

DE KUNST VAN HET BALANCEREN

Eindrapport van de visitatiecommissie Bestuurskunde/Overheidsmanagement 2004

Sectorale kwaliteitszorg hbo
Eindrapport van de visitatiecommissie
bestuurskunde/overheidsmanagement 2004

Productie

Netherlands Quality Agency
Jan Evertstraat 1a
Postbus 63591
2502 JN Den Haag
Telefoon 070- 312 26 02
Telefax 070- 312 26 03

Prijs € 20,-

Vormgeving

Cover: Soap atelier, Rotterdam
Binnenwerk: Elan CreatieFacilitair, Delft

Digitaal printwerk

Lifoka kopie en print bv, Den Haag

Maart 2004 © NQA

Inhoud

Voorwoord	5
DEEL I ALGEMEEN DEEL	9
Leeswijzer	10
Samenvatting	11
1 Taak en werkwijze van de visitatiecommissie	15
1.1 Inleiding	15
1.2 Het beoordelingskader	15
1.3 De rol- en taakopvatting van de commissie	15
1.4 De werkwijze van de commissie	16
2 Het visitatiedomein: hbo-opleiding bestuurskunde/overheidsmanagement	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Ontwikkelingen in de beroepspraktijk	20
2.3 Ontwikkelingen in het curriculum	20
2.4 Invoer Bachelor-Master structuur	20
2.5 Lectoraten	21
3 Algemene bevindingen en conclusies	23
3.1 Inhoudelijk opleidingskader	23
3.2 Curriculum	24
3.3 Kwalificaties	26
3.4 Onderwijsleerproces	28
3.5 Instroom en aansluiting	30
3.6 Doorstroom van studenten	31
3.7 Kwantitatieve instroom, doorstroom en uitstroom	33
3.8 Externe relaties	33
3.9 De opleidingsorganisatie	34
3.10 Personele voorzieningen en faciliteiten	34
3.11 Kwaliteitszorg	35
4 Algemene aanbevelingen	37

DEEL II	SPECIFIEKE DELEN	39
1	Haagse Hogeschool, Den Haag;	41
2	Saxion Hogeschool Enschede, Enschede;	77
3	Hogeschool 's-Hertogenbosch, 's-Hertogenbosch;	107
4	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Leeuwarden.	135

Bijlagen

1	Samenstelling visitatiecommissie Bestuurskunde/Overheidsmanagement	159
2	Formele taakstelling	160
3	Het beoordelingskader van de visitatie bestuurskunde/overheidsmanagement	161
4	Bezoekrooster	181
5	Dagprogramma van een visitatiebezoek	182
6	Te bestuderen documentatie	183
7	Geraadpleegde literatuur	185
8	Afkortingenlijst	186

Voorwoord

De kunst van het balanceren

De hbo-instellingen op het gebied van de bestuurskunde/overheidsmanagement hebben enkele jaren terug een *moedige stap* gezet door gezamenlijk een onderwijskundige visie op hoger beroepsonderwijs in het belangrijke gebied van de bestuurskunde te verkennen en te kiezen voor competentiegericht onderwijs. Deze aanpak, die uitmondde in het LOB01-document *Hart voor de publieke zaak*, leverde een oriëntatie op een *beroepsprofiel* van de afgestudeerde hbo'er op alsmede een omvangrijke daarop aansluitende competentiecatalogus.

De gevisiteerde vier hbo-opleidingen bestuurskunde/overheidsmanagement zijn vervolgens elk voor zich gestart met de uitwerking hiervan. De visitatiecommissie heeft gezien dat er door opleidingscentra met een *redelijke tot grote inspanning* aan gewerkt is. Dit leidde tot een eigen *kleuraccent* van elke opleiding bestuurskunde binnen het raamwerk van het 'Hart'-document. Werken aan competentiegericht onderwijs blijkt niet alleen *enthousiasme* te genereren maar is ook een kwestie van *doorzetten*. Competentiegericht onderwijs is niet 'vaardigheden'-onderwijs aanplakken tegen bestaande lessen of vakinhouden maar vereist het volledig opnieuw doordenken van een samenhangende, uitdagende onderwijsaanpak in alle leerjaren. Dat is zowel uitdagend als lastig in een tijd dat hoger onderwijs door teruglopende middelen onder druk staat. Bovendien lastig omdat de gedachte dat onderwijs een collectief goed is en dus geld mag kosten onder invloed van '*new public management*'-denken kwam te staan, met als gevolg meer nadruk op bedrijfsmatigheid en dus op opleidingsrendementen en doelmatigheid. Dat leidde en leidt intern binnen instellingen tot verdeelvragen en discussie over aantallen docentplaatsen. Competentiegericht onderwijs vraagt eerder meer dan minder inzet van personeel terwijl dat personeel juist schaarser wordt. De commissie constateert dat naast het elan van een concept ook de alledaagse werkelijkheid van voldoende begeleidingscapaciteit een puzzel oplevert: het zoeken naar balans.

Het uitoefenen van het docentschap wordt in deze optredende turbulentie ook niet eenvoudiger. De commissie heeft daar begrip voor. De onderwijsorganisatie moet zich naar buiten richten om bekendheid te geven aan de opleiding, instroom te vergroten en aansluiting te houden met eisen van de zijde van werkgevers. En het opleidingsmanagement moet samen met docenten het onderwijs opnieuw inrichten: algemeen en per competentieblok of een andere eenheid. Daar staat tegenover dat studenten als gevolg van invoering van competentiegericht onderwijs meer begeleiding van docenten vragen. Zo dringt de externe gerichtheid om voorrang op de interne en omgekeerd. Werken in een onderwijsinstelling krijgt zo veel van balanceren tussen externe en interne oriëntaties, dus van evenwicht zoeken. De commissie onderkent dat het docentschap daardoor in zekere zin meer uitdagend maar ook niet minder belastend is geworden. Toch is ook opvallend positief hoeveel elan ze in de instellingen aantreft.

Als onderwijs een kwestie is van het zoeken van evenwicht, van balans vinden en houden, welke oriëntaties staan dan tegenover elkaar? De commissie heeft enkele 'krachten' aangetroffen die nopen tot balanceeracts.

¹ Landelijk Opleidingsoverleg Bestuurskunde/Overheidsmanagement

Naast evenwicht zoeken op de dimensie '*interne versus externe oriëntatie*' moet ook gebalanceerd worden op het vlak van competenties en vakinhoud. Competentiegericht onderwijs moet niet doorschieten in uitsluitend een procesoriëntatie van docenten. Opleiders moeten de balans vinden tussen *competentiegerichtheid en vakinhoud*. Opleidingen worstelen hiermee ook maar er zijn in verschillende opleidingen positieve aanzetten gevonden om creatief aan de balans te werken. De opleidingscultuur getuigt van bereidheid om hier verder mee te gaan.

Een derde dimensie heeft betrekking op het geven van aandacht in een hbo-opleiding bestuurskunde voor *bedrijfsmatigheid* in de bedrijfsvoering van publieke organisaties versus studenten bewust maken van het bijzondere, *politiek-bestuurlijk* karakter van de overheid. Ook een overheid kent weliswaar een 'bedrijfsvoering' maar wijkt door doelstellingen, producten en het politiek primaat sterk af van een private onderneming. Daarvoor is aandacht nodig. De commissie heeft deze balans wel hier en daar aangetroffen maar vraagt daar toch nog eens aandacht voor.

'*Public administration*' staat niet gelijk aan '*Business administration*'. Juist vanuit de praktijk van het openbaar bestuur, zoals die in hbo-opleidingen bestuurskunde aan de orde hoort te zijn, blijkt dat het politiek bestuur het primaat heeft. Het zijn de politieke bestuurders op alle niveaus die primair verantwoordelijkheid dragen en zich verantwoorden moeten, en niet primair de ambtenaren. Een hbo-curriculum bestuurskunde moet dus enige aandacht besteden aan thema's als bijvoorbeeld politieke selectie en electie, het kenmerkende van politieke afwegingen en de bestuurscultuur, de soort en betekenis van politieke criteria in het openbaar bestuur, politieke verantwoordelijkheid, politiek-ambtelijke betrekkingen, ambtelijke loyaliteit en ambtelijke ethiek.

Een vierde dimensie verwijst naar de mate waarin de onderwijsfilosofie een opleiding doordrenkt. Het gaat hier om het deel en het geheel. Wie voor competentiegericht onderwijs kiest, moet zich bezinnen op de mate waarin dit concept het gehele onderwijs doordrenkt of slechts een deel. Uitgaande van de constatering dat dit concept als een het gehele onderwijs omvattend concept door opleidingen wordt opgevat, moet een opleiding ook haar stage- en toetsbeleid hiermee verbinden. Kortom, waar het geheel het uitgangspunt is, kan niet bij een deel gestopt worden. Volstaan met een onbeargumenteerde gedeeltelijke competentiegerichte onderwijsinrichting is onevenwichtig.

Ten vijfde is sprake van balans zoeken in de *kwaliteitszorg*. De opleiders kunnen kiezen voor zoveel kwaliteitszorg dat elke handeling van een student of docent of onderdeel van een competentiegericht programma vastgelegd wordt in een 'feedback'-instrument als bijvoorbeeld een in te vullen vragenlijst met oordelen. Dan is sprake van doorschieten in bureaucratisme. Hier staat het volle vertrouwen in docenten tegenover, waarvan wordt aangenomen dat ze zelf wel weten wanneer zaken verbeterbaar zijn. Kortom, hier valt maximaal organisatieleren met veel feedback te plaatsen tegenover individueel leren op basis van vertrouwen en lichtvoetige feedback en eigen reflectie. Ook op dit vlak dient een opleiding balans te zoeken en houden.

Opleidingen en opleiders moeten dus – samenvattend – evenwicht vinden te midden van uiteenlopende krachten:

- Externe versus interne oriëntatie;
- Gerichtheid op competentiegericht leren versus oog voor vakinhoud;

- Beperkte competentiegerichtheid versus in alle fasen tot uiting komende competentiegerichtheid;
- Onderwijs gericht op het bedrijfsmatige denken (uit de private sfeer) en gericht op het politiek-bestuurlijk eigene van juist de overheid;
- Zwaar aangezette schriftelijke kwaliteitszorg versus lichtvoetige, beperkte en doelgerichte kwaliteitszorg.

Uiteraard zijn er nog veel meer concurrerende (waarden)oriëntaties waarbij de kunst van het balanceren aan de orde is. De commissie stelt vast dat opleiders van opleidingen op een aantal punten wel maar nog niet overal de balans hebben gevonden. Alle opleidingen zouden iets meer externe gerichtheid kunnen tonen maar de commissie beseft dat juist de transformatie naar (meer) competentiegerichtheid veel van de docenten heeft gevraagd en nog steeds vraagt. De commissie meent dat vakinhoudelijke uitdagingen voor studenten wel degelijk van belang blijken.

Een hbo bestuurskunde heeft toegevoegde waarde ten opzichte van andere opleidingen met een andere naam als de afgestudeerden ook meer dan anderen weten wat bestuurskunde is door te excelleren in bestuurskundige competenties. De bestuurskundige beheerst juist de integratieve competenties beter dan een hbo'er die meer juridisch of economisch geschoold is. Dat komt ook doordat de bestuurskundige het bestaande kennisfonds, dat immers ook bestaat uit praktijkkennis en vaardigheden in contexten, kan exploreren en verschillende 'rationaliteiten' (zo men wil aspecten) op elkaar kan betrekken.

De commissie stelt ook vast dat toetsbeleid in competentiegericht kader meer aandacht vraagt. En de kwaliteitszorg moet niet slechts een kwestie van 'politiek', van uitgangspuntennotities en van het kwaliteitszorgsysteem zijn, maar moet blijken in de feitelijke kwaliteitsborging van een programma en nieuwe onderdelen. Hier is de ene opleiding verder dan de andere.

Kortom, het gaat in de toekomst in de hbo-opleidingen om de kwaliteit van het balanceren, om evenwicht vinden te midden van wind uit verschillende hoeken of – in andere woorden tussen tegenover elkaar staande waarden en andere meer praktische oriëntaties. Als management in belangrijke mate een kwestie is van evenwicht vinden tussen '*competing values*', geldt dat ook voor management van onderwijsinstellingen en de opstelling van docenten daarbij.

Prof.dr. A.F.A. Korsten,
voorzitter hbo - visitatiecommissie bestuurskunde/overheidsmanagement

maart 2004

DEEL I ALGEMEEN DEEL

Leeswijzer

In dit visitatierapport vindt u de bevindingen en oordelen van de visitatiecommissie bestuurskunde/overheidsmanagement. In hoofdstuk 1 en 2 worden beschrijvingen van de taak en werkwijze van de commissie en het visitatiedomein gegeven. In de daarop volgende hoofdstukken gaat het om een landelijke kwaliteitsbeoordeling op hoofdlijnen. Daarin worden de kwaliteitsobjecten als opleidingskader, curriculum, borging van de kwalificaties, onderwijsleerproces, voor alle opleidingen gezamenlijk beantwoord en beargumenteerd. Een aantal bevindingen leidt tot aanbevelingen voor een gemeenschappelijke actie. De commissie baseert haar landelijke oordeel op de vier specifieke delen, waarin de evaluatievragen voor elk van de opleidingen afzonderlijk zijn beantwoord en beargumenteerd.

In de daarop volgende hoofdstukken vindt u deze bevindingen per bezochte opleiding. De delen zijn geplaatst in volgorde van de vestigingsplaats van de hogescholen. De hoofdstukken volgen de structuur van het beoordelingskader van de HBO-raad, waarin 24 evaluatievragen zijn onderscheiden (vergelijk bijlage 3). De paragrafen beginnen met het beantwoorden van de evaluatievraag (cursief). Dit oordeel wordt vervolgens onderbouwd en beargumenteerd aan de hand van de door de commissie gebruikte ijkpunten.

Samenvatting

Inleiding

In dit rapport doet de visitatiecommissie bestuurskunde/overheidsmanagement verslag van haar werkwijze, bevindingen en conclusies naar aanleiding van de visitatie van de hbo-opleidingen bestuurskunde/overheidsmanagement. De commissie is in juni 2003 gestart met haar werkzaamheden. De visitatiebezoeken vonden plaats in de oktober en november 2003. In maart 2004 is dit eindrapport aangeboden aan de voorzitter van de HBO-raad.

Algemene bevindingen ten aanzien van de beroepsvoorbereiding en beroepskwalificatie

Alle opleidingen zijn bezig met de invoering van een competentiegericht curriculum gebaseerd op het beroeps- en opleidingsprofiel *Hart voor de publieke zaak* (juni 1999). De opleidingen slagen er goed in op relevante ontwikkelingen uit het werkveld in te bouwen in het onderwijs. Dit komt de beroepsgerichtheid van het onderwijs ten goede. Een verbeterpunt bij een aantal opleidingen is de wijze waarop men de relatie tussen de opleidingskwalificaties, de leerdoelen en de onderwijsinhoud vastlegt en deze hanteert voor de sturing en verbetering van de opzet en inhoud van de curricula.

Het curriculum is actueel en gericht op integratie van theorie en praktijk. De theoretische (wetenschappelijke) reflectie dient te worden versterkt, waardoor de intellectuele uitdaging van de studenten kan toenemen. Alhoewel veel curricula nog (grotendeels) vakgericht zijn opgezet is het positief dat de opleidingen er vanuit gaan dat de vakken ondersteunend moeten zijn aan de vereiste competenties. Door de vakken nog meer in dienst te stellen van de vereiste competenties/het beroep zullen de samenhang en de integratie van het curriculum verder worden versterkt.

De opleidingen slagen er in om afgestudeerden af te leveren die als startende bestuurskundigen aan de slag kunnen en over het algemeen beschikken over juiste competenties. Hoewel aan het hbo-niveau wordt voldaan, acht de commissie een betere borging hier van belang.

Algemene bevindingen ten aanzien van de effectiviteit en studeerbaarheid

Bij de invoering en uitvoering van het competentiegerichte leren zijn de opleidingen bezig de verschuiving van docentafhankelijke invulling van de werkvormen naar vormen van zelfverantwoordelijk leren. De docenten zijn daarbinnen op zoek naar het vinden van balans in hun rol als de deskundige vakdocent en de rol als begeleidende opleidingsdocent. Een eenduidige invoering en uitvoering van het portfolio als begeleidingsinstrument kan het geheel gericht ondersteunen. Zowel student als docent kunnen op basis van reflectie op de vereiste eindkwalificaties gericht om begeleiding vragen dan wel gericht (inhoudelijke) begeleiding geven. Ook wordt binnen de meeste opleidingen gezocht naar een evenwicht in het aanbieden van inhoudelijke vakken versus de competentiegerichte projecten in het programma.

Naast de werkvormen worden ook de toetsen vernieuwd. De opleidingen zijn zich er goed van bewust dat werkvormen, toetsen en opleidingsvisie een consistent geheel moeten vormen. Over het algemeen voldoen de toetsen nog niet aan de competentiegerichte visie op opleiden. Om het hbo-niveau te garanderen, dienen toetscriteria beter dan nu afgeleid te worden van de vereiste (deel)competenties.

Er is een toenemende variatie in de instroom. Dit trekt een stevige wissel op de inzet van mensen en middelen. De opleidingen besteden over het algemeen veel aandacht aan werving. Er is veel zorg besteed aan de vrijstelling en verkorte routes voor mbo- en vwo- opgeleide studenten. Voor de instroom van studenten met een verwant mbo-diploma vraagt de commissie echter aandacht. Zij vraagt zich af of het reëel is dat deze groep studenten het diploma in 3 jaar kan behalen. Door het volgen van individuele programma's aan de hand van het vaststellen van eerder verworven competenties zal ook voor deze studenten kunnen worden gegarandeerd dat alle competenties op hbo-niveau worden afgerond.

De commissie heeft opleidingen aangetroffen die voorzien in een maatschappelijke behoefte. Doordat deze behoefte zal toenemen is het zaak dat de opleidingen gezamenlijk zowel op regionaal als op landelijk niveau meer bekendheid geven aan de goede arbeidsmarktperspectieven van bestuurskundigen op hbo-niveau.

Extra aandacht vraagt de commissie voor de taalvaardigheid van veel afgestudeerden. Zij meent dat studenten bij een 'talig' vak als bestuurskunde zowel schriftelijke als mondelinge taalvaardig moeten zijn. Dat het aan schriftelijke vaardigheid regelmatig ontbreekt, constateert de commissie onder andere in bestudeerde scripties en stageverslagen.

Alhoewel de inhoud en opzet van de buitenschoolse curricula relevant zijn, vragen de stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie bij een aantal opleidingen nog de nodige aandacht. Het is positief dat de meeste opleidingen zich ervan bewust zijn dat in dit deel van het opleidingsprogramma meer transparant moet worden gemaakt hoe de inhoud samenhangt met de vereiste competenties. Ook de beoordelingsindicatoren moeten worden geoperationaliseerd en de gebruikers zullen getraind moeten worden in het gebruik ervan. De intersubjectiviteit zal dan toenemen. Het is daarnaast zaak dat de opleidingen de kwaliteit van de stageplaatsen beter gaan bewaken.

Algemene bevindingen ten aanzien van het organisatieontwikkelingsperspectief:

Alle opleidingen onderhouden vele contacten met het werkveld. De commissie meent echter dat de meeste opleidingen deze contacten systematischer en planmatiger kunnen inzetten om de verkregen gegevens beter te kunnen gebruiken voor de verbetering van haar onderwijskwaliteit.

De opleidingen hebben in de afgelopen jaren veel te maken gehad met reorganisaties, fusieprocessen of wisselingen in het management. Toch heeft de commissie bij bijna alle opleidingen een positieve opleidingscultuur aangetroffen, gekenmerkt door betrokkenheid bij het beroep en het totale programma in plaats van alleen bij het eigen vak. De teams werken aan de implementatie van nieuwe onderwijsvormen. Een aandachtspunt bij de opleidingen is de versterking van deze processen door een meer gericht personeelsbeleid.

De kwaliteitszorg kan bij de meeste opleidingen worden versterkt. Door het stellen van prioriteiten en het uitvoeren van de gemaakte keuzes op basis van doelstellingen kunnen de opleidingen de ingezette vernieuwingstrajecten een duidelijke sturende impuls geven. Op die wijze zullen zij snel een balans vinden in de eerder beschreven zoektocht naar evenwicht.

resumerend

De visitatiecommissie hbo-bestuurskunde/overheidsmanagement, onder leiding van prof.dr. A.F.A. Korsten, heeft met veel genoegen kennis genomen van de ontwikkeling van de inhoud van de vier gevisitieerde hbo-opleidingen op het gebied van bestuurskunde/overheidsmanagement. De gekozen onderwijsfilosofie van 'competentiegericht leren' is eigentijds, adequaat en bijzonder uitdagend. De inhoud van de programma's is inhoudelijk goed gekozen, sluit aan bij recente ontwikkelingen in het vakgebied en is zeer goed aangepast aan de beroepsgerichte missie van het hoger beroepsonderwijs. Het landelijk overleg terzake in LOBO-verband, resulterend in de publicatie *'Hart voor de Publieke Zaak'*, heeft hieraan in niet geringe mate bijgedragen. De visitatiecommissie nodigt de opleidingen daarom uit dit overleg met enthousiasme voort te zetten en het LOBO te blijven hantieren als een platform voor inhoudelijke discussie, vakontwikkeling, uitwisseling van 'best practices' en landelijke profilering.

De commissie meent dat het opleidingsmanagement door werkdruk van personeel, beperkte middelen en prioriteit de kunst van het evenwicht zoeken en houden moet blijven oefenen. Zo moet onder meer een balans gevonden worden tussen een externe en een interne oriëntatie. De studenteninstroom verhogen vraagt om een externe gerichtheid terwijl het voltooiën van de onderwijsvernieuwing weer meer interne aandacht vraagt.

Ondanks de tevredenheid van het beroepsveld over de inzetbaarheid van de abituriënten baart de relatief beperkte instroom en daarmee de omvang van het aantal afgestudeerden de commissie zorgen. De commissie heeft stellig de indruk, dat de vraag naar hbo-bestuurskundigen groter is dan het aanbod dat de vier opleidingen nu leveren. Kennelijk is het imago van het beroep en de studie daartoe voor jongeren nog onvoldoende aantrekkelijk gemaakt, wat mede kan liggen aan de beeldvorming over overheidsorganisaties. De commissie ziet het als een prioritaire opgave voor de opleidingen om in nauwe samenwerking met het beroepsveld de wervingskracht van het beroep en de opleiding in positieve zin te wijzigen. De inmiddels bereikte kwaliteit van de opleidingen verdient professionele marketing.

1 Taak en werkwijze van de visitatiecommissie

1.1 Inleiding

De visitatie heeft betrekking op vier opleidingen tot bestuurskunde/overheidsmanagement. De opleidingen vallen onder het initieel onderwijs en staan bij het CROHO ingeschreven als volledige opleidingstrajecten. Door middel van vrijstellingen voor vooropleidingen kan de studieduur worden ingekort. Dit is de eerste maal dat de opleidingen door een visitatiecommissie zijn bezocht. In 1996 heeft een visitatie plaatsgevonden, maar toen waren drie van de vier opleidingen onderdeel van de MER-visitatie. De vierde opleiding is voor de eerste keer gevisiteerd.

In juni 2003 is de visitatiecommissie geïnstalleerd door het bestuur van de HBO-raad.

De samenstelling van de commissie is weergegeven in bijlage 1. Voor aanvang van haar werkzaamheden is de commissie in drie intensieve commissievergaderingen geïnformeerd over en getraind voor haar formele taakstelling (bijlage 2). De commissie moet, als hoofdtaakstelling, een beredeneerde beoordeling geven van de kwaliteit van het onderwijsaanbod en van het onderwijsproces van de gevisiteerde opleidingen. Tevens moet zij aanbevelingen doen voor kwaliteitsverbetering. In de volgende paragrafen verantwoordt de commissie hoe zij deze taakstelling heeft vormgegeven.

1.2 Het beoordelingskader

Vanuit haar taakstelling gebuikt de commissie een beoordelingskader dat is vastgesteld in de bestuurlijke richtlijnen van de HBO-raad. Dit kader kent drie perspectieven: het arbeidsmarktperceptief, het bedrijfseconomisch- en studeerbaarheidsperspectief en het organisatieontwikkelingsperspectief. Voor ieder kwaliteitsperspectief is een aantal kwaliteitsaspecten benoemd die samen de essentie vormen van dat specifieke perspectief. Met behulp van evaluatievragen vormt de commissie zich een oordeel op ieder kwaliteitsaspect. Per evaluatievraag zijn ijkpunten geformuleerd, die de commissie voorafgaand aan de bezoeken heeft genuanceerd of gespecificeerd naar de beroeps- en onderwijsinhoudelijke aspecten van het visitatiedomein van de opleidingen bestuurskunde/overheidsmanagement (bijlage 3).

1.3 De rol- en taakopvatting van de commissie

De visitatie heeft twee functies. Een beoordelende functie om na te gaan of de opleidingen aan voorafgaand bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Een verbeterfunctie om de opleidingen te adviseren omtrent mogelijke of noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen. De commissie heeft met dit rapport aan beide functies uitwerking gegeven. Uit de beoordelingen moet duidelijk worden in hoeverre de opleidingen hun verantwoordelijkheid waarmaken voor de onderwijskwaliteit en in hoeverre zij systematisch werken aan een verdere kwaliteitsverbetering. De analyse en aanbevelingen zijn dan ook gericht op verdere ontwikkeling en verbetering van de opleidingen.

De commissie heeft per evaluatievraag een oordeel gevormd over de aangetroffen kwaliteit. Zij heeft bij haar oordeelsvorming bij de kwaliteitsaspecten gelet op de visie van de opleiding, het beleid en de wijze waarop beide worden uitgevoerd. Daarnaast is in de oordeelsvorming gelet op de evaluatie en bijstelling in relatie tot de visie. De commissie benadrukt daarbij dat zij de visitatie ziet als een fase in een doorgaand proces van interne kwaliteitsbewaking van de opleidingen.

Bij de beeldvorming van de opleidingen en de daarmee samenhangende knelpunten en problemen,

heeft de commissie zo veel mogelijk informatie ingewonnen over de specifieke context van elke opleiding. Zij heeft daarbij rekening proberen te houden bij haar probleemanalyses. De oordelen van de commissie zijn gebaseerd op de situatie zoals deze is aangetroffen tijdens de bezoeken. Daarnaast is kennis genomen van in gang gezette initiatieven en activiteiten om de onderwijskwaliteit te verbeteren. De commissie geeft hiermee aan dat de eigen toekomstvisie van een opleiding belangrijk is voor verdere ontwikkeling en vooruitgang.

1.4 De werkwijze van de commissie

De voorbereiding van de commissie

De commissie heeft zich in drie vergaderingen zowel inhoudelijk als organisatorisch voorbereid. De secretaris heeft een documentatiemap met relevante literatuur samengesteld ter voorbereiding en informatie. In de vergaderingen zijn de werkwijze, de procedures en de specifieke kenmerken van het domein besproken. Dit heeft geresulteerd in een domeinspecifiek beoordelingskader (bijlage 3). Vervolgens zijn opgesteld een bezoeksrooster (bijlage 4) en een dagprogramma van een visitatiebezoek (bijlage 5), waarin de gespreksgroepen en de duur van de gesprekken zijn vastgelegd. Daarnaast heeft de commissie een lijst van de te bestuderen documentatie vastgesteld (bijlage 6). Deze laatste drie documenten zijn ter informatie ver voor de bezoeken opgestuurd aan de opleidingen, zodat zij hun voorbereidingen hierop konden instellen.

De commissie heeft met het oog op de objectivering gebruikt gemaakt van een format voor de bestudering van het zelfevaluatie-rapport, de beoordeling van documentatie (moduleboeken, stage-verslagen, afstudeerwerken, evaluatieonderzoeken, beleidsdocumenten en de faciliteiten). De beoordelingscriteria in het format zijn gebaseerd op de ijkpunten uit het gehanteerde beoordelingskader. Verder maakte de commissie gebruik van formats voor de gespreksvoering en voor de mondelinge rapportage aan het einde van het visitatiebezoek.

Om de evaluatievragen te beantwoorden hanteerde de commissie een beoordeling volgens een driepuntsschaal:

- **Voldoende:** geeft aan dat in de ogen van de commissie wordt voldaan aan basiskwaliteit. Er geen reden tot zorg, maar er zijn zeker nog punten voor verbetering vatbaar;
- **Goed,** wijst op meer dan basiskwaliteit. Er zijn wellicht nog opmerkingen te plaatsen maar die zijn vooral gericht op optimalisering;
- **Onvoldoende,** duidt op ontbreken van basiskwaliteit. Er is reden tot zorg. Er zijn teveel serieuze gebreken.

In de omschrijving, die op het oordeel volgt, wordt een motivering en een nadere toelichting gegeven. Het aantal positief of negatief beoordeelde ijkpunten is op zich niet doorslaggevend voor het oordeel. De commissie maakt een afweging in het gewicht van de verschillende ijkpunten en houdt rekening met de onderlinge relatie ervan en met de specifieke context van de opleiding. Bij de beoordeling weegt de aangetroffen (onderwijs)uitvoering zwaarder dan de visie, het beleid en de plannen.

Voorafgaand aan de bezoeken heeft een informatieve bijeenkomst plaatsgevonden met de contactpersonen van de betrokken hogescholen. Tijdens deze bijeenkomst zijn op hoofdlijnen de benadering en de werkwijze van de commissie geschetst, opdat de opleidingen zich hierop konden voorbereiden.

De bezoeken aan de hogescholen

De bezoeken vonden plaats in de maanden oktober en november 2003. De secretaris heeft met de contactpersonen van de hogescholen concrete afspraken gemaakt over de inrichting van de bezoeken. De opleidingen zijn bezocht door vijf commissieleden en een secretaris. De beide studentleden van de commissie hebben hun eigen opleiding niet bezocht. Op deze wijze zijn de continuïteit en afstemming in de oordeelsvorming zoveel mogelijk gewaarborgd. Ook zijn de oordelen in plenaire zittingen van de totale commissie besproken.

Ter voorbereiding op een bezoek hebben de commissieleden het zelfevaluatierapport van een opleiding bestudeerd en geanalyseerd aan de hand van het domeinspecifieke beoordelingskader.

De middag voor het eigenlijke bezoek is ter plekke de aanvullende documentatie ingekeken.

Vervolgens heeft de commissie in een vergadering bepaald op welke punten informatie ontbrak of waar verduidelijking nodig was. Dit resulteerde in gerichte vraagstellingen voor de gespreksgroepen.

Tijdens de avond en de volgende visitatiedag heeft de commissie gesproken met diverse gespreksgroepen (management, docenten, studenten, afgestudeerden en externe deskundigen).

Afhankelijk van het verloop van de gesprekken zijn in de loop van de dag nadere prioriteiten gesteld in de te bespreken onderwerpen. Daarvoor was een aantal overlegmomenten ingeroosterd.

De commissieleden hebben tijdens het bezoek een rondleiding gekregen om zich een oordeel te vormen over de faciliteiten, de mediatheek, de docentenkamers, de studieruimten en de computerfaciliteiten.

Aan het eind van de bezoekdag is door de dagvoorzitter, in nauw overleg met de overige commissieleden en de secretaris, een terugrapportage opgesteld. Bij de mondelinge presentatie daarvan is benadrukt dat deze een voorlopig en onvolledig karakter had, aangezien een grondige bestudering van alle materialen nog tot veranderingen en/of nuanceringen zou kunnen leiden.

De schriftelijke rapportage

De conceptteksten voor de specifieke delen zijn opgesteld door de secretaris op basis van het zelfevaluatierapport, de ingevulde formats, de aantekeningen van de gevoerde gesprekken, het bestudeerde materiaal en de terugrapportage. De teksten zijn becommentarieerd door de commissieleden. Na bijstelling zijn zij opnieuw aan de commissie voorgelegd en na discussie plenair vastgesteld. Vervolgens zijn zij naar de hogescholen gestuurd ter controle op feitelijke onjuistheden. De opmerkingen van de hogescholen zijn verwerkt en daar waar nodig zijn de oordelen genuanceerd.

De specifieke delen vormen de basis voor het algemene deel, waarin oordelen, conclusies en aanbevelingen op landelijk niveau worden gepresenteerd. Ter voorbereiding op het schrijven van het algemene deel zijn alle specifieke delen door de secretaris gescreend op volledigheid. Daarnaast is de beoordeling en de exacte formulering van de oordelen vergeleken, teneinde verschuivingen die zich eventueel hebben voorgedaan in het traject recht te trekken. Dit heeft op enkele punten geleid tot aanpassingen van dan wel nuanceringen in de oordelen in de specifieke delen.

Voor het algemene deel hebben de commissieleden van gedachten gewisseld aan de hand van een conceptnotitie van de secretaris. Mede aan de hand van deze discussie heeft de secretaris een concepttekst voor het algemene deel geschreven. Deze teksten zijn in een commissievergadering besproken, aangepast en bijgesteld.

2 Het visitatiedomein: De hbo-opleiding bestuurskunde/overheidsmanagement

2.1 Inleiding

Het vakgebied Bestuurskunde betreft de institutionele structuur (de organisatie) en de werking van de publieke sector, alsmede de wijze waarop het openbaar bestuur de samenleving beïnvloedt en, vice versa, wordt beïnvloed door de samenleving. Meer concreet betekent dit dat de bestuurskunde zich bezig houdt met de organisaties en functionarissen (benoemden, gekozenen en aangestelden) die actief zijn in het publieke domein, alsmede met de werking van de publieke sector, in interactie met de samenleving. De werking blijkt vooral uit producten zoals interne en extern gerichte beleidsmaatregelen. Afgestudeerden in de bestuurskunde dienen daarom te beschikken over:

- (Wetenschappelijk gefundeerde) kennis en vaardigheden om de organisatie en werking van de publieke sector te begrijpen en te analyseren;
- Het vermogen problemen in het publieke domein te onderkennen en te analyseren;
- De vaardigheden om handelend bij te dragen aan de oplossing of beperking van deze problemen;
- Het vermogen tot reflectie hierop.

Met het oog op deze missie heeft de bestuurskunde zich internationaal ontwikkeld tot een interdisciplinair vakgebied, opgebouwd uit kennis en vaardigheden inzake de publieke sector die worden aangeleverd door de vakgebieden economie (inclusief de leer der openbare financiën en bedrijfseconomie van de publieke sector), politicologie, sociologie en recht (in het bijzonder het staats- en bestuursrecht).

De inrichting en de werking van de publieke sector, en daarmee beleidsprocessen, kunnen worden bestudeerd op lokaal, provinciaal, nationaal, Europees en ander internationaal niveau.

Voor de beroepsgerichte opleidingen binnen het HBO is de kernvraag: "Hoe kunnen de werking van het openbaar bestuur en de beleidsprocessen daarin worden ondersteund en, waar wenselijk, verbeterd?".

Hiertoe worden de volgende componenten noodzakelijk geacht:

- Empirische kennis: beschrijvingen, analyses en verklaringen van de werking van de publieke sector en van de beleidsprocessen daarin;
- Normatieve beschouwingen over organisatie en werking van het openbaar bestuur, zoals hoe beleid hoort te worden ontworpen. Alsmede reflectie op de waarden, normen en standaarden die van toepassing zijn in het publieke domein;
- Vaardigheid in het analyseren van problemen, het ontwerpen van oplossingen en de invoering daarvan.

De competenties van de bestuurskundige op hbo-niveau bestrijken een breed terrein. Het gaat niet alleen om beleidskundige competenties, maar ook om de integratie met de bestuurlijk-juridische, financieel economische en organisatiekundige competenties.

2.2 Ontwikkelingen in de beroepspraktijk

De betrekkelijk geringe instroom in de opleidingen bestuurskunde/overheidsmanagement vervult de commissie met zorg. Door de vergrijzing van functionarissen bij de gemeentelijke, provinciale en landelijke overheden zal er in de komende tijd een tekort gaan ontstaan aan bestuurskundigen op hbo-niveau. Het blijkt dat veel studenten per toeval of door een relatie die reeds werkzaam is in de sector deze studie zijn gaan volgen. De commissie adviseert de vier opleidingen zich gezamenlijk meer inspanningen te getroosten om scholieren, hun decanen, de functionarissen die reeds op mbo-niveau werkzaam zijn in de private sector en hun leidinggevend en te interesseren voor bestuurskunde op hbo-niveau. Een gericht PR-beleid zal de instroom wellicht merkbaar vergroten. Succesverhalen van afgestudeerde hbo-bestuurskundigen die aantrekkelijke banen hebben verworven, dan wel interessante beleidsvoorstellen tijdens het afstuderen hebben gedaan, kunnen hier zeker bij helpen. Aan de maatschappij dient te worden verhelderd wat een bestuurskundige zoal doet. Het 'weinig aansprekende' imago van de overheidsdienst dat nu bestaat dient te worden veranderd. Ook dit is een zaak die de vier opleidingen en het betreffende werkveld gezamenlijk moeten oppakken.

Van de studenten die zich wel voor de studie interesseren, blijkt dat in toenemende mate een deel van hen deze studie start om het propedeusecertificaat te halen en daarmee door te stromen naar het wetenschappelijk bestuurskundig onderwijs. De commissie meent dat daarmee de rendementscijfers negatief worden beïnvloed.

2.3 Ontwikkelingen in het curriculum

In Hart voor de publieke zaak (juni 1999) hebben de vier opleidingen gezamenlijk het beroepsprofiel voor de hogere beroepsopleiding bestuurskunde/overheidsmanagement vastgelegd.

Daarnaast hebben zij gezamenlijk de competenties benoemd die voor iedere bestuurskundige ongeacht de toepassingsgebieden gelden. Elke opleiding heeft deze vertaald naar eigen concreet toetsbare eindkwalificaties. De opleidingen bevinden zich in diverse stadia met de vertaling daarvan naar het eigen opleidings specifieke competentiegerichte curriculum.

2.4 Invoer Bachelor-Master structuur

Over de breedte van het HBO wordt de Bachelor-Master structuur ingevoerd. De opleidingen worden in dat systeem aangeboden als bachelor opleidingen. De opleidingsduur bedraagt vier jaar.

In samenhang met de invoering van deze structuur wordt binnen de sector waar de opleiding onder valt gewerkt aan plannen voor brede bachelor opleidingen waarbinnen de studenten de kans krijgen zich hierbinnen te specialiseren met behulp van major / minor keuzes. Binnen de hogescholen vindt gedachtevorming plaats die er toe kan leiden dat opzet en inhoud van de opleidingen mogelijk wordt gewijzigd.

2.5 Lectoraten

Binnen het HBO worden in het kader van de kennisontwikkeling lectoren benoemd. Lectoren hebben tot taak bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe kennis op het snijvlak van wetenschap en beroepspraktijk. Rondom de lectoren worden kenniskringen opgezet, waarin docenten en anderen participeren en bijdragen aan (het onderzoeken van) specifieke aandachtspunten binnen het betreffende domein. De afdelingen/ academies/instituten die de bestuurskundige opleidingen aanbieden, hebben een of meerdere lectoraten aangevraagd of ingesteld; soms op deelterreinen van de bestuurskunde.

3 Algemene bevindingen

In dit hoofdstuk beschrijft de commissie haar algemene bevindingen over de opleidingen bestuurskunde/overheidsmanagement. Deze zijn gebaseerd op de rapportages van de afzonderlijke opleidingen, die eveneens zijn opgenomen in dit visitatierapport. Deze rapportages op hun beurt zijn gebaseerd op de zelfevaluatierapporten van de opleidingen, die zijn verschenen in juni 2003 en de visitatiebezoeken, die door commissie zijn afgelegd in de periode oktober-november 2003. De algemene bevindingen schetsen een beeld van het totaal van de opleidingen en bevatten conclusies die voor alle of voor een groot deel van de opleidingen gelden.

I BEROEPSVOORBEREIDING EN –KWALIFICATIE

3.1 Inhoudelijk opleidingskader

Alle opleidingen baseren hun visie en beroepsbeeld op het landelijk vastgestelde beroepsprofiel *Hart voor de publieke zaak* (juni 1999). Zij hebben alle een rol gespeeld bij de herijking van dit profiel, waar het landelijke werkveld actief bij betrokken is geweest. De opleidingen hebben de eigen profilering geëxpliciteerd. De commissie raadt de opleidingen echter aan meer naar buiten te treden met de eigen inkleuring van het beroepsbeeld. De werkveldvertegenwoordigers kunnen namelijk moeilijk beantwoorden wat voor soort bestuurskundigen de opleiding opleidt. Tevens zijn zij niet op de hoogte van de door de opleiding vereiste competenties. De commissie meent dat elke opleiding deze inkleuring aan haar werkveld en studenten verregaand dient te verduidelijken. Naast de aanwezige discussie binnen de teams over het eigen beroepsbeeld, is deze communicatie met het werkveld en de studenten tevens nodig om de eigen visie scherp te houden en hierop intern te kunnen blijven reflecteren.

De commissie heeft in haar beoordelingskader een aantal (maatschappelijke en politieke) ontwikkelingen genoemd waaraan een opleiding naar haar mening in het beroepsbeeld en de eindkwalificaties aandacht zou moeten besteden. Zij heeft vastgesteld, dat die aandacht in voldoende mate aanwezig is. De commissie vindt het positief dat de opleidingen deze ontwikkelingen op enigerlei wijze in het programma vertalen. Ontwikkelingen buiten Nederland en met name in Europa worden steeds belangrijker voor inrichting, werking en optreden van de lokale en regionale overheden. Bij een enkele opleiding verdient dit meer aandacht.

De opleidingsprogramma's worden door alle opleidingen in de Bachelor-Master structuur gesitueerd als bacheloropleidingen. Bij alle opleidingen is er nog discussie over verdere invulling van deze structuur en deze dient nog verder te worden uitgewerkt. De commissie raadt de opleidingen aan bij de keuze voor brede bacheloropleidingen te waken dat de eigenheid van bestuurskunde en het beroepsprofiel van de hbo-bestuurskundige intact blijft.

De vier opleidingen hebben de 50 landelijk geformuleerde competenties gebruikt als uitgangspunt voor de eigen vereiste eindkwalificaties. Elke opleiding heeft het concept 'competentie' volgens een eigen gehanteerde definitie verduidelijkt en aan de hand daarvan zijn de landelijke competenties vertaald naar voor het onderwijs hanteerbare grootheden.

Twee opleidingen hebben de competenties ondergebracht in eigen toetsbare competenties.

Andere opleidingen hebben de competenties vertaald naar een beschrijving van de rollen die een bestuurskundige/overheidsmanager moet kunnen vervullen. Zo wordt het brede beroepsbeeld door alle opleidingen teruggebracht naar herkenbare grootheden. De commissie meent dat de opleidingen die de competenties uitgewerkt hebben in beroepsrollen meteen kaders hebben waarbinnen zij kunnen aangeven tot op welk niveau elk van de beroepsrollen en daarmee de competenties minimaal moeten worden afgerond. Wellicht kunnen zij deze beroepsrollen ook gebruiken voor de verdere verdieping en daarmee bij de invulling van de differentiatiefase.

Samen met beroepsbeeld vormen de competenties bij de opleidingen een duidelijk opleidingskader waarmee vooral bij de ontwikkelingen van de 'nieuwe' curricula goed op wordt gestuurd. Over het algemeen lijken de eigen eindkwalificaties de landelijke competenties te dekken. Twee van de vier opleidingen tonen deze doorwerking expliciet aan. Zij hebben een matrix ontworpen met daarin (indien gebruikt) de rollen, de (eigen) competenties, de leerdoelen en de curriculumonderdelen die bijdragen aan het realiseren daarvan. Indien de andere opleidingen deze werkwijze overnemen, geeft het hen eveneens expliciet zicht op de dekking van het eigen curriculum. Tevens hebben zij zo een sturingsinstrument in handen dat bij veranderingen in het beroepsbeeld en/of competenties duidelijk bloot legt waar veranderingen in het programma dan wel de programma's moeten worden aangebracht.

3.2 Curriculum

Alhoewel alle opleidingen gekozen hebben voor competentiegericht opleiden zijn de competenties als eindkwalificaties nog niet in alle varianten de sturende factoren. De competentiegerichte curricula bevinden zich in diverse stadia van ontwikkeling. Zo zijn bij de meeste opleidingen de competenties nog niet aantoonbaar doorgevoerd in het buitenschoolse curriculum en is een aantal programma's nog volledig vakgericht opgezet.

Inhoud en opbouw van de binnenschoolse programma's zijn over het algemeen voldoende relevant en actueel. De commissie heeft beoordeeld of de opleidingen actuele onderwerpen in het curriculum hebben opgenomen. Alle opleidingen besteden hier zowel kwalitatief als kwantitatief in voldoende mate aandacht aan. De commissie vraagt bij alle opleidingen aandacht voor de ontwikkeling van 'de politieke antenne' bij studenten. Zij meent dat studenten beter kunnen worden voorbereid op hun houding en gedrag in politiek bestuurlijke situaties.

De breedte van de opleiding wordt door de studenten en het werkveld gewaardeerd. Zonder te willen beweren dat de curricula te oppervlakkig zijn, brengt deze breedte echter het risico van gebrek aan diepgang met zich mee. De commissie vindt het bij alle opleidingen noodzakelijk dat de studenten in diverse curriculumonderdelen meer intellectueel worden uitgedaagd. Zij meent dat van hbo-studenten mag worden verwacht dat zij -de praktische betekenis van de door de wetenschap ontwikkelde theorieën weten te duiden. De commissie meent dat het reflecteren op het eigen handelen hiermee kan worden versterkt. Bestuurskunde is een vakgebied dat zowel in de diepte als in de breedte een rijkheid aan analyses bezit (vergelijk paragraaf 2). De commissie meent dat de bestuurskundige dimensie vaak moeilijk door de opleidingen wordt overgedragen, omdat het verschil met de bedrijfsmatige dimensie niet altijd scherp door hen wordt getrokken. Mede door de opdeling in vakdisciplines en de breedte van het werkveld bestaat het gevaar dat er versnippering in de

beeldvorming van studenten optreedt. Bij sommige opleidingen kan de oriëntatie in de propedeuse op het beroep en studie worden versterkt. Door gerichte reflectie vanuit de (wetenschappelijke) bestuurskundige literatuur kan de student zich sneller en gericht een mening vormen over het totale beroep van bestuurskundige en gedurende de hele studie deze mening afhankelijk van de situatie bijstellen. Tevens kan zo worden bewaakt dat de cognitieve component in het competentiegericht curriculum voldoende aan bod blijft komen. Studenten verwachten bij de start een pittigere studie. De commissie daagt de opleidingen dan ook uit te gaan voldoen aan deze verwachtingen. Zij meent dat voor meer uitdaging ook in de ervaren studiebelasting voldoende tijd is. De commissie meent dat zowel de vakinhoudelijke kant als de gedragsaspecten nodig zijn om goede bestuurskundigen op te leiden. Het is daarbij gewenst dat de opleidingen balans zoeken tussen sociale en communicatieve competenties enerzijds en integrale bestuurskundige vakinhoud anderzijds. Zij moeten voorkomen dat competentiegericht leren doorslaat in zo veel procesmatigheid dat de link naar het kennisdomein vermindert of zelfs verloren gaat. Juist het kennisdomein is mede bepalend voor de beroepsspecifieke context waarin de studenten de vereiste competenties moeten kunnen tonen. Proces en inhoud moeten verbonden blijven en dus moet getoetst worden op proces én inhoudelijke, bestuurskundige, kwaliteiten (vergelijk paragraaf 3.4).

