brengen specifieke kennis mee (bijvoorbeeld over strategisch management). In het clusterbeleid is verwoord, dat ernaar wordt gestreefd dat circa een kwart van de inzet flexibel is, waardoor met tijdelijke dienstverbanden gewerkt kan worden. Ook reserveert de opleiding en de afdeling een gedeelte van het budget voor externen/gastdocenten, vanuit eerder genoemd oogpunt.

Het beleid is dat per september 2007 1 fte op 25 studenten beschikbaar is. In de eerste vier jaar van de opleiding is vooral gewerkt met kleine aanstellingen. Thans is het beleid te werken met aanstellingen van 0,6 tot 1,0 fte.

3.2.4. **Medewerkerstevredenheid:** Communicatie is een nieuwe opleiding, wat veel vraagt van de inzet van medewerkers. Doordat bij werving het accent op praktijkervaring wordt gelegd, hebben relatief veel docenten geen langdurige onderwijservaring, wat de belasting vergroot. De werkdruk is hoog, zo blijkt uit functioneringsgesprekken, de afdelingsdagen en het medewerkersonderzoek (2006). De verwachting is, dat de werkdruk afneemt, doordat de organisatie stabiel wordt nu de opleiding is volgroeid. Ook door de invoering van de nieuwe organisatiestructuur en bijbehorende werkwijzen zal de werkdruk afnemen.

3.2.5. Twee docenten (totaal 1,5 fte) zijn langdurig ziek en verrichten in het kader van de WIA een beperkt aantal werkzaamheden met het oog op terugkeer in het arbeidsproces. Voor deze twee functies zijn vervangende docenten aangetrokken en een deel is opgevangen door het team. Het Sociaal Medisch Team, bestaande uit de bedrijfsarts, een vertegenwoordiger van P&O en de leidinggevende, voert regelmatig overleg op initiatief van één van de drie partijen.

3.2.6. Door de huidige economische conjunctuur is de werkgelegenheid voor de communicatieprofessional toegenomen. De opleiding ervaart de concurrentie op de arbeidsmarkt. In het studiejaar 2006-2007 hebben twee docenten een baan bij een communicatieadviesbureau aanvaard. Het werven van nieuwe docenten kost tijd. Indien nodig hanteert de opleiding het instrument van arbeidsmarkttoelage of deelt de docent in een hogere schaal in.

3.2.7. De opleiding Communicatie heeft in het studiejaar 2005/2006 de eerste ervaringen opgedaan met studentassistentschappen, o.a. bij de begeleiding en de medebeoordeling van bedrijfsproducten van eerstejaars. Zo is een alumnus aangesteld om als junior docent eerstejaars en tweedejaars te begeleiden en te participeren in het project Free Discovery. Met een goede instructie is dit mogelijk. Op basis van een uitgebreide sleutel kunnen studentassistenten en jonge alumni correctiewerk (communicatieplannen) verrichten. Op deze wijze kunnen werkzaamheden bij docenten wijzigen.

3.2.8. Samenvattend concludeert het auditteam, dat de opleiding voldoende personeel inzet en dat de continuïteit bij de huidige formatie en gelet op mogelijkheden die de opleiding heeft om docentuitval op te vangen, geen gevaar loopt.

Voorts is het personeel, zie de bevindingen onder facet 3.1. en 3.3., in staat de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- De opleiding beschikt, mede gelet op de brief van 30 augustus 2007, over voldoende personeel om de opleiding te verzorgen. Het College van Bestuur borgt dat er voor nu en ook op de langere termijn voldoende personeel is om de opleiding met de gewenste kwaliteit te verzorgen.
- De huidige omvang van de formatie stelt de opleiding COM in staat het opleidingsprogramma uit te voeren. Gelet op de thans aanwezige deskundigheid van de docenten (zie onder facet 3.1 en 3.3.) is de opleiding bovendien in staat de gewenste kwaliteit te leveren.
- Docenten ervaren een hoge werkdruk. Door de invoering van de nieuwe organisatiestructuur en bijbehorende werkwijzen zal de werkdruk naar alle waarschijnlijkheid afnemen. Ook de invoering van studentassistentschappen zal aan een vermindering van de werkdruk van vaste docenten bijdragen.

Facet 3.3. Kwaliteit Personeel

Criterion

Het facet 'Kwaliteit Personeel' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Is het personeel gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma?**

Bevindingen

Inleiding

Elke medewerker van Commerce & Communication heeft een 'thuisbasis' in een team. De medewerkers uit het team verzorgen de begeleiding en het onderwijs voor de gehele jaargroep. Zij kunnen specialisten uit andere teams inhuren voor specifieke colleges.

Een team bestaat uit zeven tot tien personen en is multidisciplinair van vakachtergrond. In ieder team is minstens een pedagoog/onderwijskundige, een marketingdocent (CE), een communicatiedocent (COM) en een economiedocent vertegenwoordigd. Het team is multidisciplinair van achtergrond betreffende competenties op coaching, toetsen, werving, onderwijsontwikkeling, evaluatie, etc. In de competenties van het team zijn deze vertegenwoordigd of worden als doelstellingen geformuleerd.

Per september 2007 wordt er gewerkt met twee basisteams. Twee docenten zijn belast met de coördinatie van het basisteam en de daaraan gekoppelde onderwijswerkzaamheden. Eén docent is coördinator voor jaar 1 en 2 (onderbouw) en één docent voor jaar 3 en 4 (bovenbouw). Het implementatietraject is voorzien van een coaching- en scholingstraject.

3.3.1. Gelet op de CV's (in termen van opleiding en werkervaring) van de docenten en op het professioneel relatienetwerk dat zij binnen het communicatiewerkveld onderhouden en gebruiken en mede gelet op de informatie die het auditteam tijdens de gesprekken met het management verkreeg, is het auditteam van oordeel dat de COM-docenten inhoudelijk gekwalificeerd zijn hun taken binnen het programma op het gewenste niveau uit te voeren.

3.3.2. Coaching beginnende docenten: voor nieuwe medewerkers wordt een introductieprogramma opgezet met een specifieke afdelingsintroductie en een individueel op maat gesneden inwerkplan. In de nieuwe structuur speelt naast de afdeling personeel en organisatie de teamcoördinator een voorname rol. Een collega treedt op als eerste aanspreekpunt (mentorrol) voor nieuwe docenten. Het afdelingshoofd zorgt voor de introductie in de organisatie.

Wanneer geen of onvoldoende sprake is van didactische bekwaamheid, wordt in het eerste en of tweede opleidingsjaar voorzien in de deelname aan de cursus pedagogische didactische vaardigheden (PDV). Voor een vaste aanstelling als docent dient men over voldoende pedagogische en didactische competenties te beschikken (eerstegraads lesbevoegdheid, PDV-certificaat). In het studiejaar 2006-2007 volgen drie docenten de PDV-cursus; twee docenten gaan de cursus in 2007-2008 volgen.

3.3.3. Het hogeschoolbrede project Nieuw Goud moet leiden tot meer diversiteit in het docentenkorps. In dit project starten in het studiejaar 2007-2008 4 à 6 biculturele juniordocenten met een traineeship van een jaar. Hiermee worden ze klaargestoomd tot HBO-docent. Het idee is dat bij elk cluster 1 à 2 docenten worden aangesteld. Bij het cluster M&B wil de opleiding COM participeren.

Het project Nieuw Goud Traineeship sluit aan bij het diversiteitsbeleid dat door Hogeschool Leiden is vastgelegd in de notitie 'Ken jezelf en leer elkaar kennen – Advies over diversiteitsbeleid en talentontwikkeling' (maart 2007). Nieuw Goud heeft een aanjaagfunctie in de verdere interculturalisering van het HRM-beleid.

3.3.4 Binnen de afdeling Commerce & Communication is in het collegejaar 2006-2007 een inventarisatie gedaan naar de aanwezige (onderwijskundige, inhoudelijke en organisatorische) competenties van de docenten (zie notitie organisatie-, personeel- en formatieplan). Ontbrekende competenties worden of aangetrokken of via deskundigheidsbevordering van zittende medewerkers verkregen. Het vier jaarlijks formatieplan voorziet hierin. De opleiding meent dat de basiskwaliteit met de huidige bezetting is gewaarborgd. Wel moet het team de deskundigheid vergroten in coaching van studenten en begeleiden van afstudeeropdrachten (zie hieronder 'scholing').

3.3.5. Tot september 2006 heeft het hoofd van de opleiding jaarlijks functioneringsgesprekken gevoerd met alle medewerkers, aan de hand van een format. Vanaf september 2006 valt het voeren van deze gesprekken onder de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd. Hogeschool Leiden is gestart met het invoeren van een nieuwe gesprekscyclus functioneren en beoordelen. De nieuwe gesprekscyclus voorziet in een jaarlijks functioneringsgesprek en een jaarlijks beoordelingsgesprek. Resultaatafspraken en persoonlijke ontwikkeling (POP) zijn expliciete elementen in deze gesprekken. Van de gesprekken worden verslagen gemaakt. De afdeling is bezig met het invoeren van een nieuwe organisatie. Teamcoördinatoren zullen in de toekomst, nadat zij hierin geschoold zijn, functioneringsgesprekken voeren met de leden van hun basisteam. Het afdelingshoofd voert vooralsnog de beoordelingsgesprekken.

Als voorbereiding op de functionerings- en beoordelingsgesprekken hebben de medewerkers van de afdeling Commerce & Communication op 19 december 2006 deelgenomen aan het 'beoordelingstheater'. Momenteel onderneemt P&O activiteiten om de nieuwe cyclus te introduceren. Hoofden van afdelingen krijgen een training.

Scholing / deskundigheidsbevordering

3.3.6. Het cluster stelt sinds 2001 jaarlijks een scholingsplan op, gekoppeld aan relevante beleidsontwikkelingen en CAO-afspraken. Volgens de nieuwste CAO-HBO is per volledige fte 59 uur per studiejaar bestemd voor deskundigheidsbevordering. In overleg en in overeenstemming met de opleidingsbelangen kan dat aantal worden uitgebreid. Per jaar wordt op basis van POP/functioneringsgesprek met iedere individuele werknemer afgesproken welke activiteiten op het gebied van deskundigheidsbevordering worden ondernomen.