De commissie constateert, dat een aantal opleidingen geen vreemde taal in het curriculum heeft opgenomen. Zij adviseert deze opleidingen minimaal het vak Engels aan te bieden in hun basisprogramma. De inhoud moet vooral gericht zijn op bestuurskundige relevante woorden, uitdrukkingen en teksten. De commissie meent namelijk dat elke student Engelse teksten over het binnen- en buitenlands bestuur moeten kunnen lezen en begrijpen om deze kennis te kunnen integreren in het eigen handelen. Zoals eerder vermeld in paragraaf 3.1 worden ontwikkelingen buiten Nederland en met name in Europa steeds belangrijker voor inrichting, werking en optreden van de lokale en regionale overheden.

De kwaliteit van het studiemateriaal dat de commissie heeft aangetroffen was zeer wisselend. Niet alleen tussen de opleidingen, maar ook binnen de opleidingen. Naast modern en didactisch verantwoord materiaal, heeft de commissie ook in relatie tot het samenhangende curriculum minder doordacht studiemateriaal bestudeerd. Zij meent dat een aantal opleidingen meer aandacht aan het studiemateriaal dient te besteden. De huidige kwaliteitsverschillen acht de commissie voor een deel te verklaren uit het feit dat het studiemateriaal nog vaak de verantwoordelijkheid van de individuele docent of vakgroep is. Zij meent dat de kwaliteit van het studiemateriaal een teamverantwoordelijkheid moet worden. Centrale afspraken en bewaking op de uitvoering hiervan, kunnen het geheel ondersteunen.

Alle opleidingen zien de stages als een belangrijk onderdeel van het curriculum. Alhoewel het buitenschoolse curriculum bij alle opleidingen relevant is om de competenties te kunnen behalen, meent de commissie dat er ook tussen de eindkwalificaties en de stageleerdoelen een herkenbare en zichtbare relatie behoort te zijn. Slechts bij één opleiding is deze samenhang expliciet, bij de overige is die impliciet aanwezig. De commissie vindt het positief dat alle opleidingen prioriteit gaan geven aan het competentiegericht invullen van het buitenschoolse programma. Daarbij adviseert zij de opleidingen om duidelijk in brochures te vermelden aan welke (deel)competenties/stagedoelen moet worden gewerkt. Zo zal de relatie tussen de competenties en de stage- en afstudeeropdrach-

ten transparanter worden gemaakt en kunnen de opleidingen aantonen dat de stages zullen leiden tot de beheersing van de beoogde competenties. De commissie onderstreept nogmaals de wenselijkheid en de noodzaak daarvan.

Vrijwel alle opleidingen bieden hun studenten de mogelijkheid om voor studie of stage naar het buitenland te gaan. Studenten maken er mondjesmaat gebruik van. De commissie heeft daar begrip voor. Desondanks meent zij dat de opleidingen tegen de achtergrond van de Europese regelgeving en de invloed hiervan op lokaalniveau in deze meer initiatief dienen te ontplooiën.

Alhoewel bij de meeste voltijd opleidingen de samenhang in het programma met name door de ingezette ontwikkelingen met een voldoende is beoordeeld, moet de integratie en de samenhang bij een aantal opleidingen worden versterkt om de beoogde kwaliteit ook in de toekomst te kunnen blijven borgen. De samenhang van de deeltijdprogramma's beoordeelt de commissie met een onvoldoende, want bij veel opleidingen zijn de curricula nog opgebouwd uit vakken en zijn de docenten vooral nog vakgericht.

Bij een aantal opleidingen wordt al daadwerkelijk vanuit de beroepsthema's en/of competenties gewerkt en zien zij de vakken als ondersteunend aan de competenties. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling. Het positieve gevolg is dat docenten in meer of mindere mate over de grenzen van het eigen vak heen (gaan) kijken. De keuze voor competentiegericht onderwijs en vooral de in- en uitvoering daarvan heeft een sterke aansturing nodig vanuit een helder concept.

Er worden hoge eisen gesteld aan coördinatie en samenwerking om daadwerkelijk tot een samenhangend competentiegericht curriculum te kunnen komen. Eenduidige richtlijnen en overleg zijn nodig om de consistentie in de uitvoering van het curriculum te versterken.

De commissie vindt het positief, dat de meeste opleidingen portfolio's en/of persoonlijk opleidingsplannen gebruiken en/of gaan gebruiken om eigen leren van studenten meer te sturen. Meer en éénduidige begeleiding is daarbij nodig (vergelijk paragraaf 3.6).

3.3 Kwalificaties van afgestudeerden

De bewaking van de kwalificaties

Alhoewel alle opleidingen in meer of mindere mate externe relaties gebruiken om de kwalificaties te bewaken, constateert de commissie dat geen van hen dit vooralsnog systematisch en planmatig doet. Indien de opleidingen hun activiteiten hieromtrent meer systematisch en planmatig aanpakken, kunnen de gegevens beter worden geanalyseerd en kan vanuit de analyse goed worden gestuurd op mogelijke veranderingen in de programma's. Een aantal opleidingen maakt gebruik van de HBO-monitor. Hoewel dit onderzoek veel informatie biedt, mist het voldoende informatie over de eindkwalificaties en curriculum van de specifieke opleiding. De commissie meent dat aanvullend eigen onderzoek nodig is. Zij vindt dat eigen onderzoek onder zowel afgestudeerden als onder het eigen werkveld periodiek en systematisch moet plaatsvinden als de opleidingen de opleidingskwalificaties daadwerkelijk willen waarborgen. Bovendien levert dit onderzoek veel informatie op over de behoeften van het regionale werkveld.

Gerealiseerde kwalificaties

Alhoewel de afgestudeerden over het algemeen voldoen aan de eisen om als startende public manager aan het werk te gaan, vereist de borging hiervan de nodige aandacht. De afgestudeerden voldoen over het algemeen aan de vereiste kwalificaties. De startende bestuurskundigen zijn breed opgeleide mensen die op vele functies inzetbaar zijn. Zij ervaren over het algemeen geen onoverkomelijke lacunes. Werkveldvertegenwoordigers vinden over het algemeen dat zij veel initiatief nemen. Zoals reeds in paragraaf 3.2 is gemeld, vraagt de commissie samen met hen aandacht voor de versterking van de 'politieke antenne' van de studenten.

De commissie vindt de gehanteerde afstudeermethoden relevant. Alle opleidingen gebruiken scripties en afstudeerstages waarin studenten moeten aantonen dat zij aan de eindkwalificaties voldoen. De inhoud van de scripties vindt zij over het algemeen voldoende tot goed. Extra aandacht vraagt de commissie echter voor de taalvaardigheid van veel afgestudeerden. Zij meent dat er bij een 'talig' vak als bestuurskunde studenten zowel schriftelijke als mondelinge taalvaardig moeten zijn. Dat het aan de schriftelijke vaardigheid regelmatig ontbreekt, constateert de commissie onder andere in bestudeerde scripties en stageverslagen.

Het gerealiseerde hbo-niveau

De meeste opleidingen verantwoorden in documenten door middel van welke programmaonderdelen de tien generieke hbo-kwalificaties worden gerealiseerd. De commissie heeft daar waardering voor. In de nieuw ontwikkelde programmaonderdelen tonen opleidingen dat meer expliciet aan dan in de oude programma's waar deze aspecten vaak impliciet aanwezig zijn. Probleemgericht werken, brede professionalisering en beleidsmatig handelen zijn de aspecten die het meest door de opleidingen worden genoemd. Zoals eerder vermeld in paragraaf 3.2 verdient de wetenschappelijke oriëntatie in de curricula meer aandacht. Wellicht zullen de programma's dan ook uitdagender worden. Ook uit de bestudeerde scripties en stageverslagen blijkt dat de afgestudeerden over het algemeen voldoen aan het hbo-niveau.

De commissie meent dat de borging van het hbo-niveau bij alle opleidingen dient te worden versterkt. Zij kunnen dit bereiken door de (niveau)criteria die bij beoordelingen/toetsen worden gebruikt aantoonbaar af te leiden van de eigen (deel)competenties. Ook moeten daarbij duidelijke minimale ondergrenzen worden gehanteerd. Doordat nu niet altijd duidelijk is aan welke eisen dan wel competenties studenten moeten voldoen, gebruiken veel werkveldbegeleiders de eigen (functie)eisen als beoordelingskader en zijn bij de meeste opleidingen ook docenten niet éénduidig in hun beoordelingen. Met geoperationaliseerde criteria kan wellicht worden voorkomen dat in sommige situaties de functie/stageplek van de student bepalend is voor het niveau van afstuderen. De commissie meent dat dat op zich geen probleem is, maar alle afgestudeerden moeten aantoonbaar voldoen aan het hbo-niveau.

II. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE: HET BEDRIJFSECONOMISCH EN STUDEERBAARHEIDSPERSPECTIEF

3.4 Onderwijsleerproces

Onderwijsvisie en -uitvoering

Werkvormen en studieactiviteiten

Alle opleidingen hanteren een actuele onderwijsvisie, welke over het algemeen is afgeleid van de onderwijsvisie van de hogeschool, academie, faculteit of afdeling waartoe zij behoren. Bij alle opleidingen onderschrijven de docenten over het algemeen het competentiegerichte opleiden. Vrijwel alle opleidingen zijn nog bezig met implementatie van nieuwe onderwijsconcepten die voortkomen uit de keuze voor het competentiegerichte onderwijs. Deze ontwikkeling vindt de commissie positief. Studenten worden op deze manier goed voorbereid op permanente educatie en een flexibele beroepsuitoefening. Ten tijde van de visitatiebezoeken bevinden de opleidingen zich qua implementatie en uitvoering door de verschillende uitgangspunten en verschillende werkwijzen in verschillende posities. De mate waarin opleidingen zijn gevorderd, varieert onder andere door de aansturing en ondersteuning vanuit de organisatiestructuur, de cultuur, het personeelsbeleid en de beschikbare faciliteiten. Ook de wijze waaraan de docenten het competentiegerichte opleiden operationaliseren heeft draagt hier aan bij.

Over het algemeen constateert de commissie in voldoende mate consistentie tussen visie en werkvormen. Zij heeft bij de meeste opleidingen een grote variatie aan opdrachten en werkvormen aangetroffen. Daarbij bevinden sommige opleidingen zich duidelijk in een overgangsfase van vakgericht naar competentiegericht onderwijs en het zoekproces dat dit met zich meebrengt.

Uit de gesprekken met studenten blijkt namelijk, dat er soms te veel groepsopdrachten zijn.

De opleidingen dienen evenwicht te vinden in het aanbieden van groepsopdrachten en studieactiviteiten waarin de student individueel aan het werk moet en beoordeelbare prestaties moet leveren.

De commissie vindt het positief dat de opleidingen hulpmiddelen als portfolio's, persoonlijke ontwikkelingsplannen en assessments (gaan) gebruiken, zodat studenten het eigen leren meer kunnen gaan sturen. Daar waar deze instrumenten al worden ingezet, wordt echter nog te weinig begeleiding gegeven bij het gebruik hiervan. Studenten geven aan dat er slechts enkele docenten naar de inhoud van de portfolio kijken en er gericht feedback op geven. Zij hebben de indruk dat niet allen weten hoe zij hiermee om moeten gaan, doordat er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt.

De commissie meent dat studenten hierdoor niet optimaal rendement uit de studie kunnen halen. Een juiste implementatie van deze instrumenten en het volgens richtlijnen begeleiden van studenten geven wellicht meer sturing aan de geconstateerde zoektocht van veel docenten. Zij moeten immers balans vinden tussen hun vakinhoudelijke inbreng en de invulling van de nieuwe rol als leerprocesbegeleider. Studenten moeten door docenten begeleid worden naar verantwoordelijkheid leren dragen en zelfstandig leren werken. De opleidingen dienen evenwicht te vinden in de mate van begeleiding bij de opdrachten en werkvormen in de verschillende fasen van het programma en daarmee balans vinden tussen zelfsturing en docentsturing. De commissie meent dat een aantal opleidingen nu doorslaat naar het eerste en de verantwoording onevenredig zwaar bij studenten legt zonder verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen kwaliteitsborging.

toetsen

Alhoewel de commissie bij de meeste opleidingen de toetsen met een voldoende heeft beoordeeld, is het toetsbeleid met de invoering van het competentiegerichte opleiden nog niet bij alle opleidingen in voldoende mate meegegroeid. De meeste opleidingen kunnen daardoor niet in voldoende mate garanderen dat alle vereiste competenties daadwerkelijk worden getoetst. De commissie meent dat de opleidingen hard moeten werken om in de toekomst de kwaliteit van de toetsen te kunnen blijven waarborgen.

De commissie constateert dat de opleidingen worstelen met de afstemming tussen de onderwijsvisie, de werkvormen en de toetsvormen. Het is positief dat alle opleidingen zoeken naar de juiste toetsvormen passend bij het competentiegerichte opleiden. De commissie vindt de toetsing namelijk een wezenlijk onderdeel van het studieprogramma. Met de toetsing wordt het niveau van de student, en indirect van de opleiding, zichtbaar. Daarom is het noodzakelijk een valide en betrouwbaar beoordelingssysteem te ontwikkelen.

De commissie vindt het noodzakelijk dat alle opleidingen een toetsbeleid hebben waarin duidelijke criteria zijn geformuleerd waaraan de toetsen moeten voldoen en hoe en wanneer zij kunnen worden ingezet. Een van de opleidingen die al een competentiegericht toetsbeleid heeft ontwikkeld, vermeldt duidelijk in een matrix welke verschillende toetsvormen er gehanteerd kunnen worden en de mate van geschiktheid van elke toetsvorm bij de diverse competenties. De commissie vindt dit een goed sturend instrument. Alhoewel ook deze opleiding aangeeft nog aan het zoeken te zijn naar werkelijk competentiegerichte toetsen, geeft het richting aan het ontwikkelingsproces en aan de discussies binnen het team. Het voorkomt dat docenten allen het 'eigen wiel gaan uitvinden' en er zal meer éénduidigheid in het handelen ontstaan.

Voordat opleidingen volledig inzetten op het leveren van volledig competentiegericht onderwijs, kunnen nu al activiteiten worden uitgevoerd die de validiteit en betrouwbaarheid van het huidige beoordelingssysteem zullen verbeteren.

Allereerst vindt de commissie het positief dat naast de traditionele toetsvormen ook nieuwe toetsinstrumenten worden ingezet. Wel bestaan er grote kwaliteitsverschillen in de gehanteerde toetsen/opdrachten. Nieuwe toetsvormen worden ontwikkeld zoals integratieve toetsen, portfolio's en assessments. Voorwaarde is dat bij alle betrokkenen helder is wat de rol van deze nieuwe instrumenten is. Zo dient bij veel opleidingen te worden verduidelijkt hoe omgegaan moet worden met het digitale portfolio, hoe daarin de relatie met de vereiste (deel)competenties moet worden gelegd en wat de begeleidende en beoordelende rol van de docenten daarbij is. Verheldering zal ervoor zorgen dat de student weet wat hij van de docent kan verwachten en visa versa. Beide partijen kunnen elkaar hierop gericht aanspreken. Ook kan zo zal helder worden of docenten in de nieuwe rollen nog scholing nodig hebben.

Ten tweede meent de commissie dat aan sommige cognitieve toetsen hogere eisen mogen worden gesteld. Bij een enkele opleiding zijn de vragen soms puur op reproductief niveau geformuleerd. Daarnaast raadt zij de opleidingen aan om alle studenten gericht (inhoudelijke) feedback te geven op de toetsen en daarnaast te verantwoorden hoe de inhoudelijke beoordeling van opdrachten wordt geborgd. Wellicht zal dan de indruk van veel studenten verdwijnen dat docenten de opdrachten alleen op proces en niet op inhoud beoordelen. Studenten hebben behoefte aan gericht feedback om het eigen leren te kunnen sturen. Zij willen dit in hun persoonlijke ontwikkelingsplannen integreren. Om gericht feedback te kunnen geven, moeten éénduidige criteria worden ontwikkeld.

Vaak zijn beoordelingscriteria nu niet bekend, onduidelijk of voor meerdere uitleg vatbaar. De gehanteerde (niveau)criteria dienen zichtbaar afgeleid te zijn van de geformuleerde leerdoelen en zo in relatie te staan tot de vereiste eindkwalificaties. Dit zal de éénduidigheid in de beoordeling van docenten en begeleiders in het werkveld versterken. Daarbij moet duidelijk zijn wat het minimale niveau is dat in een bepaalde programmafase wordt geëist. Ten slotte vindt de commissie dat het meeliftgedrag bij de groepsopdrachten bij de opleidingen moet worden verhinderd. Studenten moeten ook worden 'afgerekend' op hun individuele bijdrage.

3.5 Instroom en aansluiting

De opleidingen kennen een zeer diverse instroom wat betreft niveau van de vooropleiding. Zij hebben over het algemeen voldoende inzicht in de gegevens van instromende studenten en voeren over het algemeen een gericht beleid ten aanzien van de hantering van algemene vrijstellingen en verkorte leerroutes. Vrijstellingen worden op dit moment voornamelijk verleend op basis van de vooropleiding. Eerder verworven competenties worden bij geen van de opleidingen meer specifiek bepaald, vastgelegd en ingezet voor aanpassing van het binnenschoolse opleidingsprogramma van de student. De commissie vindt het positief dat diverse opleidingen persoonlijke ontwikkelingsplannen (gaan) hanteren die vooral bij het buitenschoolse curriculum worden ingezet. Dit geeft vanuit de vereiste competenties richting aan het handelen van studenten in de stages.

Alle opleidingen hebben voorzieningen getroffen voor speciale groepen studenten. Er zijn overal aangepaste routes voor studenten met een diploma van een aan bestuurskunde gerelateerde middelbare beroepsopleiding. Voor sommige groepen zijn standaard afspraken gemaakt met toeleverende ROC's waar deze studenten worden opgeleid. Dit systeem lijkt in de praktijk wisselend te werken. Zo constateert de commissie dat veel studenten met dit mbo-diploma niet tevreden zijn over de mogelijkheden. Deze groep studenten krijgt in verband met de verwant verklaring een (verplichte) vrijstelling van 42 studiepunten en de opleidingen moeten hen de mogelijkheid bieden het diploma in drie jaar te halen. Het ontbreken van de stage in de voltijdprogramma's levert problemen op bij het afstuderen en gaat ten koste van de integratie theorie versus praktijk. Een van de studenten merkte ook op dat de stage die zij in het mbo heeft gelopen in deze studie absoluut geen voldoende op zal leveren. De commissie vraagt zich af of het verkrijgen van de vrijstellingen voor deze doelgroep reëel en haalbaar is. Zowel studenten als de commissie merken op dat deze studenten veel extra inspanningen moeten verrichten om zonder kwaliteitsverlies het diploma te behalen.

Tevens vraagt de commissie aandacht voor de vrijstellingen die automatisch aan deeltijdstudenten worden toegekend, omdat zij werkzaam zijn in de praktijk. De meeste opleidingen zijn niet tevreden over het maatwerk dat zij willen leveren. De commissie meent dat het competentiegerichte onderwijs voor alle doelgroepen goede mogelijkheden biedt om optimale persoonlijke leerroutes te creëren. De persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen worden gebruikt voor het vaststellen van deze leerroute op basis van eerder verworven competenties. Het is echter de vraag hoe de opleidingen moeten inspelen op de toenemende vraag naar 'onderwijs-op-maat' aangezien alle opleidingen vanuit hun onderwijsvisie werken met actuele onderwijsmethoden waar het groepswerk een centrale positie inneemt en de onderwijsprogramma's per fase zijn voorgestructureerd.

Alhoewel een aantal opleidingen speciale taaldeficiëntieprogramma's hanteert, vraagt de commissie hiervoor extra aandacht. Omdat zij voor een studie als bestuurskunde de geschreven en gesproken taal heel belangrijk vindt, maakt zij zich zorgen over de vele klachten over taaldeficiënties van instromende studenten en de door haarzelf geconstateerde taalfouten in de afstudeerscripties en stageverslagen. De uitvoering van de deficiëntieprogramma's voor Nederlands blijkt in deze situatie niet altijd te voldoen. Vooral de uitspraak van studenten van één van de opleidingen dat het niveau van de opleiding door de slechte taalvaardigheid naar beneden gaat, baart de commissie ernstig zorgen. Zij vindt het positief dat een aantal opleidingen heeft besloten ook de taalvaardigheid als criterium in de toetsen op te nemen. Zij adviseert de opleidingen onderzoek te (laten) doen naar de effecten van deze maatregel en indien nodig meer gerichte acties te ondernemen.

De opleidingen besteden veel aandacht aan voorlichting en werving. Ze hanteren een ruime variatie aan middelen. De meeste opleidingen organiseren voor aspirant-studenten oriëntatiedagen, meeloopdagen en dergelijke met als doel hen te laten ervaren wat studeren aan bestuurskunde betekent. Desondanks meent de commissie dat de opleidingen het dalend aantal instromende studenten moet beantwoorden met een actievere en effectieve voorlichting en werving. Zij meent samen met haar gesprekspartners uit het werkveld dat er een groot instroompotentieel bij gemeenten is. Door de vergrijzing zullen er bij die organisaties veel vervangingsvragen zijn en daarmee een grote behoefte aan hbo-opgeleide bestuurskundigen ontstaan. Daarnaast blijkt uit de gesprekken met studenten dat veel van hen bij toeval of door relaties geattendeerd zijn op deze studie. De commissie adviseert de opleidingen dan ook om spoedig meer bekendheid te krijgen bij potentiële voltijd- en deeltijdstudenten en hun respectievelijke decanen en leidinggevenden/P&O-medewerkers. Zij kunnen dit bijvoorbeeld bereiken door debatten te organiseren, actiever de relatie met stageverlenende instellingen te onderhouden en artikelen en thema's in de media te publiceren. Wellicht kan dit ook bewerkstellingen dat het weinig aansprekende imago van de overheidsdienst dat bij veel mensen in de samenleving bestaat, verandert.

3.6 Doorstroom van studenten

Alle opleidingen hebben regelingen voor de toepassing van een bindend studieadvies. De normen ervoor zijn beschreven de onderwijs- en examenregelingen. Over het algemeen zijn de studenten hiermee bekend. De kwantitatieve norm is meestal 28 studiepunten. De commissie adviseert de opleidingen ook inhoudelijk aspecten een rol te laten spelen. Het ontbreekt bij de meeste opleidingen nog vaak aan duidelijke meetbare indicatoren. De commissie vindt dit noodzakelijk, zodat docenten dit kunnen beoordelen zonder daar de eigen interpretatie aan te geven. De commissie vindt het positief dat sommige opleidingen overwogen ook kwalitatieve inhoudelijke aspecten mee te gaan wegen in de selectie of dit al recent hebben ingevoerd. Zij meent dat hierdoor kan worden voorkomen dat opleidingen nog ver in het tweede jaar geconfronteerd worden met uitval van studenten, omdat zij de propedeuse niet hebben gehaald.

De commissie vindt het positief dat een aantal opleidingen in het eerste jaar extra investeren in de begeleiding van de studenten. Deze begeleiding zorgt ervoor, dat de student in de loop van het eerste jaar weet of het beroep iets voor hem is. Daarnaast is de begeleiding gericht op persoonlijke ontwikkeling. Een aantal opleidingen experimenteert in dit kader met het portfolio als ontwikkelingsinstrument. De commissie heeft daarvan helaas niet veel interessante en goed uitgewerkte voorbeelden gezien. Zij vraagt hiervoor aandacht.

De commissie meent dat de studiebegeleiding bij twee van de opleidingen ernstig verbetering behoeft. Zij meent dat het uitgangspunt dat de nadruk op eigen verantwoordelijkheid van studenten ligt, niet betekent dat studenten weinig of geen begeleiding moeten krijgen. Bij alle opleidingen ervaren studenten veel verschillen in de begeleiding van de docenten. De commissie is er net als de opleidingen voorstander van dat studenten zelfstandig worden, maar wel onder voorwaarde dat zij daarin redelijkerwijs worden begeleid. Veel studenten kunnen zich in het begin van de studie maar weinig voorstellen bij de beschrijvingen van competenties en mede daardoor is het onduidelijk wat er van hen wordt verwacht. De commissie meent dat de verschillende fasen in het studieprogramma om verschillende frequentie en intensiteit van begeleiding vragen.

De commissie vindt het positief dat het portfolio ingezet wordt dan wel gaat worden als instrument bij de begeleidingsgesprekken. Reflectie hierop kan studenten en begeleiders richting geven aan de invulling van de studieloopbaanbegeleiding. Eenduidigheid in het handelen van docenten kan studievertraging voorkomen en rendementscijfers verhogen.

Om de voortgang van studenten te bewaken is het tevens noodzakelijk dat de opleidingen een actuele en accurate methode van voortgangregistratie hanteren. De commissie constateert dat dit nog niet bij alle opleidingen in voldoende mate is geregeld.

De meeste opleidingen hebben geëxpliciteerd wat de ingeschatte studielast van de programmaonderdelen is. De werkelijke studielast wordt echter maar door een klein deel van de opleidingen gemeten en wordt bij gesignaleerde problemen actie ondernemen. Uit de gesprekken met studenten blijkt dat zij de studielast in het algemeen (te) laag vinden. De commissie ondersteunt het advies van de studenten aan de opleidingen om hen meer intellectueel uit te dagen (vergelijk paragraaf 3.2).

Daar is in de ervaren studiebelasting ook ruimte voor.

De commissie constateert, dat de opleidingen om daadwerkelijk de stagebegeleiding en stagebeoordeling op het competentiegericht leren af te stemmen voortvarend aan het werk moeten gaan om de kwaliteit hiervan (te blijven) waarborgen.

Vaak zijn de studenten zelf verantwoordelijk voor het vinden van een stageplaats. Op zich vindt de commissie dat geen probleem, maar de opleiding moet wel garanties inbouwen dat zij vaststelt of een stageplaats aan de juiste criteria voldoet. Alleen door de juiste begeleiding en de juiste leermomenten kan worden verwacht dat de student de competenties op het vereiste niveau kan afronden. De opleidingen dienen meer dan nu de verantwoordelijkheid te nemen om de kwaliteit van de stageplaatsen daadwerkelijk te borgen.

Vrijwel bij alle opleidingen heeft de commissie vanuit studenten- en werkveldgeledingen begrepen dat de beoordeling van de stage door onduidelijkheid over de beoordelingsindicatoren regelmatig tot ongenoegen leidt. Door onbekendheid met de vereiste competenties en onduidelijke beoordelingscriteria gebruiken werkveldbeoordelaars vaak de eigen (functie)eisen bij de beoordelingen. Het verdient daarom aanbeveling de beoordelingsindicatoren verder te operationaliseren en de gebruikers ervan te trainen in het beoordelen zodat de intersubjectiviteit toeneemt. Goede communicatie tussen opleiding en het werkveld is daarvoor een eerste vereiste. De commissie is het met opleidingen en werkplekbegeleiders eens dat er veel initiatief van studenten mag worden verwacht. Maar de opleiding dient zelf ook haar contacten met begeleiders op de werkplek te onderhouden en te waar-

borgen dat er adequate begeleiding wordt gegeven. Studenten ervaren de begeleiding vanuit de opleiding tijdens de stage als te procesmatig. Deze zou meer gericht moeten zijn op het zich eigen maken van de rollen en de vereiste competenties.

Evenals bij de studiebegeleiding geldt hier dat de opleidingen vanuit hun visie op opleiden dienen vast te stellen welke begeleiding per programmafase moet worden gegeven en aan welke eisen deze moet voldoen. Taken, rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen moeten duidelijk zijn.

3.7 Kwantitatieve instroom, doorstroom en uitstroom

Hoewel de streefcijfers en kwaliteitsindicatoren veelal ontbreken, hebben de opleidingen over het algemeen energie gestoken in activiteiten om de instroom, de doorstroom en de uitstroom te verbeteren. De commissie meent echter dat weinig opleidingen kunnen aantonen dat de rendementgegevens hierbij sturend zijn geweest. Zij beveelt de opleidingen dan ook aan in de toekomst de kwantitatieve gegevens en andere kwaliteitscriteria te gebruiken om de rendementen van de opleiding te verbeteren.

III. CONDITIES VOOR KWALITEIT EN CONTUITEIT: HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

3.8 Externe relaties

Ondanks dat de meeste opleidingen voldoende contacten met het werkveld onderhouden, dient het beleid gericht en systematischer te worden uitgevoerd om daar in de curricula meer profijt van te hebben. De huidige voornamelijk informele contacten met de werkvelddeskundigen kunnen meer worden uitgebuit. De commissie adviseert de opleidingen de potentiële kracht van het werkveld structureel en systematisch vanuit een gericht geformuleerd beleid te benutten. De opleidingen hebben een werkveld- of adviescommissie. Bij enkele opleidingen echter is deze van recente datum en zijn de effecten ervan nog niet merkbaar. Een actieve werkveldcommissie houdt de opleiding scherp en kritisch op het eigen functioneren en de eigen ontwikkelingen. Bovendien wordt de tweerichtingscommunicatie bevorderd. De commissie adviseert de opleidingen om in hun beleid duidelijk te verwoorden wat het doel en werkwijze van de werkveldcommissie is.

De commissie constateert bij de wetenschappelijke oriëntatie bij een aantal opleidingen voornamelijk individuele initiatieven. Bij slechts een enkele opleiding wordt deze oriëntatie ondersteund met een beleid op dit gebied. Doordat deze structuur ontbreekt, is niet gegarandeerd dat de kennis en kunde goed wordt ingebed in het opleidingsprogramma en de opleidingsstructuur en de wetenschappelijke oriëntatie wordt ingezet als input voor de verbetering van het eigen onderwijs. De commissie gaat ervan uit dat de verdere ontwikkeling van de lectoraten tot verbeteringen op dit punt zullen leiden. Kennisuitwisseling zal daarbij worden gestimuleerd. Hierdoor wordt individuele kennis gedeeld en wordt het organisatiekennis.

3.9 De opleidingsorganisatie

De commissie constateert dat de meeste opleidingen qua organisatie in een overgangsfase verkeren. De afgelopen periode zijn de inrichting en structuur van de opleidingen veranderd. De commissie vindt het positief dat de meeste opleidingen (recent) teams hebben ingesteld, die verantwoordelijk zijn voor bepaalde resultaten. De overlegvormen en coördinatieprincipes passen over het algemeen beter bij de gestelde onderwijsvisie en de opleidingsdoelen dan bij vakgroepgeoriënteerde opleidingen. Bij een enkele opleiding is de gehele inrichting en structuur al zo opgezet, bij andere opleidingen is deze structuur nog in ontwikkeling. Over het algemeen worden de nieuwe inrichting en structuur gelijktijdig vormgegeven met de ontwikkeling en voortgang van een nieuw curriculum. Het is positief dat docenten daarmee worden uitgedaagd om binnen een fase of periode gezamenlijk vorm te geven aan het competentiegerichte programma. Zij kijken hierdoor meer en meer over de grenzen van het eigen vak heen en de 'eilandjescultuur' binnen het vakgerichte curriculum wordt daarmee doorbroken. Deze ontwikkelingen versterken de teamgeest. Alhoewel de commissie positief is over de ingezette veranderingen verdient de organisatiecultuur bij de meeste opleidingen nog aandacht. De ingezette cultuurverandering wordt bij de meeste opleidingen ondersteund door de ingezette sturing op het afleggen van bovengenoemde verantwoording. Teambuilding and intercollegiale feedback spelen een belangrijke rol in het bereiken van de professionele cultuur die alle opleidingen nastreven. Deze aspecten zijn nodig om een lerende organisatie te zijn, waarin het leveren van kwaliteit centraal staat.

Uit de zelfevaluatierapporten blijkt dat een aantal opleidingen veel verbeterpunten hebben zonder daar een plan van aanpak bij te presenteren. Er moeten inderdaad nog veel activiteiten worden ondernomen, maar de commissie meent dat het bij een aantal opleidingen ontbreekt aan het stellen van prioriteiten. Men moet durven kiezen uit de vernieuwingen dan wel hoge ambities die gelijktijdig zijn/worden geïnitieerd door het management. Vele medewerkers ervaren een te hoge werkdruk. Het beargumenteerd durven kiezen/prioriteiten stellen zal de vitaliteit van de opleidingen bevorderen, de ingezette veranderingen een extra impuls geven en duidelijkheid brengen bij alle betrokkenen. Een sterke aansturing en coördinatie vanuit het management zijn daarbij noodzakelijk. Het belang van actieve ondersteuning van het (centrale) management en een stabiel management zijn essentiële randvoorwaarden voor het slagen van de veranderingsprocessen die in gang zijn gezet.

3.10 Personele en facilitaire voorzieningen

Het personeelsbeleid van de opleidingen is in ontwikkeling, klaar om te worden geïmplementeerd of al (gedeeltelijk) geïmplementeerd. Veel opleidingen hebben nog geen volledig uitgewerkt personeelsbeleid. Wel zijn dan (deel)aspecten aanwezig.

De huidige situatie trekt een zware wissel op de medewerkers van de opleidingen. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de combinatie van de onderwijsvernieuwingen, het willen/moeten aansluiten van het onderwijsprogramma op een gevarieerde studenteninstroom, en het uitvoeren van het bestaande programma.

De commissie meent, dat het HRM-beleid de nodige aandacht verdient. Dit om de door docenten ervaren werkdruk te verlagen en de scholing van medewerkers te structureren en te bevorderen.

Op dit moment staat het beleid bij de meeste opleidingen nog in de kinderschoenen. Over het algemeen worden er voldoende mogelijkheden geboden om bij te scholen, maar het initiatief daarvoor ligt overwegend bij de individuele docent. Wel vindt teamgerichte scholing plaats. Ondanks deze activiteiten toetsen de opleidingen dit over het algemeen nog niet aan een opleidings specifiek professionaliseringsplan. De commissie vindt het positief dat er gericht instrumenten ingezet (gaan) worden. Bij alle opleidingen is men er zich van bewust dat er meer gestuurd moet worden op de benodigde competenties van de docenten om de professionalisering van de teams en de individuele docenten te verhogen. De commissie meent dat er bij een aantal opleidingen gerichte scholing moet komen om de docenten te ondersteunen in hun veranderende rol van vakdocent naar leerprocesbegeleider. Deze verandering en ook het ontwikkelen van competentiegerichte opdrachten en toetsen vragen andere en nieuwe competenties van alle docenten. Afstemming tussen de gewenste en aanwezige competenties is nodig om gericht te kunnen sturen op de HRM-activiteiten die moeten worden ondernomen. De commissie vindt het positief dat een aantal opleidingen persoonlijke ontwikkelingsplannen als instrumenten gaat invoeren dan wel recent heeft ingevoerd. Wellicht kunnen de opleidingen zo voorkomen dat studenten de kwaliteiten van docenten als zeer wisselend ervaren.

De faciliteiten zijn, gelet op de werkvormen die men toepast, in voldoende mate adequaat. Bij een aantal hogescholen is men bezig met het aanpassen van het faciliteitenbeleid, omdat de beschikbare faciliteiten nog gestoeld zijn op de oude onderwijsvisie. De commissie vindt dat positief. Alhoewel bij de meeste opleidingen de ICT-mogelijkheden in voldoende mate beschikbaar zijn, zijn deze vooral op bepaalde momenten overbezet. Elders in de gebouwen zijn bij de meeste opleidingen echter nog meer pc's aanwezig.

Alhoewel de studenten en docenten goed toegang hebben tot actuele informatie, communicatie en presentatiemiddelen, vraagt de commissie aandacht voor de specifieke bestuurskundige literatuur in de mediatheken. Zij vindt deze bij de meeste opleidingen erg bescheiden. Ook adviseert de commissie meer relevante Engelstalige literatuur aan te schaffen. Bij een aantal opleidingen maken studenten intensief gebruik van bibliotheken buiten de opleiding. De commissie adviseert de opleidingen die het betreft een duidelijke keuze te maken. Of zij stimuleert haar studenten nadrukkelijk van de universiteits- of andere centrale bibliotheek gebruik te maken en neemt dit uitgangspunt op in haar beleid of zorgt ervoor dat er gericht wordt geïnvesteerd in de eigen collectie en het gebruik daarvan.

3.11 Kwaliteitszorg

Alle opleidingen hebben hun kwaliteitszorgsysteem gestoeld op het systeem dat de eigen hogeschool gebruikt. De commissie beoordeelt de meeste opleidingen met een voldoende omdat de evaluatie rondom het onderwijs in voldoende mate is ingebed in het onderwijs. Deze opleidingen ondernemen op evaluatiegegevens gerichte en voor betrokkenen over het algemeen zichtbare veranderingen. Het is positief dat een opleiding het primaire proces bewaakt aan de hand van vastgestelde doelen, streefcijfers en instrumenten, zodat gegevens beter kunnen worden geanalyseerd en de uitkomsten sturend zijn voor de in te zetten veranderingen/verbeteringen. De commissie adviseert alle opleidingen streefcijfers en kwaliteitscriteria te ontwikkelen. Daarbij kunnen de opleidingen gebruik maken van reeds bestaande instrumenten en procedures binnen de academies, afdelingen of hogescholen waar zij deel van uitmaken. De logische stap is om dit verder uit te bouwen naar de andere aspecten van een integraal kwaliteitszorgsysteem.

Hierbij dienen alle aspecten van de organisatie die van invloed zijn op de onderwijskwaliteit te worden belicht (organisatiestructuur, personeelsbeleid en facilitering).

Twee opleidingen hebben sinds de vorige visitatie goede vooruitgang geboekt. Alhoewel een opleiding recent goede stappen voorwaarts heeft genomen, meent de commissie dat zij te laat met activiteiten op het vorige visitatierapport heeft gereageerd. De vierde opleiding is niet eerder gevisiteerd.

De kwaliteit van de zelfevaluatierapporten vindt de commissie wisselend. Enkele rapporten zijn helder, zelfkritisch en analytisch. Deze tonen aan dat een opleiding weet waar ze staat en hoe ze verder moet. In andere rapporten lopen werkelijkheid en wenselijkheid door elkaar. In die gevallen bevatten de zelfevaluatierapporten uitgangspunten voor het nieuwe curriculum, terwijl in werkelijkheid voornamelijk het oude curriculum nog wordt uitgevoerd dan wel nog niet (volledig) volgens de eigen uitgangspunten wordt gewerkt. De commissie heeft bij deze opleidingen met de gegevens uit de gesprekken en de ter plaatse bestudeerde materialen verder haar beeld kunnen vormen.

4 Algemene aanbevelingen

In dit hoofdstuk doet de commissie aanbevelingen op grond van de algemene bevindingen uit hoofdstuk 3. De algemene bevindingen leiden tot conclusies die voor alle of voor een groot deel van de opleidingen gelden. De commissie heeft aanbevelingen gericht aan de opleidingen die een individuele of een gezamenlijke aanpak vergen. Daar waar de opleidingen gezamenlijk kunnen optreden richt de commissie zich tot het landelijk overleg van de opleidingen bestuurskunde/overheidsmanagement. Dat kan als gestructureerd overleg een initiërende en coördinerende rol vervullen in de bespreking en mogelijke aanpak van de aanbevelingen.

De commissie beveelt de opleidingen aan om:

- Als landelijke overleg gezamenlijk te blijven optrekken en vervolg te geven aan Hart van de publieke zaak. Waarbij de commissie tevens meent dat het LOBO zich verantwoordelijk moet voelen voor de bewaking van de bestuurskundige dimensie in de eigen en aanverwante opleidingen zoals veiligheidskunde, milieukunde en Europakunde. Frequent overleg met de genoemde opleidingen is daarbij van belang;
- Vanuit een lerend perspectief gezamenlijk te komen tot best practices en de uitwisseling daarvan;
- Een gezamenlijk beleid te ontwikkelen teneinde het beroep van bestuurskundige en de beroepsmogelijkheden voor hbo-afgestudeerden meer bekendheid te geven en het imago van de overheidsdienst samen met het werkveld te verbeteren;
- Ook in de eigen regio mede door een actief alumni-beleid meer bekendheid te geven aan de opleiding bij potentiële voltijd- en deeltijdstudenten én hun decanen respectievelijk P&O-medewerkers/leidinggevendens;
- Te zorgen voor een juiste balans in de competentiegerichte opdrachten en het vakgerichte onderwijs dat de cognitieve component bewaakt. Studenten willen intellectueel meer worden uitgedaagd;
- Te zorgen voor de juiste balans in de groepsopdrachten en de individuele opdrachten;
- Te zorgen voor een juiste balans tussen studentgestuurd en docentgestuurd leren en de stage- en studiebegeleiding daar per studiefase op aan te passen. Het portfolio dient verder te worden geïmplementeerd en binnen de opleiding éénduidig te worden gehanteerd. Studenten moeten door docenten begeleid worden naar het dragen van verantwoordelijkheid en het zelfstandig werken.
- Bij de keuze voor brede bacheloropleidingen te waken dat de eigenheid van de bestuurskunde en het beroepsprofiel van de hbo-bestuurskundige bewaakt blijft;
- De contacten die zij met het eigen werkveld onderhouden gestructureerde en systematischer in te zetten voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs;
- De stages ook competentiegericht in te vullen;
- De taaldeficiënties die bij veel studenten worden gesignaleerd voortvarend aan te pakken;
- Bij het kwaliteitszorgsysteem doelen en streefcijfers vast te stellen. Dan kunnen gegevens beter worden geanalyseerd en zijn de uitkomsten sturend voor de in te zetten veranderingen/verbeteringen;
- De toetsen beter af te stemmen op de gehanteerde werkvormen en de onderwijsvisie.

DEEL II SPECIFIEKE DELEN

Haagse Hogeschool, Den Haag

Opleiding: Bestuurskunde/Overheidsmanagement, duaal en deeltijd

Visitatiedata: 6 en 7 november 2003

Inleiding

De Haagse Hogeschool biedt in het totaal 41 bachelor- en 13 masteropleidingen aan. Aan de hogeschool studeren circa 16.000 studenten en er werken ruim 1.300 medewerkers. De opleidingen zijn sinds 1 september 2002 ondergebracht in 16 onderwijsafdelingen. Sinds die tijd vormt de opleiding bestuurskunde/overheidsmanagement samen met de opleiding kader in de gezondheidszorg de afdeling Bestuur, Beleid en Recht (BBR). Vanaf september 2003 maken daar ook de nieuwe opleidingen HBO-rechten en integrale veiligheidskunde deel van uit. Het programma wordt aangeboden in een duale en een deeltijd variant. Sinds haar definitieve ontstaan in 1997 is dit de eerste keer dat de opleiding wordt gevisiteerd. Aan de opleiding bestuurskunde/overheidsmanagement studeren 470 studenten, waarvan 358 duaal en 112 deeltijd. Er werken 19 docenten aan de duale variant met een omvang van 7,0 FTE. De FTE/student ratio bedraagt 1:51. Aan de deeltijd werken 15 docenten met een omvang van 4,3 FTE. De FTE/studentratio is 1:26 (cijfers oktober 2002).

Alhoewel de eerste twee studiejaar volledig binnenschools worden aangeboden, kent de opleiding formeel geen voltijd variant en staat het aangeboden programma als duale variant geregistreerd. Studenten moeten in het derde en vierde studiejaar vier dagen in de week een relevante baan te hebben. In deze periode hebben zij één contactdag per week. Van deeltijd studenten wordt geëist dat zij een relevante baan van minimaal 16 uur per week hebben.

Het hogeschoolmanagementteam heeft in HOP5¹ een nieuwe strategische visie geformuleerd. Daarin wordt benadrukt, dat de Haagse Hogeschool, naast het verzorgen van innovatief onderwijs, in het bijzonder de ambitie heeft om te fungeren als kennisinstelling van de regio.

¹ *Vijfde hogeschoolontwikkelingsplan*

I. BEROEPSVOORBEREIDING EN -KWALIFICATIE

1 Inhoudelijk opleidingskader

1.1 Beroepsbeeld

Heeft de opleiding een duidelijke en adequate eigen visie op het beroep en het nationale en internationale beroepenveld waarvoor wordt opgeleid?

voldoende

De opleiding baseert haar beroepsbeeld op het landelijke beroepsprofiel Hart voor de publieke zaak (juni 1999). Aan de totstandkoming hiervan heeft zij een actieve bijdrage geleverd.

Volgens de opleiding leidt zij public managers op die zelfstandig en zelfverantwoordelijk kunnen opereren op het snijvlak van bestuurskunde en bedrijfskunde. Zij functioneren in beroepen waarin de publieke zaak belangrijk is. Deze is aan de orde in processen om ordening in de samenleving aan te brengen en te handhaven. Hierbij vindt een belangenafweging plaats. De opleiding stelt, dat de publieke zaak tegenwoordig niet langer uitsluitend door de overheid wordt behartigd. Er is sprake van een tendens waarbij publieke en private sector elkaar 'doordringen'. Als gevolg dit vervagende onderscheid werken public managers ook in andere kringen dan de overheid, zoals in organisaties op het gebied van veiligheid en openbare orde, vervoersbedrijven en woningcorporaties.

Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt dat de eigen kleur van de opleiding wordt gevormd door haar focus op de Rijksoverheid. Afgestudeerden komen echter ook terecht bij lagere overheden als provincies en gemeentes. De functies hebben met elkaar gemeen dat de public manager werkt vanuit een integraal perspectief. Hij is een 'spin in het web' van het maatschappelijk politieke krachtenveld.

De agenda van de public manager wordt gevormd door maatschappelijke plannings- en beleidsproblemen. Hij heeft oog voor zowel de inhoud als het proces. Kenmerkend voor de werkwijze van de public manager zijn een interactieve en een netwerkbenadering. De opleiding leidt public managers op die zelfstandig en zelfverantwoordelijk kunnen opereren op het snijvlak van bestuurskunde en bedrijfskunde. Zij stelt, dat het spectrum tussen deze beide uitersten zich in de praktijk sterk heeft verbreed en tegenwoordig vele van de eerdergenoemde organisaties te maken hebben met een ingewikkelde (uiteenlopende) mix van de door beide disciplines bestreken vraagstukken. De opleiding stelt daarom dat haar afgestudeerden zich alleen in de beroepsomgeving kunnen handhaven indien zij zowel bedrijfskundig als bestuurskundig zijn geschoold. De opleiding meent dat om die reden verwante opleidingen zoals management, economie & recht (MER) en personeel & arbeid hier slechts in beperkte mate aan kunnen voldoen.

Uit zowel de gesprekken als uit het bestudeerde materiaal blijkt dat de opleiding voldoende zicht heeft op relevante ontwikkelingen in het werkveld en dat het opleidingskader regelmatig wordt geactualiseerd. Een belangrijk aspect in de publieke zaak is de Europese dimensie. Van de public manager wordt verwacht dat hij daar op anticipeert. Het is belangrijk om inzicht te hebben in en om te kunnen gaan met de cultuurverschillen die bestaan tussen de Europese landen. De commissie vindt dit positief.

Het geheel overziend, meent de commissie dat de opleiding een adequate visie op het beroep en het werkveld heeft en dat dit beroepsbeeld door de betrokkenen wordt gedragen.

Uit de gesprekken met studenten blijkt echter, dat het hen niet altijd helder is waar zij nu precies kunnen gaan werken. Zij hebben het idee dat zij ook opgeleid worden voor functies in de commerciële sector. De commissie adviseert de opleiding gebruik te maken van termen als 'bedrijfsvoering in de publieke sector'.

1.2 De beoogde eindkwalificaties

Zijn de eindkwalificaties van de opleiding relevant met het oog op de beroepsvoorbereiding?

voldoende

In Hart voor de publieke zaak (juni 1999) zijn behalve het beroepsbeeld ook de daaruit afgeleide 50 competenties vastgelegd. Deze zijn ondergebracht in de volgende rubrieken: affiniteit met de publieke zaak, de public manager aan de slag en rationeel management. Een competentie is volgens de opleiding de bekwaamheid om de verworven kennis, inzichtenvaardigheden en houding zodanig te hanteren, dat de functie van public manager adequaat kan worden vervuld. De opleiding heeft de competenties vertaald naar en gegroepeerd rond drie rollen, te weten de rol van leidinggevende / manager, de rol van beleidsmatig werkende en de rol van bedrijfsmatig werkende. Aan deze rollen zijn vervolgens veertien beroepsproducten gekoppeld. Dit zijn producten die de beginnende beroepsbeoefenaar de organisatie kan leveren. Bovenop en naast de landelijke competenties hanteert de opleiding tien managementcompetenties. Deze gelden overkoepelend voor het totale competentieprofiel.

De landelijke competenties worden geactualiseerd op basis van onderzoek met behulp van enquêtes onder afgestudeerden, door informatie uit de verslagen en in overleg met het LOBO².

De opleiding stelt in haar zelfevaluatierapport dat zij een competentiematrix heeft ontwikkeld. Hierin is van de vakken vastgesteld in welke mate en op welk niveau wordt bijgedragen aan de realisatie van de competenties. Voorafgaand hieraan is van alle onderdelen uit het curriculum bepaald aan welke competenties uit een van de drie eerdere genoemde rubrieken het curriculumonderdeel het meeste bijdraagt. Bij de niveau-indeling van de competenties hanteert de opleiding de indeling: beginnend, oefenend en kwalificerend. Zij stelt dat zij hiermee een betere sturing van de programma-inhouden realiseert.

De commissie constateert dat duidelijk is aan welke competenties de studenten minimaal moeten voldoen. Zij concludeert echter dat het verband tussen de curriculumonderdelen en de te verwerven competenties meer geëxpliciteerd moet worden. Zij heeft namelijk in onvoldoende mate inzicht gekregen in de sturende werking van de competenties op het totale curriculum. De commissie baseert haar oordeel op onderstaande argumenten:

Ten eerste heeft de commissie bovengenoemde matrix bestudeerd en vastgesteld, dat deze nog niet (volledig) is ingevuld. Op onderdelen is slechts een globale relatie met de competenties aangegeven. Ten tweede wordt uit de studiegidsen en de modulenboeken de relatie tussen de competenties en de leerdoelen in onvoldoende mate duidelijk. De opleiding geeft ook zelf in haar zelfevaluatierapport

² Landelijke Overleg Bestuurskunde Opleidingen

aan dat het voor de studenten duidelijk moet zijn in welke beroepscontexten zij welke rollen dienen te vervullen en welke competenties daarbij van belang zijn. De opleiding constateert zelf dat bij sommige onderwijsonderdelen sterker aan dient te worden gegeven welke competenties daarin ontwikkeld worden. Bij bestudering van het studiemateriaal blijkt dat de 14 beroepsproducten en de drie beroepsrollen niet worden beschreven.

Ten derde blijkt uit de gesprekken met studenten, dat het voor hen niet altijd duidelijk is hoe de curriculumonderdelen samenhangen met de vereiste competenties.

Samenvattend adviseert de commissie de opleiding transparanter en duidelijker in documenten aan te geven hoe de competenties de inhoud van het curriculum sturen. Dan zal de opleiding een instrument in handen hebben waarin bij veranderingen in de vereiste competenties duidelijk wordt waar in de diverse curriculumonderdelen aanpassingen nodig zijn. Tevens zal dat meer helderheid verschaffen aan studenten over de samenhang in het curriculum (vergelijk paragraaf 2..4).

2 Curriculum

2.1 Korte beschrijving van het curriculum

Tijdens de visitatie wordt het derde leerjaar van de duale variant herzien.

Ieder studiejaar kent vier perioden van 10 weken. Elk periode kent een thema dat de inhoud van het programma bepaalt. Een aantal van de 12 thema's zijn 'Trias Politica', 'Doelmatigheid bij de overheid', 'Management van Diensten' en 'Integrale Beleidsvoering'. Het programma kent vier leerlijnen: de integratielijn, de beleidslijn, de managementlijn en de vaardighedenlijn. Studenten leren gelijktijdig langs deze leerlijnen.

De opleiding biedt in het vierde jaar vier differentiaties aan; Integrale Veiligheid, Auditing & Consultancy, E-Governance en Management van diensten. Vanaf het derde studiejaar is de inhoud van de periodethema's gekoppeld aan de genoemde differentiaties.

De opleiding meent, dat de integratie van werken en leren een uitstekende voedingsbodem biedt voor het verwerven van competenties. Daarom dient elke student vanaf het derde studiejaar een relevante functie te hebben. Tevens dient deze leerarbeidsplaats (LAP) gericht te zijn op de gekozen differentiatie.

Deeltijdstudenten volgen een modulair onderwijssysteem. De thema's zijn 'Externe afstemming', 'Afstemming van gestructureerde problemen' en 'Afstemming van ongestructureerde problemen'. Ook deeltijdstudenten kunnen voor het vierde jaar kiezen uit een van de bovengenoemde differentiaties.

De opleiding wil de plaats- en tijdsongebondenheid van het studeren versterken en is gestart met de introductie van Blackboard. Met ingang van het studiejaar 2004-2005 zal het curriculum op deze wijze worden ondersteund.

2.2 Opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum

Zijn de opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?

voldoende

Alhoewel de opleiding stelt dat haar curriculum competentiegericht is opgezet, constateert de commissie dat het op dit moment vooral nog vakgericht is ingericht. Voltijd docenten bevestigen dat zij de eerste twee jaar nog vakmatig opleiden. Ook deeltijd docenten merken op dat zij komen om hun vak te doceren. De competentiegerichtheid komt bij de duale variant binnenschools wel tot uiting in de IBO-blokken waarin studenten in groepen aan een gezamenlijk product werken. Tijdens het duale derde en vierde jaar wordt in leerkringen samen met medestudenten en docenten aan de competenties gewerkt door middel van reflectie, supervisie en methodische praktijkbegeleiding. Het daarbij gehanteerde portfolio functioneert echter in onvoldoende mate (vergelijk paragrafen 2.3 en 5.2).

Desondanks blijkt uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal dat de inhoud van het binnenschoolse curriculum in voldoende mate relevant en actueel is. Door de gekozen gerichtheid op de managementcompetenties (vergelijk paragraaf 1.2) worden er veel managementvakken gegeven. De commissie constateert echter dat er te weinig inhoudelijke aandacht is voor bestuurskundige items als staatsinrichting en politicologie. Ook werkveldvertegenwoordigers geven aan dat het politieke aspect verbeteringswaardig is.

Uit gesprekken met studenten en afgestudeerden blijkt, dat zij tevreden zijn over de opbouw en de inhoud van het curriculum. Vooral het brede spectrum aan vakken vinden zij een sterk punt. Daardoor kunnen zij in vele functies terecht. De commissie vindt dit positief.

De commissie adviseert de opleiding in overweging te nemen het vak Engels dat gericht is op bestuurskunde voor alle studenten verplicht te stellen. De inhoud moet dus vooral gericht zijn op bestuurskundig relevante woorden en uitdrukkingen. De commissie vindt het positief dat de opleiding dit vak al in de vrije ruimte aanbiedt. Uit de gesprekken blijkt echter, dat veel studenten dit vak niet kiezen, omdat zij door hun beginsituatie al voorzien dit niet met een voldoende af te zullen ronden. Uit de gesprekken blijkt eveneens dat het vak Engels dat in het basiscurriculum is opgenomen van een te laag niveau is om Engelse teksten over het binnen- en buitenslands bestuur te lezen en te begrijpen. Daarnaast wordt door studenten opgemerkt dat de lesinhouden gedurende het hele programma soms oppervlakkig zijn. Studenten willen over het algemeen meer door docenten worden uitgedaagd onder andere in het gebruik van de achter de competenties liggende theorieën. Zij merken ook op dat sommige boeken die zij verplicht moeten aanschaffen niet worden gebruikt dan wel niet naar wordt verwezen.

De commissie ondersteunt dan ook het advies van haar gesprekspartners aan de opleiding om meer diepgang en uitdaging aan te brengen. De commissie meent dat daar, gezien de ervaren studielast, ook voldoende ruimte voor is (vergelijk paragraaf 7.2). Dit betekent dat de opleiding moet zoeken naar een goede dan wel betere balans in de vaardigheids- en cognitieve aspecten binnen het totale binnenschoolse programma. In het derde en vierde jaar hebben duale studenten een terugkomdag per week. Daarin wordt supervisie en methodische praktijkbegeleiding gegeven. Reflectie op het handelen in de praktijk staat centraal. Ook kunnen studenten workshops volgen.

Alhoewel de commissie de oriënterende functie met een voldoende beoordeelt, verdient deze nog aandacht. Studenten krijgen op zich een voldoende beeld van studie en beroep, maar zij missen in het eerste jaar het vak 'bestuurskunde'. De commissie meent dat de balans zwaar op de bedrijfskundige kant ligt.

Over het algemeen is het studiemateriaal in voldoende mate relevant, actueel en volledig. Relevante ontwikkelingen worden onder andere ingebracht door gastdocenten uit de landelijke politiek en overheid. De modules die worden gebruikt variëren van 1 tot 2 studiepunten. De theorie sluit op de opdrachten aan en de opdrachten zijn zinvol. Wat betreft de presentatie van het studiemateriaal is de commissie van mening dat daar meer eenheid in mag worden aangebracht. Vakdocenten gaan daarin nog te veel hun eigen weg.

Voor de deeltijdstudenten worden functie-eisen³ gesteld die door de examencommissie worden getoetst. Deeltijd docenten geven aan dat zij meer informatie over de functies van de studentgroep willen hebben om hun eigen programma hierop te kunnen afstemmen. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

2.3 Opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum

Zijn de opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?

voldoende

Alhoewel de opbouw en de inhoud van het buitenschools curriculum relevant zijn met het oog op het bereiken van de vereiste competenties en de commissie positief is over de opzet hiervan, dient de opleiding zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de buitenschoolse leersituaties beter te borgen.

Het buitenschools leren op de leerarbeidsplaats moet door de student worden gestuurd door middel van zijn digitale portfolio. Elke student dient per onderwijsblok een persoonlijk leerplan te maken. Hierin stelt hij leerdoelen op die hij binnen die periode wil gaan behalen. Door de student moeten de relaties worden gelegd tussen de vereiste competenties en de mogelijkheden op de leerarbeidsplaats. Deze relaties moeten door de opleiding worden getoetst. Aan het eind van een onderwijsblok moet de student reflecteren op zijn ervaringen en hiervan een verslag maken. Hij moet dit verslag bij de docentbegeleider inleveren. In het document Gids over de leer-arbeids-plaats (LAP) staat duidelijk vermeld wat er van de verschillende betrokken wordt verwacht.

Uit de door de commissie bestudeerde reflectieverslagen blijkt, dat de inhoud van het buitenschools curriculum relevant is voor de beroepsuitoefening. De opdrachten zijn zinvol voor het realiseren van de gestelde leerdoelen. De bestudeerde digitale portfolio's vindt de commissie echter zeer wisselend van kwaliteit. Sommige portfolio's zijn absoluut duidelijk in zowel de proces- als de productkant. Andere zijn ronduit slecht en daarin is absoluut niet duidelijk wat de relatie met de competenties is, dan wel is onduidelijk hoe de student aan zijn competenties heeft gewerkt. Uit de gesprekken met studenten en afgestudeerden blijkt tevens dat de toetsing van het persoonlijke leerplan in onvoldoende mate door de opleiding gebeurt en studenten weinig tot geen (inhoudelijke) feedback op hun portfolio en verslag krijgen. In de documenten is duidelijk beschreven hoe de begeleiding

³ Notitie met betrekking tot de relevante functie, deeltijdopleiding B0, 2002

aan de studenten vorm moet worden gegeven. Uit de gesprekken blijkt echter dat de opleiding, in het kader van het zelfverantwoordelijk leren, in de uitvoering de verantwoordelijkheid onevenredig zwaar bij de student lijkt te leggen. Het beginsel dat in een hbo-opleiding gestreefd wordt naar een grote mate van zelfstandigheid, vindt de commissie een goed uitgangspunt. Dat verplicht de opleiding echter dat er gedurende de studiejaren een juiste balans wordt gevonden in de verhouding tussen de groei van de studenten en de daarop afgestemde begeleiding. De commissie vindt het mét de studenten een positief punt dat studenten worden uitgedaagd om na te denken over hun eigen ontwikkeling. In het kader van de borging echter dient de opleiding daarbij de 'vinger aan de pols' te houden. Ondanks de duidelijk beschreven stappen in het bovengenoemde document, blijken studenten namelijk veel meer sturing nodig te hebben bij het opzetten van hun persoonlijke leerplan in relatie tot de competenties en de reflectie hierop en op het eigen handelen vanuit de bestuurskundige literatuur. De commissie vraagt hiervoor extra aandacht. Wellicht kan de opleiding zo voorkomen dat de studenten de overgang van het tweede naar het derde leerjaar als een 'groot zwart gat' ervaren. De commissie vindt het dan ook een goede stap voorwaarts dat de opleiding vanaf het eerste studiejaar met persoonlijke leerplannen wil gaan werken. Gericht feedback en begeleiding hierbij is nodig.

Zowel studenten, afgestudeerden als werkveldvertegenwoordigers geven aan dat het niveau van de leerarbeidsplaats bepaalt of voldoende aan de vereiste competenties kan worden gewerkt. Ondanks dat de werkveldvertegenwoordigers over het algemeen tevreden zijn over de gerealiseerde kwalificaties, vindt de commissie dat de opleiding onvoldoende maatregelen treft om zowel de kwaliteit als de kwantiteit van buitenschoolse leersituaties te borgen (vergelijk paragraaf 7.4). Ook de opleiding zelf gaat er vanuit dat competenties vooral in de beroepspraktijk worden ontwikkeld. De commissie vindt mét de opleiding, dat de combinatie van leren en werken een ideale voedingsbodem is voor de ontwikkeling van de vereiste competenties. De genoemde garanties verdienen daarom extra aandacht. De opleiding dient daarin haar verantwoording te nemen en deze niet onevenredig zwaar bij de student en de begeleiding op de leerarbeidsplaats te leggen.

Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt, dat er binnen het team niet voldoende aandacht is geweest voor het duale opleiden. De visie blijkt nog onvoldoende te zijn ingedaald bij veel docenten. Ondanks dat de studenten gedurende twee studiejaren vier dagen per week werken, blijkt het buitenschools curriculum in het totaal slechts 36 van de in het totaal 168 studiepunten te omvatten. De commissie adviseert de opleiding dringend de verhouding tussen de binnenschoolse en buitenschoolse studiepunten in relatie tot het duale leren te verantwoorden.

Ondanks dat de commissie positief oordeelt over de inhoud en de vorm van het buitenschools curriculum, is verbetering rondom de borging zeer noodzakelijk. De commissie vindt het positief dat de opleiding onderzoek laat doen naar de borging van en de eisen aan het duale leren. Zij adviseert de opleiding dringend meer evenwicht aan te brengen in de zelfverantwoordelijkheid van de student en haar eigen kwaliteitsborging van de buitenschoolse leersituaties. Zij laat nu te veel aan studenten en de werkveldbegeleiders over.

2.4 Samenhang en integratie binnen het curriculum

<i>Bestaan er inhoudelijk beredeneerde en volgtijdelijke verbanden tussen de verschillende curriculumonderdelen?</i>	<i>duaal: voldoende deeltijd: onvoldoende</i>
--	---

Alhoewel uit de documenten blijkt dat de beide curricula samenhangend zijn opgezet, meent de commissie dat de uitvoering daarvan in het team verbetering behoeft om de kwaliteit te kunnen blijven waarborgen (duaal) dan wel te waarborgen (deeltijd).

Positief is dat in de beschrijvingen in voldoende mate wordt aangegeven hoe de onderliggende / ondersteunende vakken met het betreffende thema (duaal) respectievelijk project (deeltijd) samenhangen. De commissie constateert ook dat de opleiding voor de samenhang en integratie van haar curricula goede uitgangspunten heeft. De beroepsgerichtheid is in de beide programma's als rode draad in voldoende mate herkenbaar. Uit de HBO-monitor blijkt bovendien dat (oud-)studenten de samenhang in het curriculum voldoende vinden.

Maar de commissie constateert ook enige tegenstelling met dit beeld op basis van gesprekken met docenten en studenten. Hoewel volgens de studenten de intentie bij – als deskundig ervaren – docenten aanwezig is om competentiegericht op te leiden, merken zij op dat zij over het algemeen 'losse vakken' lijken te volgen. Zij zien de samenhang minder, zo constateerde de commissie op basis van gesprekken met studenten, maar overigens ook met docenten. Studenten menen dat pas tijdens het werken de zaken echt op hun plaats vallen. De commissie adviseert de opleiding onderzoek te doen naar deze geconstateerde discrepantie in beleving in relatie tot de gegevens uit de HBO-monitor.

De commissie meent dat het feit dat de samenhang (en consistentie) nog niet helemaal transparant en uitgewerkt is, ten dele heeft te maken met de ontwikkelingsfase waarin de ontwikkeling van het competentiegericht leren zich bevindt. Daarbij geeft de huidige manier van werken met de portfolio's nog niet de beoogde steun aan het geheel. Hier ligt dus nog een opgave voor het hele team om dit gezamenlijk verder op te pakken.

De commissie vindt het positief dat de opleiding zich ervan bewust is dat er hoge eisen aan de coördinatie moeten worden gesteld bij de uitvoering van een samenhangend competentiegericht curriculum. De commissie meent dat bij de coördinatie de eerder in paragraaf 1.2 genoemde verder te ontwikkelen matrix kan worden gebruikt. Ook éénduidige richtlijnen voor de uitvoering van het competentiegericht leren en verder discussie hierover binnen het team zullen de consistentie in de uitvoering van het curriculum zeker versterken. Om tot verbeteringen in de uitvoering te komen adviseert de commissie de opleiding daarnaast in het al het studiemateriaal duidelijker aan te geven aan welke competenties/rollen tijdens de vakken/opdrachten wordt gewerkt (vergelijk paragraaf 1.2). Docenten kunnen hier in de begeleiding dan ook gericht naar verwijzen en zullen zich nog bewuster worden van hun bijdrage aan de vereiste competenties.

Ondanks dat de commissie voor de duale variant een voldoende oordeel uitspreekt, meent zij dat de opleiding nog een flinke stap moet zetten om niet alleen op papier maar ook in de uitvoering een volledig samenhangend competentiegericht curriculum aan te bieden.

Alhoewel de beroepsgerichtheid ook in de deeltijdvariant duidelijk aanwezig is, blijkt uit de gesprekken echter dat de binnenschoolse samenhang in dat programma onvoldoende is. Zoals al eerder is opgemerkt in paragraaf 2.2 komen de deeltijddocenten hun eigen vak doceren. Zij geven aan geen overzicht te hebben over het hele programma en de daaraan gekoppelde competenties. Ieder docent weet welk vak hij moet geven en geeft zijn eigen les. Deeltijddocenten bevestigen de conclusie van de commissie dat coördinatie op het geheel nodig is.

3 Kwalificaties van afgestudeerden

3.1 De bewaking van de kwalificaties

<i>Beschikt de opleiding over adequate mechanismen om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties van afgestudeerden te waarborgen?</i>	<i>voldoende</i>
---	------------------

Alhoewel de opleiding verschillende instrumenten hanteert om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties te waarborgen, vindt de commissie deze met betrekking tot het eigen werkveld formeler en systematischer kan worden ingezet.

De opleiding heeft haar curriculum heeft getoetst aan de landelijk geformuleerde competenties.

Deze worden op landelijk niveau in samenspraak met het werkveld periodiek geëvalueerd.

Daarnaast neemt zij deel aan de landelijke HBO-monitor en houdt zij een periodieke enquête onder haar alumni. Hierin wordt meer specifiek ingegaan op de inhoudelijke relevanties van de eindkwalificaties.

De opleiding heeft de afgelopen jaren regelmatig overleg gehad met de zogenaamde 'buitendocenten'. Dit zijn de deeltijddocenten die in de praktijk werkzaam zijn en een klein dienstverband hebben. Uit de verslagen blijkt dat de programmasamenhang, de eindkwalificaties en de opvattingen in het werkveld aan de orde zijn geweest. Ook krijgt de opleiding informatie over de eindkwalificaties door middel van individueel overleg met de deeltijddocenten. Uit de commissiegesprekken met deze docenten blijkt echter, dat de competenties tot nu toe geen onderwerp van gesprek zijn geweest.

De commissie vraagt aandacht voor dit verschil in beleving.

De commissie vindt het positief dat de opleiding de contacten met de mentoren op de leerarbeidsplaats wil intensiveren. Uit de gesprekken blijkt namelijk, dat deze contacten minimaal zijn en tot nu toe zeker niet georganiseerd en/of systematisch (vergelijk paragraaf 7.4).

Werkveldvertegenwoordigers geven in de gesprekken aan dat de opleiding meer gebruik moet maken van hun deskundigheid. Ook blijken ze bij de beoordeling van afgestudeerden met name hun eigen referentiekader te gebruiken en niet zo zeer de door de opleiding vereiste competenties.

De opleiding kan meer input krijgen door middel van onderzoek bij het werkveld waar de afgestudeerden werkzaam zijn. Nu wordt dit niet gericht ondervraagd over de kwaliteit van de afgestudeerden. De opleiding stelt dat docenten gegevens over de vereiste competenties uit de reflectieverslagen van de studenten halen.

Het geheel overziend meent de commissie dat het onderzoek onder afgestudeerden systematisch plaatsvindt. Onderzoek onder het eigen werkveld echter dient ook periodiek en systematisch te worden uitgevoerd als de opleiding haar opleidingskwalificaties daadwerkelijk wil borgen. Dan kan de opleiding de gewenste en de gerealiseerde kwalificaties vergelijken, de gegevens analyseren en indien nodig gericht acties ondernemen om de inhoud van haar programma aan te passen. De opleiding stelt zelf ook in haar zelfevaluatierapport dat het noodzakelijk is de geformuleerde competenties te evalueren in verband met ontwikkelingen in het werkveld.

3.2 De gerealiseerde kwalificaties

Zijn de door de studenten aan het eind van de opleiding verworven kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden toereikend om adequaat te functioneren in de beroepspraktijk?

voldoende

Alhoewel de afgestudeerden over het algemeen voldoen aan de eisen om als startende public manager aan het werk te gaan, vereist de borging hiervan de nodige aandacht.

Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt dat afgestudeerden zeer zelfstandig werken en breed inzetbaar zijn. Zoals eerder opgemerkt in paragraaf 2.2 dient meer aandacht te worden geschonken aan de 'politieke antenne' van de studenten. Ook moet volgens werkveldvertegenwoordigers meer op het hieraan gerelateerde sociale gedrag van de studenten worden gestuurd.

De opleiding gebruikt voldoende methoden om aan te tonen dat de afgestudeerden daadwerkelijk voldoen aan de vereiste eindkwalificaties. Door middel van de beoordelingen op de leerarbeidsplaats, de portfolio's, de scriptie en tijdens het eindgesprek wordt getoetst of de studenten voldoende competenties hebben ontwikkeld. Op basis van de bestudeerde scripties stelt de commissie vast dat studenten bij hun afstuderen startbekwaam zijn en dus beschikken over de beoogde competenties. Zij merkt daarbij op dat deze inhoudelijk voornamelijk gericht zijn op de bedrijfsmatige kant. Meer profilering van bestuurskundige onderwerpen is daarbij gewenst. Ook behoeft de taalvaardigheid van de meeste afgestudeerden meer aandacht. Over het gerealiseerde niveau en de inhoud van de gevoerde eindgesprekken kan de commissie geen oordeel vellen. Daarover zijn geen gegevens beschikbaar.

Bij de borging van het vereiste niveau plaatst de commissie een aantal kanttekeningen.

Ten eerste: zoals eerder opgemerkt zijn de werkveldvertegenwoordigers tevreden over het functioneren van de afgestudeerden. Uit de gesprekken blijkt echter dat de beoordeling meestal plaatsvindt aan de hand van de eigen functie-eisen en niet aan de hand van de door de opleiding gestelde competenties (vergelijk paragraaf 7.4).

Daarnaast zijn de portfolio's zeer wisselend samengesteld. Op zich vindt de commissie dat geen probleem, maar duidelijk moet zijn hoe aan de competenties is gewerkt en wat de resultaten daarvan zijn. Goede uitvoering van de richtlijnen, duidelijke gerichte begeleiding van studenten en éénduidige inhoudelijke beoordeling door docenten zijn nodig om dit instrument als betrouwbaar en valide toetsinstrument in te zetten. Ten derde merkt de commissie op dat de beoordelingscriteria van de scriptie duidelijk afgeleid moeten zijn van de vereiste competenties.

Kortom de commissie is positief over de bereikte resultaten. De opleiding dient echter meer aan-

dacht te besteden aan de borging hiervan, zodat zij kan garanderen dat alle afgestudeerden voldoen aan de eigen geformuleerde vereiste competenties.

4. Het hbo-niveau

Voldoet de opleiding aan het hbo-niveau?

voldoende

Ondanks dat de opleiding niet expliciet heeft aangegeven door middel van welke programmaonderdelen de tien generieke kwalificaties worden gerealiseerd, meent de commissie dat zij voldoet aan het hbo-niveau. De generieke kwalificaties komen impliciet tot uitdrukking in de eindkwalificaties van de opleiding en tezamen met deze eindkwalificaties worden de generieke kwalificaties behaald. Onder andere uit de bestudeerde scripties en de reflectieverslagen blijkt dat de afgestudeerden aantoonbaar voldoen aan het hbo-niveau. Ook vertegenwoordigers van het werkveld en van stageinstellingen delen deze mening. Afgestudeerden beschikken over de 'brede professionalisering', de 'transfer en brede inzetbaarheid' en het 'probleemgericht werken'. Een belangrijk aandachtspunt is de borging van het buitenschools curriculum en daarmee van (een deel van) het niveau van het afstuderen (vergelijk paragrafen 2.3 en 3.3). De taalvaardigheid van studenten is een belangrijk aandachtspunt. Hoewel studenten over voldoende hbo-niveau beschikken, is commissie ook van mening dat het programma de studenten meer mag uitdagen.

II. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE: HET BEDRIJFSECONOMISCH EN STUDEERBAARHEIDSPERSPECTIEF

5 Het onderwijsleerproces

5.1 De werkvormen en studieactiviteiten

Zijn de werkvormen/studieactiviteiten didactisch verantwoord met het oog op het realiseren van de eindkwalificaties/leerdoelen en een effectief leerproces van studenten?

voldoende

Kernbegrippen in de hogeschoolmissie zijn: 'zelfstandig en zelfverantwoordelijk', 'leerprocessen centraal' en 'pro-actief naar werkveld en maatschappelijke ontwikkelingen' en 'kenniscentrum'. De opleiding stelt in haar zelfevaluatie-rapport dat zij 'zelfstandig en zelfverantwoordelijk' in haar onderwijsvisie vertaalt naar competentiegericht en integraal onderwijs. De student moet de competenties in onderlinge samenhang toe kunnen passen en dat moet gebeuren in oplopende mate van complexiteit. De betekenis van 'leerprocessen centraal' komt tot uitdrukking in de constante reflectie op de gehanteerde werkvormen.

- De kern van de opleidingsvisie is:
- De taken richten zich op integrale competenties;
- De opleiding stuurt het onderwijs met probleemtaken;

- De taken zijn gericht op zelfsturing door de student;
- De taken worden ondersteund door leerlijnen.

De visie is in documenten vastgelegd.

De commissie en de studenten zijn positief over het gevarieerd pakket aan werkvormen en studieactiviteiten dat de opleiding hanteert. De commissie meent dat deze over het algemeen passen bij de bovengenoemde uitgangspunten. Zo worden vaardigheidstrainingen, werkcolleges en hoorcolleges gehanteerd naast de opdrachten waar studenten in een IBO-vak (=integratievak Bestuurskunde / Overheidsmanagement) gezamenlijke werken aan een geïntegreerde opdracht. Deze opdrachten worden ondersteund vanuit het probleemgestuurde onderwijs en gaan van vrij gestructureerd aan het begin van de studie over naar meer open aan het eind van het tweede jaar. De opdrachten lopen op in de mate van complexiteit. Vooral deze opdrachten zijn de studenten erg te spreken. Daarnaast gebruikt de opleiding assessments niet als toets- maar als ontwikkelingsinstrument. Daarbij worden de aanwezige managementvaardigheden van elke student in kaart gebracht en met het verschil tussen gewenste en werkelijke competenties dient de student zijn leerproces in onder andere de vaardigheidslijn te sturen. Op de terugkomdag kunnen duale studenten tijdens het vierde studiejaar en sinds kort ook in het derde studiejaar workshops volgen en is er in groepen van 15 studenten begeleid of onbegeleid ruimte voor supervisie, methodische praktijkbegeleiding met als doel reflectie op de ontwikkeling van de vereiste competenties. In het middagprogramma kunnen studenten aanvullende colleges volgen. Voor de deeltijdvariant geldt dat het IBO-vak is vervangen door een integrerend practicum aan het eind van een periode.

Ondanks haar positieve oordeel over de werkvormen, plaatst de commissie een tweetal kanttekeningen. Allereerst blijkt uit de gesprekken dat niet alle docenten uitgaan van de competenties en hun eigen vakinhoud doceren. Studenten vertellen dat er nog veel docenten met eigen opvattingen over het competentiegericht opleiden zijn. De commissie vraagt aandacht voor afstemming, zodat kan worden gegarandeerd dat alle docenten precies weten aan welke competenties de studieactiviteiten bijdragen. De commissie meent dat wellicht de onderwijsvisie nog niet voor alle betrokken docenten duidelijk is en daardoor ook niet volledig wordt gedragen (vergelijk paragraaf 10.2).

Daarnaast meent de commissie dat de opleiding de zelfsturing van het leerproces door de student in al zijn aspecten erg ver lijkt door te voeren. In de gesprekken met docenten en het management kreeg de commissie de indruk dat de zelfsturing wordt gebruikt als alibi voor de ontbrekende begeleiding (vergelijk paragraaf 7.2 en 7.4). Studenten menen nu dat de aandacht voor de student en zijn ontwikkeling daardoor minimaal is. De commissie adviseert de opleiding haar visie op de zelfverantwoordelijkheid te preciseren, zodat studenten precies weten wat zij kunnen verwachten.

Het geheel overziend constateert de commissie dat de opleiding zich bevindt in een zoekproces tussen aanbodgestuurd en vraaggestuurd onderwijs. Docenten moeten vooral gesteund worden in het zoeken naar de balans tussen vakdocent en leerprocesbegeleider. Een zeer sterke sturing vanuit het management op inrichting en structuur, het personeelsbeleid en de cultuur zal een positieve impuls geven aan dit zoekproces.

5.2 Toetsen: inhoud en niveau

Is de wijze van toetsing relevant met het oog op het bereiken van de leerdoelen? *onvoldoende*

De opleiding stelt in haar zelfevaluatierapport dat de toetsen en opdrachten samenhangen met de verschillende leerlijnen. De eisen aan vormgeving en beoordeling zijn beschreven in de nota Toetsbeleid Opleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement (februari 2003). In de studiegids en de modulehandleidingen is duidelijk aangegeven hoe per onderwijseenheid wordt getoetst. De commissie vindt dit positief.

Zoals uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt, zijn de toetsen nog niet aangepast aan het competentiegericht opleiden. Op zich vindt de commissie dit geen reden om een onvoldoende te geven. Toch heeft de opleiding de commissie er echter in onvoldoende mate van kunnen overtuigen dat alle eindkwalificaties/competenties door het huidige systeem worden getoetst. Zo geven docenten aan dat in het eerste en tweede jaar voornamelijk kennistoetsen worden afgenomen.

Ook lijkt de methode waarop wordt getoetst nog de eigen verantwoording van iedere afzonderlijke docent te zijn. De toetscriteria zijn zeer diffuus. Studenten geven aan dat niet duidelijk is wat de waarderingsnormen precies zijn. Uit het gesprek met de deeltijd docenten blijkt, dat zij vrijheid in de normering van de toetsen hebben. Zij vinden dat hierop vanuit de opleiding gestuurd dient te worden en vinden dat 'een makke' bij het toetsen. Zij spreken dan ook hun zorgen over de betrouwbaarheid van hun toetsen uit in relatie tot de vereiste competenties/eindkwalificaties.

Studenten melden de commissie dat er geen inhoudelijke feedback wordt gegeven op de gemaakte toetsen en opdrachten. Als studente al feedback krijgen, lijkt dit voornamelijk een procesgerichte beoordeling. Studenten ervaren een aantal docenten inhoudelijk dan ook niet als kritisch.

De ondergrens is niet duidelijk. Alhoewel de opleiding een formele procedure heeft om meeliften te voorkomen, is de commissie het mét de studenten eens dat het een aandachtspunt voor de opleiding is, omdat het meeliften in groepsopdrachten toch niet wordt voorkomen.

Uit het bestudeerde materiaal blijkt, dat er verschillende toetsen worden gehanteerd. Zo moeten studenten presentaties houden, worden open en gesloten boek tentamens afgenomen en moeten studenten opdrachten uitvoeren. Uit de gesprekken met afgestudeerden en studenten blijkt dat zowel de cognitieve als de vaardigheidstoetsen uitdagender mogen worden.

De onderlinge verschillen in het niveau van de toetsen zijn enorm groot. De inhoud van de toetsen sluit volgens de studenten aan bij de in de blokken behandelde stof. Vaak bestaan kennistoetsen echter puur uit vragen naar opsommingen van feiten waardoor het toetsniveau niet op de vereiste doelen aansluit. De vaardigheidstoetsen worden volgens de studenten 'voorgekauwd'. De commissie ondersteunt het advies van studenten om creatievere toetsen te ontwerpen en deze te laten aansluiten op het vereiste niveau.

De commissie vindt het positief dat er proeftentamens worden gegeven, omdat studenten zo weten wat er van hen wordt verwacht. Studenten attenderen de commissie er echter op dat de echte tentamens zoveel lijken op de proeftentamens dat van echte toetsing geen sprake meer is. De commissie is het mét de studenten eens dat dit, indien dit het geval is, een ongewenste situatie is.

De commissie is het met de opleiding eens, die stelt dat zowel de proeftoetsen als de echte toetsen aansluiten op de aangeboden stof in het desbetreffende onderwijsblok. Zij adviseert de opleiding

daarom te onderzoeken bij welke vakken de studenten deze overlap ervaren en de toetsen indien nodig aan te passen. Het geheel overziend adviseert de commissie de opleiding vooral de betrouwbaarheid en validiteit van het hele toetsingssysteem onder de loep te nemen. Zij ondersteunt het voornemen van de opleiding om dit te laten aansluiten op het competentiegericht leren. De toetsenvormen dienen qua vorm en inhoud aan te sluiten op de te toetsen leerdoelen (deelcompetenties), de gehanteerde criteria moeten hier zichtbaar van zijn afgeleid en bij de beoordeling moet de gehanteerde ondergrens duidelijk zijn.

6 Instroom en aansluiting op de vooropleiding

Voert de opleiding een expliciet en effectief beleid uit gericht op (verbetering van) de aansluiting op de vooropleiding en andere relevante kenmerken van instromende studenten?

voldoende

De commissie meent, dat het instroombeleid op dit moment in voldoende mate wordt uitgevoerd, maar diverse onderdelen dienen echter te worden versterkt om dat in de toekomst te kunnen blijven waarborgen.

De opleiding heeft zicht op de heterogene samenstelling van haar instromende studenten. In eerste instantie richt de opleiding zich op de havisten als haar grootste instroomgroep. In toenemende mate stromen echter ook mbo'ers in. De opleiding zorgt voor een effectieve aansluiting bij de vooropleiding en biedt verkorte routes aan. Sinds 2000 biedt de opleiding op basis van een convenant met enkele ROC's voor studenten met een verwant mbo-diploma een driejarige leerroute aan. De commissie is positief over het feit dat de opleiding dit concreet heeft aangepakt. Desondanks adviseert zij de opleiding de rendementscijfers van deze doelgroep te specificeren om inzicht te krijgen of de ingezette maatregelen voldoende effectief zijn (vergelijk paragraaf 8). De commissie attendeert de opleiding erop, dat niet alle docenten voldoende op de hoogte zijn van de leerroute van deze groep studenten. Dat scheidt enige verwarring en onduidelijkheid bij de studenten. Met alle potentiële studenten voor de duale variant wordt een intakegesprek gehouden om gericht advies te geven om de studie al dan niet te starten. Studenten kunnen individueel vrijstellingen aanvragen bij de examencommissie. De opleiding tracht met het werken met een persoonlijk leerplan en het bijbehorende portfolio rekening te houden met eerder verworven competenties. De commissie vindt dit positief. Helaas komt dat nog niet in voldoende mate van de grond (vergelijk paragraaf 2.3).

De commissie is het met de opleiding eens dat zowel de passieve als de actieve taalvaardigheid van de 'public manager' zeer belangrijk zijn. Zij vindt het dan ook positief dat alle studenten deel moeten nemen aan de instaptoets Nederlands. Elke student moet voor zowel taalvaardigheid als spelling een voldoende behalen. Bij een onvoldoende voor taalvaardigheid moet de student een verplichte module 'Ondersteunend Nederlands' volgen. Bij een onvoldoende voor werkwoordspelling geldt een facultatief aanbod 'spelling'.

Omdat de commissie voor een studie als bestuurskunde de geschreven en gesproken taal heel belangrijk vindt, maakt zij zich zorgen over de vele klachten over taaldeficiënties van instromende

studenten. De uitvoering van het hogeschoolbrede deficiëntieprogramma voor Nederlands blijkt in deze situatie niet te voldoen. Ook de meeste gesprekspartners van de commissie merken op dat de taalvaardigheid van veel allochtone studenten hun zorgen baart. Vooral de uitspraak van studenten dat het niveau van de opleiding door de slechte taalvaardigheid naar beneden gaat, baart de commissie ernstig zorgen. Zij adviseert de opleiding onderzoek te (laten) doen naar de geldigheid van deze uitspraak en indien nodig gericht acties te ondernemen. In haar zelfevaluatie-rapport schrijft de opleiding zelf ook dat door toename van het aantal allochtone studenten (in 2002 57,4% van de studenten) het belang van de taalvaardigheidstoets toeneemt.

De commissie vindt het dan ook zeer positief dat het team recent heeft besloten de spelling als toetscriterium bij de toetsen op te nemen. Docenten geven aan dat zij studenten verwijzen naar het ondersteuningscentrum. Helaas hebben zij niet meer middelen om studenten te ondersteunen. Toch vraagt de commissie op zowel strategisch als uitvoerend niveau ernstig aandacht voor dit taalprobleem.

De opleiding werft studenten door middel van brochures, opendagen, intakegesprekken, de mogelijkheid om proef te studeren en meeloopdagen. De voorlichting is in voldoende mate realistisch. De commissie vraagt de opleiding echter in haar voorlichting de 'publieke zaak' meer te accentueren. Door de gerichtheid op de bedrijfskunde, worden studenten namelijk af en toe op het verkeerde been gezet.

Deeltijdstudenten krijgen per jaar automatisch vrijstelling van 21 studiepunten voor het hebben van een relevante functie. De commissie raadt de opleiding aan ook bij de deeltijdvariant vanaf het begin van het programma te gaan werken met individuele leerplannen. Zo kan bij elke student meer rekening worden gehouden met eerder verworven competenties.

7 Doorstroom van studenten

7.1 Selecterende en verwijzende functie van het eerste studiejaar

Is er sprake van uitvoering van een expliciet en inhoudelijk gefundeerd selectie- en verwijzingsbeleid, waarbij in een zo vroeg mogelijk stadium een zo goed mogelijke selectie plaatsvindt van kansrijke en geschikte studenten?

onvoldoende

Alhoewel de selectie over het algemeen volgens de hogeschoolregels wordt uitgevoerd, beoordeelt de commissie de selecterende functie van de propedeuse met een onvoldoende.

Uit het bestudeerde materiaal blijkt dat de opleiding een bindend studieadvies hanteert. De voltijdstudent dient aan het eind van het eerste jaar minimaal 28 studiepunten te behalen en aan het eind van het tweede jaar het propedeutische examen te hebben behaald. Voor de deeltijdstudent geldt dat hij in twee jaar minimaal 30 studiepunten moet hebben behaald (exclusief vrijstellingen). De commissie vindt dit positief.

Uit de gesprekken blijkt echter dat er te veel studenten doorgaan naar het tweede jaar die dan als nog uitvallen. De studieduur van studiestakers, met respectievelijk 2,05 jaar voor de duale en 2,82

jaar voor de deeltijdstudent, vindt de commissie veel te hoog. Uit de gesprekken met studenten blijkt, dat zij menen dat er studenten zijn die de studie vervolgen die eigenlijk niet geschikt zijn als 'public manager'. Ook uit de gesprekken met de docenten blijkt, dat zij twijfels hebben over de selecterende werking van de propedeuse. In het tweede jaar moet nu nog te veel geselecteerd worden. De commissie vindt het positief dat het team hierover discussieert en dat de opleiding overweegt zogenaamde 'struikelvakken' naar voren te halen. De commissie adviseert de opleiding dringend inhoudelijke/kwalitatieve selectiecriteria te gaan gebruiken. Zij vindt in de gehele discussie de betrouwbaarheid en de validiteit van de toetsen een belangrijk aandachtspunt (vergelijk paragraaf 5.2). Zij vindt het positief dat de studiebegeleiding van de huidige propedeuse studenten is geïntensiveerd. De afgelopen jaren heeft de begeleiding veel te wensen overgelaten (vergelijk paragraaf 7.3). De commissie meent dat ook het portfolio met een goede éénduidige hantering, begeleiding en beoordeling een belangrijke sturende rol kan vervullen bij de selecterende functie. Studenten die niet geschikt zijn voor de opleiding kunnen een verwijzend advies krijgen.

7.2 Studievoortgang

Zijn er waarborgen voor een efficiënte leerroute van studenten.

onvoldoende

Alhoewel de opleiding duidelijk beschrijft welke uitgangspunten zij gebruikt om de studievoortgang te borgen, meent de commissie dat de waarborgen in de uitvoering hiervan in onvoldoende mate aanwezig zijn.

De opleiding wil door middel van een studeerbaar programma, de studieloopbaan- en de LAP-begeleiding de student activeren om de studie in de daarvoor bestemde tijd af te ronden. De commissie is positief over de geformuleerde uitgangspunten. Uit de gesprekken met studenten blijkt echter dat de uitvoering hiervan veel te wensen overlaat. In de studiegids is duidelijk aangegeven wat de geschatte studiebelasting van de module is. Hierdoor kunnen studenten hun studie plannen. De commissie vindt het positief dat de opleiding via de 'reflector'⁴ onderzoek doet naar de werkelijke studielast van studenten. Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt, dat de studielast erg laag is; minder dan 20 uur per week. Studenten geven aan dat het allemaal veel sneller kan en er meer inhoudelijke diepgang is gewenst (vergelijk paragraaf 2.2). In de afsluitende weken van elk blok ervaren de studenten een piekbelasting. Doordat de vakken nog afzonderlijk worden getoetst zijn zij tegelijkertijd met de vele opdrachten bezig.

Voor duale studenten geldt dat zij het programma van de terugkomdagen erg vol vinden. De groep studenten wordt door één docent begeleid. Hierdoor menen de studenten dat er te weinig tijd is voor zaken van de individuele student. Voor langstudeerders is er veel aan het programma veranderd. Dit zorgt voor allerlei problemen. Ondanks dat er volgens de uitgangspunten extra begeleiding zou worden gegeven, vinden deze studenten dat zij tussen 'het wal en het schip' raken.

Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt, dat er vele aspecten omtrent de studievoortgang verbetering behoeven. Zo vallen er regelmatig docenten uit en worden zij bij ziekte niet vervangen en zijn roosters te laat bekend. Stukken worden niet of te laat toegestuurd. Daarnaast reageren docenten laat of niet op e-mails en zijn zij moeilijk bereikbaar. De commissie vindt het positief dat de opleiding om de bereikbaarheid van docenten te verhogen 'spreekuren' heeft ingesteld. Uit de gesprekken blijkt, dat docenten dan helaas niet altijd aanwezig zijn.