Voor de afdeling C&C is een scholingsplan voor 2007-2008 opgesteld. Minimaal 2% van het personele budget wordt besteed aan deskundigheidsbevordering. Voor het Management Team als team en voor de individuele MT'ers wordt een MD programma ontwikkeld en uitgevoerd. Onderzocht wordt de mogelijkheid van intercollegiale consultatie over de clusters heen.

Collectieve scholing

Meer collectieve scholing die clusterbreed is aangeboden, betreft Engelse taalbeheersing, ict-vaardigheden, toetsing en persoonlijke effectiviteit. De afdeling start in september 2007 collectieve scholingsactiviteiten voor het begeleiden van onderzoek (afstudeerbegeleiding) en de professionalisering van de studieloopbaanbegeleider voor de studiejaar 2007-2008 en 2008-2009. De afdeling maakt gebruik van de ervaringen die binnen het cluster Zorg & Welzijn zijn opgedaan met scholing in afstudeerbegeleiding. Bij deze scholing zijn het lectoraat Innovatie & Ondernemen en het lectoraat Toekomst betrokken. In de docenttaakbelasting is deze scholing als additionele post collectieve scholing opgenomen.

3.3.7. In het studenttevredenheidsonderzoek krijgen de docenten voldoende voor hun vakinhoudelijke deskundigheid (6,8) en voor hun didactische kwaliteiten (6,3).

Oordeel: goed

Het auditteam kwalificeert dit facet als goed en wel op grond van de volgende observaties:

- Gelet op de CV's van de docenten en mede gelet op de informatie die het auditteam tijdens de gesprekken met het management verkreeg, is het auditteam van oordeel dat de COM-docenten inhoudelijk goed gekwalificeerd zijn hun taken binnen het programma op het gewenste niveau uit te voeren.
- Beginnende docenten worden begeleid. Zij krijgen een introductieprogramma en een individueel op maat gesneden inwerkplan.
- De opleiding heeft zicht op de aanwezige en vereiste expertise / competenties van docenten.
- Periodiek voert de opleiding functioneringsgesprekken waarvan de afspraken schriftelijk worden vastgelegd.
- Docenten kennen een persoonlijk scholingsplan waarin afspraken zijn vastgelegd met betrekking tot de verdere ontwikkeling van de voor hun taakuitvoering noodzakelijke kennis en competenties.
- In grote lijnen zijn de studenten tevreden over de inhoudelijke competenties van de docenten.

SAMENVATTEND OORDEEL "INZET VAN PERSONEEL": VOLDOENDE

Het auditteam kwalificeert het Onderwerp "Inzet van Personeel" als voldoende.

- Kwantitatief is de inzet van personeel op een niveau dat het verzorgen van de COM-opleiding met de gewenste kwaliteit mogelijk maakt.
- Kwalitatief is het personeel voldoende gekwalificeerd om de opleiding op het gewenste niveau te realiseren. Uit de CV's van de docenten blijkt, dat zij qua vakdeskundigheid en werkervaring voldoende toegerust zijn om op HBO-niveau onderwijs binnen hun discipline te verzorgen.

Onderwerp 4: Voorzieningen

Dit onderwerp kent twee facetten: 1. materiële voorzieningen; 2. studiebegeleiding.

Facet 4.1. Materiële Voorzieningen

Criterion

Het facet 'Materiële Voorzieningen' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Zijn de huisvesting en de materiële voorzieningen toereikend om het programma te realiseren?**

Bevindingen

Inleiding

Het beleid voor huisvesting en materiële voorzieningen wordt sterk ontwikkeld en uitgevoerd vanuit het centraal niveau van de hogeschool. Voor huisvesting en materiële voorzieningen worden centrale normen gesteld. Binnen het beschikbare budget doen de clusters voorstellen voor de aanschaf van materiële voorzieningen. In de clusteraanvragen is ruimte voor specifieke wensen van de afdelingen.

Huisvesting en voorzieningen

4.1.1. Fysieke ruimten: de hogeschool is in 2003 uitgebreid met nieuwbouw. Het cluster Management & Bedrijf is sinds januari 2004 op de eerste etage van de nieuwe F-vleugel gehuisvest. Op deze verdieping bevinden zich de onderwijsruimtes, de kamers voor het clustermanagement, het clusterbureau, de afdelingen, de opleidingen en de medewerkers met een vaste werkplek (zoals kwaliteitscoördinator, regioregisseur, icto-innovator en de lector). Verder is er een flexplek voor docenten, studentassistenten en onderwijsassistenten.

Ondanks de recente uitbreiding is de druk op de huisvesting hoog. In juni 2007 neemt de hogeschool portocabins als lesruimte in gebruik, waardoor er werkruimte vrijkomt voor het personeel. Per november 2007 neemt de school ook het gebouw Pathologie van de Universiteit Leiden in gebruik voor onderwijs. Dit schept op kort termijn meer ruimte, voor zowel studenten als docenten. Ook worden plannen uitgewerkt voor nieuwbouw aan de hogeschool. Dit betreft een uitbreiding van 12.500 vierkante meter. De planning is dat de nieuwbouw in april 2009 wordt opgeleverd. De plannen voorzien in uitbreiding van diverse voorzieningen, een onderwijsboulevard en in een herkenbare eigen plek voor alle clusters.

Het auditteam heeft tijdens een rondleiding de voorzieningen bekeken en heeft kunnen vaststellen dat de voorzieningen op het moment toereikend zijn. Zij constateert nadrukkelijk dat het College van Bestuur en de directeur van het cluster Management en Bedrijf actief optreden bij het uitbreiden van faciliteiten en voorzieningen en het verder verbeteren van het voorzieningenniveau (brief 30 augustus 2007).

4.1.2. De studenten hebben de keus tussen zowel pc's met Windows als Apple's. Tevens zijn er circa 150 uitleenlaptops beschikbaar bij de centrale ict-helptdesk. Hier kunnen studenten en docenten ook beamers huren. Ook kunnen zij hier terecht voor ondersteuning bij de SURF-licentiesoftware en voor vragen. De helptdesk is via e-mail en via de balie bereikbaar.

Met het project 'Mobiël werken' promoot de Hogeschool het eigen bezit van laptops en het gebruik van het draadloze netwerk. Gewenst resultaat van dit project is het creëren van een situatie waarin het mogelijk is dat al het onderwijzend personeel van Hogeschool Leiden mobiel op een laptop kan werken binnen en buiten het schoolgebouw, gebruikmakend van de benodigde applicaties, met toegang tot het netwerk en de benodigde directories/folders. Het gebruik van de vaste computer door docenten is in deze situatie niet meer nodig. Een eerste begin is reeds gemaakt, want sinds het studiejaar 2005-2006 is nagenoeg het hele gebouw van de hogeschool van een draadloos netwerk voorzien.

4.1.3. Mediatheek: studenten en docenten kunnen gebruik maken van de mediatheek. Hier zijn boeken, tijdschriften, video's en cd-roms te vinden, waarvan vele uitleenbaar. In de mediatheek bevinden zich studiewerkplekken, waarvan enkele zijn voorzien van een computer. De collectie voor Communicatie is relatief beperkt, maar de mediatheek en de opleiding proberen binnen het budgettaire kader een zorgvuldig aanbod te realiseren. In 2006 is de collectie vergroot, met name op het gebied van internationale online databanken. Er wordt gekeken naar uitbreiding van de elektronische databases.

Het auditteam is van mening dat de mediatheek over een goed assortiment beschikt. Aanvullend hierop wil zij de opleiding meegeven om het gebruik van het materiaal periodiek te evalueren, zodat de opleiding een beeld heeft van de frequentie waarin bijvoorbeeld bepaalde tijdschriften worden geleend.

4.1.4. AV-dienst: bij de audiovisuele dienst kan men apparatuur lenen, zoals camera's, diaprojectoren en cassette-recorders. Tevens kan men hier digitale video's bewerken voor presentaties of andere opdrachten. Vanaf september 2007 kunnen studenten van de opleidingen Communicatie, Educatie en Informatica gebruik maken van het MultiMedia Skillslab. Dit is een fysieke testomgeving waar door middel van de laatste technologie geluidsfragmenten en beeldmateriaal ontwikkeld kunnen worden voor verschillende media (internet/DVD/CD/ipod). Studenten (en docenten) kunnen het Skillslab gebruiken bij de vormgeving van het onderwijs waarbij ICT als ondersteunend, verrijkend en vernieuwend middel wordt ingezet.

Het hele gebouw van de hogeschool wordt gebruikt als studie- / werkruimte. Door de mogelijkheden van mobiel ict-gebruik kan het hele gebouw als 'studielandschap' worden opgevat.

Evaluatie huisvesting en voorzieningen

4.1.5. Wensen van studenten voor ruimtelijke en facilitaire voorzieningen bereiken het afdelingshoofd via de opleidingscommissie, mondelinge rapportages van docenten (studieloopbaanbegeleiders), persoonlijke contacten en (externe) enquêtes onder studenten.

In het Maatwerkrapport 2006 krijgt huisvesting een score van 6,6 van studenten Communicatie (landelijk 6,4). Faciliteiten scoren 6,3, wat lager is dan het landelijk gemiddelde (6,6) voor Communicatie. Dit is te wijten aan de lage score voor computer- en netwerkfaciliteiten (5,7).

Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat docenten matig tevreden zijn over de inrichting van de flex- en stiltewerkplekken. Het cluster Management & Bedrijf heeft, in samenwerking met de facilitaire dienst, verbeteringen gerealiseerd, onder andere door een strikte 'stille werkruimte' te creëren. Verder zijn de werkplekken verbeterd door herinrichting met nieuw meubilair. Tijdens de afdelingsdagen in april 2007 bleken de verbeteringen te worden gewaardeerd. Doordat voor het studiejaar 2007-2008 extra tijdelijke onderwijsruimten worden gecreëerd, komt er meer ruimte voor studenten en medewerkers.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- De hogeschool heeft op een adequate wijze, dat wil zeggen snel en in voldoende hoeveelheden, nieuwe ICT voorzieningen aangeschaft. De ICT-voorzieningen zijn up-to-date. Het auditteam is positief gestemd over het multimedia skillslab.
- Huisvesting en materiële voorzieningen zijn op dit moment toereikend om het programma van de opleiding te realiseren. De hogeschool heeft (nood)maatregelen genomen om het geconstateerde ruimtetekort op te vangen.
- Het auditteam constateert nadrukkelijk dat het College van Bestuur en de directeur van het cluster Management en Bedrijf actief optreden bij het verder verbeteren van het voorzieningenniveau.
- De mediatheek is voorzien van voldoende vakliteratuur op het terrein van COM.
- Studenten zijn tevreden over de voorzieningen.