⁴ Studententevredenheidsonderzoek 2003, afdeling Bestuur, Beleid en Recht

Vooral de cijferadministratie levert erg veel frustraties op. Zowel afgestudeerden als alle groepen huidige studenten meldden de commissie dat cijfers niet of te laat in het Volg+-systeem zichtbaar zijn. Daardoor moeten zij regelmatig zelf bij de individuele docenten achter de cijfers aan. Een student vertelde dat hij vlak voor het afstuderen nog moest aantonen dat de propedeuse formeel was afgerond. Uit het gesprek met de docenten blijkt echter, dat de cijfers over het algemeen op tijd worden aangeleverd. Zij houden dan nu ook hun eigen administratie bij.

De commissie vindt het positief dat er een project is opgezet om de cijferadministratie goed te laten verlopen. Ook gezien de beschrijving in het zelfevaluatierapport en de gevoerde gesprekken, vraagt zij zich echter af of de opleiding de ernst van de gehele situatie in voldoende mate inziet, omdat deze problemen al jaren aanwezig zijn. Studenten geven aan dat zij al veel keer hebben geklaagd, maar dat zij niet te horen krijgen wat er met hun klachten wordt gedaan. Ook lijkt er in de afgelopen jaren niet veel veranderd te zijn. Door deze situatie voelen studenten zich door de opleiding niet serieus genomen.

Het geheel overziend, constateert de commissie dat de opleiding op zeer korte termijn verbeteringen dient aan te brengen rondom haar studievoortgang en organisatie van de studie.

Door de creativiteit en positieve houding van de studenten en positieve inzet van individuele docenten lijkt het allemaal nog redelijk te verlopen. De opleiding dient echter zelf haar verantwoordelijkheid te nemen om een efficiënte leerroute voor de studenten te waarborgen.

7.3 Studiebegeleiding en voortgangsbewaking

Voert de opleiding systematisch een beleid uit voor de studiebegeleiding gericht op probleemsignalering, -oplossing en -preventie?

onvoldoende

Alhoewel de opleiding in diverse documenten duidelijk beschrijft hoe vorm moet worden gegeven aan de begeleiding, blijkt uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal dat de uitvoering daarvan onvoldoende adequaat is. De commissie meent, dat de studiebegeleiding en de voortgangsbewaking in de uitvoering met klem verbetering behoeft. Zij vindt dat er niet alleen op papier maar ook in de uitvoering een collectieve zorg voor de studenten moet komen. De commissie meent dat er in de gesprekken te veel verwezen werd naar zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid van studenten en de opleiding daarmee haar eigen beleid niet in voldoende mate uitvoert.

De opleiding heeft de commissie er in onvoldoende mate van kunnen overtuigen dat de jaargroepmentor en de studiecöördinator de studievoortgang van de individuele student in voldoende mate bewaken. In het zelfevaluatierapport beschrijft de opleiding dat de jaargroepmentor twee tot drie keer per jaar voortgangsgesprekken met de student voert. Alhoewel de commissie diverse gespreksverslagen heeft bestudeerd, blijkt uit de gevoerde gesprekken echter dat menig student geen enkel gesprek heeft gehad. De commissie adviseert de opleiding te onderzoeken wat hiervan de oorzaak is.

Om de begeleiding te verbeteren zijn portfolio's ingesteld. Dat vindt de commissie positief. Met de invoering van dit instrument kan de begeleiding worden geoptimaliseerd. Zoals reeds eerder is beschreven, is de begeleiding hierbij nog in onvoldoende mate van de grond gekomen. Daarnaast is het door het ontbreken van een goed voortgangssysteem (vergelijk paragraaf 7.2) voor de opleiding

niet mogelijk de individuele student gericht rondom zijn voortgang te informeren en te adviseren. De commissie meent dat dit ook de oorzaak is van het 'stuwmeer' dat wordt gevormd door 'studievertragers'. Zij constateert dat de opleiding geen zicht heeft op de voortgang van de individuele student en hierdoor niet systematisch kan handelen.

Ook de taaldeficiëntie van vele studenten is een probleem dat door velen wordt gesignaleerd maar niet in voldoende mate adequaat wordt aangepakt (vergelijk paragraaf 6).

In 2002 heeft de opleiding deelgenomen aan een groot onderzoek van de hogeschool naar de vraag hoe huidige havisten vanuit het studiehuis presteren in vergelijking met de 'oude' havisten. Hoofduitkomst is 'dat de nieuwe havist weliswaar meer vertrouwd is met werkvormen met betrekking tot zelfstandig werken en samenwerken, maar dat een hogere beroepsopleiding niettemin nog de nodige eisen stelt op het gebied van communicatieve vaardigheden en vooral het nemen van verantwoordelijkheid van het eigen leerproces'.

Op basis van deze gegevens vindt de commissie het dan ook opmerkelijk, dat de opleiding de verantwoording van het leerproces in de uitvoering onevenredig zwaar bij de studenten lijkt te leggen. Studenten geven ook aan dat zij bij de opleiding geen enkele aandacht voor de totale individuele ontwikkeling ervaren. De begeleiding van de individuele vakdocent ervaren zij daarentegen over het algemeen als positief.

Ondanks het negatieve oordeel over de begeleiding constateert de commissie dat er recent positieve ontwikkelingen zijn ingezet. Zo is de begeleiding van de eerstejaars studenten geïntensiveerd. Alhoewel uit de gesprekken blijkt, dat de invulling van de begeleiding door de docenten zeer verschillend is, zijn studenten over het algemeen positiever over de begeleiding bij de leer- en de afstudeerkringen dan de afgestudeerden. Ook zijn studenten positief over de supervisiebijeenkomsten. De commissie vraagt extra aandacht voor de afstemming in de uitvoering binnen het team. De commissie vindt het positief dat docenten over het algemeen achter de ingezette veranderingen staan, maar vraagt zich af wat het achterliggende beleid is om studenten te begeleiden naar de vereiste zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid. Om de groei van studenten in de verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces te begeleiden, is een beleid nodig waarin duidelijk is geformuleerd hoe de vorm en de intensiteit van de studiebegeleiding in de diverse studiefasen wordt uitgevoerd. Deze uitgangspunten moeten door het hele team worden gedragen en uitgevoerd.

De commissie vraagt zich daarbij ook af of de intensivering van de begeleiding in de huidige situatie volledig haalbaar is. Daarvoor is namelijk kwaliteit van en kwantiteit in het docententeam nodig. De commissie vindt het positief dat docenten in juli 2003 zijn geschoold voor het begeleiden van studenten in de leerkringen. De kwantiteit vindt de commissie echter een groot aandachtspunt. Uit de docent/studentratio blijkt namelijk dat deze bij de duale variant 1:51 is.

7.4 Stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie

Dragen de begeleiding, beoordeling en organisatie van de stages (of de werkperioden) op efficiënte wijze bij aan het realiseren van de stagedoelen/werkperiodedoelen? onvoldoende

Alhoewel de opleiding duidelijk heeft gedocumenteerd hoe de stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie vorm moeten worden gegeven, is de uitvoering daarvan echter onvoldoende. De commissie baseert haar oordeel op de volgende argumenten.

Allereerst merkt zij op dat de opleiding in de uitvoering van haar beleid de verantwoordelijkheid voor het werven van een goede werkplek volledig bij de student lijkt te leggen. Uit de gesprekken blijkt, dat de opleiding hierin weinig tot geen ondersteuning geeft. Zodra de student, tegenwoordig vaak met heel veel moeite, een Leerarbeidsplaats (LAP) heeft gevonden, dient hij een contract, de functieomschrijving en een formulier met de belangrijkste gegevens over de werkplek bij het LAP-bureau in te leveren. De commissie vindt deze uitgangspunten positief. Uit de gesprekken met studenten en afgestudeerden blijkt echter, dat zij vanuit de opleiding geen serieuze feedback op de kwaliteit van hun LAP krijgen. Als dat wel wordt gegeven, blijken docenten aan deze kwaliteit zeer verschillende eisen te stellen. Vele gesprekspartners van de commissie hebben de indruk dat de opleiding al lang blij is dat de student een LAP heeft gevonden. Ook blijkt de opleiding te accepteren dat sommige studenten nog geen werkplek hebben als het derde jaar van start gaat.

De commissie concludeert dat de opleiding ondanks haar helder geformuleerde beleid hieromtrent in de uitvoering in onvoldoende mate haar verantwoording neemt om de kwaliteit van de opleidingsplaatsen daadwerkelijk te borgen. Zij adviseert de opleiding dringend de kwaliteit van de werkplaats intensief te checken. Zoals al eerder opgemerkt in paragraaf 2.3 bepaalt de kwaliteit en het niveau van de werkplek namelijk binnen de gehanteerde varianten in grote mate de ontwikkeling van de studenten en daarmee het niveau van de afgestudeerden.

Daarnaast is de commissie het met de werkveldvertegenwoordigers en studenten eens dat de voorbereiding van studenten op de werkperiode verbetering behoeft. Ondanks dat de opleiding wel enige voorlichting en begeleiding aan de studenten geeft, ervaren die de overgang van het tweede naar het derde studiejaar als een groot gat. Ook merken stageverleners op dat veel studenten bij aanvang van hun leerarbeidsovereenkomst het 'jongste bediende effect' hebben. Hun ambitieniveau is aan de start van de LAP-periode te hoog. Zij menen dat dit wellicht te maken heeft met de nadruk van de opleiding op het managementaspect, waardoor studenten het idee hebben dat zij meteen met allerlei managementtaken aan de gang kunnen gaan. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

Begeleiding op verwachtingen van studenten tijdens voorbereidende gesprekken en sturing vanuit een duidelijke feedback op het portfolio kunnen dit effect wellicht verminderen.

Naast de bovengenoemde argumenten rondom de voorbereidingsfase, meent de commissie dat ook de stagebegeleiding vanuit de opleiding op dit moment te kort schiet. De stagebegeleiders merken op dat zij de opleiding en haar eisen vaak niet kennen. Zowel studenten, afgestudeerden als mentoren hebben nog weinig tot geen docenten op de werkplekken gezien. Er is te weinig actieve communicatie tussen de opleiding en de werkplek. Alles contacten verlopen via de student.

Stagebegeleiders ervaren mede daardoor geen ondersteuning in hun begeleiding aan studenten.

De commissie is het mét hen en de opleiding eens dat er veel initiatief van de student mag worden

verwacht, maar de opleiding zelf dient haar contacten met de begeleiders op de werkplek te onderhouden en te waarborgen dat daar adequate begeleiding wordt gegeven. Er is onder de stagebegeleiders vooral behoefte aan begeleiding rondom de start van studenten op de werkplek. Ook hebben zij behoefte aan afstemming met betrekking tot de beoordeling, het hanteren van de competenties en de criteria daarbij. Zoals reeds eerder beschreven in paragraaf 3.2 gebruikt het werkveld in de beoordeling van de studenten nu meestal de eigen referentiekaders, omdat zij de vereiste competenties van de opleiding niet kennen. De commissie meent dat studenten daardoor niet éénduidig wordt beoordeeld en niet worden beoordeeld op de eisen die de opleiding aan hen stelt.

De commissie meent dat studenten ondanks de ondersteunende documentatie vanuit de opleiding blijkaar niet in voldoende mate in staat zijn voldoende informatie aan werkplekbegeleiders te geven. De commissie vindt het positief dat de werkplekbegeleiders willen investeren om de kwaliteit van de begeleiding en de beoordeling op de werkplek te vergroten. Duidelijke ondersteuning vanuit de opleiding is daarbij expliciet nodig.

Het geheel overziend constateert de commissie dat de opleiding op dit moment vanuit een niet éénduidig uitgevoerd beleid rondom de stagebegeleiding, - voorbereiding en -beoordeling roeit met de riemen die zij heeft. Haar huidige beleid lijkt op de mogelijkheden (FTE/studentratio 1:51) te zijn aangepast. Bij problemen worden ad hoc beslissingen genomen en legt de opleiding in de uitvoering op dit moment te veel verantwoordelijkheid bij de studenten neer. Het geheel leidt daarmee volgens de commissie tot een onvoldoende op de genoemde aspecten.

Om (de borging van) de begeleiding op de werkplek te verbeteren adviseert de commissie de opleiding de uitvoering van de begeleiding in al haar facetten onder de loep te nemen.

Uit het bestudeerde materiaal blijkt, dat de visie op duaal opleiden binnen het team de afgelopen tijd onvoldoende aandacht heeft gehad. Het team dient allereerst haar visie op het duaal opleiden te verhelderen. Deze dient consistent te zijn met de visie op opleiden.

De commissie vindt het positief dat de discussie binnen het totale team hierover op gang lijkt te komen. Vervolgens kan worden vastgesteld welke begeleiding per programmafase moet worden gegeven en aan welke eisen deze zowel in de binnen- als buitenschoolse situatie moet voldoen.

Taken, rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen moeten voor alle docenten, studenten en werkveldbegeleiders duidelijk zijn. De commissie verwacht dat dan vanuit een duidelijk beleid helder zal worden dat een FTE/studentratio van 1:51 voor de duale variant volstrekt onvoldoende is om de kwaliteit van de door de opleiding geformuleerde begeleiding daadwerkelijk te kunnen waarborgen. Duidelijke sturing vanuit het management op het geheel is nodig. De commissie vindt het positief dat tijdens de gesprekken blijkt, dat de opleiding betere begeleiding een belangrijk aandachtspunt vindt.

8 Bereikte resultaten met betrekking tot de kwantitatieve door- en uitstroom van studenten

Zijn de op instroom en/of doorstroom gerichte maatregelen zijn voldoende effectief in de zin dat ze bijdragen tot een aanvaardbaar rendement?

onvoldoende

Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt, dat de opleiding voor de studiefasen geen expliciete en beargumenteerde streefcijfers heeft geformuleerd ten aanzien van studieduur en uitval. In haar zelfevaluatierapport geeft de opleiding geen analyse van haar rendementscijfers. Door een minder gunstige rendementsontwikkeling in de hele Haagse Hogeschool, moest de opleiding begin 2002 een plan van aanpak overleggen. De projectgroep 'Rendementen' onderschrijft in dit plan de ernst van de situatie. Met name is de studieduur van studiestakers er hoog 2,82 en 2,08 jaar voor respectievelijk duale en deeltijd studenten. In het bestudeerde materiaal heeft de commissie over de rendementen echter geen gegevens gevonden en kan zij hierover geen oordeel uitspreken. In aansluiting op een globale analyse door de opleiding zijn of worden de volgende maatregelen voor de duale variant uitgevoerd:

- Het kleinschaliger herinrichten van de programmering van het tweede en het derde studie jaar met als doel het contact tussen de opleiding en de studenten te versterken;
- Het inzetten van meer docentencapaciteit op de begeleiding;
- Het sluiten van contracten met studievertragers;
- Het ontwikkelen van een minder vrijblijvend format voor de intake van nieuwe studenten;
- Het verbeteren van informatie aan docenten en mentoren ten behoeve van de periodieke bespreking van de studievoortgang van studenten.

De maatregelen ter verbetering van de rendementen van de deeltijdvariant zijn in voorbereiding.

Het geheel overziend komt de commissie tot de conclusie dat de rendementscijfers te laag zijn. Met de globale analyse in het rapport van de werkgroep 'Rendementen' en de gegevens uit de gesprekken heeft de opleiding de commissie er niet van kunnen overtuigen dat zij voldoende inzicht heeft in de werkelijke problematiek en dat het 'gevoel van urgentie' aanwezig is. Hierdoor is de commissie er niet van overtuigd dat de ingezette veranderingen tot verbeteringen van de rendementen zullen leiden. Zij adviseert de opleiding dringend expliciete cijfers te formuleren en systematisch na te gaan of de rendementen voldoen en daarbij passende maatregelen te treffen. Zij adviseert de opleiding om vooral de selecterende functie van de propedeuse en de uitvoering van haar beleid rondom de (stage-)begeleiding onder de loep te nemen. Ook adviseert de commissie de opleiding om zicht te krijgen op de effecten van de maatregelen rondom de mbo-instromers voor deze doelgroep aparte cijfers te genereren. Dit geldt zowel voor de doorstroom- als de instroomgroep.

III. CONDITIES VOOR KWALITEIT EN CONTINUÏTEIT: HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

9 Externe relaties

9.1 Contacten met het werkveld

Houdt de opleiding voeling met relevante nationale en internationale ontwikkelingen in het werkveld?

voldoende

Ondanks dat de opleiding voldoende contacten met het werkveld onderhoudt, dient het beleid gericht en systematischer te worden uitgevoerd om hier in het curriculum meer profijt van te hebben. Uit de zelfevaluatie rapport blijkt, dat de opleiding een aantal strategische partners heeft waarmee intensief wordt samengewerkt. Dit zijn onder andere de LSOP, NIBRA, Ministerie van Binnenlandse zaken en Randstad Uitzendbureau. Ook geven een aantal gastdocenten les die in de landelijke politiek actief zijn. Alle deeltijd docenten zijn werkzaam in een relevante praktijksituatie. De opleiding kent een werkveldcommissie die regelmatig wordt geraadpleegd. Tevens schrijft de opleiding in haar zelfevaluatie rapport dat leerarbeidsplaatsbegeleiders, werkgevers en externe deskundige regelmatig bij het onderwijs worden betrokken. De commissie heeft echter in paragraaf 7.4 al geconstateerd dat de contacten met de eerstgenoemden minimaal zijn.

Sinds juni 2002 is de opleiding aangesloten bij het European Network Public Administration. Zo wil de opleiding zich op de hoogte houden van internationale ontwikkelingen. De opleiding woont jaarlijks een conferentie bij.

Het geheel overziend concludeert de commissie dat de opleiding diverse contacten onderhoudt met het werkveld en de verworven informatie over relevante ontwikkelingen voor het onderwijs wordt benut. Uit de gesprekken met de werkveldvertegenwoordigers blijkt echter dat deze contacten zeer informeel zijn. De opleiding moet de contacten veel meer moet uitbuiten en meer gebruik moet maken met hun deskundigheid. De commissie adviseert de opleiding dringend de potentiële kracht van het werkveld structureel en systematisch vanuit een gericht geformuleerd beleid te benutten.

9.2 Wetenschappelijke oriëntatie

Houdt de opleiding voeling met voor haar relevante wetenschappelijke ontwikkelingen?

voldoende

De opleiding geeft in haar zelfevaluatie rapport geen oordeel over de wetenschappelijke oriëntatie. Zij heeft ten aanzien hiervan geen gericht beleid geformuleerd en hoe deze te implementeren in het onderwijs. Desondanks blijkt de opleiding in meerdere kenniskringen te participeren. Naast het lectoraat Stedelijke Ontwikkeling neemt zij deel aan de lectoraten Public Management, Informatie, Techniek & Samenleving en Pedagogiek van de beroepsvorming. Het 'bijhouden van het vak' via literatuur en een enkel bezoek aan een seminar of congres gebeurt voldoende. Ook zijn drie docenten van het team gepromoveerd zijn in voor bestuurskunde relevante disciplines. De commissie neemt

met waardering kennis van de toenemende kennisuitwisseling tussen docenten. Ook onderhoudt de opleiding contacten met de universiteit Leiden. De opleiding stelt dat zij veel literatuur van Leiden in haar programma gebruikt. Hierover is regelmatig overleg met vertegenwoordigers van die faculteit. De commissie vindt het ook positief om te vernemen dat er contacten met de universiteit van Tilburg zijn gelegd om haar deskundigheid en ervaring met 'leerkringen' te gaan gebruiken. Daarnaast vindt de commissie het positief dat de opleiding heeft geparticipeerd in de onderwijsontwikkeling van de nieuwe opleidingen tot politiekundigen op bachelors- en masterniveau aan de Nederlandse Politieacademie. Het geheel overziend constateert de commissie dat de opleiding bezig is met haar wetenschappelijke oriëntatie. Zij adviseert de opleiding echter meer te verduidelijken hoe zij dit gericht inzet als input voor de verbetering van haar eigen onderwijs. Een duidelijk beleid kan het geheel verder gericht sturen.

10 De opleidingsorganisatie

10.1 Inrichting en structuur

Dragen de inrichting en structuur van de organisatie van de opleiding bij aan het effectief en efficiënt realiseren van de gewenste (onderwijs)doelen en -taken? onvoldoende

Ondanks dat de commissie in haar oordeel meeweegt dat de opleiding zich met betrekking tot haar inrichting en structuur in een overgangsfase bevindt, beoordeelt zij deze met een onvoldoende. De uitvoering draagt in onvoldoende mate bij aan het effectief en efficiënt realiseren van de gewenste onderwijsdoelen en -taken. Vooral de aansturing, coördinatie en borging vragen ernstig aandacht.

De opleiding maakt onderdeel uit van de afdeling Bestuur, Recht & Beheer. Deze afdeling wordt geleid door een afdelingsmanager. Hij heeft een integrale verantwoordelijkheid inzake financiën, personeel, ICT en andere faciliteiten en communicatie en marketing. Binnen de afdeling is per opleiding een teamleider aangewezen. De functie van teamleider is op het moment van de visitatie vacant en wordt tijdelijk waargenomen door de teamleider van de opleiding integrale veiligheidkunde. De teamleider heeft een gemandateerde verantwoordelijkheid voor de onderwijsuitvoering. Sinds oktober 2002 zijn de taken en verantwoordelijkheden van de betrokkenen beschreven.

Uit het gesprek met het management blijkt, dat op het moment van de visitatie de invoering van het nieuwe hogeschool beleid nog niet volledig is afgerond. Vooral de onderlinge afstemming binnen het team moet nog meer vorm krijgen. Het management stelt dat er nog enige onzekerheid bij de interne betrokkenen heerst. De daadwerkelijke invulling van de diverse nota's, waarin het beleid rondom de inrichting en structuur is beschreven, moeten nog uitgevoerd worden en verdere invulling krijgen. De organisatie is nog in ontwikkeling. Het management meldt de commissie dat studenten bijvoorbeeld niet weten waarop zij de opleiding kunnen aanspreken. Uit de gesprekken met de studenten blijkt ook, dat zij de opleiding als 'los zand' typeren. De commissie vindt het tamelijk ernstig om van studenten te vernemen dat de 'chaos' bij de opleiding regeert. Studenten menen dat de docenten wel willen veranderen, maar dat het geheel niet voldoende van de grond komt.

Studenten hebben daar allen in meer of mindere mate last van en het leidt bij sommigen tot frustraties. Zij merken op dat zij op de opleiding niet het goede voorbeeld rondom de 10 centrale managementcompetenties krijgen (vergelijk paragraaf 1.2). De commissie vraagt hiervoor extra aandacht.

Uit de bestudeerde documenten blijkt dat de overlegstructuur bij de duale variant gekoppeld zijn aan perioden en programma-inhouden. Tijdens de gesprekken met docenten en het management blijkt dat er voornamelijk veel informeel wordt overlegd. De commissie meent dat besluiten voornamelijk nog op ad hoc basis worden genomen. Zij vindt het een positieve ontwikkeling dat de intentie bij de opleiding aanwezig is om de overlegvormen meer te formaliseren en het onderwijsprogramma vanuit de gezamenlijkheid te benaderen. De commissie meent dat zo 'het beheer van de eigen vaktoko' zoals het door studenten wordt genoemd, wordt doorbroken en er een teamverantwoordelijkheid voor het hele curriculum ontstaat.

Ondanks dat de docenten positief zijn over de ingezette veranderingen, is het commissie niet duidelijk geworden hoe de samenhang is tussen de diverse overlegvormen, hoe aansturing plaatsvindt en hoe de uitvoering van de besluiten wordt geborgd. De commissie adviseert de opleiding hierin meer helderheid te verschaffen, zodat bewaking van inhoud en structuur van het onderwijsprogramma optimaal plaats kan vinden.

Ondanks dat de opleiding meldt dat er regelmatig gezamenlijk overleg is geweest, melden deeltijd-docenten dat zij een grote behoefte hebben aan onderlinge afstemming en coördinatie. De commissie adviseert de opleiding de coördinatie effectiever in te richten. De opleidingsmanager heeft met elke individuele docent een kort overleg, waarin werd aangegeven welk vak er gedoceerd moest worden.

De commissie vindt het opmerkelijk dat de opleiding er voor heeft gekozen dat voornamelijk deeltijd-docenten les geven aan de deeltijdvariant. Vier van de deeltijd-docenten participeren ook in de duale variant en een aantal docenten uit het vaste team participeren ook in het deeltijdprogramma. De commissie adviseert de opleiding in overweging te nemen deze scheiding verder te doorbreken. Een uitwisseling van ervaringen en deskundigheid zal een positief invloed hebben op het effectief en efficiënt realiseren van de gewenste onderwijsdoelen- en taken.

Op basis van bovenstaande gegevens concludeert de commissie dat de opleiding bezig is de tot nu toe vastgestelde organisatievorm verder vorm te geven, zodat gewenste onderwijsdoelen en -taken optimaal kunnen worden gerealiseerd. Een sterke aansturing vanuit het management is daarbij dringend noodzakelijk. De commissie adviseert de opleiding in overweging te nemen hierbij ondersteuning vanuit het strategisch management te vragen. De commissie meent namelijk dat vele van de in het rapport geconstateerde verbeterpunten mede met de nog onvoldoende uitvoering van de inrichting en structuur samenhangen.

10.2 Opleidingscultuur

Is de cultuur binnen de organisatie is bevorderlijk voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit?

onvoldoende

Ondanks dat de opleiding zich ervan bewust is dat de cultuur moet veranderen en er de afgelopen periode al een aantal veranderingen zijn ingezet, meent de commissie dat de huidige cultuur op dit moment nog in onvoldoende mate bevorderlijk is voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit.

In haar zelfevaluatie-rapport beschrijft de opleiding dat haar cultuur elementen in zich heeft van een cultuur van professionals en nu de omslag moet maken naar een professionele cultuur. De commissie vindt het jammer dat de opleiding alleen deze conclusie heeft getrokken en haar cultuur niet heeft beschreven. Uit het gesprek met het management blijkt dat er een daadwerkelijke cultuuromslag nodig is. Volgens afgestudeerden en studenten zijn de docenten trots op hun eigen vak, maar niet op de totale opleiding. Ook uit de gesprekken blijkt, dat in de dagelijkse praktijk nog te veel fragmentatie, individualisme en gerichtheid op het eigen vak in plaats van op de opleiding als geheel aanwezig is. De commissie constateert dat er nog geen echte teamgeest bestaat.

De afgelopen periode is er een prille start gemaakt om een team te creëren en ziet zij ondanks het negatieve totaal oordeel positieve ontwikkelingen. Gezien de reeds ingezette onderwijskundige vernieuwingen in de laatste jaren blijken veel van de docenten bereid te zijn om het onderwijs te verbeteren en te vernieuwen. Zoals de studenten ook constateren, is de wil aanwezig, maar komt het nog niet in voldoende mate van de grond. De commissie meent dat gerichte aansturing vanuit het management en een duidelijke invulling van de organisatie een positief effect zal hebben op de professionele cultuur die de opleiding nastreeft. De commissie vindt het belangrijk dat teambuilding en intercollegiale feedback daarin een grote rol gaan spelen. Alleen zo kan éénduidigheid in het handelen van docenten worden bereikt en zal de opleiding een lerende organisatie kunnen zijn.

11 (Personele) voorzieningen en faciliteiten

11.1 Personeelsbeleid

Wordt er een expliciet personeelsbeleid uitgevoerd dat is afgestemd op het (in te voeren) onderwijsbeleid en het handhaven/verbeteren van de onderwijskwaliteit? voldoende

Alhoewel nog niet gericht op het personeelsbeleid wordt gestuurd, meent de commissie dat het met de recent ingezette veranderingen weer voldoende aandacht krijgt.

Met de herinrichting van de hogeschool is het personeelsbeleid volledig bij de afdelingsmanager gelegd. Uit het bestudeerde materiaal blijkt dat er een eerste concept van het personeelsplan ligt. Dit is een taakoverzicht. Een concrete invulling moet hieraan echter nog gegeven worden.

De commissie meent dat het hierdoor op het moment van de visitatie nog niet als instrument kan worden ingezet om volledig op onderwijskundige en inhoudelijke professionalisering te sturen.

De commissie ondersteunt het streven van de opleiding om in januari 2004 een kwalitatief en kwantitatief personeelsplan voor vijf jaar beschikbaar te hebben. Uitgangspunt is dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor de eigen ontwikkeling. De afdelingsmanager moet hen daarin stimuleren, coachen en faciliteren. Een belangrijk sturingsinstrument hierbij wordt het persoonlijke ontwikkelingsplan dat elke medewerker moet opstellen. De commissie vindt dit positief.

Ondanks dat het personeelsbeleid nog niet gericht wordt gestuurd, menen docenten van de duale variant dat er over het algemeen in voldoende mate voor hen wordt gezorgd. In de functioneringsgesprekken wordt aandacht besteed aan gewenste bijscholing. Doordat de opleiding haar curriculum niet in voldoende mate evalueert (vergelijk paragraaf 12.1) is er bij deze gesprekken geen input vanuit de studenten.

Uit de gesprekken met de studenten blijkt, dat de docenten over het algemeen bekwaam zijn in hun eigen vak. Zij zijn echter zeer zoekende naar de invulling van hun nieuwe docentenrol bij het meer vraaggerichte curriculum. De commissie meent dat er gerichte scholing moet komen om de docenten te ondersteunen in hun veranderende rol van vakdocent naar leerprocesbegeleider. Deze verandering en ook het ontwikkelen van competentiegerichte opdrachten en toetsen vragen andere dan wel nieuwe competenties van alle docenten. De commissie vindt het positief dat er recent een scholing is geweest voor het begeleiden van studenten in de leerkringen. Zij adviseert de opleiding in haar personeelsbeleid expliciet op de vereiste docentcompetenties te sturen en dit als onderwerp in de persoonlijke ontwikkelingsplannen van zowel duale als deeltijd docenten naar voren te brengen. Daarnaast vraagt de commissie extra aandacht voor de grote ervaren werkdruk onder de duale docenten (1:51). Het is positief dat er binnen de afdeling naar formatie-uitbreiding wordt gestreefd, maar uit de gesprekken blijkt dat er binnen de afdeling ook weer nieuwe programma's moeten worden ontwikkeld. De commissie vindt het dan ook noodzakelijk dat er meer FTE ter beschikking wordt gesteld om de gewenste kwaliteit te kunnen (blijven) leveren.

11.2 *Faciliteiten*

Zijn de faciliteiten adequaat voor het leveren van de gewenste onderwijskwaliteit? voldoende

Alhoewel de studieplekken en andere faciliteiten voor studenten adequaat zijn toegerust voor de gehanteerde werkvormen, oordeelt de commissie onvoldoende over de huisvesting van de docenten.

Uit zowel de bestudeerde documenten, de gesprekken als tijdens de rondleiding blijkt, dat de opleiding over voldoende lesruimten van allerlei omvang beschikt om de gebruikte werkvormen te kunnen uitvoeren. Een aantal ruimtes is uitgerust met audiovisuele apparatuur. In het gehele gebouw staan computers ter beschikking van de studenten waarop zij voldoende toegang hebben tot actuele informatie-, communicatie- en presentatiemiddelen. De meeste computers staan in de mediatheek. In deze ruimte heeft de student toegang tot een mooi collectie relevante boeken, wetenschappelijke publicaties en tijdschriften. Aandacht vraagt de commissie wel voor relevante Engelstalige tijdschriften. In tegenstelling tot de studenten, blijkt uit de gesprekken dat docenten niet tevreden zijn over hun werkplekken. Zo ervaren docenten die hun kantoor aan de binnenruimte hebben enorm veel geluidsoverlast en daardoor is het soms onmogelijk om ongestoord te werken dan wel gesprekken met studenten te voeren. Ook blijkt tijdens de rondleiding van de commissie dat de docenten verspreid over het gebouw zitten. De commissie meent dat een herhuisvesting van docenten nodig is om de teambuilding (vergelijk paragraaf 10.2) te bevorderen. Tevens hebben docenten ernstige last van het beleid van de hogeschool dat alleen docenten met een aanstelling van minimaal 0,5 fte een vaste werkplek hebben en er geen faciliteiten beschikbaar zijn voor de overige collega's. Alle 15

docenten van de deeltijdvariant die gezamenlijk een 4,3 fte vormen, hebben dus geen recht op een eigen werkplek. Op de dagen dat deze docenten aanwezig zijn is het een grote chaos in de kamers van docenten die wel een vaste werkplek hebben. Tevens meent de commissie dat er te weinig ruimte is voor docenten om gesprekken te voeren met studenten of in stilte te werken. Zij vraagt voor de huisvesting van docenten extra aandacht.

12. Kwaliteitszorg

12.1 Het interne kwaliteitszorgsysteem

Beschikt de opleiding over een adequaat functionerend kwaliteitszorgsysteem dat voldoende garanties biedt voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit, nu en in de toekomst? *onvoldoende*

De commissie onderstreept de conclusie van de opleiding dat zij de vele beschikbare kwaliteitsinstrumenten onvoldoende inzet om haar onderwijskwaliteit te bewaken.

Dit geldt met name voor de bewaking van de programmalijnen en de afstemming en integratie tussen de verschillende curriculumonderdelen. Ook de instrumenten hiervoor zijn te weinig ontwikkeld. In haar zelfevaluatie rapport beschrijft de opleiding een scala aan instrumenten die zowel op hogeschool- als op opleidingsniveau kunnen worden ingezet om de kwaliteit te bewaken. Het hogeschoolbrede project 'Integrale Kwaliteitszorg' is gestoeld op het EFQM-model. In juni 1999 heeft de opleiding een interne audit gehouden en zij stelt dat op basis daarvan verschillende verbeteringen zijn ingezet.

Uit de gesprekken blijkt, dat het onderwijs niet consequent wordt geëvalueerd. Deeltijd docenten merken op dat zij zelf het initiatief nemen om te evalueren, omdat zij daar zelf behoefte aan hebben. De commissie vindt dit goede initiatieven, maar stelt vast dat de verantwoordelijkheid bij het management ligt. Een éénduidig geformuleerd beleid moet hieraan ten grondslag liggen. Evaluaties die gericht gestuurd worden vanuit geformuleerde criteria en streefcijfers zullen veel informatie opleveren om het onderwijs te kunnen verbeteren. Zoals uit de gesprekken blijkt, worden resultaten niet teruggekoppeld naar studenten. Ook al vinden er verbeteringen plaats, blijkt dat de kwaliteitszorg in de praktijk absoluut niet cyclisch is.

12.2 Voortgang sinds de vorige visitatie

Heeft de opleiding vooruitgang geboekt naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige visitatie? *Niet van toepassing*

De opleiding is voor het eerst bezocht door een visitatiecommissie. Dit onderwerp is daarom niet van toepassing.

12.3 *Het zelfevaluatie-rapport*

Beantwoordt het zelfevaluatie-rapport aan de eisen die aan een valide en betrouwbaar zelfonderzoek mogen worden gesteld?

onvoldoende

Ondanks dat het zelfevaluatie-rapport is geschreven aan de hand van het format, dat hiervoor door de HBO-raad is opgesteld, vindt de commissie het onvoldoende betrouwbaar en valide en niet zelfkritisch. Ondanks dit negatieve oordeel over het zelfevaluatie-onderzoek, meent de commissie dat zij samen met de ter beschikking gestelde materialen en de gesprekken, waarin vooral de docenten zeer zelfkritisch waren, voldoende gegevens heeft gekregen om tot een goed oordeel over de diverse evaluatievragen te komen. Over het algemeen lijkt per evaluatievraag de beoogde stand van zaken beschreven in plaats van de feitelijke. Aan het eind van elke perspectief geeft de opleiding kort haar verbeteracties aan. Bij een enkele evaluatievraag zijn duidelijke criteria beschreven. De commissie concludeert dat het daardoor voor de opleiding ook bijna onmogelijk was om een gerichte analyse van haar situatie te maken. De opleiding komt daardoor op de meeste evaluatievragen niet expliciet tot een duidelijk oordeel over haar eigen geleverde kwaliteit. De commissie is samen met de docenten van mening dat het rapport op onderdelen geen volledige getrouwe weergave is van de werkelijke stand van zaken en aspecten meer verbeteringen behoeven. Alhoewel studenten en afgestudeerden grote delen van het rapport herkennen en het positief vinden om nu eens te lezen wat de opleiding allemaal wil veranderen, vonden ook zij de beschrijvingen mooier dan de werkelijkheid is. Wenselijkheid en werkelijkheid lopen af en toe door elkaar heen. De intenties van de opleiding zijn goed, maar de uitvoering moet op vele aspecten veel beter.

De commissie adviseert de opleiding om in de toekomst tot een goed oordeel over haar eigen kwaliteit te kunnen komen: duidelijke criteria te formuleren, de werkelijkheid te beschrijven, op basis van deze twee haar situatie te analyseren en gericht een plan van aanpak te beschrijven met een tijdspad. Op dit geheel kan gericht worden gestuurd en zal de discrepantie tussen beleid en werkelijkheid kleiner worden. Ook zal de opleiding aan de hand van deze methode veel zelfkritischer kunnen zijn.

13 **Slotparagraaf: analyse en aanbevelingen**

De commissie heeft een opleiding aangetroffen die goede en ambitieuze plannen heeft. Het eindniveau van de afgestudeerden is op hbo-niveau. De inhoud en relevantie van de curricula zijn voldoende. De commissie constateert echter ernstige problemen inzake de studeerbaarheid en de onderwijsorganisatie.

Het beroepsbeeld van de opleiding is voldoende duidelijk en adequaat en wordt over het algemeen gedragen door de betrokkenen. Het is voldoende sturend voor de vereiste eindkwalificaties/competenties. De nu vooral impliciete sturing hiervan op de curricula kan worden versterkt door de verdere invulling van de matrix waarin de samenhang tussen de competenties en de diverse programma-onderdelen verder moet worden uitgewerkt. Dan heeft de opleiding een instrument in handen waarin bij veranderingen in de vereiste competenties duidelijk wordt waar in de diverse curriculum-

onderdelen aanpassingen nodig zijn. Geadviseerd wordt om transparanter en duidelijker in documenten aan te geven hoe de diverse curriculumonderdelen bijdragen aan het behalen van de (deel)competenties.

Het binnenschoolse curriculum is qua opbouw en inhoud voldoende. Studenten willen echter in de diverse programmaonderdelen vooral cognitief meer worden uitgedaagd. Daar is gezien de totale studiebelasting ook voldoende tijd voor. Daarnaast is het zeer belangrijk dat er meer gericht wordt gewerkt aan de geconstateerde taaldeficiënties voor Nederlands van vele studenten. Ook het niveau van het vak Engels verdient aandacht.

In beleidsdocumenten zijn de uitgangspunten voor de samenhang en integratie in het curriculum duidelijk beschreven. Alhoewel samenhang en integratie op een aantal curriculumonderdelen aanwezig zijn en in de documenten duidelijk zijn beschreven, is de opleiding in de praktijk echter nog zoekende naar een nadere invulling bij de uitvoering hiervan. Er wordt door vele docenten nog te veel vanuit vakken gedacht en gewerkt. De oriënterende functie van de propedeuse dient meer gericht te zijn op bestuurskunde. Indien de selecterende functie wordt versterkt, kan de studieduur van studiestakers worden verlaagd.

Afgestudeerden voldoen over het algemeen aan de eisen om als startende beroepsbeoefenaars op hbo-niveau aan de slag te gaan. Om te borgen dat alle afgestudeerden daadwerkelijk aan de vereiste kwalificaties en het hbo-niveau voldoen, dient de opleiding de validiteit en de betrouwbaarheid van de binnenschoolse toetsen en de beoordeling van de stage en het afstuderen te vergroten.

De (niveau)criteria dienen afgeleid te worden van de (deel)competenties. Het is raadzaam om in overweging te nemen bij de ontwikkeling van het totale competentiegerichte toetsstelsel gerichte externe ondersteuning te vragen. Dit om te voorkomen dat de door de docenten ervaren hoge werkdruk nog verder wordt verhoogd.

Prioriteit moet namelijk gelegd worden bij noodzakelijke verbeteringen in de uitvoering van de studie- en stagebegeleiding. Om te ervoor te zorgen dat deze verbeteringen kunnen worden ontwikkeld en éénduidig uitgevoerd, is het nodig binnen het team de visie op het (duale en competentiegerichte) opleiden (verder) te verhelderen. De dan geformuleerde uitgangspunten zullen sturend zijn voor de begeleiding bij het gehele (duale) curriculum en de daarvoor benodigde randvoorwaarden.

De opleiding voert op dit moment met een onvoldoende personele personeelsbezetting haar studie- en stagebegeleiding uit. Haar huidige beleid lijkt op de mogelijkheden (FTE/studentratio 1:51) te zijn aangepast. De opleiding moet zich daarbij afvragen of het reëel is te verwachten dat zij met deze verhoudingen daadwerkelijk kan voldoen aan haar eigen kwaliteitseisen. De commissie formuleert als hypothese dat veel van de geconstateerde problemen mede worden veroorzaakt door de combinatie van een zeer hoog ambitieniveau en een ernstige kwantitatieve bestaansproblemen.

Bij problemen rondom de begeleiding lijken ad hoc beslissingen te worden genomen en lijkt de opleiding in haar uitvoering de verantwoordelijkheid voor het totale leerproces onevenredig zwaar bij de studenten neer te leggen. Ondanks een helder geformuleerd beleid lijkt het accent in de praktijk nu te veel te liggen op zelfsturing door de student en te weinig vanuit door de opleiding georganiseerde begeleiding. De opleiding dient in de uitvoering evenwicht aan te brengen in de zelfverantwoordelijkheid van de student en haar eigen kwaliteitsborging in alle fasen van het programma. Het portfolio dat recent is ingevoerd, zal met een goede uitvoering en éénduidige afspraken hierom-

trent, duidelijk mede richting kunnen geven aan het leerproces van studenten in het competentiegericht curriculum en aan de begeleiding door docenten in zowel het binnenschoolse als het buitenschoolse curriculum. Daarnaast is éénduidige inhoudelijke beoordeling door docenten nodig om dit instrument eveneens als betrouwbaar en valide toetsinstrument in te zetten.

Om éénduidigheid binnen de uitvoering te kunnen garanderen, is afstemming binnen het team nodig. Dit kan alleen worden bereikt als het team sterker wordt aangestuurd en gecoördineerd vanuit het management. De docenten zijn nu nog te veel vakdocenten en als 'eilandjes' aan het werk. Het is positief dat een andere richting is ingeslagen, maar er zal nog veel energie en inzet nodig zijn om het doel om als gezamenlijk team te opereren te bereiken en het door studenten genoemde 'losse zand' voorgoed samen te smelten en de door hen ervaren chaos te doorbreken. Het is positief dat de docenten zich over het algemeen bewust zijn van deze situatie. Zo kan de nu gesignaleerde fragmentatie, het individualisme en de gerichtheid op het eigen vak verder wordt omgebogen naar een cultuur waar het beroep van bestuurskundige op hbo-niveau centraal staat.

Om het competentiegericht curriculum in al zijn aspecten goed te kunnen uitvoeren moet dus aandacht besteed worden aan een aantal belangrijke randvoorwaarden. Vele verbeterpunten lijken met de onvoldoende uitvoering van de inrichting en structuur en de FTE/studentratio samen te hangen. Vooral begeleiding, aansturing, coördinatie en kwaliteitsborging vragen ernstig aandacht van het (strategisch) management. De inzet van de instrumenten uit het kwaliteitszorgsysteem kunnen het geheel gaan ondersteunen. Daarin moeten duidelijke doelen en criteria worden geformuleerd om gericht te kunnen analyseren welke resultaten zijn behaald en waarop nog moet worden gestuurd. Een duidelijk plan van aanpak met een tijdpad zijn daarbij nodig. Zo zal onder andere duidelijker worden hoe de opleiding haar voldoende externe en wetenschappelijk oriëntatie wil vormgeven om de input hiervan systematisch te kunnen gebruiken voor verbetering van haar onderwijs. En hoe zij waarborgt inbouw voor een efficiënte leerroute van studenten. De studievoortgang kan namelijk alleen worden bewaakt met behulp van een goed functionerend systeem. Het effect van alle ingezette veranderingen kan worden vastgesteld als de opleiding expliciete streefcijfers formuleert, de gegevens gericht verzamelt, analyseert en systematisch nagaat of deze voldoen.

Om de ingezette veranderingen verder te ondersteunen adviseert de commissie de opleiding om:

- De gewenste inrichting en structuur verder vorm te geven en te implementeren. Vooral aansturing, coördinatie en kwaliteitsborging vragen aandacht van het (strategisch) management;
- Hoge prioriteit te geven aan de verbetering van de FTE/studentratio in relatie tot het uitvoeren van de eigen gewenste kwaliteit. Daarbij aandacht te geven aan de grote ervaren werkdruk van docenten en hierbij passende maatregelen te treffen;
- Het project rondom de voortgangsregistratie met urgentie uit te voeren. Dan heeft de opleiding een systeem om de studievoortgang van alle studenten te kunnen bewaken;
- Uitgaande van een expliciete visie op (dual) en competentiegericht opleiden de uitvoering van het begeleidingssysteem in al zijn facetten onder de loep te nemen. Het portfolio als begeleidingsinstrument verder te implementeren;
- De taaldeficiëntieproblematiek rondom Nederlands voortvarend aan te pakken.

Ook de taalvaardigheid in Engels verdient aandacht;

- Het gewenste competentiegericht leren in alle binnenschoolse en buitenschoolse curriculumonderdelen verder uit te werken;
- Competentiegerichte toetsen te gaan ontwikkelen. De beoordelingscriteria moeten aantoonbaar zijn afgeleid van de vereiste (deel)competenties en zo te zijn geoperationaliseerd dat zijn eenduidig kunnen worden geïnterpreteerd;
- De beschikbare kwaliteitszorginstrumenten in te zetten om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken;
- De externe en wetenschappelijke oriëntatie vanuit een gericht beleid verder te vergroten.

13 Kengetallen

13.1 Kengetallen B/O dual

Bron: CRIHO

Bewerking: HBO-raad

Personeel, studenten algemeen

<i>peildatum</i>	okt.'95	okt.'96	okt.'97	okt.'98	okt.'99	okt.'00	okt.'01	okt.'02
Totaal aantal docenten			14	15	15	15	16	19
Omvang docerend personeel in FTE			1,7	4,3	5,6	6,4	6,6	7,0
Student/FTE-ratio			21,8	33,7	41,9	47,8	51,2	51,1
Totaal aantal ingeschreven studenten			59	145	235	306	338	358
Totaal aantal instromende studenten: 'instroom opleiding'			48	77	94	91	100	94
Totaal aantal geslaagden								

Studenten specifiek: instroom eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	okt.'95	okt.'96	okt.'97	okt.'98	okt.'99	okt.'00	okt.'01	okt.'02
Instroom propedeuse, eerste keer hbo41				64	79	70	80	90
Percentage havisten in propedeuse instroom		41,7	33,8	35,1	53,8	38,0	38,3	
Percentage vwo-ers in propedeuse instroom			18,8	15,6	9,6	14,3	4,0	7,4
Percentage mbo-ers in propedeuse instroom		35,4	49,4	52,1	29,7	52,0	43,6	

Opleidingsrendement, in percentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	okt.'95	okt.'96	okt.'97	okt.'98	okt.'99	okt.'00	okt.'01	okt.'02
Diploma behaald na 1 jaar								
Diploma behaald na 2 jaar.								
Diploma behaald na 3 jaar								
Diploma behaald na 4 jaar			60,0	61,0				
Diploma behaald na 5 jaar			73,6					
Diploma behaald na 6 jaar								

Uitvalpercentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	okt.'95	okt.'96	okt.'97	okt.'98	okt.'99	okt.'00	okt.'01	okt.'02
Percentage uitval na 1 jaar						15,9	17,5	21,0
Percentage uitval na 2 jaar						40,4	29,6	
Percentage uitval na 3 jaar						43,0		
Percentage uitval na 4 jaar								
Percentage uitval na 5 jaar								
Percentage uitval na 6 jaar								

Uitstroom instromers eerste keer hbo

<i>Uitstroomjaar</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Aantal geslaagden uit prop.instroom 'eerste keer hbo'							32	44
Gemiddelde studieduur geslaagden, in jaren							3,79	3,71
Aantal studiestakers uit prop.instroom 'eerste keer hbo'						27	48	41
Gemiddelde studieduur studiestakers, in jaren						1,8	2,08	2,05
Percentage studiestakers met vooropleiding havo						30,0	50,0	41,3
Percentage studiestakers met vooropleiding vwo						6,7	11,5	15,2
Percentage studiestakers met vooropleiding mbo						56,7	38,5	37,0

13.2 Kengetallen B/O deeltijd

Bron: CRIHO

Bewerking: HBO-raad

Personeel, studenten algemeen

<i>peildatum</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Totaal aantal docenten			12	10	11	13	14	15
Omvang docerend personeel in FTE			1,8	2,0	2,4	3,2	3,6	4,3
Student/FTE-ratio			7,7	23,0	23,3	25,9	28,0	26,0
Totaal aantal ingeschreven studenten			14	46	56	83	101	112
Totaal aantal instromende studenten: 'instroom opleiding'			10	27	17	34	29	35
Totaal aantal geslaagden								

Studenten specifiek: instroom eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Instroom propedeuse, eerste keer hbo			10	24	17	34	29	35
Percentage havisten in propedeuse instroom			40,0	25,9	17,6	23,5	37,9	31,4
Percentage vwo-ers in propedeuse instroom			10,0	18,5	17,6	8,8	17,2	8,6
Percentage mbo-ers in propedeuse instroom			40,0	37,0	41,2	23,5	17,2	17,1

Opleidingsrendement, in percentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Diploma behaald na 1 jaar								
Diploma behaald na 2 jaar								
Diploma behaald na 3 jaar								
Diploma behaald na 4 jaar			90,0	70,8				
Diploma behaald na 5 jaar			100,0					
Diploma behaald na 6 jaar								

Uitvalpercentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Percentage uitval na 1 jaar					23,3	11,7	17,2	
Percentage uitval na 2 jaar					35,2	11,7		
Percentage uitval na 3 jaar					35,2			
Percentage uitval na 4 jaar								
Percentage uitval na 5 jaar								
Percentage uitval na 6 jaar								

Uitstroom instromers eerste keer hbo

<i>Uitstroomjaar</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Aantal geslaagden uit prop.instroom 'eerste keer hbo'							9	15
Gemiddelde studieduur geslaagden, in jaren							4,11	3,83
Aantal studiestakers uit prop.instroom 'eerste keer hbo'			1	1	2	2	1	2
Gemiddelde studieduur studiestakers, in jaren					1,82	1,83	1,75	2,82
Percentage studiestakers met vooropleiding havo				50,0	45,5	41,7	16,7	36,4
Percentage studiestakers met vooropleiding vwo				0,0	0,0	0,0	16,7	0
Percentage studiestakers met vooropleiding mbo				50,0	54,5	41,7	33,3	36,4

Saxion Hogeschool, Enschede

Opleiding: Bestuurskunde/Overheidsmanagement, voltijd, deeltijd en duaal

Visitatiedata: 20 en 21 oktober 2003

Inleiding

In 2000 is de toenmalige Hogeschool Enschede gefuseerd met Hogeschool IJsselland in Deventer. Na de fusie zijn de scholen verder gegaan als Saxion Hogescholen Enschede en IJsselland. De hogescholen hebben hun opleidingen organisatorisch ondergebracht in 22 instituten en academies. De opleiding (BSK) maakt samen met de opleidingen management, economie & recht (MER), personeel & arbeid, integrale veiligheidskunde en sociaal juridische dienstverlening deel uit van het instituut Organisatie, Bestuur & Recht (OBenR) in Enschede. Zij is in 1981. Gedurende de periode 1994-1996 heeft 'bestuurskunde' als differentiatie deel uitgemaakt van de MER. Sinds 1996 heeft de opleiding haar zelfstandige status herwonnen.

In het instituut OBenR werken 65 medewerkers (45 fte). Vijftien (9 fte) docenten houden zich bezig met de programma's van bestuurskunde en integrale veiligheidskunde. Aan de opleiding studeren 201 studenten. In Enschede staan ruim 10.000 studenten ingeschreven. Bij Saxion Hogeschool IJsselland studeren 6500 studenten.

Het instituut OBenR verkeert organisatorisch en onderwijskundig in een overgangsfase.

Onderwijskundig staat de opleiding, evenals de andere opleidingen binnen het instituut, in een ontwikkeling van een vakgericht naar een competentiegericht curriculum.

In deze rapportage wordt allereerst ingegaan op de voltijd opleiding. Alleen als (de beoordeling van) de deeltijdopleiding afwijkt wordt dat expliciet vermeld. Daar van het 'nieuwe' programma nog geen afgestudeerden zijn, spreekt de commissie hieromtrent in de tekst haar verwachtingen uit. Voor zover de commissie dat nu kan beoordelen heeft zij in haar beoordeling de recent ingezette ontwikkelingen meegewogen. De duale variant wordt meegenomen voorzover dat mogelijk is, gezien het feit dat er op het moment van visitatie nog weinig afgestudeerden zijn. De visitatiecommissie heeft er één gesproken.

Sinds 2000 is de leiding in handen van een interim directie. Deze functioneert tot september 2004, als de herclustering van opleidingen in zogeheten 'schools' is afgerond. Daarna wordt de directiepositie opnieuw en structureel ingevuld. In de afgelopen vijf jaar hebben er vier wisselingen in het management plaatsgevonden.

I. BEROEPSVOORBEREIDING EN -KWALIFICATIE

1 Inhoudelijk opleidingskader

1.1 Beroepsbeeld

Heeft de opleiding een duidelijke en adequate eigen visie op het beroep en het nationale en internationale beroepenveld waarvoor wordt opgeleid? *voldoende*

De opleiding baseert haar beroepsbeeld op het landelijke beroepsprofiel *Hart voor de publieke zaak* (juni 1999). Zij heeft hieraan een substantiële bijdrage geleverd. De eigen visie is nader uitgewerkt in het document *BSK-onderwijsplan*. De opleiding is vooral georiënteerd op de Nederlandse situatie, vanwege het specifieke politieke en rechtsstatelijke karakter. Dit neemt niet weg dat in een aantal programmaonderdelen aandacht is voor internationale aspecten.

De opleiding beschrijft in haar beroepsbeeld dat de student wordt opgeleid tot generalist die probleemgebieden vanuit verschillende invalshoeken benadert en hiertussen ook verbanden legt. Hij is inzetbaar in functies waarin naast beleidsontwikkeling en uitvoering ook regievoering, advisering en bewaking van organisatieprocessen belangrijk zijn. De opleiding onderstreept daarbij het belang van systematiek in het werk. Om die reden is het curriculum vormgegeven rond de beleidscyclus. Elke afgestudeerde beschikt over relationele vaardigheden. Hij heeft oog voor ontwikkelingen in de informatisering en voor de gevolgen van de Europese regelgeving. De afgestudeerde komt terecht in brede functies als bewaker en beheerder van organisatieprocessen, als beleidsmedewerker of als regisseur van beleidsprocessen. Hij is de 'spin in het web' van het maatschappelijk politieke krachtenveld. Hij kan niet functioneren zonder maatschappelijke en politieke betrokkenheid. Hij is zich bewust van allerlei verschillen en tegenstellingen in de samenleving, van de sociale effecten van besluitvormingsprocessen en van het belang van het afleggen van verantwoording in het openbaar. De afgestudeerde is vaardig in het omgaan met mensen en groepen. Dat wil zeggen, dat hij betrokkenen over onderlinge verschillen met elkaar in gesprek brengt, samenwerking tot stand brengt, zich in het standpunt van anderen verplaatst en draagvlak voor besluiten creëert. Daarvoor is hij onpartijdig en werkt in teamverband.

In de specifieke inkleuring van haar beroepsbeeld legt de opleiding het accent op het lokaal bestuur en de grensoverschrijdende samenwerking met Duitsland. Dat laatste heeft gestalte gekregen in de mogelijkheid tot bi-diplomering. Studenten van de Fachhochschule Osnabrück (FHO) kunnen naast hun diploma 'Verwaltungs-management' bij de opleiding het HBO-BSK-getuigschrift verwerven.

De eigen studenten kunnen in Osnabrück het diploma 'Verwaltungs-management' halen. Zij doen dan de afstudeeropdracht in het buurland en volgen daar een half jaar de lessen.

Uit de gesprekken blijkt, dat de opleiding de afgelopen periode druk bezig is geweest om het eigen beroepsprofiel verder te verhelderen, zodat het als uitgangspunt dient voor de eindkwalificaties en de invulling van het onderwijs. De commissie meent dat de opleiding er in is geslaagd om 'de neuzen dezelfde kant' uit te krijgen. De 'eilandjes' cultuur is doorbroken. Het team staat achter de geformuleerde uitgangspunten. Werkveldvertegenwoordigers merken dit ook op. Zij zien een duidelijke ommekeer. Toch blijkt uit het gesprek met het werkveldvertegenwoordigers, dat zij moeilijk kunnen vertellen wat voor soort bestuurskundige de opleiding nu aflevert. Wel noemen zij aspecten als 'brug-

genbouwer' en 'praktisch' en vooral gericht op lokale bestuur. Het geheel overziend concludeert de commissie dat de opleiding een voldoende duidelijke en adequate eigen visie heeft op het beroep en het nationale en internationale beroepenveld waarvoor wordt opgeleid. Zij is het echter mét de opleiding eens dat het een aandachtspunt is om over het beroepsbeeld meer te communiceren met studenten en het werkveld. Om de visie scherp te houden, zijn structurele contacten nodig (vergeleijk paragraaf 9.1). Werkveldvertegenwoordigers adviseren de opleiding om nu de 'neus' meer buiten de deur te gaan steken, bijvoorbeeld door structurele stages voor docenten in te voeren. Ook dient er meer aandacht te zijn voor de andere dan lokale overheden. De discussie rondom de Bachelor-Master structuur is nog gaande.

1.2 De beoogde eindkwalificaties

Zijn de eindkwalificaties van de opleiding relevant met het oog op de beroepsvoorbereiding?

voldoende

De eindkwalificaties zijn gebaseerd op de landelijk ontwikkelde competenties die in 1999 door het LOBO¹ zijn vastgesteld. Deze zijn uitgewerkt tot een tiental eigen competenties die meer houvast bieden bij de onderwijsontwikkelingen. Een competentie wordt door de opleiding opgevat als het vermogen van een beroepskracht om een of meer beroepstaken uit te kunnen voeren. De opleiding onderscheidt conform de landelijke afspraken de competentiegebieden: 'affiniteit met de publieke zaak', 'public manager aan de slag' en 'relationeel management'. Binnen een kwartiel (10 weken) of semester werken studenten aan beroepstaken en beroepsproducten die bij een bepaalde beleidsfase horen, waardoor ze de competentie kunnen ontwikkelen. Elke competentie is geformuleerd aan de hand van vier elementen: het beroepsproduct dat de student moet maken, de specificatie waaraan dit moet voldoen, de context waarin het product moet worden vervaardigd en de beroepsrol die de student daarbij vervult. De beroepsrollen zijn: beleidsmedewerker, beslissingsambtenaar/adviseur/consulent, projectmedewerker/leider en beleidscoördinator/voorlichter. De commissie adviseert de opleiding deze rollen ook te expliciteren in haar beroepsprofiel. De opleiding heeft de commissie onvoldoende duidelijk kunnen maken dat de studenten voor alle beroepsrollen worden opgeleid.

De competenties zijn vastgelegd in het *BSK-onderwijsplan*. Per taakgebied zijn de competenties en de onderliggende kennis en vaardigheden uitgewerkt. Ook wordt duidelijk de relatie tussen de eigen competenties en de landelijke competenties gelegd. De competenties zijn per taakgebied getoetst aan het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel. De visitatiecommissie stelt vast dat de opleidingscompetenties de landelijke competenties dekken. De competenties zijn goed uitgewerkt in de nieuwe blokboeken voor het eerste kwartiel van het tweede voltijdse studiejaar voor 2003-2004. Bij de ontwikkeling van de nieuwe blokboeken is en wordt nagegaan welke vaardigheden, kennis en attituden nodig zijn om de beroepsproducten te kunnen leveren. De volgende vragen worden daarbij beantwoord: welke vaardigheden zijn voorwaardelijk om het beroepsproduct op het gewenste niveau te kunnen leveren? Welke kennis (concepten, theorieën, werkmodellen, methodes) zijn relevant om het beroepsproduct te kunnen leveren? Welke attituden worden van de student verwacht? Voor de gevonden elementen worden vervolgens leerdoelen geformuleerd in termen van waarneembaar gedrag. De attituden komen vooral terug in de algemene hbo-kwalificaties.

¹ Landelijk Overleg Bestuurskunde Opleidingen

De commissie verwacht dat de competenties sturend worden voor het onderwijs. In de 'oude' materialen is deze relatie minder of niet duidelijk. De programma's van de propedeuse, de 'oude' voltijd en deeltijd zijn nog niet gebaseerd op de competenties. De commissie vindt het dan ook positief dat de opleiding in haar onderzoek Het curriculum Bestuurskunde van de Saxion Hogeschool Enschede 2001-2002 aantoont dat alle competenties van het landelijke profiel door de huidige curricula in meer of mindere mate worden gedekt. De commissie raadt de opleiding aan de taakgebieden en bijbehorende eindkwalificaties aan alle studenten ter beschikking te stellen. De commissie constateert dat er goede ontwikkelingen zijn ingezet en de opleiding goed op weg is. Zij heeft er vertrouwen in dat het gehele curriculum zal worden gestuurd door de vereiste competenties.

2 Curriculum

2.1 Korte beschrijving van het curriculum

Het curriculum bestaat uit een propedeuseprogramma en een postpropedeuseprogramma. In de eerste helft van het derde studiejaar doen de studenten een stage, in de laatste helft van het vierde jaar een afstudeeropdracht. Het studiejaar is verdeeld in kwartielen. In de eerste acht weken wordt onderwijs verzorgd, de negende week is de toetsweek en week 10 wordt besteed aan het afronden van projecten. De programma's zijn over het algemeen nog vakgericht opgezet. De opleiding biedt de hoofdfasestudenten op dit moment nog de mogelijkheid om de differentiatie 'integrale veiligheidszorg' te volgen. Met ingang van studiejaar 2003/2004 is hiervoor een zelfstandige opleiding gestart. Daarnaast bestaat er de mogelijkheid om vanaf het derde jaar de duale variant te volgen. Studenten stellen een persoonlijk ontwikkelingsplan op, dat is gebaseerd op 50% werk en 50% studie. Het propedeuseprogramma is nog vakgericht opgezet. Het streven is dit met ingang van 2004/2005 ook competentiegericht aan te bieden. Op het moment van visitatie is de propedeuse voor 50% specifiek bestuurskunde. Voor de overige 50% is het programma gemeenschappelijk met de andere opleidingen van het instituut.

In de deeltijd variant worden gedurende alle studie jaren sommige modules in combinatie met de MER aangeboden.

2.2 Opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum

<i>Zijn de opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?</i>	<i>voldoende</i>
--	------------------

De relatie tussen de inhoud van de modules en de beroepspraktijk is in de studiegidsen beschreven. Voor elke onderwijseenheid zijn specifieke leerdoelen geformuleerd. De afstemming van de leerdoelen op de competenties is nog niet overal geslaagd. In de twee nieuw ontwikkelde kwartielen zijn deze relaties duidelijk beschreven.

De commissie meent dat door het duidelijke kader (vergelijk paragraaf 1.2) en een goede regie hierop bij de ingezette ontwikkelingen goed kan worden gestuurd.

Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt, dat de inhoud en opbouw van de programma's voldoende relevant en actueel zijn. Studenten komen in aanraking met relevante ontwikkelingen en nieuwe theorieën rondom bestuurskunde. Uit de gesprekken met alle studenten en afgestudeerden blijkt, dat de theoretische diepgang in de programma's echter kan worden versterkt. De studie mag de studenten meer uitdagen. Gezien de door studenten ervaren studiebelasting (vergelijk paragraaf 7.2) is daar ook voldoende ruimte voor. De commissie meent dat van hbo-er's mag worden verwacht dat zij actief met (wetenschappelijke) theorieën bezig zijn. De commissie meent dat dit nodig is om beter op de praktische opdrachten te kunnen reflecteren. Zo kan de opleiding tevens bewaken, dat de cognitiecomponent in voldoende mate aan bod blijft komen. De gewenste diepgang/uitdaging hoeft niet specifiek tijdens de contacturen te worden aangebracht. De commissie adviseert de opleiding de student een instrument in handen te geven om deze diepgang zelf aan te brengen. Aandachtspunt daarbij is, dat sommige begeleiders van de opdrachten niet altijd over de (bestuurskundige) vakkennis beschikken waar de studenten juist op het contactmoment behoefte aan hebben.

Tijdens de visitatie wordt het eerste 'kwartiel' van het tweede jaar volgens de nieuwe competentiegerichtheid uitgevoerd en is het tweede ontwikkeld volgens deze onderwijskundige structuur. Het curriculum is opgebouwd uit thema's die worden ingevuld door integrale opdrachten. Daarnaast lopen er drie lijnen, te weten: de conceptuele en de vaardigheidslijn, die beide de opdrachten in het thema ondersteunen, en de studieloopbaanbegeleiding. De theoretische diepgang moet in de conceptuele lijn voldoende worden gegarandeerd. De commissie is positief over deze opzet. Het effect moet echter in de toekomst blijken. Studenten geven aan dat het hard werken is en dat de overgang van het propedeuse naar het tweede jaar een levensgroot verschil is.

De commissie vraagt aandacht voor extra oriëntatie op de studie bestuurskunde in het lopende eerste jaar. In het huidige brede propedeuseprogramma is in elk kwartiel een module 'Beroepsoriëntatie Bestuurskunde' opgenomen. Daarin worden lezingen verzorgd door vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk, moeten studenten opdrachten uitvoeren bij bedrijven en instellingen en oriënteren ze zich op de functies waarin ze mogelijk terecht zullen komen. Op deze wijze krijgen de studenten enig inzicht in hun toekomstige beroepspraktijk. Studenten merken echter op dat het theoretische programma erg MER-gericht is. Zij menen dat mede daardoor een aantal studiestakende studenten niet weet dat de studie bestuurskunde zo leuk is. Dat wordt het pas echt in het tweede jaar duidelijk. Ook uit de gesprekken met docenten maakt de commissie op dat zij zich zorgen maken over de oriënterende functie van de propedeuse. De commissie vindt het dan ook positief dat de propedeuse competentiegericht wordt aangepast en de context van bestuurskunde in de integrale lijn een duidelijke rol krijgt.

Het deeltijdprogramma heeft per kwartiel een omvang van 6 studiepunten. Per jaar krijgen studenten een vrijstelling van 18 studiepunten. Dat geldt niet voor het laatste studiejaar. De laatste twee kwartielen zijn gereserveerd voor de afstudeeropdracht (21 studiepunten). Voor het vierde studiejaar krijgen de studenten 9 studiepunten vrijstelling. Het programma is opgebouwd uit vakgerichte modules. De opleiding vindt het onderwijskundig verouderd en wil, samen met de andere opleidingen in het instituut, een algehele vernieuwing van het deeltijdonderwijs doorvoeren. Daarbij wil men uitgaan van het *Onderwijsplan BSK*. De opleiding wil het vernieuwde deeltijdprogramma zo veel mogelijk afstemmen op het voltijd programma, maar rekening houden met de specifieke kenmerken van dit type opleiding respectievelijk studenten. Uit de gesprekken blijkt, dat de studenten over de inhoud

van het huidige programma in voldoende mate tevreden zijn. De samenhang laat echter veel te wensen over (vergelijk paragraaf 2.4). Ook de opleiding geeft aan niet onverdeeld tevreden te zijn over haar deeltijdprogramma. Omdat veel programmaonderdelen samenvallen met de MER, vraagt het eigen oriënterende gezicht van de bestuurskunde. Alhoewel de commissie de opbouw en inhoud met een voldoende beoordeelt, vindt zij het positief dat de opleiding gericht bezig gaat met ontwerpen van een nieuwe competentiegerichte deeltijdvariant.

Het concept BSK-duaal is uitgewerkt in de notitie *Duaal studeren bij OBenR*. Voltijd studenten combineren de studie de laatste twee jaar met een opleidingsrelevante functie. De basis daarvan is de samenwerkingsovereenkomst tussen de werkgever, de student en de hogeschool. Onderdeel hiervan is het persoonlijke opleidingsplan (pop) waarin de student verantwoordt hoe en wanneer hij de studiepunten realiseert. Hij dient bewijs te verzamelen in een portfolio. De student waarmee de commissie heeft gesproken, heeft het traject als zeer leerzaam ervaren. Hij meent dat het een uitdaging voor de opleiding is om het duale traject goed op te zetten, zodat meer studenten daar gebruik van zullen maken. Nu ontbreekt nog de nodige flexibiliteit omdat de student reguliere modules moet volgen.

Voor studenten die een half jaar in Osnabrück studeren beveelt de commissie aan eveneens te gaan werken met een persoonlijk opleidingsplan en een portfolio. Uit het gesprek met het management blijkt namelijk, dat de visie op onderwijs en daarmee de aanpak in Duitsland heel anders is. De opleiding heeft in 1998 veel geïnvesteerd in een afstemming omtrent de onderwijsinhoud, maar de garantie dat het resultaat voldoende is en studenten dus voldoen aan de eigen (deel-)eindkwalificaties, kan met deze twee instrumenten beter worden aangetoond en daarmee geborgd.

2.3 Opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum

<i>Zijn de opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?</i>	<i>voldoende</i>
--	------------------

De student loopt in de eerste helft van het derde jaar een stage van 20 werkweken. Een student kan alleen deelnemen aan de stage als hij de propedeuse en tenminste 32 studiepunten van de postpropedeuse heeft behaald. Hij neemt tijdens de stage actief deel aan het arbeidsproces, observeert doelgericht, evalueert arbeidssituaties en reflecteert op het eigen handelen. De commissie vindt het niveau van de stageverslagen voldoende tot goed. Zij meent echter dat de beoordeling en de feedback uitgebreider kunnen. Tijdens de afstudeeropdracht bewijst een student dat hij is staat is zelfstandig een authentiek praktijkprobleem op te lossen. De commissie meent dat de stage- en afstudeeropdrachten relevant zijn voor het bereiken van de eindkwalificaties en daarmee voor de beroepsuitoefening.

In de diverse modulehandleidingen zijn algemene doelstellingen vermeld. De student maakt een eigen sterktezwakte analyse en stelt op basis daarvan persoonlijke stageleerdoelen op. Aan de hand van een formulier specificeert de student aan welke beroepsrollen (vergelijk paragraaf 1.2) hij tijdens de stage gaat werken. Het stageplan legt hij ter goedkeuring voor aan de stagecoördinator. Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt dat de betrokkenen over het algemeen voldoende tevreden zijn over de opbouw en inhoud van de stages.

Het geheel overziend oordeelt de commissie positief over het buitenschools curriculum. Zij vindt het

relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties. Zij meent echter dat de relatie met de vereiste eindkwalificaties kunnen worden verduidelijkt.

Hoewel de deeltijd variant formeel geen buitenschools curriculum heeft, vindt de commissie het positief dat de opleiding het belang van de relatie van de individuele student met het werkveld onderkent. Men streeft ernaar de werkervaring van de studenten te gebruiken bij de leerervaringen in het onderwijsprogramma. Het is dan ook gewenst dat de student over relevante praktijkervaring beschikt. Het praktijkleren wordt ondersteund door praktijkopdrachten. Vanuit vastgestelde thema's gaan de studenten met behulp van de beschreven items in de module 'praktijkbegeleiding' in de eigen praktijk aan de slag. De ervaringen worden teruggekoppeld en elk kwartiel wordt er een thema uitgediept. Uit het gesprek met de deeltijdstudenten blijkt dat de diepgang in de 'praktijkbegeleiding' wordt gemist. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

Voor zowel de deeltijdvariant als de duale variant wil de opleiding meer maatwerk leveren. Zij is hierover zelf nog niet tevreden. De commissie meent dat de competentiegerichtheid wellicht kan worden gebruikt om het totale leerproces in de praktijk beter te sturen en de samenhang in het programma te verbeteren. Zeker als een student in zijn persoonlijke ontwikkelingsplan duidelijk uitgaat van zijn aanwezige competenties in relatie tot de vereiste competenties. De commissie meent dat de gerealiseerde competenties aan het eind van de studie door bijvoorbeeld toetsen van bekwaamheid duidelijk moeten worden aangetoond. Anders vindt zij het voorgenomen besluit van de opleiding dat studenten vrijstellingen krijgen voor het afstudeerprogramma niet te rechtvaardigen. De commissie vindt het positief dat de opleiding studenten en werkgevers gaat betrekken bij het vormgeven van het deeltijd en het duale programma.

2.4 Samenhang en integratie binnen het curriculum

Bestaan er inhoudelijk beredeneerde en volgtijdelijke verbanden tussen de verschillende curriculumonderdelen?

*voltijd: voldoende
deeltijd: onvoldoende*

Alhoewel de opleiding in haar zelfevaluatie rapport aangeeft dat zij ontevreden is met de samenhang van haar huidige voltijdcurriculum, komt de commissie op basis van de ingezette positieve ontwikkelingen tot een voldoende beoordeling van de samenhang en integratie van het voltijdcurriculum. Voor het nieuw nog verder te ontwikkelen curriculum heeft de opleiding een duidelijke visie beschreven in het recent ontwikkelde document Onderwijsplan BSK. Ondanks dat het eerste kwartiel van het tweede studiejaar nog niet volledig is uitgevoerd, blijkt uit het gesprek met de huidige tweedejaars studenten, dat zij positief zijn over de nieuwe opzet van het competentiegerichte programma. De integratie en samenhang zijn duidelijk verbeterd. Na bestudering van het studiemateriaal is de commissie positief over de geformuleerde uitgangspunten en hoe zij tot nu toe zijn toegepast. In het nieuwe competentiegerichte programma zijn duidelijk meer garanties ingebouwd voor samenhang en integratie dan in het huidige programma waar vooral nog vakgericht wordt gewerkt. De commissie is positief over het nieuwe resultaat. Vooral moet worden voorkomen dat er stagnaties in de ingezette ontwikkelingen optreden. De commissie adviseert de opleiding de ingezette weg vanuit het sturende onderwijsplan met elan te vervolgen. Dit is een belangrijke voorwaarde om er voor te zorgen dat de samenhang ook in de toekomst wordt geborgd.

De rode draad van de curricula zijn de onderwijseenheden waarin studenten werken aan de vraagstukken en opdrachten uit de beroepspraktijk. In elk van de eenheden ligt het accent op een bepaalde fase van de beleidscyclus. Over het algemeen blijkt, dat de studenten en afgestudeerden de beroepsgerichtheid ook als zodanig ervaren.

De samenhang van het deeltijdcurriculum beoordeelt de commissie echter met een onvoldoende. Weliswaar is de intentie er om aan te sluiten bij de praktijk, maar deeltijdstudenten melden de commissie dat dit niet altijd lukt. Uit de gesprekken blijkt dat er binnenschools over het algemeen geen samenhang is tussen de diverse aangeboden vakken. In haar zelfevaluatierapport beschrijft de opleiding dat zij zelf ook niet tevreden is over de samenhang van haar deeltijdprogramma. De commissie onderschrijft dit oordeel, het huidige curriculum wordt nog vakgericht aangeboden waarbij binnen sommige vakken samenhang is, maar tussen de vakken niet.

3 Kwalificaties van afgestudeerden

3.1 De bewaking van de kwalificaties

<i>Beschikt de opleiding over adequate mechanismen om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties van afgestudeerden te waarborgen?</i>	<i>voldoende</i>
---	------------------

Uit het bestudeerde materiaal blijkt, dat opleiding verschillende instrumenten hanteert om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties/competenties te waarborgen. De opleiding heeft haar curriculum getoetst aan de landelijk geformuleerde competenties. Deze worden periodiek geëvalueerd. Elke twee jaar krijgt de opleiding inzicht in de opvattingen van afgestudeerden over de relevantie van het curriculum en over het verloop van hun loopbaan via de HBO-monitor. In de tussenliggende jaren voert de hogeschool een eigen alumnionderzoek uit. De conclusies worden besproken in het onderwijsteam.

Werkveldvertegenwoordigers zijn aanwezig bij de presentatie van de afstudeerproducten. Zij geven daarbij gevraagd en ongevraagd advies over het niveau van de afgestudeerden. De commissie heeft van de werkveldcommissie vernomen dat er weinig structuur zit in de wijze waarop het werkveld op dit moment bij de ontwikkelingen wordt betrokken. Zo zijn de leden niet bekend met de gehanteerde competenties. De commissie vindt het een goede ontwikkeling dat de opleiding de competenties structureel gaat bespreken met de recent (opnieuw) gestarte werkveldadviescommissie. De commissie meent dat de borging van de kwalificaties zo wordt versterkt. Zij meent dat de opleiding bij het ontwikkelen van het competentiegericht leren als concept alle gremia moet betrekken respectievelijk hierover moet informeren.

3.2 De gerealiseerde kwalificaties

Zijn de door de studenten aan het eind van de opleiding verworven kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden toereikend om adequaat te functioneren in de beroepspraktijk?

voldoende

Uit de gesprekken blijkt dat de afgestudeerden over het algemeen als startende juniorbeleidsmedewerker aan de gang te kunnen. Volgens werkveldvertegenwoordigers zijn de afgestudeerden praktische 'bruggenbouwers'. Er is wel een duidelijk niveauverschil zichtbaar. Zij geven tevens aan dat de 'politieke antenne' van de afgestudeerden meer aandacht behoeft. Indien aan deze gevoeligheid meer aandacht wordt besteed, zal de karakteristiek 'spin in het web' worden versterkt. Studenten geven ook aan dat de politieke component sterker kan. Er is nu een (te) grote juridische gerichtheid. De commissie vraagt hiervoor aandacht, mede omdat oriëntatie op politiek bestuur een van de eisen in het beroepsbeeld van de opleiding is (vergelijk paragraaf 1.1).

Met het afstudeerproject moet de afgestudeerde bewijzen dat hij zelfstandig en adequaat in de beroepspraktijk kan functioneren. In de modulehandleiding *Afstudeermodule* zijn de voorbereiding en de verwachtingen ten aanzien van de uitvoering en het eindgesprek duidelijk beschreven. Aan de hand van vastgestelde criteria beoordelen de begeleidende docenten (=afstudeercommissie) of de door de student gekozen opdracht geschikt voor het afstuderen en voldoende beroepsgericht is. Het hoofddoel is dat de student laat zien dat hij een praktisch beleidsprobleem of een onderzoeksvraag op een verantwoorde theoretisch onderbouwde wijze kan benaderen. Hij voert de opdracht uit en schrijft een theoretisch onderbouwde scriptie. In een eindgesprek laat de student zien dat hij een relevante problematiek adequaat voor het voetlicht kan brengen. Bij deze presentatie zijn werkveldvertegenwoordigers aanwezig (vergelijk paragraaf 3.1). Na het bestuderen van een groot aantal scripties meent de commissie mét hen dat deze praktisch gericht zijn. Zij vindt ze over het algemeen van een goed hbo-niveau. Daarbij is de commissie het mét de opleiding eens dat de taalvaardigheid van studenten aandacht behoeft.

Uit gesprekken met zowel afgestudeerden als werkveldvertegenwoordigers blijkt dat de beoordelings-eisen voor de afstudeermethoden niet in voldoende mate duidelijk zijn. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan deze voor zowel de scriptie als de presentatie te verhelderen, zodat van alle studenten kan worden geborgd dat zij op hbo-niveau afstuderen. De commissie vindt het positief dat de kwaliteitsborging voor de scripties reeds is verbeterd. De opleiding kan dit nog meer versterken door geoperationaliseerde (niveau)criteria aantoonbaar af te leiden van haar eigen eindkwalificaties en daarbij een duidelijke minimale ondergrens te hanteren.

4 Het hbo-niveau

Voldoet de opleiding aan het hbo-niveau?

voldoende

De opleiding heeft de tien generieke kernkwalificaties voor het hbo-niveau toegelicht in een bijlage van haar recent uitgebrachte *Onderwijsplan BSK*. Zij beschrijft daarin duidelijk hoe in haar nieuwe curriculum aan het hbo-niveau wordt gewerkt. De commissie meent, dat de generieke kwalificaties goed zichtbaar zijn in de vereiste competenties en de daaronder liggende kennis en vaardigheden. De nieuwe curriculumonderdelen die op basis daarvan zijn uitgewerkt sluiten er qua inhoud en niveau goed op aan. Wellicht zal dan ook worden gerealiseerd dat het gehele programma voldoet aan de vraag van studenten aan meer uitdaging en diepgang. Hoewel de opleiding in haar nieuw te ontwikkelen curriculum volop werkt aan het expliciteren van de relatie met de competenties is deze relatie in het huidige curriculum nog niet expliciet gelegd. De commissie vindt de inhoud van het studieprogramma relevant voor het beroep en het studiemateriaal voldoende actueel en van een voldoende niveau.

Het niveau van de afgestudeerden is volgens werkveldvertegenwoordigers in het algemeen voldoende, maar wisselend van niveau. Zij menen samen met afgestudeerden dat er af en toe iemand afstudeert die wellicht niet aan het minimale niveau voldoet. De commissie vraagt aandacht voor de borging van het minimaal gewenste niveau van de gerealiseerde kwalificaties (vergelijk paragraaf 3.2).

De commissie meent dat de opleiding door het verder ontwikkelen van haar competentiegerichte curriculum studenten meer kan gaan uitdagen. Alhoewel de studenten de studielast als laag ervaren, meent de commissie echter dat de opleiding dit niet alleen moet zoeken in extra studiebelasting voor studenten. De commissie ziet mogelijkheden tot verzwaring van de studie. Zij hoopt dat het met de uitbouw van het competentiegerichte leren mogelijk is om, de studenten verdieping aan te bieden en hen daarmee te binden aan de studie.

II. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE: HET BEDRIJFSECONOMISCH EN STUDEERBAARHEIDSPERSPECTIEF

5 Het onderwijsleerproces

5.1 De werkvormen en studieactiviteiten

Zijn de werkvormen/studieactiviteiten didactisch verantwoord met het oog op het realiseren van de eindkwalificaties/leerdoelen en een effectief leerproces van studenten?

voldoende

Het instituut OBenR heeft in oktober 2002 een onderwijsvisie vastgesteld. Daarin wordt gesteld, dat competenties en de bijbehorende kennis, vaardigheden en attitudes niet aan studenten kunnen worden overgedragen. Zij moeten de competenties zelf ontwikkelen. Dit wordt gestimuleerd door uitdagende opdrachten. Studenten worden bij de uitvoering hiervan procesmatig ondersteund en

begeleid door de docenten. Deze zijn in de toekomst vooral tutoeren. Uit het bestudeerde materiaal blijkt dat de gekozen werkvormen goed zijn afgestemd op de leerdoelen. Hulpmiddelen zijn onder andere persoonlijke ontwikkelingsplannen, portfolio's en assessments. De commissie meent dat de onderwijsvisie herkenbaar ten grondslag ligt aan de nieuwe invulling van de eerste twee kwartielen van het tweede studiejaar. Wel wordt opgemerkt door de huidige tweedejaars studenten, dat zij de begeleiding in vergelijking met de propedeuse heel intensief en soms schools vinden. Dit werkt soms belemmerend. De commissie vraagt hiervoor aandacht. Zij meent dat de opleiding hierbij nog haar evenwicht moet vinden in de mate van begeleiding. Zij adviseert de opleiding dan ook snel de nieuwe propedeuse te ontwikkelen, zodat studenten en docenten in die periode aan het onderwijssysteem kunnen wennen en de begeleiding vervolgens in de volgende studiejaar kan afnemen.

In de huidige curricula bestaat er ook een grote variatie aan werkvormen. De studenten werken aan projecten en praktijkopdrachten, ze volgen hoor-, instructie en werkcolleges, luister-, spreek-, schrijven leestrainingen. Om de leeractiviteiten te stimuleren is het aantal hoorcolleges verlaagd ten gunste van werkcolleges, zelfstudie en projecten. Vooral de projectopdrachten nemen een belangrijke plaats in. De commissie is het mét de opleiding eens dat er een breed palet aan werkvormen wordt gehanteerd, dat in voldoende mate op de huidige onderwijsvisie en de leerdoelen is afgestemd. Toch blijkt uit de gesprekken, dat de opleiding zich in een duidelijke overgangsfase bevindt. Studenten geven aan dat docenten zoekende zijn naar de nieuwe invulling van hun rol als begeleider. Velen zijn nog 'vakdocenten'. Uit de gesprekken blijkt, dat enkele van hen 'droge stof uit een boek overdragen'. De commissie meent dat hoorcolleges in relatie tot de beoogde kennisdoelen ook uitdagend gegeven kunnen worden. Tevens merken studenten op, dat zij (te) veel in groepen aan opdrachten moeten werken. Positief is dat zij veel van elkaar leren, maar de theoretische diepgang wordt node gemist (vergelijk paragraaf 2.2). In het competentiegericht leren, met onder meer nadruk op samenwerking, communicatie en procesmatigheid, moet worden voorkomen dat de oriëntatie op bestuurskundige kennis, theorie en onderzoek vermindert. Ook kost het veel tijd om afspraken met elkaar te maken en zijn er erg weinig contacturen (vergelijk 7.2).

5.2 Toetsen: inhoud en niveau

Is de wijze van toetsing relevant met het oog op het bereiken van de leerdoelen? voldoende

Alhoewel de commissie de uitvoering van de toetsen van het huidige curriculum op een aantal belangrijke aspecten met een onvoldoende beoordeelt, is zij positief over de ingezette ontwikkelingen bij het competentiegerichte curriculum. Deze ontwikkelingen weegt zij mee in haar oordeel. Zij komt daarmee tot een voldoende met vele kritische kanttekeningen waaraan de opleiding hard moet werken om in de toekomst de kwaliteit van de toetsen te kunnen blijven waarborgen.

De opleiding beschrijft in haar zelfevaluatie-rapport dat zij voor de toetsen voor de hand liggende uitgangspunten hanteert. De verschillende leerdoelen moeten leiden tot verschillende toetsen en de inhoud en niveau van de toetsen moeten corresponderen met inhoud en niveau van de verschillende programmaonderdelen. De toetsen worden op betrouwbaarheid en validiteit bewaakt doordat docenten ze zo veel mogelijk in overleg met elkaar construeren en door de module-evaluaties. De commissie vindt dit positief. Het nieuwe toetsbeleid met betrekking tot competentiegericht toetsen is vastge-

legd in het *OBenR-onderwijsplan*. De uitvoering verkeert in een overgangsfase. De oude toetsvormen worden nog toegepast en er is een nieuw systeem in ontwikkeling, dat is afgestemd op het werken in de vier leerlijnen (vergelijk paragraaf 2.2).

Alhoewel ten tijde van de visitatie de toetsen in het nieuwe curriculum nog niet zijn uitgevoerd, zijn aan de bestaande toetsen wel al nieuwe vormen toegevoegd, die aan de geformuleerde nieuwe eisen voldoen. Om het competentiegerichte opleiden en leren te bevorderen zijn praktijkproeven ingevoerd, zoals presentaties van beroepsproducten die bij de projecten zijn ontwikkeld. De commissie vindt het positief dat er meer praktijktoetsen, portfolio's en persoonlijke ontwikkelingsplannen worden ingevoerd en er meer aandacht wordt besteed aan het toetsen van sociaalcommunicatieve en persoonlijk vaardigheden.

De commissie meent dat de huidige kennisgerichte toetsen in voldoende mate aansluiten bij de inhoud van de leerstof en in voldoende mate gevarieerd zijn. De beoordelingscriteria zijn daarbij in voldoende mate geoperationaliseerd. Studenten weten bij de opdrachten en toetsen wat er van hen wordt verwacht. Om tot verbeteringen in de uitvoering te komen adviseert de commissie de opleiding dringend aan de volgende drie items te gaan werken.

Ten eerste is zij het mét de studenten eens dat aan sommige cognitieve toetsen hogere eisen mogen worden gesteld. De vragen zijn soms puur op reproductief niveau geformuleerd. Deeltijdstudenten vinden de toetsen zeer verschillend van niveau.

Ten tweede raadt de commissie de opleiding aan om alle studenten gericht (inhoudelijke) feedback te geven op de toetsen en daarnaast te verantwoorden hoe de inhoudelijke beoordeling van opdrachten wordt geborgd. Voltijdstudenten melden de commissie namelijk dat zij bij de beoordeling van de opdrachten de indruk hebben dat er niet op inhoud wordt gekeken. Daardoor vragen zij zich af of de kennis van de begeleidende docent wel voldoende toereikend is om bepaalde modules te beoordelen. De commissie vindt het positief dat uit het gesprek met de docenten blijkt, dat studenten terecht opmerkingen maken over het ontbreken van feedback op de toetsen. Dit zou beter moeten. De docenten vertellen dat dit, mede onder tijdsdruk, vooral bij een onvoldoende beoordeling gebeurt. Studenten hebben behoefte aan feedback om het eigen leren te kunnen sturen. Zij willen dit in hun persoonlijk ontwikkelingsplannen integreren.

Ten derde vindt de commissie het meeliftgedrag bij de groepsopdrachten een belangrijk verbeterpunt. Studenten moeten meer worden afgerekend op hun individuele bijdrage. Omdat studenten hun medestudenten onvoldoende op het meeliftgedrag (durven) aanspreken, ervaren zij meeliften als gemakkelijk. Als zij hun medestudenten wel aanspreken, ondervinden zij hieromtrent weinig steun van docenten en de procedures. Zij hebben de indruk dat zo'n student zonder enige consequenties in een andere groep wordt geplaatst. De commissie vindt het dan ook positief dat studenten zich in het nieuwe curriculum individueel moeten verantwoorden in hun persoonlijke portfolio en hun competenties moeten tonen in assessments. Daarbij is het noodzakelijk dat de daarbij te gebruiken beoordelingscriteria worden geoperationaliseerd in relatie tot het minimale vereiste niveau van de (deel)competenties. Ondanks dat de commissie een voldoende oordeel uitsprekt, meent zij dat de opleiding nog een flinke stap moet zetten om binnen het competentiegerichte curriculum te voldoen aan de eigen eis dat werkvormen, onderwijsvisie en toetsen consistent op elkaar zijn afgestemd.

6 Instroom en aansluiting op de vooropleiding

Voert de opleiding een expliciet en effectief beleid uit gericht op (verbetering van) de aansluiting op de vooropleiding en andere relevante kenmerken van instromende studenten?

voldoende

De voorlichting van de opleiding bestaat uit meerder onderdelen. Er zijn drie open dagen per jaar. Potentiële studenten kunnen meedoen aan meeloopdagen. Daarbij is de opleiding vertegenwoordigd op beurzen en geven docenten voorlichting aan regionale opleidingscentra en aan het voortgezet onderwijs. Uit de gesprekken blijkt, dat de voorlichting overeenstemt met de werkelijkheid. Toch blijkt dat de instroomcijfers achterblijven bij de behoefte aan studenten. De financiële middelen van de opleiding zijn mede hierdoor beperkt. Uit de gesprekken blijkt, dat de grote instroom van studenten bij de opleiding integrale veiligheidskunde voor de opleiding belangrijk is om de continuïteit te waarborgen. Alle gesprekspartners zijn het met de commissie eens dat de opleiding met een gerichte public relations moet werken aan de verhoging van de instroom. Daar de commissie zich zorgen maakt over de omvang van de instroom dient de opleiding gericht te gaan werken aan een positief imago van het beroep van bestuurskundige bij potentiële studenten en hun studieloopbaanbegeleiders.

De opleiding heeft zicht op de diversiteit van haar instroom en biedt op basis hiervan in de voltijd variant meerdere opleidingstrajecten aan te weten: het reguliere traject voor studenten met een havo of mbo-4diploma en een driejarig traject voor instromers met een mbo-diploma 'Economisch Juridisch Openbaar Bestuur'. Aan deeltijdstudenten wordt op basis van hun vooropleiding en werkervaring een advies gegeven. In de voltijd zijn 53 en in de deeltijd vijf studenten ingestroomd (cijfers 2001/2002). Ongeveer 60% heeft een vooropleiding havo, 30% heeft een mbo-diploma en de overige 10% zijn vwo-ers en omzwaaiers van andere opleidingen.

De projectgroep 'Herstructurering Propedeuse' is in het studiejaar 2001-2002 begonnen met een inventarisatie van knelpunten in de aansluiting op vo en mbo. Veranderingen in de instroom door bijvoorbeeld de tweede fase en het studiehuis en de curriculumontwikkelingen in de hoofdfase noodzaken de opleiding tot aanpassingen in de propedeuse. Alhoewel studenten geen formele deficiënties hebben, blijkt uit eerder onderzoek, dat zij vaak problemen hebben met schriftelijke communicatie, projectmatig werken en soms met hun attitude. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

Zij vindt het positief dat deze aspecten in het nieuwe curriculum vanuit de vereiste beroepsproducten een plek in de integrale leerlijn krijgen. Dat de student over de vereiste competenties beschikt moet hij onder andere in zijn portfolio aantonen.