Facet 4.2. Studiebegeleiding

Criteria

Het facet 'Studiebegeleiding' is beoordeeld aan de hand van de volgende NVAO-criteria:

- **Zijn de studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten adequaat met het oog op de studievoortgang?**
- **Sluiten de studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten aan bij de behoefte van de studenten?**

Bevindingen

4.2.1. Studieloopbaanprogramma: studieloopbaanbegeleiding (SLB) vindt gedurende de hele opleiding plaats. Het programma omvat in totaal 13 EC. In het eerste en tweede jaar vormen studenten studieloopbaangroepen met een vaste studieloopbaanbegeleider, tevens de mentor van de studenten. De studieloopbaangroep komt in het eerste jaar elke lesweek bijeen, in het tweede jaar eenmaal per twee lesweken.

Eerste jaar

In het eerste studiejaar richt het SLB-programma zich vooral op kennismaking met de opleiding en werkwijze, beroepsoriëntatie, geven en ontvangen van feedback (reflectie). Vanaf studiejaar 2007-2008 moeten eerstejaars solliciteren naar de hoofdfase als sluitstuk van het SLB-programma. Het doel hiervan is dat de student goed voorbereid en gemotiveerd de hoofdfase ingaat.

Tweede jaar

In studiejaar 2 komt meer nadruk op de studieplanning en de eigen invulling van de studie (externe bedrijfsopdracht, communicatiestage, vrije keuzeruimte). Per 2007-2008 komt in het SLB-programma extra accent op de invulling van de vrije keuzeruimte/minor en de werving van een goede stage.

Derde en vierde jaar

Na het tweede studiejaar wordt van de studenten meer zelfstandigheid verwacht. Studenten kunnen gebruik maken van de spreekuren van docenten en zijn er groepsbijeenkomsten. Verder krijgen de derdejaars studenten SLB-nieuwsbrieven, die hen aanzetten na te denken over hun ontwikkeling en de studieplanning. De derdejaars die stage volgen, vormen intervisiegroepen voor drie terugkomdagen tijdens de stage, één bijeenkomst na de stage en een afrondend gesprek. Het uitwisselen van stage-ervaringen staat centraal. In het vierde jaar worden drie groepsbijeenkomsten gepland met de SLB-begeleider en vinden minimaal twee individuele gesprekken plaats. Verder kan de student altijd een afspraak maken voor een gesprek.

In het kader van loopbaanoriëntatie komt in het derde en vierde studiejaar de aansluiting op vervolgopleidingen en de arbeidsmarkt aan de orde in het SLB-programma. Hierbij worden alumni ingeschakeld. Per 2007-2008 is in het derde- en vierdejaar het SLB-programma geïntensiveerd met het afstudeertraject, academische vaardigheden en een sollicitatietraining.

4.2.2. Studievoortgangsgesprekken: minstens twee maal per jaar vindt er een gesprek plaats met de studieloopbaanbegeleider. In het geval van problemen bij de studievoortgang of bij studieachterstand zoeken de studenten hun SLB-docent op om dit door te spreken. Hierbij kan het initiatief uitgaan zowel van de student als van de SLB-docent. De studieloopbaanbegeleiders functioneren ook als mentoren: studenten kunnen altijd contact met hen opnemen, als daar behoefte aan is. Indien nodig verwijst deze de student door naar de studentendecaan. Op hogeschoolniveau functioneert de studentendecaan als een tweedelijns voorziening.

De taken van de decaan liggen op het gebied van studie- en beroepskeuze, wet- en regelgeving (inclusief studiefinanciering) en persoonlijke omstandigheden van de student. Eveneens in de tweede lijn functioneren een studentenpastor en vertrouwenspersonen.

Met ingang van 2007-2008 krijgen studenten die langer dan vier jaar over hun studie doen specifieke begeleiding.

De opleiding biedt vanaf 2007 – 2008 eerstejaars de gelegenheid om deel te nemen aan een cursus remedial teaching Engels tijdens de lesperioden 2 en 3. Doel is om studenten sneller op het gewenste niveau Engels te krijgen.

4.2.3. **Digitaal portfolio:** bij de studieloopbaanbegeleiding wordt gewerkt met een portfolio. Dit vormt tevens een basis voor de beoordeling van studieresultaten. Het portfolio kent drie onderdelen: 1) informatie over de ontwikkeling van de vakinhoudelijke competenties, 2) informatie over de ontwikkeling van zelfmanagementcompetenties en 3) oriëntatie op het beroep. Het portfolio heeft drie functies:

- showcase: de student bewaart er de top-beroepsproducten die zij heeft gemaakt, de producten waar zij trots op is;
- ontwikkeling: de student neemt in zijn portfolio leer- en reflectieverslagen op, verwoordt hoe zij zich verder wil ontwikkelen, maakt daarvoor plannen en afspraken;
- bewijs: de student verzamelt in haar portfolio bewijzen waarmee zij de beheersing van competenties kan aantonen; daarbij verwijst zij adequaat naar de beroepsniveauprofilen en het competentieprofiel van de opleiding.

Vanaf de eerste week van de opleiding werken de studenten aan het digitaal portfolio, dat ze vullen met leerverslagen en producten. Kunnen eerstejaars nog met het digitaal portfolio experimenteren, in studiejaar 2 moeten ze een definitief ontwerp maken in de vorm van een website. Het portfolio wordt gezien als een persoonlijk communicatieproduct dat er grafisch, taalkundig en ergonomisch aantrekkelijk uit moet zien en dat technisch goed werkt.

4.2.4. **Informatievoorziening:** studenten krijgen in principe elke week via een centrale voorziening per e-mail een overzicht van de door hen behaalde resultaten. Docenten kunnen te allen tijde de studieresultaten inzien via het personeelsnetwerk van de hogeschool.

Naast de gebruikelijke mondelinge communicatie met studenten vervult Blackboard een belangrijke rol. Naast studiemateriaal treffen hier de studenten belangrijke informatiebronnen aan, zoals: de onderwijs- en examenregeling, jaarplanning, indeling van groepen, roosters, roosterwijzigingen, aanbiedingen projecten, stages en afstudeeropdrachten. Blackboard vervult de functie van zowel intranet alsmede de digitale leeromgeving. Vanaf periode 3 in het studiejaar 2006/2007 wordt de clusterbrede opzet gebruikt. Naast Blackboard wordt gebruik gemaakt van nieuwsbrieven en of mededelingen die ook per mail worden verzonden naar de student.

In het eerste semester van 2007-2008 gaat de opleiding Communicatie experimenteren met iPod-berichtgeving, wat betekent dat studenten een opleidingsjournaal kunnen downloaden en afspelen. Daarna wordt geëvalueerd, of dit een geslaagde vorm van aanvullende informatievoorziening is. Het experiment moet leiden tot een betere interne communicatie.

Per 2007-2008 komen alle roostergegevens via internet beschikbaar (Infonet). Dagelijks is er een update van Syllabus Plus (het roosterprogramma waar het roosterbureau mee werkt) naar Infontet. Studenten en docenten kunnen vanuit elke computer de informatie op Infontet inzien. Zij beschikken daardoor altijd over de meest recente roostergegevens.

4.2.5. Clusterbureau: het clusterbureau heeft een afdelingsplan opgesteld voor de periode 2005-2008, met een activiteitenplan. Het bureau is gestart met de evaluatie van zijn dienstverlening aan studenten en docenten. Het clusterbureau ondersteunt alle opleidingen van het cluster. Zijn taken zijn onder meer: ambtelijk secretariaat van de examencommissie, intermediair tussen de opleidingen enerzijds en roostering en studievoortgangsregistratie anderzijds, frontoffice-diensten voor (potentiële) studenten en docenten, en het beheer van de studentendossiers.

4.2.6. Studenttevredenheidsonderzoek: in het Maatwerkrapport 2006 krijgt begeleiding bij de studievoortgang een score van 6,0. De informatievoorziening is beoordeeld met 5,6. De deelscore voor 'uitslagen tijdig bekend' is 4,7.

Docenten worden actief gestimuleerd tijdig (binnen drie weken) resultaten in te leveren bij het clusterbureau, dat de resultaten doorgeeft aan de centrale studievoortgangsadministratie. Dat proces loopt nog niet naar behoren. In de jaarplanning van de afdeling zijn contactmomenten opgenomen om de toetsen met docenten te bespreken. Voor deze bespreking moeten de toetsuitslagen bekend zijn.

Om het proces te vereenvoudigen en te versnellen en het aantal fouten te reduceren, is bij de afdeling Recht van het cluster een pilot gestart, waarbij docenten cijfers op Blackboard invoeren, waardoor studenten de cijfers direct kunnen raadplegen. Het clusterbureau zorgt voor de conversie van Blackboard naar de database van de studievoortgangsadministratie. Per september 2007 gaat de opleiding Communicatie deze werkwijze overnemen. Verwerking via Blackboard leidt tot reductie van inconsistente informatie met betrekking tot studievoortgang.

Het nieuwe informatiesysteem (Pandía) dat de hogeschool gaat implementeren, moet onder andere het proces van studievoortgangsadministratie verbeteren.