Uit de gesprekken en het zelfevaluatie-rapport blijkt dat de aansluiting voor studenten met een mbo-diploma 'Economisch Juridisch Openbaar Bestuur' in de huidige programma's niet altijd goed verloopt. Deze groep studenten krijgt in verband met de verwant verklaring een (verplichte) vrijstelling van 42 studiepunten en de opleiding moet hen de mogelijkheid bieden het diploma in drie jaar te halen. Door de vrijstellingen in het eerste jaar is het voor de studenten moeilijk om aansluiting te krijgen bij de sociale structuur van de groep. Het ontbreken van de stage levert problemen op bij het afstuderen en gaat ten koste van de integratie theorie versus praktijk. Een van de studenten merkte ook op dat de stage die zij in het mbo heeft gelopen in deze studie absoluut geen voldoende op zal leveren.

De commissie vraagt aandacht voor de vrijstellingen die automatisch aan deeltijdstudenten worden toegekend (vergelijk paragraaf 2.2). Zoals al eerder beschreven is de opleiding niet tevreden over het maatwerk dat zij wil leveren. De commissie meent dat het toekomstige competentiegerichte onderwijs daarvoor goede mogelijkheden biedt.

7 Doorstroom van studenten

7.1 Selecterende en verwijzende functie van het eerste studiejaar

Is er sprake van uitvoering van een expliciet en inhoudelijk gefundeerd selectie- en verwijzingsbeleid, waarbij in een zo vroeg mogelijk stadium een zo goed mogelijke selectie plaatsvindt van kansrijke en geschikte studenten?

voldoende

Een student krijgt een bindend negatief studieadvies als hij minder dan 28 punten heeft behaald. Elke student in de gevarenzone krijgt van de propedeusecoördinator in een vroeg stadium een preadvies. De studieloopbaanbegeleider voert minimaal twee keer per jaar een individueel gesprek met elke student naar aanleiding van zijn studieprestaties. Indien een negatief advies wordt gegeven, wordt de student voor verder studieadvies verwezen. Uit de gesprekken blijkt, dat de opleiding zich aan dit beleid houdt. Toch zijn er af toe studenten, die voldoen aan de 28 punten grens en in het tweede jaar alsnog afvallen. Hierdoor is de studieduur van studiestakers hoog (gemiddeld 1,4 jaar).

De commissie constateert, dat het selectiebeleid tot nu toe vooral is gericht op kwantitatieve gronden en niet op inhoudelijke criteria. Zij vindt het daarom positief dat in de nieuwe propedeuse ook kwalitatieve/inhoudelijke aspecten gaan meewegen in de selectie. In de integrale leerlijn moeten door elke student vragen als 'Wie ben ik? Wat kan ik? en 'Wat wil ik?' worden beantwoord. Hierdoor wordt er tevens meer gestuurd op zelfselectie. Daarnaast worden inhoudelijke criteria rondom 'affiniteit met de publieke zaak' gehanteerd. Deze worden in de integrale leerlijn uitgewerkt door de Werkgroep 'Studieloopbaanontwikkeling'.

7.2 Studievoortgang

Zijn er waarborgen voor een efficiënte leerroute van studenten?

voldoende

Om een efficiënte leerroute te bewaken, zijn in het programma drie instrumenten ingebouwd; een bindend studieadvies in de propedeuse, een toelatingseis voor de stage en voor de afstudeeropdracht. Daarnaast moeten alle modules met een voldoende worden afgerond en is compensatie niet mogelijk. De opleiding meent dat studenten zich hierdoor bezinnen op hun studie. Voor het afstuderen zijn jaarlijks twee reguliere momenten. Daarnaast zijn er twee extra momenten voor studenten in bijzondere omstandigheden. Door de kwartierenstructuur kan de studenten de studielast regelmatig over het jaar verspreiden. Modules worden eenmaal per jaar aangeboden. Studenten hebben twee kansen om elke module af te ronden. De opleiding maakt gebruik van het programma Volg+ voor de registratie van de studiepunten. Studenten kunnen hun studieresultaten op elk gewenst moment inzien.

Uit de gesprekken en de *Studentenenquête 2002* blijkt, dat studenten over het algemeen tevreden zijn over de studievoortgang. De bereikbaarheid van docenten is goed. Studenten ervaren hierbij geen drempels. De opleiding beschrijft zelf in haar zelfevaluatie-rapport dat er logistieke verbeterpunten zijn door roostering en tentamenuitslagen sneller bekend te maken. Ondanks dat de commissie een positief oordeel heeft over de waarborgen voor de leerroutes, plaatst zij toch enkele kanttekeningen.

Uit de gesprekken blijkt, dat zowel de opleiding zelf als de mbo-instromers niet tevreden zijn over de waarborgen omtrent de studievoortgang in het mbo-programma. Door de verplichte mogelijkheid om het programma in drie jaar te voltooien, maken deze studenten in overleg met de propedeusecoördinator keuzes uit onderdelen van de verschillende leerjaren. Deze groep studenten geeft aan dat versneld studeren wordt belemmerd door de wijze waarop het onderwijs is georganiseerd. De opleiding zoekt te veel op ad hoc basis naar oplossingen hiervoor. De commissie vindt het positief dat de opleiding hier onderzoek naar gaat doen en meer rekening wil gaan houden met eerder verkregen competenties van individuele studenten.

Daarnaast vindt de commissie het een zorgpunt dat de studenten en afgestudeerden de studiebelasting als zeer laag (hebben) ervaren. Het is positief dat de normen voor de programmaonderdelen zijn gespecificeerd uitgaande van 40SBU per week. Uit de gesprekken blijkt echter, dat voltijdstudenten maximaal 20 uur per week aan de studie besteden. Daarbij vinden zij het niet prettig dat er in sommige kwartielen maar vijf geplande contacturen per week zijn. Zij zijn veel tijd kwijt aan het overleggen en vormen van groepen omdat bij alle vakken tegelijkertijd groepsopdrachten moeten worden gemaakt. De commissie vraagt hiervoor aandacht. Zij vindt het dan ook positief dat uit de gesprekken met de huidige tweedejaarsstudenten blijkt dat de studiebelasting door de opzet van het nieuwe programma flink is toegenomen. Ook worden studenten in het nieuwe programma meer uitgedaagd. Mede hierdoor meent de commissie dat er in voldoende mate waarborgen zijn voor een efficiënte leerroute voor studenten. De studeerbaarheid voor mbo-studenten verdient echter grote aandacht.

7.3 Studiebegeleiding en voortgangsbewaking

Voert de opleiding systematisch een beleid uit voor de studiebegeleiding gericht op probleemsignalering, -oplossing en -preventie?

*voltijd: voldoende
deeltijd: onvoldoende*

Het doel van de huidige studieloopbaanontwikkeling is dat de student zijn professionele ontwikkeling zelf kan vormgeven en sturen. De studieloopbaanbegeleider ondersteunt hem daarin. De studieloopbaanbegeleiding is in de voltijd variant groepsgewijs georganiseerd. Elke groep krijgt een eigen studieloopbaanbegeleider toegewezen. In de eerste twee jaar worden zowel groeps- als individueel gerichte contactmomenten georganiseerd. In het derde en vierde jaar moet de student zelf contact met de studieloopbaanbegeleider opnemen. Het uitgangspunt is, dat de student in de postpropedeuse voldoende reflectief vermogen moet hebben om studieproblemen tijdig te signaleren. De commissie meent dat dit uitgangspunt past bij de onderwijsvisie van de opleiding en vindt het positief dat ouderejaarsstudenten zelf om begeleiding moeten vragen.

Uit de gesprekken en uit de *Studentenenquête 2000* blijkt echter, dat studenten het aantal contactmomenten met sommige studieloopbaanbegeleider in de postpropedeuse ontoereikend vinden. De

commissie vraagt hiervoor aandacht en adviseert de opleiding onderzoek te doen naar de oorzaak hiervan. Wellicht is de overgang in de mate van begeleiding te groot. Zij vindt het positief dat studieloopbaanontwikkeling een van de vaste leerlijnen in het nieuwe curriculum is. Aan de hand van het persoonlijke ontwikkelplan en het portfolio leert de student vanaf het eerste moment te reflecteren op zijn loopbaan en wordt hij pro-actief in plaats van reactief begeleid. Zo leert hij zelf naar behoefte begeleiding te vragen. Het effect hiervan moet nog blijken, maar tweedejaars studenten zijn over het algemeen positief over de nieuwe opzet. Zoals eerder is gemeld (vergelijk paragraaf 2.2) vinden zij het een groot verschil met de ervaren begeleiding in de propedeuse en vinden zij deze soms belemmerend.

In de deeltijd variant is de studieloopbaanbegeleiding gekoppeld aan de module 'Praktijkbegeleiding'. Elke student krijgt een praktijkbegeleidingsdocent toegewezen. In groepen van vier komen de studenten om de drie weken bij elkaar en bespreken hun studievoortgang. Zoals eerder in paragraaf 2.2 is vermeld, vraagt de commissie aandacht voor de docentafhankelijke diepgang van deze bijeenkomsten. Studenten merken op dat de reflectie op het handelen en het studeren onvoldoende is. Zij hebben het gevoel dat het begeleidingssysteem een 'try-out' is. Daarbij zijn zij positief over de persoonlijke begeleiding en benadering van de individuele docenten in de één op één situatie.

7.4 Stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie

Dragen de begeleiding, beoordeling en organisatie van de stages (of de werkperiodes) op efficiënte wijze bij aan het realiseren van de stagedoelen/werkperiodedoelen?

voldoende

Alhoewel de commissie over het totaal positief oordeelt over begeleiding, beoordeling en organisatie van de stages, meent zij dat de opleiding de uitvoering hiervan op onderdelen verder dient te verbeteren. Ook dient het geheel explicieter afgestemd te worden met het competentiegerichte leren.

In het instituut OBenR heeft het praktijkbureau de centrale regie over stage en afstuderen. Daarnaast is in het team een stagecoördinator en een afstudeercoördinator actief. Uit de gesprekken blijkt, dat de studenten over het algemeen tijdige en juiste informatie ontvangen over de stage en het afstuderen. Nadat het stageplan is goedgekeurd door de stagecoördinator (vergelijk paragraaf 2.3) helpt het praktijkbureau de student een geschikt stageadres te vinden. De commissie vindt het positief dat de opleiding deze procedure de afgelopen jaren heeft verbeterd. Als studenten op stage gaan, krijgen zij een van de docenten als schoolcoach toegewezen. Op de stageplaats krijgt de student een bedrijfscoach. De schoolcoach bezoekt de stagiair in het bedrijf in principe aan het begin en het einde van de stage en hij verzorgt een terugkomdag en drie coachingsbijeenkomsten op school.

Alhoewel in de brochures de afspraken en de invulling van de diverse rollen duidelijk zijn uitgewerkt, blijkt uit de gesprekken dat de begeleiding en coaching door de schoolcoaches door zowel studenten als bedrijfscoaches als wisselend worden ervaren. Uit het document *Evaluatieonderzoek Stage 2001, Instituut OB&R* blijkt echter, dat de bedrijfscoaches tevreden zijn over de inhoud van bezoeken van de schoolcoach aan de stagiair en het bedrijf. Wel kan de informatievoorziening naar

de stagebedrijven vooral in de stagevoorbereidende fase worden verbeterd. Ook blijkt tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie, dat sommige werkveldvertegenwoordigers tijdens de stages 20 weken lang niets vanuit de opleiding horen. Zij blijken daar wel behoefte aan te hebben. De commissie vraagt aandacht voor de discrepantie tussen de gegevens uit het onderzoek en de gegevens uit de gesprekken met de commissie. Bovendien adviseert zij de opleiding te inventariseren waar de begeleidingsbehoefte van de bedrijfscoaches uit bestaat, zodat zij hierop gericht kan inspelen. Indien de opleiding bedrijfscoaches beter faciliteert, kan de kwaliteit van de totale stagebegeleiding verder toenemen. Studenten geven aan dat de begeleiding tijdens de terugkomdagen verbeterd kan worden. De commissie vindt het positief, dat er academiebreed twee keer per jaar afstemming plaatsvindt over de invulling van de schoolcoaching. Op basis van de bovengenoemde opmerkingen vraagt zij hiervoor extra en blijvende aandacht. De commissie vindt het positief dat uit het gesprek met de stagedocenten blijkt dat zij weten dat de stagebegeleiding kan worden verbeterd.

De beoordeling is in beoordelingsformulieren helder uitgewerkt. Studenten en afgestudeerden zijn over de beoordeling in het algemeen tevreden. Uit het bestudeerde materiaal blijkt echter, dat er tijdens de stages nog niet wordt gewerkt met de competenties waardoor deze in de gebruikte criteria nog niet herkenbaar zijn. Zoals eerder opgemerkt in paragraaf 2.3 zijn de competenties niet bekend bij de werkveldvertegenwoordigers, terwijl zij een belangrijke rol spelen in de beoordeling van de studenten. Hierdoor spelen de eigen verwachtingen van de individuele bedrijfscoaches een grote rol in de beoordeling. Studenten merken dan ook op dat hun stageplan vooraf op basis van criteria wordt getoetst, maar deze criteria niet worden gebruikt bij de beoordeling.

Alhoewel de uitgangspunten duidelijk zijn beschreven constateert de commissie dat de uitvoering van de stagebegeleiding en - informatie in maar net in voldoende mate efficiënt bijdragen aan het realiseren van de leerdoelen. De stagebeoordeling dient te worden verbeterd door de criteria aantoonbaar af te leiden van de gehanteerde competenties en de informatievoorziening dient te worden afgestemd op de behoeftes van de bedrijfscoaches.

8 Bereikte resultaten met betrekking tot de kwantitatieve door- en uitstroom van studenten

Zijn de op instroom en/of doorstroom gerichte maatregelen zijn voldoende effectief in de zin dat ze bijdragen tot een aanvaardbaar rendement? *voldoende*

De opleiding stelt in haar zelfevaluatie-rapport dat de kengetallen moeilijk te beoordelen zijn aangezien zij nog geen streefnormen heeft geformuleerd. Wel valt haar een aantal zaken op. Zij heeft meerdere mogelijke verklaringen voor haar lage instroom. Zij meent, dat zij er wellicht onvoldoende in slaagt haar 'unique selling points' te etaleren. Zoals eerder is opgemerkt in paragraaf 6 is het nodig dat public relations meer aandacht krijgt. Mede omdat de geringe instroom negatief doorwerkt in de beschikbare budgetten voor onderwijsontwikkeling en -uitvoering. In relatie tot de instroomcijfers dient de opleiding de externe gerichtheid vanuit een continu sturend beleid te vergroten (vergelijk paragraaf 6).

Met betrekking tot de doorstroom, vindt de opleiding de uitval van havisten, ondanks de ingezette

versterking van de beroepsgerichtheid in de propedeuse, te groot. Zij geeft aan dat bestuurskunde voor deze studenten vaak een alternatieve weg is voor de politieopleiding. Dit is een bron van zorg. De commissie is het mét de opleiding eens dat de gemiddelde studieduur van studiestakers aan de hoge kant is. Hun hoge verblijfsduur van 1? jaar heeft een negatief effect op de onderwijsvraagfactor. De gemiddelde studieduur van studenten die de opleiding met een diploma verlaten is gunstig, maar loopt volgens de CRIHO-cijfers op.

De opleiding meent echter dat de CRIHO-gegevens worden vertekend. Uit de gegevens uit haar Hogeschool Administratie blijkt, dat de studenten die de eerste keer instromen in de opleiding binnen 5 jaar het diploma behaalt. Ondanks dat de opleiding in haar zelfevaluatie rapport heeft gesteld, dat er geen streefnormen ten aanzien van de rendementen zijn geformuleerd, blijkt dat deze ten tijde van de visitatie zijn geformuleerd in haar businessplan. Het managementteam stelt dat zij de rendementen zeer serieus neemt. In het kader daarvan voert zij enkele malen per jaar onderzoek uit naar de verblijfsduur van studenten in de opleiding. Ondersteunende diensten leveren hiervoor lijsten aan. Op basis daarvan worden studenten opgespoord die een (grote) studieachterstand dreigen op te lopen. De studenten die het betreft moeten onder begeleiding van de studieloopbaanbegeleiders een persoonlijk studieplan opstellen.

De commissie vindt het positief dat de opleiding zich diverse maatregelen heeft voorgenomen en reeds uitvoert om op haar cijfers te kunnen sturen en zo te kunnen analyseren welke effecten veranderingen in het programma hebben. Zo zijn nu voor de belangrijkste kengetallen streefcijfers vastgesteld. Er wordt bovendien een onderzoek gestart naar de oorzaken van de geringe instroom. De beroepsgerichtheid in het curriculum wordt vergroot en is de studieloopbaanbegeleiding versterkt. De commissie meent dat een analyse van de verschillen tussen streven en realisatie verder kan bijdragen aan de verbetering van het onderwijs. De commissie meent dat de opleiding in voldoende mate op bewuste en systematische wijze omgaat met de kwantitatieve instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens en gericht actie onderneemt om de rendementscijfers te verbeteren.

III. CONDITIES VOOR KWALITEIT EN CONTINUÏTEIT: HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

9 Externe relaties

9.1 Contacten met het werkveld

Houdt de opleiding voeling met relevante nationale en internationale ontwikkelingen in het werkveld?

onvoldoende

Het instituut OB&R heeft meerdere relaties met het werkveld. Er is een raad van advies voor het hele instituut en de opleiding heeft een eigen werkveldcommissie. De eerste informeert het instituut over strategische ontwikkelingen in het werkveld. In het zelfevaluatie rapport meldt de opleiding dat haar werkveldcommissie begin 2003 is gerevitaliseerd. Uit de gesprekken blijkt echter dat zij na de visitatie daadwerkelijk van start gaat. De input uit het werkveld is vooral tot stand gekomen via de con-

tacten met de stagebedrijven, de gecommitteerden, gastdocenten en gedetacheerde docenten. Gastdocentschappen vloeien voort uit de samenwerking met de politie en de gemeente Enschede. In de afgelopen jaren zijn vier docenten enige tijd werkzaam geweest bij organisaties buiten de opleiding. De commissie ondersteunt de beoordeling van de opleiding dat zij verschillende breed gespreide contacten onderhoudt. Deze contacten zijn echter meestal incidenteel van aard en weinig systematisch. De opleiding beschikt daarbij niet over een procedure om de praktijkervaring effectief en systematisch op te nemen in het curriculum.

De commissie oordeelt dan ook negatief over de externe oriëntatie. De opleiding erkent in haar zelf-evaluatierapport, dat de contacten met het werkveld intensiever, systematischer en planmatiger kunnen. De commissie vindt het een positieve ontwikkeling, dat de kwartielcoördinatoren intensieve contacten gaan onderhouden met werkveldvertegenwoordigers.

9.2 Wetenschappelijke oriëntatie

Houdt de opleiding mate voeling met voor haar relevante wetenschappelijke ontwikkelingen?

onvoldoende

De opleiding stelt in haar zelfevaluatie-rapport, dat het delen en spreiden van informatie over relevante ontwikkelingen binnen de opleiding nog onvoldoende gebeurt. De opleiding meldt zelf dat zij geen gericht beleid heeft geformuleerd ten aanzien van de oriëntatie op wetenschappelijke ontwikkelingen en hoe deze te implementeren in het onderwijs.

Docenten houden wetenschappelijke ontwikkelingen op hun vakgebied bij door het bijwonen van congressen, het volgen van cursussen, het lezen van vaktijdschriften en zelfstudie. Enkele docenten onderhouden contacten met universitaire vakgroepen en enkelen leveren bijdragen aan leerboeken voor de bestuurskunde opleiding.

De opleiding zal met de Universiteit Twente een masteropleiding ontwikkelen en er zijn afspraken rondom de doorstroom. Verder zijn er samenwerkingsverbanden met onder andere het LSOP (Politie Ondewijs- en Kenniscentrum) en het NIBRA (kennisinstituut voor brandweer en rampenbestrijding).

De visitatiecommissie meent dat de opleiding de wetenschappelijke oriëntatie dient te versterken. De docenten houden zich op de hoogte van de ontwikkelingen in hun eigen wetenschappelijke disciplines, maar de vertaling naar het curriculum vindt voornamelijk op individuele basis plaats. Alles wordt overgelaten aan de professionaliteit van docenten. De commissie vindt het positief dat er rond het lectoraat 'Externe Veiligheid' een kenniskring wordt geformeerd die onder andere bestaat uit teamleden van de opleiding. Daarin zal onder andere worden gewerkt aan kennisdeling. Een te ontwikkelen beleid, waarin ook doelgerichte contacten met de universiteit moeten worden vergroot, kan het geheel ondersteunen.

10 De opleidingsorganisatie

10.1 Inrichting en structuur

Dragen de inrichting en structuur van de organisatie van de opleiding bij aan het effectief en efficiënt realiseren van de gewenste (onderwijs)doelen en -taken? voldoende

De leiding van het instituut OBenR is sinds mei 2002 in handen van een interim directeur. Samen met de opleidingsmanagers vormt hij het managementteam. De interim directeur heeft een duidelijk opdracht die is beschreven in de notitie Opdracht OBenR en Plan van Aanpak, 15 augustus 2002. Het plan getuigt van een heldere visie die is afgeleid van de hogeschoolvisie en die de richting bepaalt voor de verdere ontwikkeling van de organisatie, het onderwijs, het personeelsbeleid en de sturing op adequate managementinformatie. Ten aanzien van de organisatiestructuur wordt dat vertaald in collegiaal bestuur van het managementteam, integrale verantwoordelijkheid van de opleidingsmanagers, het realiseren van synergie tussen de onderwijsteams van het instituut en het bevorderen van een cultuur van 'afpraak is afspraak', zowel onder medewerkers als studenten.

Uit de gesprekken blijkt, dat de nieuwe directeur samen met de opleidingsmanager met de invoering van de huidige structuur een snelle en goede start hebben gemaakt. Docenten zijn tevreden met de huidige aansturing en besluitvorming.

De inrichting en structuur wordt gelijktijdig vormgegeven met de ontwikkeling en voortgang van het nieuwe curriculum. Docenten menen dat zij worden uitgedaagd om gezamenlijk en in overleg met elkaar vanuit de geformuleerde uitgangspunten een nieuw curriculum binnen de kwartielen te ontwikkelen. Door uit te gaan van de competenties beseffen zij steeds meer dat zij elkaar nodig hebben en kijken meer en meer over de grenzen van het eigen vak heen. Kwartielcoördinatoren hebben een taakstellende opdracht om het onderwijs binnen een kwartiel vorm te geven. Daarmee is een belangrijke stap gezet in de richting van de resultaatverantwoordelijke teams. De eilandjesstructuur van de vakdocenten is definitief doorbroken. Om het team de gelegenheid te geven echt als team te functioneren, wordt geïnventariseerd welke faciliteiten en ondersteuning zij nodig hebben. Bepaalde taken zijn ondergebracht bij teamleden, zoals de propedeusecoördinatie, de stagecoördinatie en de coördinatie van de deeltijdopleidingen. Het verbaast de commissie dat van systematische studenteninvloed via studentvertegenwoordigers geen sprake is. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

Het geheel overziend heeft de commissie waardering voor de voortvarendheid waarmee sinds kort de veranderingen in gang zijn gezet. Zij heeft er vertrouwen in dat de gekozen inrichting en structuur effectief en efficiënt bij dragen aan het realiseren van de gewenste (onderwijs) doelen en -taken.

10.2 Opleidingscultuur

Is de cultuur binnen de organisatie is bevorderlijk voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit?

voldoende

Het kenmerk van de gewenste opleidingscultuur is dat de docenten zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor het gehele curriculum en kennis delen als onderdeel van hun professie. Dit laatste aspect dient zeker nog te worden versterkt (vergelijk paragrafen 9.1 en 9.2). De commissie is echter zeer positief over de grote stap voorwaarts die de opleiding de afgelopen periode heeft gemaakt en nog verder denkt te maken.

Uit de gesprekken blijkt, dat de docenten achter de competentiegerichte uitgangspunten van het curriculum staan. Zij zetten zich vooral in het huidige ontwikkeltraject gezamenlijk in om het nieuwe curriculum vorm te geven. Hierdoor is de eilandencultuur sterk teruggedrongen. Dit wordt mede ondersteund door de ingezette sturing op het afleggen van verantwoording. Het team komt gemotiveerd over en uit de gesprekken blijkt dat zij vol vertrouwen is. Het groeit volgens het management in denken en werken.

De commissie meent dat de cultuurverandering nog recent is ingezet. Zij is positief over de reeds bereikte effecten. Zij meent echter dat de opleiding de ingezette houdingsverandering van het team goed moet blijven stimuleren om haar gewenst professionele cultuur te bereiken. De voorgenomen invoering van kenniskringen zal de intercollegiale feedback verder versterken.

11 (Personele) voorzieningen en faciliteiten

11.1 Personeelsbeleid

Wordt er een expliciet personeelsbeleid uitgevoerd dat is afgestemd op het (in te voeren) onderwijsbeleid en het handhaven/verbeteren van de onderwijskwaliteit?

voldoende

De Hogeschool kent een reeks aan beleidsmatige personeelsinstrumenten. De gesprekscyclus is in een beleidsnotitie uitgewerkt. De genoemde instrumenten zijn: taak- en doelstellingengesprekken en functioneringsgesprekken. Zij zullen zowel voor de organisatie als voor de medewerkers worden ingezet om de organisatiedoelen, teamdoelen en individuele doelen op elkaar af te stemmen. Uit de gesprekken met het management blijkt dat het personeelsbeleid de afgelopen periode nog geen expliciete aandacht heeft gekregen. Zij is zich ervan bewust dat er meer op de benodigde competenties gestuurd dient te worden om de professionalisering van het team te verhogen. De taak- en doelstellingengesprekken worden het komende jaar opgezet. De inhoud daarvan zal gericht ondersteund worden door het hanteren van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Niet alleen op individueel, maar ook op teamniveau gaat de opleiding deze plannen gebruiken. Zo worden de scholingsvragen van de docenten en team verder verhelderd.

Docenten zijn tevreden over de zorg voor het personeel. Het management heeft oog voor de werk-

druk. Docenten menen dat zij tot nu toe voldoende scholing hebben kunnen volgen om de ontwikkeling van het curriculum uit te voeren.

De opleiding is zich ervan bewust, dat het huidige personeelsbeleid nog te weinig planmatig gebeurt. De afstemming tussen personeelsbeleid en onderwijsbeleid is beschreven in *OBenR Organisatie- en personeelsplan (mei 2003)*. De commissie heeft er in voldoende mate vertrouwen in dat door de daarin geformuleerde stappen het professionaliseringsbeleid zal toenemen en deze ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Indien de wenselijke en werkelijke competenties op elkaar worden afgestemd met gerichte (individuele) scholing, zullen alle docenten die competenties hebben om het nieuwe curriculum goed te kunnen uitvoeren. De studenten zullen dan meer éénduidigheid in het handelen ervaren.

11.2 Faciliteiten

Zijn de faciliteiten adequaat voor het leveren van de gewenste onderwijskwaliteit.? voldoende

Sinds april 2000 is de hogeschool gesitueerd in een nieuw gebouw. De vleugel waar de opleiding is ondergebracht, is eigentijds ingericht. Er zijn ruimten van verschillende omvang. Docenten hebben over het algemeen een eigen werkplek. Een aantal van hen maakt gebruik van een kantoortuin. Indien zij apart willen werken, zijn er voldoende stiltewerkplekken. Er is voor zowel docenten als studenten voldoende toegang tot actuele informatie, communicatie- en presentatiemiddelen. Studenten kunnen tevens gebruikmaken van de beschikbare middelen van het Studielandschap. De commissie vindt dat het Studielandschap goed is opgezet. Zij meent echter dat de (Engelstalige) boeken- en tijdschriftcollectie voor bestuurskunde te beperkt is. Ondanks dat studenten en docenten hun informatie ook via andere wegen kunnen verkrijgen, vindt de commissie deze faciliteiten te beperkt. De docenten hebben invloed op de collectiesamenstelling maar wenden die blijkbaar niet voldoende aan. Uit de gesprekken blijkt dan ook, dat de studenten vooral gebruikmaken van de collectie van de Universiteitsbibliotheek.

Ondanks het voldoende oordeel over de faciliteiten, vindt de commissie het positief dat deze een onderwerp van aanhoudende zorg zijn voor zowel de hogeschool als de opleiding. Dit geldt specifiek voor de computerfaciliteiten en ruimten voor het werken in groepen. De huidige ruimten voldoen op zich, maar dat ze vaak zijn afgesloten, blijkt ook tijdens de rondleiding van de commissie. Uit de gesprekken met studenten blijkt dat zij de sleutel bij docenten moeten gaan vragen. De opleiding sociaal juridische dienstverlening is aan het instituut toegevoegd, terwijl geen extra ruimtes beschikbaar zijn gesteld. Mede daardoor en door piekbelasting zijn pc's in de vleugel van het instituut vaak overbezet. Tijdens de rondleiding blijkt ook, dat elders in de hogeschool nog voldoende niet bezette pc's te vinden zijn. Daarbij staat het computerleslokaal regelmatig leeg. Overwogen wordt een deel van het instituut om te bouwen tot een open studielandschap. De commissie meent dat tot die tijd met een goede afsprakenprocedure met alle betrokkenen effectiever gebruik kan worden gemaakt van de ruimtes en pc's. Naast bovenstaande opmerking plaatst de commissie ook akoestische en klimatologische kanttekeningen bij de vleugel. Uit de gesprekken blijkt, dat het op hete of juiste koude dagen moeilijke is het klimaat te beheersen. Ook meent de commissie proefondervindelijk, dat het in de gangen van de vleugel enorm gehorig is. Zij vraagt aandacht voor beide aspecten.

12 Kwaliteitszorg

12.1 Het interne kwaliteitszorgsysteem

Beschikt de opleiding over een adequaat functionerend kwaliteitszorgsysteem dat voldoende garanties biedt voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit, nu en in de toekomst?

voldoende

De hogeschool heeft in de *Strategienota 1996-1999* gekozen voor kwaliteitszorg volgens het EFQM-model. In verband met deze beslissing heeft de hogeschool een aantal kwaliteitsonderzoeken standaard uitgevoerd, zoals het tevredenheidsonderzoek onder studenten en het alumnionderzoek. Verder doet de hogeschool om de twee jaar mee aan de HBO-monitor. Het instituut heeft in het najaar van 1998 een 0-meting volgens dit model uitgevoerd. In het *Businessplan 2000-2003* zijn op basis hiervan beleidskeuzes gemaakt. Tegelijkertijd is een werkgroep 'kwaliteitszorg' geïnstalleerd die verbetersteams ondersteunt, metingen verricht en onderzoeken doet naar de kwaliteit van het onderwijs. De werkgroep heeft op diverse gebieden procedures en instrumenten voor kwaliteitsmetingen ontwikkeld en geïmplementeerd. In de nota *Kwaliteitszorg-Systeem* in kaart gebracht heeft de werkgroep een helder overzicht gegeven welke instrumenten worden ingezet, wat de resultaten zijn en welke verbeteracties moeten worden ondernomen. Belangrijkste instrument zijn de interne audits. De commissie concludeert dat de opleiding de kwaliteitszorg de aandacht geeft die het verdient. Dit is op dit moment vooral zichtbaar in de module-evaluaties, de studentenenquête en de alumni-onderzoeken. De opleiding kan het geheel versterken door kwaliteitscriteria te formuleren. Een voorbeeld hiervan is de invoering van ken- en stuurgetallen die betrekking hebben op de rendementen. Alleen als de eigen wenselijkheid helder is, kunnen gegevens gericht worden geanalyseerd en kan worden gestuurd op veranderingen/verbeteringen van het onderwijs. Ook meent de commissie dat toekomstige evaluaties zich zullen moeten richten op verbeteringen in het competentiegericht leren.

12.2 Voortgang sinds de vorige visitatie

Heeft de opleiding vooruitgang geboekt naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige visitatie?

onvoldoende

De opleiding is als onderdeel van de MER in 1996 gevisiteerd. Zij heeft de afgelopen periode gewerkt aan de verbetering van haar onderwijskwaliteit. Veel verbeteringen zijn gerealiseerd. De commissie meent dat dit vooral de laatste periode heeft plaatsgevonden,.

Zij constateert dat de opleiding pas recent een flinke pas voorwaarts heeft gemaakt. Voortgang is onder andere zichtbaar in de cultuuromslag en de aanpassing van de inrichting en structuur op het vernieuwde curriculum en invoering van een deel daarvan. Hoewel er recent eerste zeer positieve stappen zijn gezet, ziet de commissie over de perioden tussen de visitaties onvoldoende voortgang, ondanks dat de vorige visitatie dringende redenen gaf tot serieuze veranderingen. Onder andere ten aanzien van de externe oriëntatie. Desondanks heeft de commissie er tijdens de visitatie voldoende vertrouwen in gekregen dat de opleiding haar ontwikkelingen nu met grote stappen zal voortzetten.

12.3 *Het zelfevaluatie-rapport*

Beantwoordt het zelfevaluatie-rapport beantwoordt aan de eisen die aan een valide en betrouwbaar zelfonderzoek mogen worden gesteld?

voldoende

In het zelfevaluatie-rapport zijn de verschillende door de HBO-raad geformuleerde kwaliteitsobjecten beschreven, geëvalueerd en gewaardeerd. Bij een aantal evaluatievragen zijn in de teksten duidelijke criteria beschreven. De commissie heeft waardering voor de zelfkritiek van de opleiding. In het rapport en (nader opgevraagde) bijlagen komt duidelijk naar voren waarvoor gekozen is. Op aspecten was het echter moeilijk te bepalen wat precies de stand van zaken was. De commissie meent dat dit komt door de tekstopbouw bij sommige evaluatievragen. Niet altijd was duidelijk wat de wenselijkheid en de werkelijke stand van zaken was. Zo lag de nadruk erg op de uitgangspunten van het nieuwe curriculum, terwijl het 'oude' curriculum voornamelijk nog in uitvoering is. Ook ontbraken op bepaalde items gegevens over de deeltijd en de duale variant. Uit de gesprekken en de ter plaatse bestudeerde materialen heeft de commissie verder haar beeld kunnen vormen. Uit de gesprekken blijkt, dat de betrokkenen de opleiding over het algemeen herkennen. De commissie adviseert de opleiding aan haar voorgenomen verbeteracties een duidelijk tijdspad te koppelen en duidelijk meetbare criteria te stellen (vergelijk paragraaf 12.1).

13 **Slotparagraaf: analyse en aanbevelingen**

Met een goede sturing op de uitgangspunten die zijn gebaseerd op een helder inhoudelijk opleidingskader en competentiegericht leren heeft het team zeer recent grote stappen voorwaarts gezet. De ingezette vernieuwingsslag stemt de commissie hoopvol. Het competentiegerichte leren moet in alle facetten van het curriculum worden doorgevoerd. Het beroepsbeeld wordt gedragen evenals de onderwijsvisie. Dit maakt dat het team zich sinds kort gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de ontwikkeling en uitvoering van het nieuwe competentiegerichte onderwijs. Duidelijke sturing op de inrichting en structuur en de professionele cultuur waar waardering is voor elkaars (on-)mogelijkheden heeft de eilandencultuur die lang heeft geheerst recent doorbroken. De uitdaging is dit nu goed vast te houden en in goed overleg met elkaar voortvarend te blijven ontwikkelen en het onderwijs uit te blijven voeren. De inhoud en opbouw van de huidige curricula zijn voldoende. De basis wordt voornamelijk gevormd door de projecten waarin studenten veel moeten samenwerken. Een belangrijk aandachtspunt is daarbij de theoretische diepgang. Studenten wensen meer te worden uitgedaagd. In de door hun ervaren studiebelasting is daar ook zeer zeker ruimte voor. De opleiding moet streven naar een duidelijke balans tussen de competentiegerichtheid en de verdieping. Een betere oriëntatie op de studie in het eerste programmajaar zal de rendementscijfers van de propedeuse wellicht ten goede kunnen komen. Om de instroomcijfers te vergoten is de uitvoering van een goed PR-plan hieromtrent nodig.

De samenhang in de huidige curricula laat te wensen over, maar met de ingezette veranderingen heeft en krijgt de opleiding het vertrouwen dat deze wordt verbeterd. Ook de studieloopbaanbegeleiding wordt efficiënter en effectiever ingericht. Studenten ervaren de begeleiding nu als zeer wisselend en docentafhankelijk. De docenten zijn nog zoekende in het vinden van het evenwicht tussen vakdocent

en begeleider. Uitvoering van het voorgenomen personeelsbeleid zal verhelderen waar nog ondersteuning voor docenten nodig is met betrekking tot de gewenste docentcompetenties.

Een duidelijke operationalisatie van de competentiegerichte (niveau)criteria bij de toetsen en de stages zal de éénduidigheid in het beoordelen versterken. Hiermee zal het niveau van alle afgestudeerden beter worden gewaarborgd. Meeliftgedrag in de groepsopdrachten dient te worden voorkomen. Noodzakelijk is het om gerichte inhoudelijke feedback op de toetsen te geven. Dan kan elke student met zijn persoonlijke ontwikkelingsplan zijn eigen leerproces en daarmee zijn studieloopbaan gericht sturen.

De externe gerichtheid dient met kracht (verder) te worden ontwikkeld. Het is positief dat de opleiding het werkveld expliciet gaat betrekken bij de ontwikkelingen van het curriculum en het waarborgen van inhoud en niveau. De eerste stap is gezet; het reactiveren van de werkveldcommissie. Daarbij is het noodzakelijk dat de bedrijfscoaches (het werkveld) duidelijk over de vereiste (deel)competenties worden geïnformeerd. Daarnaast dient de wetenschappelijke oriëntatie te worden versterkt. Met name moet meer aandacht worden besteed aan het delen en spreiden van de informatie binnen het team.

Om de verbeteringen verder te ondersteunen doet de commissie de volgende aanbevelingen:

- De ingezette vernieuwing in het curriculum met elan en enthousiasme vanuit de competentiegerichtheid voort te zetten;
- In het bestaande curriculum extra aandacht te besteden aan de theoretische (bestuurskundige) diepgang en de studielast;
- Beter te borgen dat de aan het eind van de opleiding verworven competenties door alle afgestudeerden daadwerkelijk worden bereikt. Dit door de criteria in relatie tot de gewenste (deel)competenties te operationaliseren, de feedback op de toetsen te verbeteren en het meeliftgedrag te voorkomen;
- De competentiegerichte toetsen te gaan ontwikkelen;
- De studie- en de stagebegeleiding verder te verbeteren;
- De externe oriëntatie te versterken door:
 - de contacten met het werkveld uit te breiden en systematisch gebruik te maken van de daar aanwezige deskundigheid en de oriëntatie op de ontwikkelingen te structureren;
 - de oriëntatie op de relevante wetenschappelijke ontwikkelingen te structureren;

13 Kengetallen

13.1 Kengetallen BSK voltijd

rechtgedrukt de gegevens vanuit de CRIHO-registratie
 schuingedrukt de gegevens vanuit de hogeschool/opleidingsadministratie²

Personeel, studenten algemeen

<i>peildatum</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Totaal aantal docenten								
Omvang docerend personeel in FTE								
Student/ FTE-ratio								
Totaal aantal ingeschreven studenten		129	167	173	189	199	201	
Totaal aantal instromende studenten: 'instroom opleiding'		41	84	73	68	64	53	
Totaal aantal geslaagden		32	23	23	14	30		

Studenten specifiek: instroom eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Instroom propedeuse, eerste keer hbo		39	70	64	57	52	43	39
Percentage havisten in propedeuse instroom				43%	46%	67%	66%	46%
Percentage vwo-ers in propedeuse instroom				10%	13%	12%	11%	15%
Percentage mbo-ers in propedeuse instroom				28%	26%	16%	18%	33%

Opleidingsrendement, in percentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Diploma behaald na 1 jaar			0%	0%	0%	0%	0%	
Diploma behaald na 2 jaar.			0%	0%	0%	0%	0%	
Diploma behaald na 3 jaar			8/15%	4/8%	6/3%	7%		
Diploma behaald na 4 jaar			21/53%	23/58%	54%	80%		
Diploma behaald na 5 jaar			28/76%	73%	76%			
Diploma behaald na 6 jaar			91%	77%				

Uitvalpercentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Percentage uitval na 1 jaar		46%	47%	28%	39%	35%	35%	
Percentage uitval na 2 jaar		59%	56%	34%	41%	43%		
Percentage uitval na 3 jaar		64%	61%	38%				
Percentage uitval na 4 jaar		69%	63%					
Percentage uitval na 5 jaar								
Percentage uitval na 6 jaar								

Uitstroom instromers eerste keer hbo

<i>Uitstroomjaar</i>	<i>'94/'95</i>	<i>'95/'96</i>	<i>'96/'97</i>	<i>'97/'98</i>	<i>'98/'99</i>	<i>'99/'00</i>	<i>'00/'01</i>	<i>'01/'02</i>
Aantal geslaagden uit prop.instroom 'eerste keer hbo'					3	8	20	25
Gemiddelde studieduur geslaagden, in jaren					2,9	3,5	3,8	4,0
Aantal studiestakers uit prop.instroom 'eerste keer hbo'			18	38	26	32	22	18
Gemiddelde studieduur studiestakers, in jaren			1,0	1,1	1,3	1,5	1,3	1,5
Percentage studiestakers met vooropleiding havo				47%	44%	65%	55%	61%
Percentage studiestakers met vooropleiding vwo				21%	16%	6%	9%	11%
Percentage studiestakers met vooropleiding mbo				24%	40%	29%	36%	28%

13.2 Kengetallen BSK deeltijd

Bron: CRIHO

Bewerking: HBO-raad

rechtgedrukt de gegevens vanuit de CRIHO-registratie
 schuingedrukt de gegevens vanuit de hogeschool/opleidingsadministratie

Personeel, studenten algemeen

<i>peildatum</i>	okt.'95	okt.'96	okt.'97	okt.'98	okt.'99	okt.'00	okt.'01	okt.'02
Totaal aantal docenten								
Omvang docerend personeel in FTE								
Student/ FTE-ratio								
Totaal aantal ingeschreven studenten				16	18	25	22	
Totaal aantal instromende studenten: 'instroom opleiding'				14	6	7	5	
Totaal aantal geslaagden							5	4

Studenten specifiek: instroom eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	okt.'95	okt.'96	okt.'97	okt.'98	okt.'99	okt.'00	okt.'01	okt.'02
Instroom propedeuse, eerste keer hbo				9	3	3	4	
Percentage havisten in propedeuse instroom				11%	34%			
Percentage vwo-ers in propedeuse instroom								
Percentage mbo-ers in propedeuse instroom				33%	66%	25%		

Opleidingsrendement, in percentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	okt.'95	okt.'96	okt.'97	okt.'98	okt.'99	okt.'00	okt.'01	okt.'02
Diploma behaald na 1 jaar								
Diploma behaald na 2 jaar.								
Diploma behaald na 3 jaar				55%	33%			
Diploma behaald na 4 jaar				55%/100%				
Diploma behaald na 5 jaar								
Diploma behaald na 6 jaar								

² De opleiding meent dat de cijfers onder andere worden vertekend door: een samenwerkingstraject met de politie is een aangepast instroomtraject voor deze mbo-ers gestopt. Dit heeft geleid tot een voortijdige, grote uitstroom van mbo'ers uit de IVZ-differentiatie.

Uitvalpercentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Percentage uitval na 1 jaar					22%	67%	50%	
Percentage uitval na 2 jaar					22%	67%		
Percentage uitval na 3 jaar					22%			
Percentage uitval na 4 jaar								
Percentage uitval na 5 jaar								
Percentage uitval na 6 jaar								

Uitstroom instromers eerste keer hbo

<i>Uitstroomjaar</i>	<i>'94/'95</i>	<i>'95/'96</i>	<i>'96/'97</i>	<i>'97/'98</i>	<i>'98/'99</i>	<i>'99/'00</i>	<i>'00/'01</i>	<i>'01/'02</i>
Aantal geslaagden uit prop. instroom 'eerste keer hbo'								
Gemiddelde studieduur geslaagden, in jaren								
Aantal studiestakers uit prop. instroom 'eerste keer hbo'					2	2	2	
Gemiddelde studieduur studiestakers, in jaren					1,0	1,0	1,0	
Percentage studiestakers met vooropleiding havo						50%		
Percentage studiestakers met vooropleiding vwo								
Percentage studiestakers met vooropleiding mbo					50%	50%		

Hogeschool 's-Hertogenbosch, 's-Hertogenbosch

Opleiding: *Bestuurskunde/Overheidsmanagement, voltijd en deeltijd*

Visitatiedata: *15 en 16 oktober 2003*

Inleiding

De hogeschool vormt sinds 1 januari 2001 met de Hogeschool Brabant de Stichting Brabantse Hogescholen¹. Deze stichting wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur, die bestaat uit leden van de colleges van bestuur van de twee hogescholen.

De hogeschool omvat sinds 2001 zeven academies. De opleiding, die sinds 1985 bestaat, maakt deel uit van de Academie voor Management samen met de opleidingen integrale veiligheid, personeel&arbeid/personeelsmanagement en management, economie en recht (MER). Aan de hogeschool werken ruim 500 medewerkers en studeren ruim 5500 studenten, waarvan bij de opleiding bestuurskunde 130 voltijd- en 100 deeltijdstudenten. Het onderwijs voor beide groepen studenten wordt verzorgd door totaal 13 docenten met een gezamenlijke aanstelling van 10,6 FTEe (cijfers oktober 2002).

In 2002 studeerden de eerste studenten van een vernieuwd voltijdcurriculum af. Een breed propedeutisch programma is ontwikkeld dat voor het eerst is verzorgd in het studiejaar 2001-2002.

De opleiding biedt ook een deeltijdvariant aan. Tijdens de visitatie wordt het tweedejaarsprogramma daarvan voor de eerste keer door studenten gevolgd. De eerste twee studiejaar van het deeltijdprogramma worden eveneens gezamenlijk gegeven met de andere opleidingen binnen de academie. Dit wordt het 'gemeenschappelijk tweejarig Management Programma' genoemd. In 2006 zullen de eerste deeltijdstudenten volgens het nieuwe programma afstuderen. De huidige derde- en vierdejaarsstudenten volgen het 'oude' deeltijdprogramma.

De commissie maakt indien van toepassing onderscheid in de oordelen en/of in de tekst tussen de voltijd- en de deeltijdvariant. Over het nieuwe deel van het deeltijdprogramma spreekt de commissie in de tekst haar verwachtingen uit. Dit omdat er nog geen afgestudeerden zijn, die dit vernieuwde programma volledig hebben gevolgd. In haar beoordeling zijn de recent ingezette ontwikkelingen meegewogen voorzover de commissie dat nu kan beoordelen.

¹ Per 1-1-2004 heet de organisatie AVANS.

I. BEROEPSVOORBEREIDING EN -KWALIFICATIE

1 Inhoudelijk opleidingskader

1.1 *Beroepsbeeld*

Heeft de opleiding een duidelijke en adequate eigen visie op het beroep en het nationale en internationale beroepenveld waarvoor wordt opgeleid?

goed

De opleiding baseert haar beroepsbeeld op het landelijke beroepsprofiel Hart voor de publieke zaak (juni 1999). Zij speelt een actieve rol in de periodieke herijking van het profiel bij het landelijke werkveld. Het opleidingsdoel is studenten op te leiden als (junior)beleidsmedewerkers of vergelijkbare functies bij overheden, non-profit- of commerciële organisaties in het openbaar bestuur, in het bijzonder op lokaal en regionaal niveau. Uit haar beroepsbeeld blijkt, dat de opleiding haar studenten voorbereidt op een positie als lid van een beleidsteam. Hij kan doorgroeien naar een leidinggevende positie. De 'public manager' houdt zich bezig met interne en externe processen. Hoge eisen worden gesteld aan zijn relationele vaardigheden. Hij weegt de belangen af van de verschillende partijen die bij een maatschappelijk probleem zijn betrokken. Hij is de 'spin' in een complex web. Een regisseur, die op interactieve wijze aan een haalbaar en uitvoerbaar resultaat werkt dat, ondanks het verschil in perceptie van de betrokkenen, ook extern op een breed draagvlak kan rekenen. In het beleid staat het algemeen belang centraal. De 'public manager' vervult de functie vanuit deskundigheid op het gebied van beleids- en organisatieprocessen. De bestuurskundige is een generalist met oog voor de diverse invalshoeken. De afgestudeerde bestuurskundigen van de opleiding zijn flexibel en breed inzetbaar. Daarnaast zijn zij veelzijdig, kunnen coördinerende functies bekleeden en bezitten naast vakbekwaamheid ook managementkwaliteiten.

Uit de gesprekken met werkveldvertegenwoordigers blijkt, dat afgestudeerden op allerlei terreinen binnen de sector inzetbaar zijn. De werkveldvertegenwoordigers menen dat er vanuit de opleiding een scherpe focus is op de beleidscyclus. Tevens blijkt uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal, dat de eigen kleur van de opleiding, conform het huidige hogeschool beleid, in eerste instantie is gericht op lokale en regionale publieke organisaties. De algemeen toepasbare bestuurskundige taken worden voornamelijk gericht op regionale thema's. Hoofdfase studenten melden de commissie, dat de competenties breder toepasbaar zijn. Uit zowel de gesprekken als het bestudeerde materiaal blijkt dat de opleiding voldoende zicht heeft op relevante ontwikkelingen in het werkveld, zoals decentralisering en bezuinigingen.

De commissie constateert dat de discussie rondom de Bachelor-Master structuur een onderwerp is binnen het meerjarenbeleidsplan van AVANS. De structuur is echter nog niet geëxpliciteerd. Het college van bestuur meldt de commissie, dat men overweegt de verbreding binnen de brede bachelor aan het eind van de studie te leggen.

Het geheel overziend constateert de commissie, dat de opleiding een adequate visie op het beroep en het werkveld heeft. De visie wordt over het algemeen door de betrokkenen gedragen. Zij plaatst daarbij echter een aantal kanttekeningen.

Uit het gesprek met studenten blijkt dat het programma voornamelijk is gericht op de publieke en niet op de non-profit sector. De commissie adviseert de opleiding in overweging te nemen de non-profit sector in haar voorlichting en uitgangspunten minder te benadrukken als mogelijke werkveld (vergelijk paragraaf 5). Daarnaast kan het onderscheidend vermogen tussen de MER en bestuurskunde met name in de differentiatie worden versterkt (vergelijk paragraaf 2.2).

Ook ondersteunt de commissie het advies van afgestudeerden en het werkveld aan de opleiding om de context ruimer te maken door studenten meer 'de wereld mee in te nemen'. Hierdoor zullen zij zich naast de focus op belangrijke thema's voor de eigen regio, gedwongen worden meer over de grenzen van de eigen omgeving heen te kijken. De commissie meent dat dit advies de opleiding wellicht kan ondersteunen in haar overwegingen rondom de verdere invulling van haar internationaliseringsbeleid. De commissie onderkent namelijk mét de opleiding, dat de ontwikkelingen buiten Nederland en met name in Europa, van belang zijn en zelfs steeds belangrijker worden voor inrichting, werking en optreden van de lokale en regionale overheden. Zo zal het inzicht van studenten worden vergroot en hen nog duidelijker worden wat de invloed is van de 'Europeanisering' op het eigen handelen.

1.2 De beoogde eindkwalificaties

Zijn de eindkwalificaties van de opleiding relevant met het oog op de beroepsvoorbereiding?

goed

De eindkwalificaties zijn gebaseerd op de landelijk ontwikkelde competenties die in 1999 door het LOBO² zijn vastgesteld. De opleiding kiest ervoor om een eigen ordening van 49 competenties te hanteren op basis van onderwijskundige overwegingen en haar visie op het begrip competentie. De opleiding onderscheidt beroepsspecifieke en algemene competenties. De beroepsspecifieke competenties zijn uitgewerkt in de drie competentiedomeinen: 'organisatie', 'beleid' en 'complex beleid'. Begripsmatig onderscheidt de opleiding in elke competentie de geïntegreerde kennis-, houdings- en vaardigheidsaspecten. Tevens ordent de opleiding elk competentiedomein aan de hand van de volgende zeven dimensies: 'inhoud', 'methode', 'sociaal/communicatief', 'procedures/organisatie', 'strategie', 'cultureel/normatief' en 'leren en omgeving'.

Uit het bestudeerde materiaal blijkt, dat de opleiding in een duidelijke matrix beschrijft wat haar eigen eindkwalificaties zijn. Indien van toepassing is de overeenkomst met de landelijke LOBO-competentie duidelijk te herkennen.

In een schema geeft de opleiding goed aan hoe in de drie competentiedomeinen aan het hbo-niveau wordt gewerkt. In een matrix is tevens aangegeven welke competenties in welk themablok aan de orde komen. De competenties zijn vertaald in blokdoelstellingen, die op hun beurt weer zijn uitgewerkt in geoperationaliseerde leerdoelen. Deze zijn in toetsbaar gedrag van de student geformuleerd. Het geheel geeft de competenties weer die studenten aan het eind van de studie moeten hebben verworven.

De commissie constateert dat het geheel systematisch, consistent en consequent is vormgegeven. De opleiding verantwoordt voor zowel de deeltijd- als de voltijdvariant goed hoe zij waarborgt dat de verschillende competenties in het curriculum in voldoende mate aan bod komen en hoe de competenties sturend zijn voor de inhoud van het curriculum.

² Landelijk Overleg Bestuurskunde Opleidingen

Uit gesprekken met studenten blijkt, dat de deeltijdstudenten op de hoogte zijn van de competenties en ook over de lijst met competenties beschikken. Voltijdstudenten hebben kennis genomen van de leerdoelen die worden gehanteerd. Alhoewel deze groep studenten duidelijkere informatie wenst, beschikken zij niet over deze lijst. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

2 Curriculum

2.1 Korte beschrijving van het curriculum

Bij de voltijdvariant is elk studiejaar opgedeeld in vier blokken van 10 weken, waarvan vier weken onderwijs, een tentamenweek, vierweken project en een week herkansingen. Het programma kent inhoudelijk drie fasen, die corresponderen met de drie competentiedomeinen (vergelijk paragraaf 1.2). Het programma is concentrisch opgebouwd. De verschillende algemene competenties keren terug op de niveaus voorbereidend, ambachtelijk en professioneel. De eerste drie blokken van de propedeuse hebben een parallelprogramma met de andere opleidingen van de Academie voor Management. De onderwijsinhoud is voor alle richtingen gelijk, maar de toepassingsopdrachten zijn per richting gerelateerd aan het eigen werkveld. Vanaf het laatste onderwijsblok van de propedeuse keren de vier vakgebieden beleidskunde, economie, organisatiekunde en recht terug op verschillende niveaus in het totale curriculum. De thema's worden vanuit de invalshoeken van deze vakgebieden belicht.

In de nieuwe deeltijdvariant worden in de eerste twee jaar de competenties benaderd die te maken hebben met diverse managementgebieden. Studenten sluiten deze fase af met een certificaat. Vervolgens kiezen zij of zij de overige twee studie jaren gaan volgen. Dit programma is gebaseerd op dezelfde pijlers als bij de voltijdvariant. In de tweede helft van de studie komen de opleidingsspecifieke bestuurskundige competenties aan bod. Dit zogenaamde kop-programma is nog in ontwikkeling.

In het oude deeltijdcurriculum dat nog door de derde en vierdejaars studenten wordt gevolgd zijn vakken niet opgehangen aan thema's. De indeling wordt gevormd door hoofdvakken, kernvakken, bijvakken, stage en afstuderen.

2.2 Opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum

<i>Zijn de opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?</i>	<i>voldoende</i>
--	------------------

Uit de gesprekken blijkt, dat propedeuse studenten van de voltijdvariant het als een voordeel zien dat zij na een brede oriëntatie nog van studierichting kunnen veranderen. In de projecten is voldoende aandacht voor bestuurskunde.

Ook deeltijdstudenten vinden het een voordeel dat de propedeuse zo breed is. Het verrijkt de kijk op de eigen werksituatie. De commissie meent dat de propedeuse door de op bestuurskunde gerichte opdrachten in voldoende mate op het beroep en de studie oriënteert, maar vraagt de opleiding aandacht voor de theoretische MER-gerichtheid van de eerste drie programmablokken in het voltijdse

programma. Zij vindt het positief, dat het laatste blok van de voltijdpropedeuse expliciet is gericht op bestuurskunde.

Voor de opbouw van haar curricula heeft de opleiding uitgangspunten geformuleerd: de thema's moeten bestuurskundig zijn, verband houden met de beleidscyclus, een opbouw hebben in moeilijkheidsgraad, breed en integraal zijn. Daarbij moet elk thema studenten rechtstreeks in contact met het beroepsveld brengen en gerelateerd zijn aan het lokaal en regionaal bestuur. De commissie vindt het positief dat de opleiding haar curriculum competentiegericht heeft opgezet.

Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt dat het binnenschools voltijdcurriculum aan de eigen eisen van de opleiding voldoet. In het gehanteerde studiemateriaal wordt duidelijk de relatie met de competenties gelegd.

In het studiemateriaal van de 'oude' deeltijdvariant daarentegen is de relatie met de competenties niet altijd duidelijk. De inhoud en de opbouw zijn echter in voldoende mate relevant. De commissie meent dat de wijze waarop het voltijd programma en het 'Management programma' zijn opgezet in hoge mate vertrouwenwekkend is voor de verdere ontwikkeling van het nieuwe specifieke deeltijdprogramma van bestuurskunde.

Uit het bestudeerde materiaal blijkt dat de studenten in aanraking komen met relevante theorieën en/of ontwikkelingen. De theorie sluit goed aan bij de opdrachten. Desondanks kan de diepgang worden versterkt. Studenten hebben hier behoefte aan. Ook afgestudeerden melden aan de commissie dat de studie 'pittiger' mag. Beide partijen geven aan dat er op individueel niveau zeker mogelijkheden zijn om te verdiepen. Zij menen echter dat alle studenten meer intellectueel moeten worden uitgedaagd. Vanuit de opleiding wordt vooral gestimuleerd om met praktische oplossingen te komen. De docenten geven aan dat programma een groot 'doe-gehalte' heeft. De commissie meent dat ten dienste van het centrale doen ook van hbo-er's mag worden verwacht dat zij actief met (wetenschappelijke) theorieën bezig zijn. En met name hoe de uitkomsten van relevant wetenschappelijke onderzoek kunnen worden toegepast in de eigen bestuurskundige praktijk. Zo kan de opleiding bovendien bewaken, dat de cognitieve component in voldoende mate aan bod blijft komen. De gewenste diepgang/uitdaging hoeft niet specifiek tijdens de contacturen te worden aangebracht. De commissie adviseert de opleiding de student een instrument in handen te geven om deze diepgang zelf aan te brengen. Bijvoorbeeld door in de opdrachten en presentaties een duidelijke reflectie vanuit de (wetenschappelijke) theorieën op het 'doen' te eisen. Een voorwaarde is dat dit item in de toetscriteria van de opdrachten wordt opgenomen en voor alle betrokkenen duidelijk is wat hierbij het minimum niveau is. Dit betekent onder andere dat niet alleen wordt beoordeeld of de gebruikte literatuur actueel is. De commissie meent dat gezien de ervaren studielast hiervoor ook voldoende ruimte is in het studieprogramma (vergelijk paragraaf 7.2).

Een tweede punt van aandacht is het ontbreken van een vreemde taal in het programma. De opleiding verdedigt dit met haar gerichtheid op het regionale beleid. De commissie meent echter dat met behulp van deze competentie de oriëntatie op de 'buitenwereld' kan worden versterkt (vergelijk paragraaf 1.1). Zij vindt tevens dat het gebruik van meer buitenlandse literatuur een bijdrage levert aan de persoonlijke ontwikkeling van elke student. Ook vindt de commissie dat de politieke gerichtheid kan worden versterkt.

Ten slotte stelt zij vast, dat de opleiding weinig gebruik maakt van de mogelijkheid circa 30% van de studietijd te benutten voor nadere profilering. Daarvoor is gelegenheid in het 'keuzeblok H10'. Uit de gesprekken met studenten en afgestudeerden blijkt echter dat de keuzemogelijkheden voor bestuurskundestudenten minimaal zijn. De meeste differentiaties zijn gericht op de MER. De studenten ervaren dat wat zij uiteindelijk kiezen als een door de beperkingen voorgeschreven curriculum. De commissie vraagt hiervoor aandacht. Zij realiseert zich dat de opleiding door haar studentenaantallen beperkingen heeft, maar zij moet voorkomen dat door de MER-gerichtheid in de differentiatiefase een onduidelijker beeld van het beroep ontstaat. Dit dient ook in de ontwikkeling van de Bachelor-Masterstructuur te worden voorkomen. De opleiding beaamt de schraalheid van de keuzemogelijkheden. Zij ziet kansen in het nieuwe major-minorsysteem dat de hogeschool aan het ontwikkelen is. Ook bij de opleidingscommissie is dit probleem in behandeling.

2.3 Opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum

Zijn de opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding? *voldoende*

Voor de praktijkcomponent heeft de academie in haar Opleidingskader (2003) een algemene driedelige doelstelling geformuleerd. De inhoud van de vijf maanden lange stage van de voltijdvariant in de blokken Hoofdphase 5 en H6, bestaat uit een eenvoudig organisatieonderzoek, informatie inwinnen en aan beleid gerelateerde opdrachten. Studenten krijgen op de stageplek een opdracht die wordt afgerond op basis van instructie. Het sleutelwoord bij het afstuderen in blokken H11 en H12 is: complex beleid.

Na het bestuderen van de stagewijzer en de stagebrochure had de commissie haar bedenkingen bij de kwaliteit van het buitenschools curriculum. Uit de gesprekken blijkt echter dat de opbouw en de inhoud van het buitenschools curriculum in de uitvoering relevant zijn voor het bereiken van de eindkwalificaties. Uit de bestudeerde stageverslagen blijkt dat zowel de stage- als de afstudeeropdrachten relevant zijn voor de beroepsuitoefening. De commissie vindt beide producten over het algemeen van voldoende niveau. De opleiding meent dat de beleidsadviesnota's probleemoplossend zijn. De commissie vindt de afstudeerscripties echter erg beschrijvend. Zij ziet het als een uitdaging voor de opleiding om bij het afstuderen de competenties van studenten met betrekking tot de oriëntatie op het probleemoplossend vermogen meer tot uitdrukking te laten komen. Dit in relatie tot de vereiste eindkwalificaties.

Uit de stagebrochure en de stagewijzer van de voltijdvariant blijkt niet aan welke (deel)competenties de studenten tijdens de stage en het afstuderen moeten werken. Tijdens een algemene voorlichtingsronde worden studenten voorgelicht over de stage en het doel daarvan. Dit kan echter worden verbeterd. Volgens studenten hebben de docenten tijdens de stagebegeleiding en bij de reflectie op het handelen de (deel)competenties voor ogen, maar deze zijn impliciet aanwezig. Ook blijken de competenties niet bekend te zijn bij begeleiders op de werkplek (vergelijk paragraaf 7.4). De commissie meent dat het een en ander kan worden versterkt door duidelijker in genoemde brochures te vermelden aan welke (deel)competenties/stagedoelen moet worden gewerkt. Hierdoor wordt de relatie tussen de competenties en de stage- en afstudeeropdrachten transparanter. Dit zal dan meer sturing geven aan het individuele stageproces van elke student en de daarbij behorende begeleiding.

De opleiding hecht grote waarde aan het persoonlijke ontwikkelingsproces tijdens de stage. Daarom vindt de commissie het positief dat de opleiding zich heeft voorgenomen ook voor de voltijdvariant een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) te gaan gebruiken. Daarnaast onderschrijft de commissie het advies van haar gesprekspartners tijdens de visitatie om de verouderde stagebrochure te screenen op vorm en inhoud in relatie tot de beoogde eindkwalificaties. Tevens dient deze continu voor alle betrokkenen verkrijgbaar te zijn. De opleiding is zich ervan bewust dat deze acties moeten gebeuren. Een en ander is al in gang gezet. De commissie vindt het positief dat de onderwijscommissie bezig is met een procedure om de relatie tussen de stageopdrachten, de (deel)competenties en de toetsing hiervan te borgen.

Voor deeltijdstudenten geldt zowel in het oude als in het nieuwe programma dat zij geen stageperiode hebben. Binnen het totale programma neemt de praktijksituatie van de student echter een prominente plaats in. Een voorwaarde is dat hij minimaal 16 uur per week op een relevante werkplek op minimaal mbo-niveau werkzaam is. Uit het gesprek met deeltijdafgestudeerden blijkt dat zij in de praktijk niet of minimaal werden begeleid. Dit had tot gevolg dat zij weinig tot niet actief waren met het praktijkleren. In het nieuwe curriculum echter stelt de student aan het begin van het eerste studiejaar zijn persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) op. Hierin beschrijft hij zijn leerdoelen voor de praktijkcomponent in relatie tot de opleidingscompetenties. Hierdoor wordt het leren in de praktijk vanuit de vereiste eindkwalificaties sterker gestuurd. Het pop wordt vastgesteld in een gesprek tussen student, praktijkbegeleider en de begeleidende docent. De werkveldvertegenwoordigers zijn positief over de sturende werking van het pop op het praktijkhandelen van de student. De opleiding houdt 'de vinger aan de pols' en neemt daarmee haar verantwoordelijkheid voor de buitenschoolse component door regelmatig overleg tussen betrokkenen en door de eis dat de student een door de praktijkbegeleider beoordeeld reflectieverslag inlevert.

2.4 Samenhang en integratie binnen het curriculum

<i>Bestaan er inhoudelijk beredeneerde en volgtijdelijke verbanden tussen de verschillende curriculumonderdelen?</i>	<i>voltijd: goed deeltijd: voldoende</i>
--	--

De concentrische opbouw en de relatie tussen de vakken en thema's hebben ervoor gezorgd, dat er een logische en consistente programmasamenhang is ontstaan. De verbanden in het voltijdse curriculum brengen in alle fase integratie van kennis, vaardigheden en houding met zich mee. Daarbij dient te worden opgemerkt, dat binnen het competentiegerichte curriculum de diepgang van de kenniscomponent in alle fasen beter dient te worden gewaarborgd (vergelijk paragraaf 2.2). Ook dient de relatie tussen het buitenschools curriculum en de competenties transparanter te worden gemaakt (vergelijk paragraaf 2.3).

Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt, dat de toekomstige werkomgeving van de student centraal staat. Voltijdstudenten ervaren de grote praktijkgerichtheid vooral in de projecten. Een groot voorbeeld hiervan is het simulatiespel 'Utopia'. Vierdejaarsbestuurskunde studenten zijn de regisseur in dit 10 weken durende project waar ook studenten van de opleidingen maatschappelijk werk & dienstverlening, bouwkunde, civiele techniek en culturele & maatschappelijke vorming aan deelnemen. Ondanks dit positieve oordeel, blijkt uit het gesprek met de hoofdfasestudenten dat sommige vakken niet goed aansluiten bij de praktijk. De hoofdfasedocenten geven aan dat er nog

'stukjes' liggen, omdat niet alles in de competenties/opdrachten is op te nemen. Daarin zijn zij voor sommige ondersteunende vakken nog aan het zoeken.

Alhoewel nog niet het hele deeltijdcurriculum volgens de nieuwe uitgangspunten is ontwikkeld, komt de commissie op basis van de ingezette positieve ontwikkelingen tot een voldoende beoordeling van de samenhang en integratie hiervan. De commissie oordeelt negatief over de samenhang van het 'oude' deel van het deeltijdcurriculum. Afgestudeerden van het oude deeltijdprogramma merken namelijk op dat zij de samenhang tussen de diverse vakken niet ervaren. Er zijn te veel losse 'vakjes'. Wel herkennen zij af en toe de concentrische uitgangspunten binnen een vak.

Zoals eerder in paragraaf 2.3 is opgemerkt, wordt de samenhang tussen het binnen- en het buitenschoolse curriculum in het nieuwe programma (voor zover ontwikkeld) goed tot stand gebracht door het gebruik van het persoonlijke opleidingsplan (pop). Doordat nog niet het volledige deeltijdcurriculum is ontwikkeld en uitgevoerd, kan de commissie hierover nog geen totaaloordeel uitspreken. Zij heeft er echter vertrouwen in dat de opleiding het in grote samenhang verder ontwikkelt en uitvoert.

3 Kwalificaties van afgestudeerden

3.1 De bewaking van de kwalificaties

<i>Beschikt de opleiding over adequate mechanismen om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties van afgestudeerden te waarborgen?</i>	<i>voldoende</i>
---	------------------

Uit het zelfevaluatie-rapport blijkt dat de opleiding verschillende instrumenten hanteert om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties te waarborgen. De opleiding heeft haar curriculum getoetst aan de landelijk geformuleerde competenties. Deze worden periodiek geëvalueerd. De opleiding verkrijgt verder informatie over de kwalificaties van afgestudeerden vanuit haar werkveldadviesraad en uit haar contacten met diverse externe deskundigen, zoals examinatoren, stage- en afstudeerbegeleiders. De hogeschool neemt deel aan de HBO-monitor. De opleiding is heel benieuwd naar de resultaten hiervan onder de eerste groep studenten die volgens het nieuwe curriculum zijn afgestudeerd (2002). Hoewel de opleiding via verschillende wegen haar informatie verzamelt, heeft de commissie tijdens de gesprekken de indruk gekregen dat het systematisch verzamelen van gegevens nog broos en pril is. Dat wordt verder versterkt door het feit dat de voorzitter van de opleidingscommissie aangeeft, dat de zowel de werkveldadviesraad als de net gestarte raad van alumni (mei 2003) directer betrokken moeten worden bij de opleiding. De werkveldvertegenwoordigers waarmee de commissie heeft gesproken, bevestigen dit gegeven. De commissie meent mét hen, dat de opleiding veel meer gebruik kan maken van hun deskundigheid (vergelijk paragraaf 9.1).

3.2 De gerealiseerde kwalificaties

Zijn de door de studenten aan het eind van de opleiding verworven kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden zijn toereikend om adequaat te functioneren in de beroepspraktijk?

goed

Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt, dat de afgestudeerden de eindkwalificaties over het algemeen bereiken. Werkveldvertegenwoordigers kwalificeren de startende beroepsbeoefenaars als zelfstandige, sociaal-vaardige en resultaatgerichte juniorbeleidsmedewerkers, die overwegend sterk zijn in het beleidsmatig denken. Zij kunnen in vele functies in het werkveld terecht. De commissie oordeelt hierover positief.

De afstudeerscriptie en de daaraan gekoppelde presentatie ziet de commissie mét de opleiding als methodes om het bereiken van de eindkwalificaties aan te tonen. Werkveldvertegenwoordigers menen dat de afstudeerproducten daadwerkelijk iets opleveren voor de stageorganisatie. Uit de bestudeerde afstudeerwerkstukken concludeert de commissie dat de studenten het hbo-niveau bereiken, met de kanttekening dat relevante wetenschappelijke kennis weinig in de afstudeerscripties is terug te vinden. Over het niveau van de presentaties heeft de commissie geen oordeel, daar hierover geen materiaal beschikbaar is. De presentatiebeoordeling wordt namelijk mondeling toegelicht. De commissie adviseert de opleiding te overwegen de beoordeling op facetten vast te leggen.

In de afstudeerfase leveren studenten in tweetallen een bijdrage aan de oplossing van een probleem in de stageverlenende organisatie. De commissie vindt het positief dat in de toetsing van zowel dit project als bij de verdiepende presentatie daarvan, het oordeel van externen over de geleverde kwaliteit een belangrijke rol speelt. Zij is het met de opleiding eens dat deze de eindverantwoordelijke is. Om dat te kunnen garanderen vindt de commissie mét het werkveld dat de criteria bij de beoordeling van zowel rapport als eindgesprek in relatie tot de vereiste eindkwalificaties beter moeten worden geoperationaliseerd. Daarbij is het van belang duidelijk wordt aangegeven wat de minimum eisen zijn. Alhoewel de opleiding de commissie er in voldoende mate van heeft overtuigd dat bij het afstuderen het meeliften voldoende wordt voorkomen, kan de opleiding zo beter borgen dat elke individuele afgestudeerde voldoet aan de vereiste eindkwalificaties.

4 Het hbo-niveau

Voldoet de opleiding aan het hbo-niveau?

goed

De opleiding verwoordt in haar opleidingskader en haar zelfevaluatie-rapport op welke manier zij invulling geeft aan de generieke kernkwalificaties die het hbo-niveau aangeven (vergelijk paragraaf 1.2). Duidelijk wordt in een schema uiteengezet waar/wanneer studenten tijdens de studie het hbo-niveau beginnen te benaderen respectievelijk realiseren. Probleemgericht werken, brede professionalisering, reflectie op het beleidsmatig handelen en complexiteit van de werksituatie spelen hierbij een grote rol. De borging van het hbo-niveau kan de opleiding versterken door ook in haar beoordelingscriteria het vereiste niveau in relatie tot de vereiste (deel)kwalificaties te operationaliseren en duidelijke minimum eisen aan te geven (vergelijk paragrafen 3.2 en 4.2). Dan is voor alle betrokke-

nen duidelijk waaraan afgestudeerden moeten voldoen en zullen deze criteria meer sturing geven aan de inhoud van het programma. Zo kan worden geborgd dat de inhoudelijke (wetenschappelijke) diepgang niet alleen in de afstudeerfase voldoende aan bod komt. Wellicht zullen studenten het gehele programma dan als 'uitdagend en pittig' typeren (vergelijk paragraaf 2.2). De commissie adviseert de opleiding tevens na te denken over invulling van de internationaliseringcomponent in het programma.

II. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE: HET BEDRIJFSECONOMISCH EN STUDEERBAARHEIDSPERSPECTIEF

5 Het onderwijsleerproces

5.1 De werkvormen en studieactiviteiten

<i>Zijn de werkvormen/studieactiviteiten didactisch verantwoord met het oog op het realiseren van de eindkwalificaties/leerdoelen en een effectief leerproces van studenten?</i>	<i>voltijd: goed deeltijd: voldoende</i>
--	--

De opleiding beschrijft in diverse documenten een duidelijke onderwijsvisie. Tijdens de gesprekken blijkt dat het docententeam de visie draagt. Belangrijke elementen zijn: competentiegericht leren met nadruk op integratie van de vakgebieden, sterke aandacht voor sociale vaardigheden en houding naast de aandacht voor kennis en inzicht, systematisch werken aan een toenemende zelfstandigheid van de student en concentrisch leren. De commissie meent dat bovengenoemde aspecten zowel in de voltijdvariant als in het nieuw ontwikkelde deel van de deeltijdvariant goed herkenbaar zijn.

Het 'oude' deeltijdcurriculum is vanuit een oude opleidingsvisie opgezet. Daarin ontbreekt het over het algemeen aan het concentrisch leren, competentiegerichtheid en integratie van de vakken. De werkvormen die worden gehanteerd, zijn afwisselend hoor- en werkcolleges. In het derde jaar hebben de studenten een beleidspracticum waarin als aanloop naar het afstudeerwerkstuk in een groep wordt samengewerkt. De commissie meent dat de gehanteerde werkvormen en studieactiviteiten in voldoende mate bijdragen aan de effectiviteit van het leerproces van studenten.

De opleiding kiest ervoor om de studieactiviteiten te richten op verwerken, toepassen van de leerstof en de reflectie hierop. De student werkt in een project zelfstandig in groepsverband onder begeleiding van een tutor aan een thema (vergelijk paragraaf 7.3). De vakdocent is inhoudsdeskundig adviseur. De nadruk op groepsopdrachten is gelegd, omdat de bestuurskundige zelden als solist optreedt. In het Opleidingskader (2003) beschrijft de opleiding duidelijk hoe het een en ander is uitgewerkt. Het onderwijs wordt aangeboden in werkgroepen, projecten en/of bewust traditioneel via hoorcolleges.

Studenten krijgen daarnaast onder andere socialevaardigheidstrainingen en practica. Studenten

ervaren dat de verantwoordelijkheid voor de eigen studie gedurende het programma toeneemt. De begeleiding wordt hier zowel in het binnen- als het buitenschools curriculum goed op afgestemd. Elke projectopdracht (voltijd) en integratieopdrachten (nieuwe deeltijd) noopt de student tot het zelfstandig en actief vergaren van kennis en informatie. Deze opdrachten worden in toenemende mate minder voorgestructureerd.

De commissie meent dat de gekozen werkvormen bijdragen tot het realiseren van de didactische uitgangspunten en een effectief leerproces van de student. Vooral de projecten dragen bij tot integratie van kennis, vaardigheden en houding. Uit de gesprekken blijkt, dat de studenten enthousiast zijn over de gekozen werkvormen. Daarbij is al eerder opgemerkt, dat zij cognitief meer willen worden uitgedaagd (vergelijk paragraaf 2.2). Ook blijkt uit de gesprekken, dat de opleiding evenwicht moet zoeken tussen groeps- en individuele opdrachten.

In de voltijdvariant beschikt ieder onderwijsblok over een blokboek waarin de leerdoelen, de werkvormen et cetera voor de student uiteen worden gezet. Deze blokboeken ondersteunen het leerproces van de studenten. De opleiding hanteert hiervoor een standaard format. Bij de 'oude' deeltijdvariant heeft de commissie geen eenheid in lay-out en vorm aangetroffen.

5.2 Toetsen: inhoud en niveau

Is de wijze van toetsing relevant met het oog op het bereiken van de leerdoelen? voldoende

De opleiding toetst de doelen, die zijn afgeleid van competenties. In elk blokboek staat hoe wordt getoetst, welke beoordelingscriteria worden gehanteerd en welke hulpmiddelen mogen worden gebruikt. In het voorjaar van 2003 heeft de opleiding al haar toetsvormen geïnventariseerd. Deze zijn in een samenvattend overzicht in een schema geplaatst. Daaruit blijkt dat de opleiding zes soorten toetsen gebruikt: projectverslagen, presentaties en verdedigingen, simulaties, reflectieverlagen, schriftelijke en mondelinge toetsen. Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt dat de toetsen over het algemeen goed aansluiten op de blokinhoud. De toetsresultaten zijn over het algemeen tijdig beschikbaar. De feedback gebeurt voornamelijk op verzoek van individuele studenten. Daarbij wordt opgemerkt dat de inzage in de toetsen rondom de blokken P1-P3 organisatorisch zeer chaotisch verloopt, doordat er samen met de MER wordt getoetst. Studenten ervaren de strengheid waarmee wordt getoetst als erg afhankelijk van de individuele docent. De commissie vraagt voor zowel dit inhoudelijke als het organisatorische aspect aandacht.

Hoofdfasestudenten vinden het meeliftgedrag een belangrijk verbeterpunt. Andere gesprekspartners van de commissie geven aan dat studenten geen meeliftgedrag van elkaar accepteren, dat de docenten door de kleinschaligheid van de opleiding hier goed zicht op hebben en dat de angst van de commissie derhalve ongegrond is. Toch vindt de commissie het positief dat uit het gesprek met de hoofdfasdocenten blijkt, dat de opleiding bij de discussie rondom haar competentietoetsen ook de uitvoering van co- en peer-assessmentmethode bij de toetsen tegen het licht gaat houden. Zij vindt het mét de opleiding van groot belang dat er binnen de voornamelijk groepsgerichte toetsopdrachten een goed systeem wordt gehanteerd waarmee kan worden gewaarborgd dat meeliftgedrag wordt voorkomen.

In het deeltijdprogramma worden voornamelijk individuele integratieve opdrachten gemaakt. Deze opdrachten worden voorzien van inhoudelijke feedback.

De visie van de opleiding is dat het onderwijs sterk praktijkgericht moet zijn om de competenties te realiseren en dat de wijze van toetsing daarop moet aansluiten. Centrale uitgangspunten in het toetsbeleid zijn: competentiegerichtheid, formatieve feedback en valide en betrouwbare toetsen. Daarbij is in een matrix vermeld welke verschillende toetsvormen er gehanteerd kunnen worden en is de mate van geschiktheid van elke vorm bij de diverse competenties beschreven. Uit het gesprek met het management blijkt dat de uitvoering van dit toetsbeleid nog verbeterd moet worden. De echte competentiegerichte toetsen zijn in ontwikkeling. De opleiding vindt het niet eenvoudig om competenties te meten. Voorkomen moet worden dat de vakinhoudelijke component binnen de toetsen onderbelicht wordt. De commissie vindt het dan ook positief dat studenten op de cognitieve aspecten worden getoetst. De commissie waardeert de eerlijkheid van de opleiding. Ook de hoofdfasedocenten zeggen dat het ontwerpen van goede competentiegerichte toetsen, net als bij vele opleidingen in Nederland, een worsteling is. Vragen als: 'hoe maak je echt een goede toets, hoe dominant is een opdracht in een blok en waar is de grens tussen opdracht en tentamen' vormen een inhoudelijke discussie binnen het team.

6 Instroom en aansluiting op de vooropleiding

Voert de opleiding een expliciet en effectief beleid uit gericht op (verbetering van) de aansluiting op de vooropleiding en andere relevante kenmerken van instromende studenten?

voldoende

De opleiding heeft zicht op de diversiteit van haar instroom en biedt op basis hiervan in de voltijdvariant drie opleidingstrajecten aan te weten: het reguliere traject voor studenten met een havo of mbo-4 diploma, een driejarig traject voor instromers met een mbo-diploma 'Administratief Juridisch Medewerker Openbaar Bestuur' en een driejarig traject voor instromers met een vwo-diploma (alle profielen met Economie I).

Met deeltijdstudenten wordt op basis van hun vooropleiding en werkervaring individueel bepaald welk traject moet worden gevolgd. Het persoonlijke opleidingsplan speelt daarbij een belangrijke rol (vergelijk paragraaf 2.3). In het voltijdprogramma zijn 44 en in de deeltijdvariant zijn 30 studenten ingestroomd (cijfers 2001/2002).

De commissie concludeert dat de opleiding haar vrijstellingenbeleid voldoende in de relevante instroomreglementen verantwoordt.

De opleiding voert een expliciet deficiëntiebeleid uit. Zij biedt een programma voor taal- en rekenvaardigheid aan. In de voortgangsgesprekken (vergelijk paragraaf 7.3) komen deficiënties voor andere vakken aan de orde. Een individuele aanpak wordt in overleg met de betrokken vakdocent besproken en schriftelijk vastgelegd.

Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt dat de opleiding samenwerkt met aanleverende scholen om de programma's goed op elkaar te laten aansluiten. Een van de resultaten van deze samenwerking is, dat aan de instromers van het driejarige mbo-traject via contractonderwijs een

extra half jaar onderwijs wordt aangeboden om de overgang naar de hoofdfase te versoepelen. De studieduur bedraagt dan 3,5 jaar. Deze studenten zijn formeel toelaatbaar in de hoofdfase, maar dat wordt door de opleiding sterk afgeraden. In het verleden liep deze groep bij directe toelating enorme studievertraging op. Alle studenten ervaren de aansluiting op hun vooropleiding als zeer positief.

De opleiding geeft voorlichting aan potentiële studenten onder andere door open dagen, beroepsoriëntatieavonden en open lesdagen. Uit de gesprekken blijkt, dat de voorlichting op zich in voldoende mate op de werkelijkheid aansluit, maar dat de opleiding duidelijker in haar voorlichting naar voren kan brengen dat het programma vooral op de overheid is gericht.

Daarnaast ondersteunt de commissie het advies van de studenten aan de opleiding om in de voorlichtingsbrochure te vermelden dat er in de differentiatie eigenlijk geen specifieke keuzemogelijkheden voor bestuurskunde zijn (vergelijk paragraaf 2.2). Hoofdfasestudenten ervaren, dat de voorlichting enigszins op gespannen voet staat met de programma-inhoud. Daarin wordt aangegeven dat de opleiding ook voorbereidt op de functie van beleidsmedewerker in de non-profitsector, terwijl het programma vooral gericht is op functies in het lokaal bestuur. Pas later in het programma wordt hen duidelijk dat de aangeleerde competenties in bredere zin kunnen worden toegepast. Ook uit de K&S- studentenenquête (2003) blijkt dat studenten matig tevreden zijn over de voorlichting.

De commissie vindt het positief, dat het team over de totale voorlichting discussieert; mede ook in relatie tot de lage instroomcijfers. Jongeren blijken bestuurskunde niet als aantrekkelijk te ervaren. Ook decanen van het voortgezet onderwijs zijn niet altijd op de hoogte van het bestaan van de opleiding dan wel inhoudelijk van het bestuurskundige beroep. De opleiding is zich ervan bewust, dat zij met de beroepsgroep het 'duffe' beeld rondom de ambtenaar moet veranderen in een 'spannender' imago. Er is een platform in oprichting met het doel deze uitdaging op te pakken.

Uit het gesprek met het college van bestuur blijkt er, als de opleiding met een goed uitgewerkt marketingplan komt, voldoende budget te zijn voor de uitvoering. Ondanks de lage instroom, staat bij de betrokken partijen het bestaansrecht van de opleiding niet ter discussie. De commissie is het mét alle betrokken eens, dat het voor de opleiding zaak is spoedig meer bekendheid te krijgen bij potentiële voltijd- en deeltijdstudenten en hun respectievelijke decanen en leidinggevendenden/P&O-medewerkers. Zij kan dit onder andere doen door een offensieve marketing uit te voeren en daarbij het werkveld aan zich te binden.

De commissie merkt op dat de keuze voor een deelcertificaat (na twee jaar) binnen de deeltijdvariant haaks staat op het bindende vermogen dat de opleiding nastreeft (vergelijk paragraaf 8).

7 Doorstroom van studenten

7.1 Selecterende en verwijzende functie van het eerste studiejaar

Is er sprake van uitvoering van een expliciet en inhoudelijk gefundeerd selectie- en verwijzingsbeleid, waarbij in een zo vroeg mogelijk stadium een zo goed mogelijke selectie plaatsvindt van kansrijke en geschikte studenten? *goed*

De opleiding vindt het belangrijk dat er reeds in het eerste jaar wordt vastgesteld in hoeverre de student in een redelijke termijn kan afstuderen. Sinds het studiejaar 2000/2001 gebruikt zij het bindend studieadvies. Om een negatief advies te voorkomen dient de student aan het einde van het eerste jaar tenminste 50 ECTS te behalen, waaronder alle studiepunten voor trainingen sociale vaardigheden en de integrale praktijkopdrachten. De opleiding heeft deze inhoudelijke criteria gesteld, omdat het criterium werkhouding een belangrijke rol speelt. Voorafgaand aan het bindend studieadvies, ontvangt iedere voltijdstudent vóór 1 februari een schriftelijk voorlopig advies van de klassendocent. In het eerste voortgangsgesprek informeert de docent de student persoonlijk over de consequenties van het voorlopige advies en van een mogelijk bindend advies. Het voortgangsgesprek wordt gevoerd aan de hand van de studieresultaten en aan de hand van het formulier Eerste voortgangsgesprek. Hierdoor wordt bewaakt dat bij alle docenten de relevante zaken aan de orde komen. Op dit formulier worden de afspraken vermeld en door zowel klassendocent als student ondertekend. Studenten die op basis van het voorlopige advies een negatief advies dreigen te ontvangen, worden in het derde blok van de propedeuse opgeroepen voor een extra voortgangsgesprek en wederom worden afspraken schriftelijk vastgelegd. Elke student die uitvalt, krijgt een oproep voor een exitinterview waarin aandacht is voor verwijzing naar andere opleidingen.

Voor de deeltijdstudent geldt dat, om een bindend negatief studieadvies te voorkomen, voor alle studieonderdelen samen minimaal 54 ECTS moeten zijn behaald. Daarbij is een voorwaarde dat de praktijkperiode en het digitale rijbewijs met een voldoende zijn beoordeeld.

Uit de gesprekken blijkt, dat dit beleid over het algemeen strikt wordt gehanteerd. Ondanks het goede effect van de selecterende functie, adviseert de commissie de opleiding in overweging te nemen ook bestuurskunde als inhoudelijk vak aan de selecterende criteria toe te voegen. Zij het vindt namelijk vreemd dat dit vak niet bij de selectie wordt gehanteerd en een student geen negatief advies krijgt als hij een 4,5 voor bestuurskunde heeft gehaald, doordat andere cijfers deze onvoldoende compenseren.

7.2 Studievoortgang

Zijn er waarborgen voor een efficiënte leerroute van studenten? *goed*

In haar zelfevaluatierapport beschrijft de opleiding welke uitgangspunten zij hanteert om de studievoortgang te borgen. Naast de organisatorische aspecten speelt studiebegeleiding (vergelijk paragraaf 7.3) daarin een belangrijke rol. Naast het bindend studieadvies hanteert de opleiding een drempel voor de stage, zodat wordt geborgd dat de student met voldoende 'bagage in de rugzak' de praktijk ingaat. In de blokboeken is vermeld met welke studie-inspanning in uren de gemiddelde

student rekening moet houden. Daarbij hanteert de opleiding het uitgangspunt dat niet de inspanning, maar het verwerven van de kwalificaties bepalend is voor het behalen van het diploma. De commissie vindt dit positief, omdat de student met deze gegevens zijn planning kan maken. Uit de gesprekken blijkt dat de studielast niet als hoog wordt ervaren en studenten de studie niet zwaar vinden. De gemiddelde student besteedt zo'n 20-30 uur per week aan de studie. Zoals reeds in paragraaf 2.2. is vermeld mag het programma pittiger vooral door meer inhoudelijke diepgang aan te brengen.

De studieactiviteiten zijn binnen een blok door het blokteam (vergelijk paragraaf 10.1) op elkaar afgestemd. Desondanks blijkt uit evaluaties dat de studenten soms toch piekbelastingen in de tentamenweek en de afsluitende week ervaren. De commissie vindt het positief dat de opleidingscommissie in samenspraak met de themacoördinatoren nagaat wat hiervan de oorzaken kunnen zijn en wat daaraan kan worden verbeterd. Docenten zijn over het algemeen via e-mail en tijdens de ingestelde spreekuren goed bereikbaar. Deeltijdstudenten merken op dat dat in minder mate geldt voor de deeltijdcoördinator. De commissie vraagt hiervoor aandacht, omdat deze functionaris de belangrijkste studiebegeleider is voor deze groep studenten (vergelijk paragraaf 7.3).

7.3 Studiebegeleiding en voortgangsbewaking

Voert de opleiding systematisch een beleid uit voor de studiebegeleiding gericht op probleemsignalering, -oplossing en -preventie?

goed

De studiebegeleiding van de opleiding richt zich op de condities waaronder de ontwikkeling van talenten, interesses en voorkeuren van studenten optimaal tot ontplooiing komen. Deze studieloopbaanbegeleiding is gericht op studiekeuze, studievoortgang, studiebegeleiding, studentbegeleiding en loopbaanplanning. De opleiding volgt hierbij het academiebeleid.

In de propedeuse heeft de klassendocent hierin de spilfunctie. Hij kent de student, is persoonlijk betrokken en kan eventuele studieproblemen in de context plaatsen. Hij bespreekt de studievoortgang in de persoonlijke voortgangsgesprekken. Afhankelijk van de problematiek verwijst hij de student eventueel naar een van de andere begeleiders of docenten. De tutor heeft een belangrijke signalerende functie. Hij begeleidt de student bij de integrale praktijkopdrachten en observeert diens werkhouding. In de hoofdfase neemt de mentor de rol van de klassendocent over. Op verzoek verleent de mentor ondersteuning als een student vertraging oploopt. Samen wordt dan een individueel traject gepland om studievertraging zoveel mogelijk te voorkomen. Vierde- en ouderejaarsstudenten hebben een studiebegeleider. Deze nodigt studenten die een grote achterstand hebben uit voor een studievoortgangsgesprek. Afspraken worden vastgelegd in een leercontract.

Bij de deeltijdvariant vervult de deeltijdcoördinator de belangrijkste rol als studiebegeleider. Hij verleent de student ook ondersteuning indien deze een achterstand dreigt op te lopen. Indien de student extra aandacht wil besteden aan zijn studievaardigheden, dan legt hij dit vast in zijn persoonlijke ontwikkelingsplan (pop). Het pop geeft in de deeltijdvariant direct sturing aan het handelen in de praktijk en daarmee aan de hierbij benodigde begeleiding.