Vanwege de kleinschaligheid is de studieloopbaanbegeleiding goed in te vullen. Docenten kennen elke individuele COM-student persoonlijk. Door de korte lijnen weten docenten en studenten elkaar ook goed te vinden. Het auditteam concludeert dat de studieloopbaanbegeleiding momenteel goed is ingericht. Niettemin wil het auditteam de opleiding meegeven om SLB steviger vast te leggen in procedures en systemen, zodat de studiebegeleiding ook goed bewaakt wordt, als de opleiding groeit.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- De opleiding heeft duidelijk vastgelegd hoe de studieloopbaanbegeleiding dient te verlopen en wat er van de student en de docent wordt verwacht. De studiebegeleiding vindt gestructureerd plaats via een scala aan voorzieningen met duidelijke doelstellingen; deze doelstellingen houden verband met studievoortgangsbewaking en –bevordering en met het ontwikkelen van professionele competenties.
- De studieloopbaanbegeleiding is gedifferentieerd naar de behoefte van de studenten. De basis is dat studenten in principe verantwoordelijk zijn voor hun eigen studie- en leerproces. De omvang en de intensiteit van de begeleiding hierbij wisselt dan ook per student.
- Het nieuwe informatiesysteem (Pandía) dat de hogeschool gaat implementeren, moet onder andere het proces van studievoortgangsadministratie verbeteren.
- De interne communicatie (inclusief de informatievoorziening richting studenten) is efficiënt geregeld. Hier is ruimte voor enkele verbeteringen.
- Studenten zijn voldoende tevreden over de studiebegeleiding.

SAMENVATTEND OORDEEL "VOORZIENINGEN": VOLDOENDE

Het auditteam kwalificeert het Onderwerp "Voorzieningen" als voldoende.

- De ruimtelijke en materiële voorzieningen (ICT, tijdschriften, boeken) maken het mogelijk de opleiding op een adequate wijze te realiseren.
- De studieleiding vindt op een gestructureerde wijze plaats. Het auditteam constateert dat daar waar verbeteringen noodzakelijk zijn, deze daadwerkelijk ter hand worden genomen.

Onderwerp 5: Interne Kwaliteitszorg

Dit onderwerp kent drie facetten: 1. evaluatie resultaten; 2. maatregelen tot verbetering; 3. betrekken van medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld.

Facet 5.1. Evaluatie Resultaten

Criterion

Het facet 'Evaluatie Resultaten' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Wordt de opleiding periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen?**

Bevindingen

Inleiding

Een van de doelstellingen van Hogeschool Leiden stelt, dat in 2012 hogeschoolbreed een kwaliteitsmanagementsysteem operationeel is. Dit systeem omvat ten minste: documentmanagement, procesmanagement, planning & control, problem management & change management en tevredenheidsonderzoeken.

Hogeschool Leiden heeft middelen vrijgemaakt voor het verder bevorderen en borgen van kwaliteitszorg. De vier clusters van de hogeschool hebben ieder een kwaliteitscoördinator. Daarnaast is een kwaliteitscoördinator aangesteld bij het centraal bureau. Deze vijf coördinatoren vormen samen een netwerk kwaliteitszorg, onder voorzitterschap van de beleidscoördinator onderwijs en kwaliteit. Dit netwerk geeft vorm aan het kwaliteitszorgsysteem voor de verschillende niveaus van de hogeschool en onderhoudt het tevens.

De kwaliteitscoördinator houdt de stand van zaken bij met betrekking tot de accreditatie van de opleidingen, ontwikkelt een kwaliteitsinstrumentarium, geeft de afdelingshoofden en de clusterdirecteur gevraagd en ongevraagd advies over kwaliteit en onderhoudt externe contacten op het gebied van kwaliteitszorg. De hogeschool heeft gekozen voor het EFQM-model, dat vijf ontwikkelingsfasen onderscheidt op negen aandachtsgebieden. Dat betekent dat op alle niveaus systematisch wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering en dat de PDCA-cyclus (plan, do, check, act) wordt toegepast in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. De algehele oriëntatie verschuift van interne naar externe gerichtheid op markt en beroep.

5.1.1. Procesbeschrijving:

In 'Procesbeschrijving Kwaliteitszorg en Beleidscyclus' beschrijft het cluster Management & Bedrijf de samenhang tussen het instellingsplan (vierjaarlijks), het clusterplan (vierjaarlijks), de management review (tweejaarlijks) en de interne audit (jaarlijks) van de opleiding en het activiteitenplan van de afdeling (jaarlijks). Tevens geeft de procesbeschrijving aan welke instrumenten voor kwaliteitsonderzoek per organisatieniveau (cluster, afdeling, opleiding) en per belangengroep (studenten, medewerkers, alumni, werkveld) kunnen worden ingezet. De instrumenten zijn geselecteerd op bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit en krijgen een plaats in de checkfase van de PDCA-cyclus.

Het cyclische beleidsproces omvat jaarlijks een interne audit bij iedere opleiding. Deze heeft een kwalitatieve en kwantitatieve component. In het kwalitatieve deel worden de facetten uit het NVAO-accreditatiekader beoordeeld. Voor het kwantitatieve deel worden de resultaten van alle evaluaties door de kwaliteitscoördinator verzameld en geanalyseerd. Bij deze kwantitatieve analyse worden de opleidingen van een cluster onderling vergeleken.

Het auditteam heeft de rapportage van de interne audit bestudeerd en kwalificeert de opzet ervan als adequaat. De uitkomsten van de interne audit zijn mede de input voor de management review, die tweejaarlijks wordt vastgesteld en jaarlijks wordt bijgehouden. Het auditrapport en de management review worden door het managementteam van het cluster eenmaal per twee jaar besproken in een kwaliteitsgesprek, wat leidt tot een bijstelling van het activiteitenplan van de afdeling.

5.1.2. Het cluster Management & Bedrijf heeft een kwaliteitsbeleidsplan en activiteitenplan 2006-2007 opgesteld, waarin de visie op kwaliteit is beschreven, de kwaliteitsdoelstellingen zijn benoemd en activiteiten zijn gepland. Hieronder geven wij een omschrijving van de prioriteiten in activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg binnen het cluster M&B die de periode 2006 – 2007 ter hand zullen worden genomen:

- aandacht voor het integrale en cyclische karakter van kwaliteit vastgelegd in het ondernemingsplan van het cluster en afdeling-/opleidingsplan;
- in deze periode zullen binnen het cluster de vier onderstaande aandachtspunten binnen elke opleiding in het kader van de bedrijfsvoering in kaart worden gebracht, doorgelicht en desgewenst verbeterd worden. Het betreft hier:
 1. relatie met de praktijk (inclusief afgestudeerden) (onder meer onderzoek naar gerealiseerd niveau);
 2. resultaatgericht werken;
 3. verbeterpunten naar aanleiding van accreditatie/nulmeting (Dublin descriptors/HBO competenties, wetenschappelijke oriëntatie, internationalisering, toetsing, doorlopen van de PDCA cyclus);
 4. fase III EFQM in 2008 bereiken.
- informatiebijeenkomsten zullen worden georganiseerd ten einde draagvlak te creëren voor het kwaliteitsbeleid en een bewustwordingsproces ('belevingsproces') op gang te brengen;
- klantgericht werken: het verzamelen en interpreteren van de wensen en eisen van stakeholders (klanten) ten aanzien van de onderwijsorganisatie. Deze activiteit is zowel gericht op de interne klant (bijvoorbeeld de medewerkers binnen het instituut) als externe klant (bijvoorbeeld de (potentiële) studenten en het werkveld).

5.1.3. De opleiding Communicatie heeft een beleids- en evaluatiekalender opgesteld, die regelmatig in teamvergaderingen wordt besproken en eenmaal per twee maanden wordt geactualiseerd (laatste versie mei 2007). De kalender noemt alle voorgenomen en uitgevoerde actiepunten.

Een belangrijk actiepunt van de beleids- en evaluatiekalender, evaluatie onderwijs, is uitgewerkt in de kalender onderwijsevaluatie, die jaarlijks wordt opgesteld. Uitgangspunten zijn o.a. dat één keer per drie jaar de studieonderdelen worden geëvalueerd en dat de stage, het afstuderen en het gerealiseerd niveau jaarlijks worden geëvalueerd. De terugkoppeling van de evaluaties wordt gestuurd naar alle docenten (onder het motto: 'als team maakt je het onderwijs'); kwalitatieve punten dienen verder uitgediept te worden in het studentenpanel of een docententeam.

De opleiding Communicatie heeft sinds 2003-2004 elk studiejaar een activiteitenplan opgesteld, met daarin een terugblik op het voorafgaande studiejaar (wat is wel en niet gerealiseerd), de voornemens voor het komende studiejaar en de ambities voor de langere termijn. In de activiteitenplannen worden meetbare doelstellingen geformuleerd.

Evaluatie kwaliteitsproces

5.1.4. . Ook het kwaliteitsproces dient te worden geëvalueerd. Om de twee jaar zal in het MT het kwaliteitsbeleid uitgebreid worden geëvalueerd door middel van een onderzoek bij het cluster, de opleidingshoofden, OEC medewerkers (leden LPC en examencommissie) en het clusterbureau.

Ook vindt er een terugkoppeling van het studentenpanel aan de opleidingsvergadering plaats.

5.1.5. De procedure van de klachtenregeling is opgenomen in het studentenstatuut van de hogeschool. Per 2007-2008 worden beroepszaken afgehandeld bij het landelijk orgaan COBEX. Voor personeel en studenten is er verder een 'regeling ter voorkoming van ongewenst gedrag'.

Het auditteam constateert dat COM de verschillende onderwijseenheden op een systematische en inzichtelijke wijze evalueert. Daartoe heeft het auditteam inzage gehad in de rapportage van evaluaties. Hierin worden niet alleen 'rapportcijfers' gegeven aan de docent, maar wordt tevens ook het niveau van de module geëvalueerd, de aansluiting van het behandelde thema met de rest van de opleiding, de tijdinvestering van de student, hoeveel de student van het thema geleerd heeft en de tevredenheid van de student. Ook geven studenten 'Opmerkingen over dit thema' in de evaluatie. De resultaten zijn verhelderend en bieden de opleiding de mogelijkheid het onderwijsprogramma, waar nodig, verder te verbeteren.

Het auditteam juicht het streven van de opleiding om het kwaliteitscijfer 8 te behalen toe.

Oordeel: goed

Het auditteam kwalificeert dit facet als goed en wel op grond van de volgende observaties:

- Het auditteam heeft geconstateerd dat het cluster en de opleiding op het gebied van interne kwaliteitszorg reeds veel hebben geregeld. Het gehanteerde kwaliteitszorgsysteem is goed gedocumenteerd en de implementatie van dit systeem vindt controleerbaar plaats via vastgelegde procedures.
- De opleiding heeft volgens het auditteam voldoende instrumenten in handen om verschillende primaire en secundaire processen te meten en te evalueren. De opleiding maakt vervolgens ook gebruik van evaluatieresultaten.
- In de diverse interne managementrapportages staan de (toetsbare) streefdoelen concreet aangegeven; deze streefdoelen worden vervolgens periodiek geëvalueerd.
- Alhoewel de principes van Plan-Do-Check-Act pas recent worden toegepast, is het auditteam niettemin van mening dat de opleiding aantoonbaar waarborgt, dat de PDCA-cyclus goed doorlopen wordt. De evaluaties zijn in de planningscyclus (onderdeel van de PDCA-systematiek) van de opleiding geplaatst en hebben daardoor een structureel karakter.

Facet 5.2. Maatregelen tot Verbetering

Criterion

Het facet 'Maatregelen tot Verbetering' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Vormen de uitkomsten van periodieke evaluaties van de opleiding de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen?**

Bevindingen

5.2.1. Uit de documentatie blijkt dat de opleiding jaarlijks een beleids- en evaluatiekalender opstelt, waarin is aangegeven wat wordt geëvalueerd, wanneer, op welke wijze en wie daarvoor verantwoordelijk is. De evaluatieresultaten leiden tot een verbeterkalender waaraan projectplannen worden gekoppeld in de vorm van een PDCA-cyclus. In de projectplannen zijn de benodigde middelen (capaciteit, budget) vastgelegd.

5.2.2. Inhoudelijk constateert het auditteam op basis van de documentatie, dat de opleiding COM verschillende verbetermaatregelen heeft genomen en dat verschillende verbetertrajecten thans gaande zijn. In 2005 en 2006 is aan de hand van het NVAO-beoordelingskader bij alle afdelingen van het cluster Management en Bedrijf een audit uitgevoerd om te inventariseren in welke mate de opleidingen voldoen aan de accreditatiecriteria. Omdat er veel overeenkomsten waren in de uitkomsten, worden sommige knelpunten clusterbreed aangepakt in de vorm van projecten. Hieronder geven we een aantal voorbeelden van verbeteracties voor de afdeling C&C.

- Het onderwijsprogramma wordt strakker aan het competentieprofiel verbonden.
- Het aspect internationalisering wordt versterkt in de opleiding.
- Per studiejaar 2007-2008 is er een afdelingsbrede systematiek in de toedeling van taken. In deze systematiek is structurele ruimte voor afdelings- en opleidingsoverleg en het overleg in basisteams. Daarnaast zijn vijf "productiedagen" en twee "afdelingsdagen" gepland. Resultaat moet zijn tijdige en onderlinge afstemming m.b.t. de toekomstige onderwijsuitvoering en "agendarust".
- Per september 2007 worden de studieresultaten via Blackboard gepubliceerd. Verwerking via Blackboard leidt tot reductie van inconsistente informatie met betrekking tot studievoortgang. Het geeft de student beter inzicht in de studievoortgang. Het levert een positieve bijdrage aan de "kleine kwaliteit".
- Betere afstemming van resultaten uit de diverse evaluaties (studentenevaluaties, studentenpanel en docentenevaluaties) tot één rapportage en actieplan. Evaluatie na elk periode / kwartaal. De kernevaluatie staat gepland voor april 2008 (Check).
- Er worden diverse maatregelen getroffen voor het verbeteren van het gerealiseerd niveau & HBO-niveau

5.2.3. Uit de door de hogeschool uitgevoerde interne audit blijkt dat de opleiding voldoende zicht heeft op de sterke en zwakke kanten van de opleiding COM. Per facet zijn de bevindingen geformuleerd en wordt, waar nodig, aangegeven wat de aandachtspunten zijn.

Het auditteam heeft geconstateerd dat de bedrijfsvoering van de opleiding in ontwikkeling is. Het beschreven verbeterbeleid is voor een deel reeds gerealiseerd en verloopt volgens plan (beleidskalender).

Alhoewel aspecten als planning, uitvoering en verbetering nog systematisch en in onderlinge samenhang dienen te worden neergezet, heeft het auditteam wel het vertrouwen dat de opleiding de door haar geformuleerde verbetermaatregelen ter hand zal nemen. Per februari 2008 wordt een nieuwe directeur aangesteld. Met het aanstellen van een interim directeur heeft de opleiding geïnvesteerd in extra ondersteuning op het gebied van bedrijfsvoering. Tijdens de audit heeft het auditteam vastgesteld, dat de 'kinderziektes' en problemen waar de laatstejaars studenten mee te maken hadden, niet meer gelden voor de huidige eerstejaars studenten en dat bijvoorbeeld de informatievoorzieningen en het curriculum zich positief ontwikkeld hebben sinds de start van de opleiding.

5.2.4. Voor het overige wordt verwezen naar de afzonderlijke facetten.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- Uit de thans voorhanden zijnde Managementovereenkomst 2007, de Management Review en het plan van aanpak verbeterpunten in het kwaliteitshandboek blijkt, dat evaluatie zal leiden tot het vaststellen, plannen, uitvoeren en monitoren van verbetermaatregelen.
- De opleiding heeft goed zicht op die aspecten binnen de opleiding die verbetering behoeven.
- Het beschreven verbeterbeleid is voor een deel reeds gerealiseerd.

Facet 5.3. Betrekken van Medewerkers, Studenten, Alumni en Beroepenveld

Criterion

Het facet 'Betrekken van Medewerkers, Studenten, Alumni en Beroepenveld' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Zijn -en zo ja op welke wijze- medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld actief betrokken bij de interne kwaliteitszorg van de opleiding?**

Bevindingen

5.3.1. De opleiding betreft zowel het beroepenveld als de eigen medewerkers, studenten en alumni bij het verbeteren van het curriculum en de organisatie van het onderwijs. Studenten en medewerkers worden met name betrokken bij de vraag "Doen we de dingen goed?"; het beroepenveld bij de vraag "Doen we de goede dingen?" Het betrekken van alle relevante partijen gebeurt formeel, maar ook informeel. Vanwege de kleinschaligheid van Hogeschool Leiden vindt een beperkt gedeelte kwaliteitszorg 'in de wandelgangen' plaats (open communicatie in relatie met kleinschaligheid).

De opleiding COM neemt, zo blijkt uit de documentatie, informatie afkomstig van studenten, docenten en andere voor de opleiding relevante partijen serieus. Zo heeft het auditteam verschillende documenten bestudeerd waaruit blijkt dat de opleiding beschikt over voldoende inhoudelijke informatie om de kwaliteit van de opleiding te verbeteren. Het auditteam beschikt bijvoorbeeld over verschillende evaluaties van studenten die als informatief beschouwd worden. Onderdelen van het programma COM die voor het eerst zijn uitgevoerd, worden aantoonbaar geëvalueerd onder studenten, docenten en, indien van toepassing, praktijkbegeleiders.

De kwaliteitscoördinator en -medewerker van het cluster hebben het afdelingshoofd een nieuwe werkwijze geadviseerd. Deze moet ertoe leiden dat evaluatieresultaten sneller en vollediger worden teruggekoppeld naar docenten en studenten, zodat eventuele aanpassingen snel in het programma worden doorgevoerd en studenten goed worden geïnformeerd over wat er met hun bevindingen wordt gedaan. Het advies behelst dat elk onderwijsonderdeel direct na afronding wordt geëvalueerd onder studenten (digitaal en via het studentenpanel) en de betrokken docenten. De informatie uit deze drie bronnen wordt verwerkt in één conceptrapportage, die in het teamoverleg met alle docenten wordt besproken. In dit overleg worden ideeën uitgewisseld over mogelijke verbeteringen. Dit leidt tot een definitief rapport, inclusief een actieplan, dat wordt gestuurd naar alle docenten en studenten.

Studenten

5.3.2. De opleiding heeft in voorgaande jaren deelgenomen aan de ICLON-evaluaties. De ICLON-evaluatie in 2005-2006 had een zo geringe respons, dat de uitkomsten niet bruikbaar zijn. De opleiding is per september 2006 gestopt met de ICLON-evaluaties.

De kwantitatieve evaluaties onder studenten vinden per 2006-2007 plaats met behulp van LOEI, gekoppeld aan de digitale tool Parantion. LOEI (standaard vragenlijst) meet de tevredenheid van studenten op drie terreinen: 'vakinhoud', 'presentatie docent' en 'moeilijkheid en studeerbaarheid'. In de eerste fase van de implementatie zijn docenten betrokken bij de inhoud van de vragenlijst. De evaluatie wordt uitgevoerd door de medewerker kwaliteitszorg. Studenten worden via e-mail en/of Blackboard gevraagd om aan LOEI deel te nemen. De uitkomsten worden gerapporteerd aan het afdelingshoofd en besproken en geanalyseerd met de leerplancommissie en de opleidingscommissie. Waar nodig worden verbeteracties opgenomen in de beleids- en evaluatiekalender. Alle uitkomsten van de studentenevaluaties worden in de basisteams besproken.

Voor de kwalitatieve evaluaties is de opleiding in november 2005 gestart met studentenpanels. Op basis van de ervaringen die zijn opgedaan binnen de opleiding Commerciële Economie is de werkwijze van studentenpanels gewijzigd. De werkwijze van studentenpanels binnen de afdeling Commerce & Communicatie is beschreven. Met het studentenpanel worden periodiek gesprekken gevoerd, onder leiding van een docent en desgewenst de kwaliteitscoördinator, over het onderwijs en de evaluaties op de onderdelen: organisatie, (vak)inhoud, samenhang tussen vakken en eventuele knelpunten. Studentenpanels kunnen desgevraagd ook meedenken over nieuwe ontwikkelingen binnen de opleiding. Het studentenpanel maakt een verslag van de bevindingen en presenteert dit aan het voltallige docententeam, waarna een discussie plaatsvindt. Ook van de presentatie en discussie wordt een verslag gemaakt. Dit is onderdeel van de cyclus onderwijsbeoordelingen.

Het auditteam heeft geconcludeerd dat de studentenpanels een duidelijke toegevoegde waarde geven aan de kwaliteit van de opleiding. De betrokkenheid van studenten is – mede door de kleinschaligheid – groot.

Studenten zijn betrokken bij het kwantitatief in kaart brengen van de studenttevredenheid. In dit kader hebben tweedejaars studenten Communicatie een studenttevredenheidsonderzoek uitgevoerd bij de opleidingen Communicatie en Commerciële Economie in juni 2006. Verder komen kwaliteitsaspecten aan de orde in de opleidingscommissie. Eventuele verbeterpunten worden doorgegeven aan het afdelingshoofd. De opleidingscommissie wordt ook betrokken bij het accreditatietraject.

Als externe bronnen gebruikt Hogeschool Leiden de gegevens van de *Keuzegids Hoger Onderwijs*, de *Maatwerkrapporten Nationale Studentenenquête* en de IOWO-instroommonitor.

Docenten

5.3.3. De afdelingsdagen en werkbijeenkomsten van docenten staan voortdurend in het teken van kwaliteitszorg. Daarbij wordt zowel teruggeblikt als vooruitgekeken. Voorbeelden zijn bijeenkomsten over toetsing in relatie tot het competentieprofiel, over studielast, en over de opstelling van een meting van het gerealiseerd niveau. Aan het eind van elke periode evalueren docenten met elkaar het onderwijs. In de jaarplanning van 2007-2008 zijn vijf productiedagen opgenomen met alle docenten, waarop voor een periode de puntjes op de i worden gezet met betrekking tot themawijzers en toetsing.

Clusterbreed vindt om het jaar een medewerkersonderzoek plaats. De belangrijkste onderwerpen zijn: organisatiecultuur, leiderschapsklimaat, motivatie en tevredenheid. Het laatste onderzoek betrof 2006. Tijdens de audit hebben de docenten aangegeven, dat de belangrijkste speerpunten uit het medewerkertevredenheidsonderzoek zijn aangepakt. Zo is bijvoorbeeld de interne communicatie verbeterd. Docenten hebben het gevoel dat hun mening serieus wordt genomen.

Beroepenveld

Driemaal per jaar worden bijeenkomsten met de beroepenveldcommissie georganiseerd. Deze brengt advies uit over thema- en blokopdrachten met betrekking tot relevantie en niveau. Praktijkbegeleiders worden om het jaar uitgenodigd voor het uitwisselen van ervaringen. Verder komt feedback van het werkveld via gastdocenten, externe opdrachtgevers en externe medebeoordelaars (externe bedrijfsopdracht, communicatiestage, afstudeeropdracht). Externen, in hun rol van opdrachtgever, wordt expliciet gevraagd naar de kwaliteit of zij worden betrokken bij de beoordeling van het product.

Er is een vragenlijst samengesteld om in het werkveld het gerealiseerd niveau te meten. Een pilot is uitgezet in september 2006 (zie verder 6.1).

Alumni

Vanaf 2 juli 2007 kan gewerkt worden aan de alumni-website. Ook komt er een alumnivereniging. Jaarlijks zal de eerste donderdag van februari een alumniavond worden gehouden. Alumni worden vanaf 2007 gevolgd in het werkveld en/of hun vervolgstudie. Resultaten hiervan worden tijdens de jaarlijkse alumniavond gepresenteerd. Er zal aansluiting worden gezocht met het nieuwe informatiesysteem voor alumni dat Hogeschool breed wordt aangeschaft. Tevens zullen er activiteiten gezamenlijk met de opleiding CE plaatsvinden op het gebied van alumni.

De opleiding gaat haar afgestudeerden volgen in de eerste drie jaar van hun loopbaan, onder andere (vanaf 2007) via een jaarlijkse meting naar het gerealiseerd niveau en naar de aansluiting tussen opleiding en werk of vervolgopleiding (zie 6.1).

Voor onderzoek onder afgestudeerden maakt de hogeschool ook gebruik van de HBO-monitor. Voor de opleiding Communicatie is de HBO-monitor voor het eerst van toepassing in 2007.

Overig

De afdeling Commerce & Communication hecht veel waarde aan informele evaluatie. Ze stimuleert studenten open en kritisch te zijn naar elkaar en tegenover docenten. De bereikbaarheid van docenten is ruim voldoende. Wat formele evaluaties aan resultaten opleveren, is daardoor vaak al bekend via de informele contacten. Het grote voordeel van informele evaluatie ten opzichte van formele evaluatie is, dat verbeteringen sneller kunnen worden doorgevoerd.

Oordeel: goed

Het auditteam kwalificeert dit facet als goed en wel op grond van de volgende observaties:

- Het auditteam is van mening, dat de opleiding in haar beleid duidelijk heeft aangegeven met welke verschillende groepen er overlegd moet worden over de interne kwaliteitszorg.
- Voor een groot deel is tevens reeds geborgd dat studenten, docenten, alumni en het afnemend beroepenveld systematisch en planmatig worden betrokken bij de evaluatie van de opleiding.
- Bestudering van de documentatie laat zien dat er sprake is van informatieve evaluaties die voor de kwaliteitszorg als relevant kunnen worden beschouwd.

SAMENVATTEND OORDEEL "INTERNE KWALITEITSZORG": VOLDOENDE

Het auditteam kwalificeert het Onderwerp "Interne Kwaliteitszorg" als voldoende.

- Het kwaliteitszorgsysteem is voldoende van opzet en wordt op een planmatige wijze uitgevoerd onder andere op basis van evaluaties, in samenspraak met studenten, docenten en het afnemend beroepenveld.
- Het kwaliteitszorgsysteem omvat interne- en externe evaluatiemechanismen die aantoonbaar leiden tot verbeterdoelstellingen.
- De opleiding heeft verbetermaatregelen geformuleerd en is bezig deze te effectueren.

Conform de "Beslisregels Accreditatie" zoals vastgelegd in het NVAO-Accreditiekader, kan een Onderwerp niet hoger scoren dan 'voldoende'. Het auditteam beoordeelt evenwel twee van de facetten van het onderwerp "Interne Kwaliteitszorg" als goed. Dit rechtvaardigt (zie § 1.5.2. onder E) een kwalificatie 'goed' voor dit onderwerp. Reden voor het auditteam deze kwalificatie als extra aantekening aan zijn oordeel toe te voegen.

Onderwerp 6: Resultaten

Dit onderwerp kent twee facetten: 1. gerealiseerd niveau; 2. onderwijsrendement.

Facet 6.1. Gerealiseerd Niveau

Criterion

Het facet 'Gerealiseerd Niveau' is beoordeeld aan de hand van het volgende NVAO-criterium:

- **Zijn de gerealiseerde eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties?**

Bevindingen

6.1.1. De belangrijkste curriculumonderdelen waarmee de eindkwalificaties (competenties op niveau 3) worden bereikt, zijn: de complexe casuïstiek in het derde en vierde jaar, de modules adviesvaardigheden (jaar 3) en strategisch management en consultancy (jaar 4), de communicatiestage en het afstudeerproject.

6.1.2. De opleiding kiest ervoor om de kwaliteit van de afstudeerwerkstukken ten opzichte van de voorgaande studiejaren beter te borgen. Vanaf 2007-2008 is er sprake van een 'scriptie' waarin de samenhang tussen wetenschappelijke oriëntatie en toegepast praktijk onderzoek integraal tot uiting komt. Daarnaast is een plan van aanpak opgesteld voor het verbeteren van het gerealiseerd niveau en het hbo-niveau. In dit plan worden diverse acties beschreven die per studiejaar 2007-2008 binnen de afdeling C&C worden doorgevoerd.

Het betreft hier onder meer:

- de installatie van een 'commissie Onderzoek' die de prioriteiten voor het doen van onderzoek aangeeft en zorgt voor een goede match tussen student en onderzoek. Elke opleiding formuleert een aantal doorlopende onderzoeklijnen waar men zich op richt in het kader van kennisontwikkeling en kennisdelen. De commissie bestaat uit de voorzitters van LeerPlanCommissie CE en Communicatie, de afstudeercoördinatoren, docent methoden van onderzoek en leden van de kenniskring. De voorzitter van de commissie Onderzoek is het hoofd van de afdeling C&C. Elke vergadering bespreekt de commissie een steekproefsgewijs geselecteerd afstudeerwerkstuk en stageverslag. De commissie stelt een jaarverslag op;
- de aanscherping van de kwaliteitscriteria voor afstudeerwerkstukken;
- samenwerking met de kenniskring, het lectoraat en de regioregisseur bij meer gecompliceerde onderzoeksopdrachten;
- het formuleren van samenwerkingsverbanden met grotere spelers in de regio op het gebied van afstudeeronderzoeken.

6.1.3. In 2005 heeft een kwaliteitscoördinator afstudeerwerkstukken beoordeeld. Naar aanleiding hiervan is besloten afstudeerwerkstukken in de conceptfase te beoordelen, zodat tijdig kan worden bijgestuurd om het bachelorniveau en de wetenschappelijke oriëntatie te borgen. Om de begeleiding van studenten bij het doen van onderzoek te verbeteren, worden begin 2007-2008 docenten bijgeschoold die hierin geen of onvoldoende ervaring hebben.

6.1.4. Of de feitelijk gerealiseerde eindkwalificaties overeenkomen met de nagestreefde is een vraag die met name door het beroepenveld kan worden beantwoord. De opleiding schakelt hier vooral de beroepenveldcommissie voor in. Enkele willekeurig gekozen afstudeerscripties worden vanaf voorjaar 2007 elk jaar door de beroepenveldcommissie beoordeeld op niveau, relevantie en beoordeling.

In het vorige collegejaar (2005-2006) heeft de BVC afstudeerscriptie van vierdejaarsstudenten (HSLeiden en COM-dt van de Haagse Hogeschool), stageverslagen van derdejaarsstudenten (HSLeiden) en producten van de specialisatie (HSLeiden en COM-vt Den Haag) besproken. Deze beoordelingen waren overigens niet onverdeeld gunstig. De kritiek is voor de opleidingen aanleiding geweest tot een bijstelling van eisen aan de diverse producten en de voorwaarden die aan de stage worden gesteld.

Een kwaliteitscoördinator heeft een plan opgesteld ten behoeve van het meten van het gerealiseerde niveau en de aansluiting op de beroepspraktijk. Er is een vragenlijst samengesteld, gebaseerd op het competentieprofiel en de Dublin Descriptoren, die inzicht geeft in het gerealiseerd niveau en de relevantie van de competenties. Per 2006-2007 wordt deze meting structureel uitgevoerd onder derdejaars stagiaires, afstudeerders en hun praktijkbegeleider. Ook is deze vragenlijst uitgezet onder alumni.

6.1.5. De afstudeerwerkstukken waar het auditteam zelf inzage in heeft gehad, zijn wat betreft probleemstelling van voldoende diepgang en complexiteit en voor het realiseren ervan dienen de afstudeerders te beschikken over een kennisniveau en analytisch vermogen dat normaliter van HBO-studenten mag en moet worden geëist. De gerealiseerde eindkwalificaties zijn qua niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen in overeenstemming met de nagestreefde eindkwalificaties.

Het auditteam is positief over de kwaliteit van de door haar beoordeelde eindwerkstukken. De scripties zijn praktisch georiënteerd met sluitende conclusies. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de cijfermatige beoordeling van het afstudeerwerkstuk in verhouding staat met de geleverde kwaliteit. Verbetering kan – zoals de opleiding zelf al heeft aangegeven – nog worden gevonden in een betere toepassing van de theorie en onderbouwing van de keuzes die in een scriptie worden gemaakt.

Het feit dat de opleiding sterk inzet op 'taal' in haar onderwijsprogramma, juicht het auditteam toe. Communicatiemensen die de Nederlandse (en Engelse) taal niet goed beheersen, kunnen niet uit de voeten in het communicatievak en kunnen hierdoor zelfs ongeloofwaardig overkomen.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet als voldoende.

- De opleiding houdt zelf de kwaliteit van de afstudeerwerkstukken scherp in de gaten. Afstudeerwerkstukken worden reeds in de conceptfase beoordeeld, zodat tijdig kan worden bijgestuurd om het bachelorniveau en de wetenschappelijke oriëntatie te borgen. Zij heeft daarnaast nog andere maatregelen ingevoerd voor het verbeteren van het gerealiseerd niveau.
- De eisen die aan de afstudeeropdrachten worden gesteld, zijn vastgelegd in de afstudeerhandleidingen.
- Enkele willekeurig gekozen afstudeerscripties worden vanaf voorjaar 2007 elk jaar door de beroepenveldcommissie beoordeeld op niveau, relevantie en beoordeling. De informatie laat zien, dat het beroepenveld het gerealiseerde niveau als voldoende beschouwt in relatie tot de eisen die het stelt aan de competenties van een beginnend beroepsbeoefenaar.
- Eigen waarneming van de afstudeerwerkstukken door het auditteam alsmede de gegevens die de opleiding heeft overlegd met betrekking tot de visie van het beroepenveld op de kwaliteit van de afgestudeerden, hebben tot dit oordeel geleid.
- Eigen waarneming van de afstudeerwerkstukken door het auditteam leidt tot het oordeel, dat de afstudeerders beschikken over een kennisniveau en analytisch vermogen, dat normaliter van HBO-studenten mag en moet worden geëist. De scripties zijn praktisch georiënteerd met sluitende conclusies.

Facet 6.2. Onderwijsrendement

Criteria

Het facet 'Onderwijsrendement' is beoordeeld aan de hand van de volgende NVAO-criteria:

- **Zijn er, al dan niet in samenspraak met verwante opleidingen, streefcijfers geformuleerd in vergelijking met andere relevante opleidingen?**
- **Voldoet het onderwijsrendement aan deze streefcijfers?**

Bevindingen

6.2.1. In de korte notitie 'Kwantitatieve streefcijfers cluster Management en Bedrijf' is aangegeven dat opleidingen en cluster slechts een beperkte mogelijkheid hebben om de streefcijfers te beïnvloeden. Externe ontwikkelingen, zo geeft men aan, bepalen voor een belangrijk deel de ontwikkeling van deze cijfers.

Het management van het cluster wil meer op kengetallen sturen. Het clusterbureau heeft de taak om op aanwijzingen van het management de noodzakelijke cijfers te verzamelen en te analyseren. Het managementteam van het cluster heeft in maart 2006 de volgende streefcijfers vastgesteld:

- % geslaagden na 1 jaar: meer dan 50%;
- % geslaagden na 5 jaar: meer dan 55%;
- Gemiddelde studieduur geslaagden: minder dan 4,1 jaar;
- Gemiddelde studieduur stakers: minder dan 1,35 jaar.

	streefcijfers rendement	gerealiseerd rendement COM
propedeuserendement	% geslaagden na 1 jaar: meer dan 50%	% geslaagden na 2 jaar: 69,2%%
onderwijsrendement	% geslaagden na 5 jaar: meer dan 55%	% geslaagden na 4 jaar: 28,2%
gemiddelde studieduur geslaagden	minder dan 4,1 jaar	3,81 jaar
gemiddelde studieduur stakers	minder dan 1,35 jaar	1,5 jaar
uitval na vier jaar		21,2%

Cohortoverzicht 2002-2007 – peildatum 1 september 2007

	Aantal	Prop.	Bachelor	Uitval tot.	Uitval +P	Uitval hoofdfase	Rend. Prop (in%)	Rend. hoofdfase	Uitval Prop.	Uitval Totaal
2002	85	67	45	22	4	-	78,8	52,9	25,9	25,9
2003	93	69	22	24	8	1	74,2	23,7	25,8	26,9
2004	65	49	0	16	2	-	75,4	0	24,6	24,6
2005	63	39	0	24	2	-	61,9	0	38,1	38,1
2006	43	24	0	11	-	-	55,8	0	25,6	25,6

Uit de rendementscijfers blijkt dat de gemiddelde studieduur van geslaagden en het propedeuserendement voldoet aan de streefcijfers. De gemiddelde studieduur van de stakers en het onderwijsrendement voldoen niet aan de streefcijfers. Studenten die langer dan vier jaar over hun studie doen, krijgen vanaf 2007 - 2008 intensieve begeleiding. Dit moet leiden tot reductie van de verlengde studietijd en tot een beter onderwijsrendement.

Vanaf studiejaar 2007-2008 zal jaarlijks een vorm van benchmark worden uitgevoerd met deze opleiding, omdat bij de Haagse Hogeschool de eerste studenten pas in juli 2007 zijn afgestudeerd.

Oordeel: voldoende

Het auditteam kwalificeert dit facet van de opleiding als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- Met betrekking tot het facet 'onderwijsrendement' heeft het auditteam geconstateerd dat het formuleren van kengetallen en streefcijfers op clusterniveau heeft plaatsgevonden.
- Het auditteam heeft voldoende zicht op het rendement van de opleiding, uitgesplitst naar leerroute en naar propedeuse en hoofdfase.
- Bij neerwaartse rendementontwikkeling – zoals het geval is bij het onderwijsrendement – treft de opleiding gerichte maatregelen tot verbetering.

SAMENVATTEND OORDEEL “RESULTATEN”: VOLDOENDE

Het auditteam kwalificeert het Onderwerp “Resultaten” als voldoende.

- Eigen waarneming van de afstudeerwerkstukken alsmede de gegevens die de opleiding heeft overlegd met betrekking tot de visie van het beroepenveld op de kwaliteit van de afgestudeerden, hebben tot dit oordeel geleid.
- De opleiding heeft voldoende zicht op het rendement van de opleiding en onderneemt acties om het rendement waar nodig verder te verbeteren.

3 SAMENVATTEND OORDEEL

3.1 Oordeelschema HBO bachelor opleiding Communicatie voltijd

HBO BACHELOR OPLEIDING COMMUNICATIE voltijd		
Onderwerp / Facet	Oordeel	
1. Doelstellingen Opleiding		V
1.1. Domeinspecifieke Eisen	V	
1.2. Niveau Bachelor	G	
1.3. Oriëntatie HBO	V	
2. Programma		V
2.1. Eisen HBO	V	
2.2. Relatie tussen Doelstellingen en Inhoud Programma	V	
2.3. Samenhang Programma	G	
2.4. Studielast	V	
2.5. Instroom	G	
2.6. Duur	V	
2.7. Afstemming tussen Vormgeving en Inhoud	G	
2.8. Beoordeling en Toetsing	V	
3. Inzet van Personeel		V
3.1. Eisen HBO	V	
3.2. Kwantiteit Personeel	V	
3.3. Kwaliteit Personeel	G	
4. Voorzieningen		V
4.1. Materiële Voorzieningen	V	
4.2. Studiebegeleiding	V	
5. Interne Kwaliteitszorg		V⁵
5.1. Evaluatie Resultaten	G	
5.2. Maatregelen tot Verbetering	V	
5.3. Betrekken van Medewerkers, Studenten, Alumni en Beroepenveld	G	
6. Resultaten		V
6.1. Gerealiseerd Niveau	V	
6.2. Onderwijsrendement	V	
Samenvattend oordeel		V

⁵ Extra aantekening: goed

3.2 Integraal oordeel/ advies aan NVAO

Op basis van zijn bevindingen met betrekking tot alle in het NVAO-Accreditiekader vermelde onderwerpen en facetten, concludeert het auditteam dat de door Hogeschool Leiden, in casu het cluster Management & Bedrijf, verzorgde voltijdse HBO bachelor opleiding Communicatie in aanmerking komt voor accreditatie door de NVAO.

Conform de "Beslisregels Accreditatie", zoals vastgelegd in het NVAO-Accreditiekader, kan een Onderwerp niet hoger scoren dan 'voldoende'. Gelet op de bevindingen van het auditteam en met inachtneming van de beslisregels (zie § 1.5.2. onder E), voegt het auditteam een extra aantekening **goed** toe aan het onderwerp 'Interne kwaliteitszorg'.

BIJLAGE I: Curricula Vitae auditoren en onafhankelijkheidsverklaring auditoren

Drs. G.J. (Hans) Stoltenborg

Drs. Hans Stoltenborg studeerde psychologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en was al gedurende zijn studie werkzaam in projecten op het terrein van onderwijs en opleiding. Na een aantal jaren in de onderwijsresearch werkte hij op het gebied van het post-hbo en andere vormen van commerciële dienstverlening vanuit onderwijsinstellingen. Door een stationering in Brussel leerde hij de EU en het internationale projectenbeleid goed kennen. De afgelopen jaren werkt hij vanuit het kantoor in Den Haag op onderwerpen als marktonderzoek (deels samen met TNS NIPO), ontwikkeling van nieuwe opleidingen, competentiegericht leren, kwaliteitszorg en accreditatie. Ook voert hij het projectmanagement van innovatieprojecten en is hij betrokken bij internationale onderwijsprojecten. Hij heeft als lead auditor deelgenomen aan verschillende accreditatie audits binnen het hoger onderwijs.

Drs A.P. (Andy) Mosmans jr. RM

Andy Mosmans is directeur van ARA Groep, communicatiespecialisten te Rotterdam, dat via het internationale TBWA\Worldwide netwerk onderdeel is van het in New York genoteerde Omnicom. Andy is tevens oprichter van Creative Direction Group, dat ondermeer het 'City Branding Platform' Capitals of Cool realiseert, als ook het 'ontwikkelingsmerk' BrandAid. Hij studeerde economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en was hiervoor werkzaam bij Philips en FHV BBDO Groep. Als adviseur werkt(e) hij voor vele (inter)nationale vooraanstaande ondernemingen en merken. Verder zit hij in de Raad van Toezicht van Rotterdam Marketing, is hij columnist bij Het Financieele Dagblad, publiceert hij met grote regelmaat in (internationale) vakbladen en is hij gastdocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Rotterdam School of Management, Nijenrode en kerndocent van de postdoctorale leergang Merkmanagement van de Academie voor Management en de Rijksuniversiteit Groningen.

C. (Carola) de Vree

Carola de Vree is adviseur en plaatsvervangend hoofd bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Rijksvoorlichtingsdienst, ministerie van Algemene Zaken. Zij houdt zich bezig met het ontwikkelen (en voor een deel geven) van trainingen en opleidingen voor ministeries op het gebied (en deelgebieden) van communicatie. Zij geeft leiding aan de afdeling kennismanagement van de Academie en is daarnaast programmaleider voor het interdepartementale programma 'samenwerken met medeoverheden'. Hiervoor was zij onder andere werkzaam als hoofd Communicatie bij de gemeente Delft en als communicatieadviseur concernstaf bij de gemeente Tilburg. Verder zit zij in de Raad van Toezicht van Delft Marketing en is zij bestuurslid bij de beroepsvereniging voor communicatie Logeion (portefeuille onderwijs en ledenzorg). Enkele belangrijke bijdragen aan de vereniging vanuit deze portefeuille zijn het opnieuw opzetten en beschrijven van de beroepsniveau profielen, het oprichten van een themagroep risico- en crisiscommunicatie en het verbeteren van de contacten tussen onderwijs en beroepenveld.

Drs. W.G. (Willem) van Raaijen

Drs. Willem van Raaijen was jarenlang verbonden aan het Luzac College waar hij als rector actief was. Hij was daar voorzitter van de landelijke examencommissie, lid van de commissie voorbereiding Tweede Fase en voorzitter van de vakgroep Nederlands. Verder bekleedde Van Raaijen een staffunctie als Manager Opleidingen & Trainingen bij Unique International en werkte hij als consultant public search voor de Interlace Group. Voor deze organisatie was hij werkzaam binnen de onderwijswereld, ministeries en gemeentes en bij organisaties die opereren op het snijvlak tussen publiek en privaat zoals bijvoorbeeld onderzoeksinstituten en omroepen. Bij Hobéon houdt Van Raaijen zich bezig met organisatieadvies, marktonderzoek en certificering. Inmiddels is hij betrokken geweest een groot aantal accreditatie audits, in de regel als lead-auditor.

H.J.J. (Eric) Lemain

Eric volgt de opleiding Communicatie bij hogeschool INHOLLAND in Diemen-Zuid. Hij zit momenteel in zijn vierde jaar. Hij heeft stage gelopen bij de FNV Vakcentrale op de afdeling voorlichting, waar hij zich onder andere bezighield met persberichten schrijven, persconferenties organiseren, begeleiding interviews, advisering mediaomgang en evenementen organiseren.

D.P.M. (Daniëlle) de Koning, MSc

Daniëlle heeft haar propedeuse behaald in de Franse taal- en letterkunde aan de Rijksuniversiteit Leiden, vervolgens heeft zij ervoor gekozen om over te stappen naar de studie Commerciële Economie (richting Internationaal Management) aan de Haarlem Business School. Tijdens deze studie heeft Daniëlle tien maanden in Frankrijk gewoond, waar zij stage heeft gelopen en gestudeerd heeft aan de ESSCA (Ecole Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers). In 2003 studeerde zij af en is zij de studie Cultuur, Organisatie en Management gaan volgen aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, welke zij in 2006 heeft afgerond. Haar werkterreinen binnen Hobéon zijn organisatieadvies, marktonderzoek en certificering.

Onafhankelijkheidsverklaringen worden zo spoedig mogelijk nagezonden.

BIJLAGE II: Programma Visitatie

Lokaal	Tijd	Gesprekspartners	Auditoren	Onderwerpen
F223	08.15 – 08.30			Inloop door en ontvangst van auditteam
F223	08.30 – 09.00		G. Stoltenborg W. van Raaijen C. de Vree D. de Koning A. Mosmans E. Lemain	Voorbespreking auditteam
F223	09.00 – 10.00	Directeur / Hoofd Afdeling Riekje Meijering - Directeur cluster Management & Bedrijf a.i. Eddy Neumann - Hoofd afdeling Commerce & Communication	Auditteam	- Kennismaking - Definitieve vaststelling programma - Strategisch beleid, visie, missie - Marktpositie / instroom / toelating - Internationalisering - Innovatie - Kwaliteitszorg - Relatie beroepenveld - Personeel / scholing - Resultaten / onderwijsrendement - Alumnibeleid - Lectoraat (o.a. werving nieuwe lector)
F223	10.00 – 11.00	Leerplancommissie Arjan Schellinkhout Kees van den Brink Basisteam - Coördinator onderbouw (jaar 1 en 2) Carla van der Poel	W. van Raaijen C. de Vree D. de Koning	- Curriculum - Toetsen en beoordelen - Instroom - Praktijkcomponent/ stage en afstuderen - Minoren - Studie(loopbaan)begeleiding - Vrijstellingen / EVC
D251		Coördinatoren - Themacoördinator: Karlijn Krijgsman, Saskia de Bruijn - Coördinator praktijk/externe opdrachten (jaar 2) en communicatiestage (jaar 3): Arjanne Reitsma - Coördinator bovenbouw (jaar 3 en 4) Anja Berens - Coördinator afstuderen: Regina Tange	G. Stoltenborg A. Mosmans E. Lemain	- Samenhang binnenschool en buitenschools curriculum - Praktijkcomponent / stage en afstuderen - Minoren - Vrijstellingen / EVC
	11.00 - 11.15		Auditteam	Interne terugkoppeling, verificatie

Lokaal	Tijd	Gesprekspartners	Auditoren	Onderwerpen
F223	11.15 – 12.15	Docenten Anja Berens Saskia de Bruijn Arnold van der Capellen Mark Eckhart Annelies van der Graaf Ben van Hamersveld Bas Homans Karlijn Krijgsman Carla van der Poel Arjanne Reitsma Arjan Schellinkhout Jean Pierre Schreurs Wilma Siera Barry Verbeek	Auditteam 1: G.Stoltenborg A. Mosmans D. de Koning	- Relatie beroepenveld - Onderwijsontwikkeling - Instroom / propedeuse - Aansluiting instroom en programma - Vrijstellingen - Samenhang programma - Toetsen en beoordelen - Bezwaar en beroep - Eindkwalificaties - Praktijkcomponent / stage - Internationalisering - Scholing - Studiebegeleiding - lectoraat (lid kenniskring)
D251		Studenten Ine Agerbeek Esmée Luykx Stella van Nijendaal Maarten van Vessem Anouschka Borst Sebastiaan Huis Marielle Verloop Dennis van Gorp Petra Hanemaaijer Michael Ashman Justa van Bergen Leonie van Noort Diederik Kallenberg	Auditteam 2: W. van Raaijen C. de Vree E. Lemain	- Informatievoorziening - Aansluiting vooropleiding / toelating - Toetsen en beoordelen - Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages) - Studeerbaarheid / studielast - Materiële voorzieningen - Praktijkcomponent - Afstuderen
F223	12.15 – 13.00		<i>Auditteam</i>	<i>Lunch, interne terugkoppeling, verificatie</i>
	13.00 – 13.45	Rondleiding voorzieningen / Presentatie(s)	(Deel) auditteam	- Verificatie algemene en opleidings specifieke voorzieningen
D251	13.45 – 14.15	Kwaliteitszorg en Clusterbureau Nan van Gijzen Eddy Neumann Peer vd Helm Jacqueline van Oijen Sabine Gans	G. Stoltenborg E. Lemain	- Evaluatie van resultaten - Maatregelen tot verbetering - Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld
F223		Verificatie documenten	A. Mosmans C. de Vree	

Lokaal	Tijd	Gesprekspartners	Auditoren	Onderwerpen
F223		Toetsings- en examencommissie - voorzitter examencommissie: Regina Tange Kees van den Brink - Carla van der Poel, secretaris examencommissie (tot 09-07) - lid toetsingscommissie: - Carla van der Poel - Anja Berens	W. van Raaijen D. de Koning	- Toetsen en beoordelen - Bezwaar en beroep - Vrijstellingen / EVC - Onderwijsontwikkeling - Studeerbaarheid, studielast - Gerealiseerd niveau
D251	14.15 – 14.45	Overleg met leden beroepenveldcommissie - Marleen van 't Oever - Huib Bannier - Jaap de Jong	C. de Vree D. de Koning	
D251		Overleg met leden kenniskring - Paul Delnooz - Carla van der Poel - Jacqueline van Oijen	G. Stoltenborg A. Mosmans E. Lemain	
F223	14.45 – 15.00		<i>Auditteam</i>	<i>Interne terugkoppeling, verificatie en bepaling 'pending issues' / verdieping en/of additionele onderwerpen</i>
F223	15.00 – 15.15	Verificatie documenten	<i>Auditteam</i>	Nader te bepalen, n.a.v. documentenanalyse en gesprekken
F223	15.15 – 16.15		<i>Auditteam</i>	<i>Intern overleg en bepaling voorlopige beoordeling</i>
	16.15 – 16.45	Alle gesprekspartners & genodigden	Auditteam	Terugkoppeling voorlopige beoordeling