De commissie vindt het positief dat het pop ook als instrument wordt ingevoerd voor de studieloopbaanontwikkeling van de voltijdstudenten, mede om de loopbaanbegeleiding nog efficiënter in te

richten. In de hoofdfase krijgt de mentor een rol bij de begeleiding van het persoonlijke opleidingsplan. Daaraan worden gestructureerde voortgangsgesprekken gekoppeld (vergelijk paragraaf 7.1). De opleiding wil hiermee studievertraging voorkomen en haar rendementscijfers verhogen. Uit de gesprekken blijkt dat de studenten tevreden zijn over de begeleiding en over de mogelijkheid dat zij hun cijfers 'on line' via ProgRESS kunnen bekijken. Deze gegevens worden tevens gebruikt bij de eerder genoemde voortgangsgesprekken. Het geheel overziend constateert de commissie dat de opleiding haar beleid systematisch uitvoert en dat het gericht is op probleemsignalering, -oplossing en -preventie.

7.4 Stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie

Dragen de begeleiding, beoordeling en organisatie van de stages (of de werkperioden) op efficiënte wijze bij aan het realiseren van de stagedoelen/werkperiodesdoelen? voldoende

Alhoewel de commissie de stagebegeleiding,- beoordeling en -organisatie met een voldoende beoordeeld, is het beleid en de uitvoering daarvan nog niet competentiegericht ingericht. Dit is weliswaar de bedoeling, maar blijkt nog niet uit de documenten.

Studenten krijgen in het derde blok van het tweede jaar voorlichting over het gehele stagetraject en de mogelijkheid om stage in het buitenland te lopen. De student is zelf verantwoordelijk voor het zoeken van een stageplaats. Hij wordt hierin ondersteund door de academiebreed werkende stagecoördinator. Aan het einde van het tweede jaar moet de stageplaats rond zijn. De stagecoördinator beoordeelt of de stageplaats en -opdracht aan de geformuleerde criteria voldoen. Volgens het opleidingsbeleid informeert de stagecoördinator de instellingsbegeleider over de opleiding van de student, de doelen, de daaraan gekoppelde beoordeling en de verwachtingen ten aanzien van de begeleiding. De afspraken tussen de opleiding, de student en de stageverlenende instelling worden in een stageovereenkomst vastgelegd. De commissie is hier positief over. Vervolgens draagt de stagecoördinator de studenten in groepen van vier over aan een stagebegeleider. Deze heeft aan het begin van de stage contact met de student en dan wordt getoetst of de stageplek en de begeleiding adequaat zijn. In de stageperiode heeft de student twee terugkomdagen. Hij diept een thema uit en presenteert dit aan de stagebegeleider en medestudenten. Daarnaast reflecteert elke student tijdens deze bijeenkomsten op het eigen functioneren op de stageplaats. Deze gezamenlijke aanpak versterkt de stagebegeleiding. De stagebegeleider bezoekt elke student twee keer tijdens de stage. Deze wordt meestal afgesloten in de vorm van een presentatie door de student bij de stageverlenende instelling. Na afloop hiervan vindt de stagebeoordeling plaats aan de hand van een standaard beoordelingsformulier.

Uit gesprekken met studenten en afgestudeerden blijkt, dat zij over het algemeen tevreden zijn over de stagebegeleiding. Het geheel overziend constateert de commissie, dat de begeleiding, beoordeling en organisatie van de stages (of de werkperioden) op voldoende efficiënte wijze bijdragen aan het realiseren van de stagedoelen. Toch plaats zij enkele kanttekeningen.

Uit het gesprek met werkveldvertegenwoordigers blijkt, dat zij door een onduidelijke cesuur voornamelijk hun eigen criteria hanteren bij de beoordeling van de studenten. Ook blijken zij de vereiste competenties niet te kennen. Er vindt duidelijk een worsteling plaats met de indicatoren.

De commissie constateert mét hen dat de opleiding geen checklist heeft waarin de relatie met de (deel)competenties duidelijk is. Ook studenten geven aan dat er tussen de opleiding en het werkveld een duidelijkere afstemming moet plaatsvinden onder andere over de beoordeling. Zij ervaren hierin duidelijke verschillen.

Een tweede opmerking betreft de kwaliteit van de stageplaatsen. Uit het gesprek met de werkveldvertegenwoordigers blijkt dat de ervaring van de stagementor even aan de orde komt, maar dat daar niet expliciet op in wordt gegaan. De opleiding stelt dat de stagecoördinator de kwaliteit van de stageplaats beoordeelt, als de stagiaire de stageplaats bij hem meldt. Bij twijfel over de kwaliteit is er telefonisch of persoonlijk contact met de stage-instelling. Uit de gesprekken blijkt echter dat kwaliteitstoetsing van de stageplaats enigszins plaatsvindt tijdens het eerste telefonische contact tussen de student en de stagebegeleider.

De vraag is of de student in staat is dat op zo'n korte termijn te beoordelen. De commissie adviseert de opleiding in overweging te nemen om de stagebegeleider als inhoudelijke deskundige eerder bij het beoordelingsproces van de stageplek en de stageopdracht te betrekken en een meer pro-actieve rol richting werkveldvertegenwoordigers te vervullen. Deze groep adviseert de opleiding om een strakkere procedure te hanteren rondom het afstuderen. Uit hun diverse ervaringen blijkt, dat de beoordeling nu te veel afhangt van individuele docenten.

8 Bereikte resultaten met betrekking tot de kwantitatieve door- en uitstroom van studenten

<i>Zijn de op instroom en/of doorstroom gerichte maatregelen voldoende effectief in de zin dat ze bijdragen tot een aanvaardbaar rendement?</i>	<i>voldoende</i>
---	------------------

De opleiding hanteert de streefcijfers die door de hogeschool zijn vastgesteld, te weten:

- De gemiddelde studieduur van studiestakers zonder getuigschrift: maximaal 1,3 jaar;
- Gemiddelde verblijfsduur gediplomeerden: 4,5 jaar;
- Propedeuserendement van een cohort na twee jaar: 75%;
- Examenrendement van een cohort na 6 jaar: 70%-Y (Y=het aantal studenten dat met het propedeusegetuigschrift naar het wetenschappelijk onderwijs uitstroomt)

De opleiding registreert de studieresultaten in ProgRESS. Jaarlijks maakt zij cohortanalyses om ontwikkelingen in de rendementen op te sporen. De cijfergeschiedenis van de opleiding is relatief jong. Pas vanaf het studiejaar 1998/1999 zijn de gegevens van MER en bestuurskunde opgesplitst. De opleiding geeft in het zelfevaluatierapport een duidelijke analyse van haar cijfers. Zoals al eerder in paragraaf 6 is beschreven, is het noodzakelijk dat de opleiding gaat werken aan het verhogen van haar instroomcijfers.

De gemiddelde verblijfsduur van de studiestakers van de laatste vier cohorten is met een half jaar gedaald naar circa 1 jaar. Dat is ruim binnen het streefcijfer. Ook de gemiddelde verblijfsduur van de afgestudeerden ligt binnen het streefcijfer. De aanpassingen van de propedeuse en het strengere bindend studieadvies blijken vruchten af te werpen. Het propedeuserendement ligt echter beneden

het streefcijfer. Uit het gesprek met het management blijkt dat men dit niet al te best vindt. Het propedeuserendement van studenten met een havo of mbo-diploma ligt met respectievelijk 47% en 40% duidelijk te laag. De exitinterviews en de studieloopbaanbegeleiding geven vooralsnog onvoldoende informatie over de achtergronden. De commissie vindt het positief dat de opleiding hier extra onderzoek naar gaat doen om gericht actie te kunnen ondernemen.

Het examenrendement van het oude curriculum ligt beneden het streefcijfer. Dit wordt deels veroorzaakt door studenten die direct na het behalen van het propedeusecertificaat naar het wetenschappelijk onderwijs doorstromen. Het diplomarendement en het hoofdfaserendement van het nieuwe curriculum lijken zich gunstig te ontwikkelen. De uitval tijdens de hoofdfase is sinds 1998/1999 slechts een paar procent.

De commissie constateert mét de opleiding dat de cijfers van de deeltijdvariant een relatief hoog uitvalpercentage en een laag rendement laten zien. De gemiddelde verblijfsduur van studiestakers van de laatste vier cohorten is circa 1½ jaar. Dit is net boven het streefcijfer. De gemiddelde verblijfsduur van afgestudeerden ligt net onder het streefcijfer. De opleiding stelt dat dit vooral te wijten is aan het feit dat een aantal studenten alleen het tweejarige 'Management Programma' volgt, omdat zij geen behoefte hebben aan een vierjarige studie. Voorts staken deeltijdstudenten de studie wegens privé-omstandigheden of vanwege de zwaarte van (de combinatie van werk met) de studie. Om de cijfers goed te kunnen analyseren geldt dan ook voor de deeltijdvariant dat de uitstroom met het managementcertificaat ten behoeve van het examenrendement gelijk wordt gesteld met uitval met propedeusegetuigschrift naar het WO (Y).

Het geheel overziend concludeert de commissie, dat de opleiding zicht heeft op haar rendementscijfers en duidelijk heeft waar verbeteringen moeten worden aangebracht om vooral de rendementen te verhogen. De opleiding meent zelf dat zij op deze evaluatievraag maar matig tot voldoende scoort.

III. CONDITIES VOOR KWALITEIT EN CONTINUÏTEIT: HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

9 Externe relaties

9.1 Contacten met het werkveld

Houdt de opleiding voeling met relevante nationale en internationale ontwikkelingen in het werkveld?

voldoende

Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt dat de opleiding vele contacten onderhoudt met haar externe omgeving. Zij stelt in haar zelfevaluatie-rapport dat deze relaties dienen als voedingsbodem voor het up-to-date houden van het curriculum. De opleiding is als lid van het landelijk overleg betrokken geweest bij het opstellen van het beroepsprofiel. Zij heeft een representatieve

werkveldadviesraad. De vertegenwoordigers zijn bij de vernieuwing van het curriculum betrokken geweest. Docenten hebben werkveldcontacten via de stageverlenende instellingen en met de beleidssmedewerkers in het veld die vanaf P4 betrokken zijn bij de opdrachten. De commissie meent dat de contacten qua omvang en aard voldoende zijn. Zij merkt echter op dat deze nog te vrijblijvend en te versnipperd zijn. Zij is het met de opleiding eens dat de contacten met het werkveld beter dienen te worden benut. Met name de inbreng is niet altijd geëigend en daardoor minder goed bruikbaar. De commissie ondersteunt dan ook de verbeterplannen van de opleiding om intensiever gebruik te maken van de reeds bestaande contacten, zodat de verkregen gegevens systematisch kunnen worden ingezet voor de curriculumverbetering (vergelijk paragraaf 3.1). Daarbij dienen ook de structurele contacten met het internationale werkveld verregaand te worden uitgebuit. Het geheel kan worden ondersteund door het uitwerken van een gericht beleid omtrent de externe oriëntatie. De commissie raadt de docenten aan om in overweging te nemen dat meer van hen lid worden van de bestuurskundige vakvereniging 'Vereniging Bestuurskunde'.

9.2 Wetenschappelijke oriëntatie

Houdt de opleiding voeling met voor haar relevante wetenschappelijke ontwikkelingen?

onvoldoende

De opleiding heeft geen gericht beleid geformuleerd ten aanzien van de oriëntatie op wetenschappelijke ontwikkelingen en hoe deze te implementeren in het onderwijs. De docenten worden vanuit hun professionaliteit geacht zich op de hoogte te houden van ontwikkelingen in voor bestuurskunde relevante disciplines. De commissie meent dat de opleiding te weinig participeert in vakkringen en/of regionale kenniscentra, alhoewel het bijhouden van het vak via literatuur en een enkel bezoek aan een seminar of congres wel gebeurt. Kennisuitwisseling tussen docenten vindt echter in onvoldoende mate plaats. Uit het zelfevaluatie-rapport blijkt dat de oriëntatie met name plaats vindt op beleidskunde, organisatiekunde, recht en economie. De commissie vindt het zeer opvallend dat er vrijwel geen primair opgeleide bestuurskundigen deel uitmaken van het kernteam. Zij vraagt hiervoor aandacht. De opleiding maakt wel regelmatig gebruik van gastdocenten. De commissie meent dat de oriëntatie in onvoldoende mate is gericht op de input voor het onderwijs. De wetenschappelijke oriëntatie van de opleiding is voornamelijk geconcretiseerd in contacten over doorstroomprofielen met de Universiteit Tilburg en de Open Universiteit Heerlen. De commissie concludeert dat de opleiding tijdens de ontwikkeling van haar nieuwe curriculum met betrekking tot dit item voornamelijk naar binnen gericht is geweest. Een positief aspect is dat er bij de curriculumontwikkeling gebruik is gemaakt van didactische en onderwijskundige ontwikkelingen. Wellicht kan het contact met een faculteit onderwijskunde verder worden aangehaald om het team te ondersteunen bij het vormgeven van de competentiegerichte toetsen. Daarnaast adviseert de commissie de opleiding om haar eigen ervaringen, opgebouwd binnen de opleiding, meer naar buiten uit te dragen.

De commissie vindt het positief dat de opleiding zich realiseert dat meer op de wetenschappelijke oriëntatie gestuurd moet worden, zodat zij optimaal gebruik kan maken van de input uit de voor bestuurskunde relevante wetenschapsgebieden. Een onderwerp van haar personeelsbeleid is dat het kennismanagement sterker dient te worden ontwikkeld, waardoor individuele kennis wordt gedeeld en organisatiekennis wordt.

10 De opleidingsorganisatie

10.1 Inrichting en structuur

Dragen de inrichting en structuur van de organisatie van de opleiding bij aan het effectief en efficiënt realiseren van de gewenste (onderwijs)doelen en -taken?

Voldoende

De organisatiestructuur en de curriculumopbouw sluiten goed op elkaar aan. Beide zijn opgebouwd aan de hand van themablokken. Elk zogenaamd themateam is resultaatverantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van een blok. Dit wordt gecoördineerd door een themacoördinator. Docenten maken deel uit van een of meerdere teams, die hun eigen overleg hebben. De themacoördinatoren rapporteren op basis van de blokevaluaties en leggen eventuele verbetervoorstellen voor aan de onderwijscommissie. Deze bestaat uit drie docenten en heeft gedelegeerde bevoegdheden. De voorzitter is verantwoordelijk voor de onderwijskundige en programmatische aansturing. De voorzitters van de verschillende onderwijscommissies binnen de Academie voor Management hebben wekelijks een gezamenlijk overleg met de directie waarin voorstellen worden voorgelegd. De directie besluit en heeft daarmee de eindverantwoordelijkheid voor de opleiding. Ten tijde van de visitatie was de huidige directeur net gestart met zijn werkzaamheden binnen de academie. Hij wordt daarin tijdelijk ondersteund door een adjunct-directeur. Uit de gesprekken blijkt dat de inspraak van studenten en docenten over het algemeen goed is geregeld. Naast de onderwijsbeoordelingen worden studenten uitgenodigd om evaluaties toe te lichten en is er intensief contact tussen studenten en docenten. De opleiding heeft sinds januari 2003 een eigen opleidingscommissie. Hierin hebben de onderwijscommissie en drie studenten zitting. Naast de overlegvormen van de individuele blokteams heeft de opleiding een opleidingsvergadering waar onderwerpen worden besproken op het gebied van onderwijsontwikkeling en -uitvoering dan wel personeelsbeleid en organisatie. Dit wordt voorgezeten door de voorzitter van de opleidingscommissie. De studieloopbaancommissie houdt zich bezig met de uitvoering van het studieloopbaanbeleid en de examencommissie is verantwoordelijk voor de examinering.

Het geheel overziend is de commissie positief over de inrichting en structuur van de opleiding. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse betrokkenen zijn over het algemeen goed beschreven. Uit de gesprekken blijkt dat zowel studenten als docenten weten bij wie ze terecht kunnen. Wel adviseert de commissie de opleiding ook een deeltijdstudent toe te voegen aan de opleidingscommissie. Uit de gesprekken blijkt namelijk, dat hierin geen deeltijdstudent is vertegenwoordigd en dat deze groep een grote focus op de voltijdvariant ervaart. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

De opleiding heeft in 2000 een medewerkersonderzoek gehouden. Daarin werd geconstateerd dat de besluitvorming onduidelijk was. Door de huidige inrichting en structuur blijkt uit de gesprekken dat dat probleem is ondervangen.

Uit het gesprek met het management blijkt dat door de grote groei van de academie de werkprocessen nog niet allemaal op orde zijn, omdat hierop nog weinig focus is. Er is een klein budget en dit legt grote druk op de docenten. Alhoewel de commissie meent dat de kleinschaligheid het ontbre-

ken van de focus vooralsnog compenseert, vindt zij het positief dat het management hier oog voor heeft en meer op het geformuleerde beleid gaat sturen. In dit beleid staat de organisatie op academieniveau centraal. Door de kleinschaligheid van de opleiding echter werd en wordt er veel via de informele kanalen geregeld. Een van de zichtbare ingezette ontwikkelingen is dat de blokteams via de blokcoördinatoren nu verantwoording moeten afleggen.

10.2 Opleidingscultuur

Is de cultuur binnen de organisatie is bevorderlijk voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit.

goed

Het team bestuurskunde is trots op wat het de afgelopen jaren heeft bereikt. Uit de gesprekken blijkt, dat docenten zich hebben gecommitteerd aan het competentiegericht opleiden. In het totale voltijd- en in de eerste helft van het 'nieuwe' deeltijdprogramma zijn de daarbij behorende uitgangspunten in ruime mate geïmplementeerd. Studenten merken op dat docenten open en enthousiast zijn. Er heerst bij zowel docenten als studenten binnen de opleiding een sterk wij-gevoel. Iedereen voelt zich serieus genomen. Dit wordt ondersteund door de ingezette sturing op het afleggen van verantwoording. Docenten ervaren dit als positief. Hierdoor wordt het geven van onderlinge feedback binnen een blokteam sterker ontwikkeld en het geeft een extra stimulans goed werk te leveren. Alhoewel de opleiding zelf al aangeeft dat dit aspect nog sterker kan worden ontwikkeld, vindt de commissie het een positieve ontwikkeling. Zij meent mét de opleiding dat bij resultaatverantwoordelijkheid een professionele cultuur hoort, waarbij het leveren van kwaliteit centraal staat. Daarbinnen moeten mensen elkaar aanspreken op die kwaliteit.

11 (Personele) voorzieningen en faciliteiten

11.1 Personeelsbeleid

Wordt er een expliciet personeelsbeleid uitgevoerd dat is afgestemd op het (in te voeren) onderwijsbeleid en het handhaven/verbeteren van de onderwijskwaliteit?

voldoende

De kaders voor het personeelsbeleid zijn en worden op hogeschoolniveau ontwikkeld. Bij de academievorming is een substantieel deel daarvan bij de academies komen te liggen. De hogeschoolnotities zijn sterk kaderstellend dan wel meer faciliterend van aard. De academie beschouwt haar medewerkers als het belangrijkste onderscheidende kapitaal waarin moet worden geïnvesteerd om de organisatiedoelen te bereiken. Het academiebeleid is geformuleerd in het document Personeelsplan Academie voor Management. Hierin staan items als welbevinden, professionaliteit en mobiliteit centraal.

De academie streeft bij de personeelsformatie naar een evenwichtige spreiding wat betreft leeftijd en geslacht en deeltijd- versus voltijdaanstellingen. Ook streeft zij ernaar dat 10% van de formatie op projectbasis is om de gewenste flexibiliteit in de organisatie te bewaren, om in staat te blijven nieuwe mensen binnen te halen en om te kunnen inspelen op een eventueel tegenvallende studen-

teninstroom in de toekomst. De academie is de laatste jaren enorm gegroeid. Haar personeelsbestand is verdubbeld. De opleiding daarentegen is stabiel gebleven. De opleiding heeft 13 docenten met 10,2 fte.

Uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal blijkt dat op het moment van de visitatie de professionalisering en deskundigheidsbevordering nog weinig plaatsvinden aan de hand van een beargumenteerd plan. Ook docenten geven aan dat dit nog te vrijblijvend is. Wel worden functioneringsgesprekken gehouden waarin evaluaties van studenten worden gebruikt en is het mogelijk individuele scholing te volgen. Ook vindt teamgerichte scholing plaats. Het management geeft aan dat daarbij (nog) niet systematisch wordt gestuurd vanuit een plan en weinig vanuit een filosofie. Zij meent dat er veel meer uit de individuele mensen te halen is. In december 2003 wordt dan ook de invoering van het opleidingsplan voor zowel individuele docenten (pop) als voor het totale team (top) aan de medewerkers voorgelegd.

Het geheel overziend concludeert de commissie dat de opleiding een voldoende personeelsbeleid hanteert. Zij vindt het positief, dat de opleiding gericht instrumenten gaat inzetten om het professionaliseringsbeleid te versterken, zodat de beschreven wenselijke en de werkelijke competenties van het personeel op elkaar aansluiten. Alleen zo is sturing op het scholingsplan mogelijk. De commissie hoopt dat zo in de toekomst ook kan worden voorkomen dat deeltijdstudenten de kwaliteiten van de docenten als wisselend ervaren.

11.2 Faciliteiten

Zijn de faciliteiten adequaat voor het leveren van de gewenste onderwijskwaliteit? voldoende

Het hogeschoolgebouw is in 1995 in gebruik genomen en de faciliteiten zijn afgestemd op de toenmalige onderwijsvisie. Uit de gesprekken en tijdens de rondleiding door het gebouw blijkt, dat deze voor de opleiding nog in voldoende mate voldoen voor de door haar gehanteerde onderwijsvormen. Het gebouw heeft onderwijsruimtes van verschillende groottes. Wel is er bij de opleiding een grotere behoefte aan kleine onderwijsruimtes ontstaan. Studenten geven dan ook aan dat het af en toe moeilijk is een ruimte te vinden.

Het huisvestigingsbeleid wordt opnieuw geformuleerd. In 2005 zal het in zijn totaliteit zijn ingevoerd. De academiedirectie levert een actieve bijdrage in het voorbereidingproces dat wordt afgestemd op het huidige onderwijs. Het gebouw wordt in 2005 ingrijpend verbouwd. Het aantal kleine onderwijsruimtes zal toenemen en er wordt een centraal Learning and Innovation Centre gerealiseerd.

Studenten en docenten hebben goed toegang tot actuele informatie, communicatie en presentatiemiddelen. De commissie vraagt echter aandacht voor de specifieke bestuurskundige literatuur in de mediatheek. Zij vindt deze erg bescheiden. Ook adviseert de commissie de opleiding meer relevante Engelstalige literatuur aan te schaffen.

In diverse ruimtes in het gebouw zijn computers geplaatst en zijn aansluitingen voor laptops aangebracht. Ook hiervoor geven studenten aan dat het op bepaalde tijdstippen dringen is. De opleiding

beschikt over voldoende videoapparatuur voor de trainingen sociale vaardigheden en beamers voor presentaties.

Docenten zijn tevreden over hun kamers en de overige faciliteiten, zoals de informatievoorziening en de dienstverlening van ondersteunende diensten.

12 Kwaliteitszorg

12.1 *Het interne kwaliteitszorgsysteem*

Beschikt de opleiding over een adequaat functionerend kwaliteitszorgsysteem dat voldoende garanties biedt voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit, nu en in de toekomst?

voldoende

De interne kwaliteitszorg van de hogeschool is gestoeld op het EFQM-model. Op academieniveau is er een *operationele cyclus* voor de onderlinge afstemming van de doelstellingen van hogeschool, academie en opleidingen. Een van de instrumenten van de academie is het *Meerjarenplan*, waarin de activiteiten voor kwaliteitszorg voor de komende zes jaren binnen de academie zijn vastgelegd. Op opleidingsniveau is er een inhoudelijke cyclus, waarmee wordt bewaakt dat de doelstellingen van de opleiding en de uitvoering daarvan in het onderwijs op elkaar blijven afgestemd. Instrumenten bij de inhoudelijke cyclus zijn onder meer de blokevaluaties, stage-evaluaties, afstudeerevaluaties en een tweejaarlijks onderzoek dat de hogeschool uitvoert onder *studenten*³. Het *Kwaliteitsplan* en het *Ontwikkelingsplan* geven aan welke doelen in de komende periode moeten worden gerealiseerd en hoe die kunnen worden bereikt. Deze beide beleidsnota's worden periodiek bijgesteld op basis van ontwikkelingen in de voorgaande periode.

De commissie constateert dat de zorg voor kwaliteit een vanzelfsprekende activiteit van de opleiding is. Er is vooral veel aandacht voor evaluaties van het onderwijs, student- en docentbegeleiding. Het primaire proces wordt goed bewaakt aan de hand van vastgestelde doelen, streefcijfers en instrumenten. Ook de randvoorwaardelijke aspecten komen bij de diverse onderzoeken⁴ aan de orde. Dit is een direct gevolg van het werken volgens de items van het INK-model. De commissie vindt het een positieve ontwikkeling dat dit verder wordt uitgewerkt aan de hand van een geplande nulmeting.

12.2 *Voortgang sinds de vorige visitatie*

Heeft de opleiding vooruitgang geboekt naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige visitatie?

goed

De opleiding is in 1996 gevisiteerd als onderdeel van de MER. Een van de meest opmerkelijke punten was de 'relatief beperkte vernieuwingsgerichtheid van de opleiding'. Ook de samenhang tussen de vakken was volgens de commissie veelal gering. De meest opvallende veranderingen vindt de huidige commissie dan ook het curriculuminnovatieproces dat de opleiding voor de voltijdvariant volledig

en voor de deeltijdvariant voor de helft heeft voltooid. Daarin is de samenhang tussen de programmaonderdelen verbeterd. Ook rondom de externe gerichtheid heeft de opleiding veranderingen ingezet. De commissie meent echter dat de systematische invulling daarvan nog een punt van aandacht is. De commissie constateert dat de aanbevelingen en verbeterpunten uit het vorige visitatierapport door de opleiding goed zijn verwerkt.

12.3 *Het zelfevaluatie*rapport

*Beantwoordt het zelfevaluatie*rapport aan de eisen die aan een valide en betrouwbaar zelfonderzoek mogen worden gesteld?

goed

In het zelfevaluatie

rapport zijn de verschillende door de HBO-raad geformuleerde kwaliteitsobjecten beschreven, geëvalueerd en gewaardeerd. Bij een aantal evaluatievragen zijn duidelijke criteria beschreven. De commissie meent mét het werkveld dat het zelfevaluatierapport een goed beeld van de opleiding schetst. Er komt duidelijk in naar voren waarvoor gekozen is. Uit de gesprekken blijkt, dat de betrokkenen de opleiding herkennen. De opleiding heeft aan haar voorgenomen verbeteracties een duidelijk tijdpad te gekoppeld.

13 Slotparagraaf: analyse en aanbevelingen

Het team bestuurskunde mag trots zijn op wat het de afgelopen jaren heeft bereikt. De opleiding heeft een gedegen inhoudelijk opleidingskader ontwikkeld, dat goed is afgestemd op de landelijke afspraken. Het beroepsbeeld is adequaat en volgt de actuele ontwikkelingen. Daarbij kan de 'buitenwereld' iets meer in beeld worden gebracht door de blik (nog) meer te richten op de landelijke en internationale invloeden. De eindkwalificaties van de opleiding zijn aantoonbaar afgeleid van de landelijk geformuleerde kwalificaties en zijn competentiegericht. De daarvan afgeleide doelen zijn sterk sturend voor het gehele voltijd- en nieuwe deel van het deeltijdcurriculum. De curricula worden gekenmerkt door een samenhangende praktijkgerichte opbouw. Aandacht voor meer theoretische diepgang is echter noodzakelijk. Ook dient het buitenschools in relatie tot de competenties transparanter te worden vormgegeven. De ingezette weg dient voor de rest van het deeltijdcurriculum met dezelfde inzet en uitgangspunten te worden doorgevoerd.

De opleiding kan nog een verbeterslag maken door de competentiegerichtheid te expliciteren voor alle toetsen. Het team worstelt met het consistent afstemming van de toetsen met de onderwijsvisie en de werkvormen. Wellicht kan externe ondersteuning vanuit een faculteit onderwijskunde hier een bijdrage aan leveren. Het is van belang dat de bij de toetsen te gebruiken (niveau-)criteria verder worden geoperationaliseerd en éénduidig worden gehanteerd. Studenten ervaren bij de beoordelingen dan meer éénduidigheid (in 'strengheid') van docenten en stagebegeleiders weten dan waarop zij de studenten moeten beoordelen. Alleen zo kan worden geborgd dat alle studenten daadwerkelijk voldoen aan het door de opleiding vereiste eindniveau. Daarbij is het van belang dat de feedback op de diverse opdrachten en toetsen gericht wordt gegeven, zodat de student deze feedback weer in zijn persoonlijke ontwikkelingsplan kan verwerken om zo sturing te geven aan het eigen leerproces.

³ *K&S-enquête: Kwaliteit en Studeerbaarheidsonderzoek*

De zich ontwikkelende professionele cultuur maakt dat de docenten elkaar meer en meer intercolle-giale feedback geven. Ook werkt de ingezette teamverantwoordelijkheid bevorderend voor deze cul-tuur. De huidige inrichting en structuur is goed afgestemd op de gekozen curriculumopbouw. De instroom van studenten dient te worden vergroot. De opleiding is zich ervan bewust dat de externe oriëntatie nog verder kan worden aangezet. Daarnaast dient meer gebruik te worden gemaakt van de deskundigheid van het werkveld om de verzamelde gegevens meer systematisch in te zetten voor de borging van de kwalificaties. Dit kan verder worden ondersteund met de gegevens die bij de voorgenomen 0-meting via het voldoende functionerende kwaliteitszorgsysteem worden verkregen. Het is positief dat de opleiding zich tevens realiseert dat meer op de wetenschappelijke oriëntatie gestuurd moet worden, zodat zij bij de verdere ontwikkelingen van haar curriculum opti-maal gebruik kan maken van de input uit de voor bestuurskunde relevante wetenschapsgebieden. De voorgenomen sterkere sturing op het personeelsbeleid zal hier zeker aan bijdragen.

In het kader van de verdere voortgang beveelt de commissie de opleiding aan om:

- De relatie tussen het buitenschoolse curriculum en de eindkwalificaties transparanter te maken;
- De toetsen verder competentiegericht te ontwikkelen; de gehanteerde criteria bij alle toetsen verder te operationaliseren, zodat éénduidig kan worden beoordeeld niet alleen door de docenten, maar ook door de stagebegeleiders. Zij hebben daar behoefte aan;
- De contacten met het werkveld en de alumni te versterken. Deze contacten systematisch te gebruiken bij de bewaking van de kwalificaties en bij een te ontwikkelen en uit te voeren marketingplan om zo de instroomcijfers te vergroten;
- De plannen rondom het personeelsbeleid gericht in te voeren, zodat de ingezette professionele cultuur zich verder kan ontwikkelen.
- Meer te sturen op de wetenschappelijke oriëntatie om bij de verdere ontwikkelingen van haar curriculum optimaal gebruik te maken van de input uit de voor bestuurskunde relevante wetenschapsgebieden;
- De ingezette ontwikkeling van het derde en vierde jaarsprogramma van de deeltijdvariant voortvarend voort te zetten.

⁴ Medewerkersonderzoek; november 2000; voornemen tot herhaling in 2003 of 2004

13 Kengetallen

13.1 Kengetallen B/O voltijd

rechtgedrukt de gegevens vanuit de CRIHO-registratie
 schuingedrukt de gegevens vanuit de hogeschool/opleidingsadministratie. De opleiding heeft in haar
 zelfevaluatie rapport ook andere dan onderstaande cijfers vermeld.

Personeel, studenten algemeen

<i>peildatum</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Totaal aantal docenten		17	15	14	13	13		
Omvang docerend personeel in fte		14,3	12,7	11,7	10,7	10,6		
Student/fte-ratio ⁵		-	-	-	-	-		
Totaal aantal ingeschreven studenten ⁶		29	80/78	126/125	140	130		
Totaal aantal instromende studenten: 'instroom opleiding'	28	50/51	60/61	31/33	43/44			
Totaal aantal geslaagden			3	1	22	22		

Studenten specifiek: instroom eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Instroom propedeuse, eerste keer hbo			21	44	54	25	35	
Percentage havisten in propedeuse instroom			38	36	37	64	40	
Percentage vwo-ers in propedeuse instroom			9	9	5	17	16	
Percentage mbo-ers in propedeuse instroom			47	53	54	19	38	

Opleidingsrendement, in percentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Diploma behaald na 1 jaar								
Diploma behaald na 2 jaar.								
Diploma behaald na 3 jaar				23%				
Diploma behaald na 4 jaar			19%					
Diploma behaald na 5 jaar								
Diploma behaald na 6 jaar								

Uitvalpercentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Percentage uitval na 1 jaar			33%	27%	26%			
Percentage uitval na 2 jaar			48%	30%				
Percentage uitval na 3 jaar			52%					
Percentage uitval na 4 jaar								
Percentage uitval na 5 jaar								
Percentage uitval na 6 jaar								

⁵ Vanwege uitleen docenten en onvolledige studentenaantallen geen quotiënt beschikbaar

⁶ vanaf studiejaar 97/98 is onderscheid gemaakt tussen MER en bestuurskunde studenten.

Uitstroom instromers eerste keer hbo

<i>Uitstroomjaar</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Aantal geslaagden uit prop.instroom 'eerste keer hbo'								14
Gemiddelde studieduur geslaagden, in jaren				4,29	3,67	4,00	3,55	3,64
Aantal studiestakers uit prop.instroom 'eerste keer hbo'				7/6	15/14	16/14	30	21
Gemiddelde studieduur studiestakers, in jaren				1,0	1,1/1,29	1,0/1,2	2,07	1,86
Percentage studiestakers met vooropleiding havo								
Percentage studiestakers met vooropleiding vwo								
Percentage studiestakers met vooropleiding mbo								

13.2 Kengetallen B/O deeltijd

Bron: CRIHO

Bewerking: HBO-raad

rechtgedrukt de gegevens vanuit de CRIHO-registratie
schuingedrukt de gegevens vanuit de hogeschool/opleidingsadministratie.

Personeel, studenten algemeen

<i>peildatum</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Totaal aantal docenten								
Omvang docerend personeel in fte								
Student/fte-ratio								
Totaal aantal ingeschreven studenten			31/63	68/84	87/89	102	100	
Totaal aantal instromende studenten: 'instroom opleiding'			30/31	41/42	33/36	33	30	
Totaal aantal geslaagden			6	6	2	16	10	

Studenten specifiek: instroom eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Instroom propedeuse, eerste keer hbo			24	28	23	22	22	
Percentage havisten in propedeuse instroom			41	19	27	46	11	
Percentage vwo-ers in propedeuse instroom			10	16	12	14	11	
Percentage mbo-ers in propedeuse instroom			34	35	27	36	22	

Opleidingsrendement, in percentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Diploma behaald na 1 jaar								
Diploma behaald na 2 jaar.								
Diploma behaald na 3 jaar								
Diploma behaald na 4 jaar			42%					
Diploma behaald na 5 jaar								
Diploma behaald na 6 jaar								

Uitvalpercentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Percentage uitval na 1 jaar			29%	18%	13%			
Percentage uitval na 2 jaar			54%	50%				
Percentage uitval na 3 jaar			54%					
Percentage uitval na 4 jaar								
Percentage uitval na 5 jaar								
Percentage uitval na 6 jaar								

Uitstroom instromers eerste keer hbo

<i>Uitstroomjaar</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Aantal geslaagden uit prop.instroom 'eerste keer hbo'						10		
Gemiddelde studieduur geslaagden, in jaren						3,8		
Aantal studiestakers uit prop.instroom 'eerste keer hbo'			7	11	12			
Gemiddelde studieduur studiestakers, in jaren			1,0/1,22	1,4/1,43	2,13	3,13	2,83	
Percentage studiestakers met vooropleiding havo			50	63	33	31	33	
Percentage studiestakers met vooropleiding vwo			33	29	50	50	33	
Percentage studiestakers met vooropleiding mbo			60	60	56	10	50	

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Leeuwarden

Opleiding: Bestuurskunde/Overheidsmanagement, voltijd en duaal

Visitatiedata: 28 en 29 oktober 2003

Inleiding

In 1986 werd de Thorbecke Academie (de Nederlandse Academie voor Overheidsmanagement) geopend. Bijzonder is dat de academie een eigen Curatorium kreeg en een Stichting Thorbecke Fonds met gelden van het ministerie van onderwijs, de provincie Fryslân en de gemeente Leeuwarden, ter grote van bijna twee miljoen gulden. De Stichting maakte het daarmee mogelijk dat de beoogde unieke positie van de opleiding Overheidsmanagement kon worden verwezenlijkt en gewaarborgd. Sinds 1987 maakt de Thorbecke Academie deel uit van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, waar zij eerst ressorteerde onder het instituut Management. Vanaf 2003 maakt de academie deelt uit van het Instituut Economie & Management. De academie biedt binnen het domein Public Management drie opleidingen aan: bestuurskunde/overheidsmanagement, integrale veiligheid en hogere Europese beroepen opleiding (de twee laatstgenoemde opleidingen zijn in september 2002 van start gegaan). Met het Instituut Management & Economie maken de Instituten Techniek, Educatie & Communicatie en Zorg & Welzijn deel uit van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden. Aan de hogeschool studeren ongeveer 9000 studenten en werken ruim 950 medewerkers (720 FTE). Binnen het publieke domein studeren 280 studenten. Aan de opleiding studeren 157 waarvan 146 voltijd, 10 deeltijd en 1 duaal. Voor het domein Public Management werken 11 docenten met een omvang van 7,1 FTE. De student/FTE ratio bedroeg 22,5 (cijfers oktober 2002).

Het Instituut Economie & Management heeft in de notitie Thuis op alle markten (2002) de ambitie geformuleerd om een toonaangevend kenniscentrum te zijn dat structureel kennis verwerft, ontwikkelt en geïntegreerd aanbiedt. Alle kennisdiensten (onderwijs, advisering en onderzoek) zullen regionaal maar ook landelijke en internationaal aangeboden worden.

In deze rapportage wordt allereerst ingegaan op de voltijdopleiding. De duale variant wordt meegenomen voor zover dat mogelijk is, gezien het feit dat er op het moment van visitatie nog weinig afgestudeerden zijn.

I. BEROEPSVOORBEREIDING EN -KWALIFICATIE

1 Inhoudelijk opleidingskader

1.1 Beroepsbeeld

Heeft de opleiding een duidelijke en adequate eigen visie op het beroep en het nationale en internationale beroepenveld waarvoor wordt opgeleid? *goed*

De Thorbecke Academie stelt zich ten doel goed geschoold en gespecialiseerd overheidspersoneel op te leiden. De afgestudeerden zijn in velerlei functies in en rond het openbaar bestuur met name op lokaal en regionaal niveau inzetbaar. Hierbij kan men denken aan: gemeenten; provincies; rijk; waterschappen; maatschappelijke organisaties die veelvuldig met de overheid in contact komen, zoals bedrijven, stichtingen of verenigingen; stafbureaus van politieke partijen of belangenorganisaties, zoals werkgevers- of werknemersorganisaties. Daarbij gaat het om functies in de sfeer van de voorbereiding en uitvoering van beleid- en bedrijfsuitvoering, lagere en middelbare management-functies.

De opleiding baseert haar beroepsbeeld op het landelijke beroepsprofiel Hart voor de publieke zaak (juni 1999). Aan de totstandkoming hiervan heeft zij een actieve bijdrage geleverd. De opleiding heeft het landelijke beroepsbeeld vertaald naar zeven rollen: projectleider/-coördinator, leidinggevende, beleidsmedewerker, organisatieadviseur, medewerker public affairs, consultant/intermediair en analist/onderzoeker. Voor elk van deze rollen zijn de context, de taakstelling en de kwalificaties of competenties waarover de student moet beschikken om de rol ten uitvoer te kunnen brengen, in de studiegids beschreven. De commissie vindt de onderverdeling van het beroepsbeeld in zeven rollen creatief en inzichtelijk. Ook studenten spreekt de onderverdeling aan: het brede beroepsbeeld is hiermee teruggebracht tot herkenbare beroepsbeelden. Bij wijze van specialisatie kunnen studenten een accent leggen op één of twee rollen. Tijdens de gesprekken, uit de studiegids en uit het zelf-evaluatierapport is echter niet duidelijk geworden of en op welke wijze gespecialiseerd wordt. De commissie raadt de opleiding aan specialisatie mogelijk te maken, te meer daar dit studenten bij binnenkomst beloofd was.

Uit zowel de gesprekken als uit het bestudeerde materiaal blijkt dat de opleiding voldoende zicht heeft op relevante ontwikkelingen in het werkveld en dat het opleidingskader regelmatig wordt geactualiseerd. Gezien het feit dat de ontwikkelingen buiten Nederland en met name in Europa steeds belangrijker worden voor de inrichting, werking en optreden van lokale en regionale overheden, heeft de opleiding internationalisering tot een speerpunt van haar beleid gemaakt en heeft het als zodanig ondergebracht in onder meer het Leonardo-project. De commissie vindt dit positief.

De opleiding heeft een visie op haar plaats in de bachelor-masterstructuur. Deze visie strekt zich uit tot het didactisch concept en tot het type bestuurskundige waarvoor opgeleid wordt. Het geheel overziend, meent de commissie dat de opleiding een adequate visie op het beroep en het

werkveld heeft en dat dit beroepsbeeld door de betrokkenen wordt gedragen. Het onderscheid tussen de MER-opleidingen en de BOM van Leeuwarden is duidelijk genoeg geworden uit de eigen visie van de opleiding op het beroep.

1.2 De beoogde eindkwalificaties

Zijn de eindkwalificaties van de opleiding relevant met het oog op de beroepsvoorbereiding?

voldoende

In Hart voor de publieke zaak (juni 1999) zijn behalve het beroepsbeeld ook de daaruit afgeleide competenties (vijftig in getal) vastgelegd. De opleiding heeft deze competenties vertaald naar en gegroepeerd rond de zeven rollen (vergelijk paragraaf 1.1).¹ De landelijke competenties zijn hiervoor aangepast of geactualiseerd op basis van onderzoek onder afgestudeerden, het werkveld in de regio en op basis van een analyse van gevraagde vaardigheden in vacatures. Per rol is in termen van gedrag aangegeven wat de beheersniveaus van de competenties per leerjaar zijn. Uit het feit dat de competenties per rol zijn beschreven, heeft de commissie kunnen afleiden hoe de competenties zich verhouden tot het beroepsbeeld. Zij concludeert dat de competenties aansluiten bij het beroepsbeeld.

De opleiding heeft in haar studiegids ook 20 eindtermen opgenomen. Na bestudering van het materiaal en uit de gesprekken is het de commissie niet duidelijk geworden wat de samenhang tussen deze eindtermen en de 7 beroepsrollen/competenties is.

Hoewel het beroepsbeeld in een groot deel van het programma daadwerkelijk gerealiseerd is, is het studenten en ook de commissie niet expliciet duidelijk hoe de zeven rollen en de bijbehorende competenties doorwerken in het curriculum. De commissie adviseert de opleiding in de modulebeschrijvingen en/of in de studiegids weer te geven hoe de programmaonderdelen bijdragen aan de realisatie van de competenties en de rollen. Wel is in deze documenten aangegeven welke leerdoelen (geformuleerd in termen van kennis, inzicht, houding of vaardigheden) en soms welke eindtermen geheel of gedeeltelijk behaald moeten worden.

Het geheel overziend concludeert de commissie dat de competenties over het algemeen doorwerken in het curriculum. Zij adviseert de opleiding echter deze doorwerking te expliciteren en bijvoorbeeld een matrix te ontwerpen met daarin de rollen, de competenties en het overzicht van de curriculumonderdelen die bijdragen aan het realiseren daarvan. Het zal de opleiding expliciet zicht geven op de dekking van haar curriculum. Tevens heeft zij zo een instrument in handen dat bij veranderingen in het beroepsbeeld en/of competenties duidelijk bloot legt waar veranderingen in het curriculum moeten worden aangebracht.

¹ De opleiding spreekt in het Slotdocument van zeven kerncompetenties. De commissie adviseert haar te spreken van zeven rollen waarvoor de competenties in kaart zijn gebracht, waarover de student minimaal moet beschikken om de rol in de praktijk te brengen.

2 Curriculum

2.1 Korte beschrijving van het curriculum

De vernieuwing van het curriculum krijgt dit studiejaar (2003-2004) voor het eerst een afronding. Dit betekent ook dat op het moment van visitatie het oude curriculum niet meer draait. Al het onderwijs aan de Thorbecke Academie is daarmee competentiegericht. Elk studiejaar van het voltijdprogramma is opgedeeld in zes blokken. Het grootste gedeelte van het onderwijs is themagericht, waarin studenten door middel van projecten competenties verwerven. Vanwege de keuze voor het competentiegerichte onderwijs is de grens tussen binnen- en buitenschools curriculum minder scherp te trekken. Hoewel de studenten pas in de eerste helft van het derde jaar en in de tweede helft van het vierde jaar stage lopen, maken ze daarom toch al eerder binnenschools met de beroepspraktijk kennis. De eerste twee jaar krijgen studenten inzicht in sociaal-maatschappelijke problemen en in de bestuurlijke organisatie van Nederland, daarnaast worden vaardigheden (zoals leren samenwerken en voorzitten) geoefend.

In de tweede helft van de studie wordt aandacht besteed aan de politiek/bestuurlijke kant van het functioneren van de overheid en aan organisatie en management. Het grootste accent ligt in deze periode op de praktijkcomponent (stage en afstudeeropdracht). De vrije keuzeruimte bestaat uit 24 studiepunten. Het is mogelijk om het onderwijs vanaf het derde leerjaar duaal te volgen. Slechts een enkele student maakt hier gebruik van. Voor en met de betreffende studenten wordt een individuele leerroute uitgestippeld. De commissie adviseert de opleiding om het duale traject meer aandacht te geven, zodat wellicht meer studenten daar gebruik van zullen gaan maken.

2.2 Opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum

<i>Zijn de opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?</i>	<i>voldoende</i>
--	------------------

Uit de gesprekken met studenten, afgestudeerden, stagebegeleiders en het werkveld blijkt dat de inhoud van het binnenschools curriculum actueel is en relevant voor de beroepsuitoefening. Men is zeer te spreken over de breedte van de opleiding: met de tijdens de opleiding opgedane competenties kan de student in de verschillende werkvelden binnen de overheidssector en andere als beginnend beroepsbeoefenaar aan het werk.

Positief vindt de commissie ook de operationalisatie van het internationaliseringsbeleid. Omdat studenten in de praktijk veel te maken zullen krijgen met onder meer de Europese wetgeving, heeft de opleiding ervoor gekozen om veel aandacht te besteden aan bestuurlijke en beleidsmatige aspecten van de Europese Unie en de gevolgen van deze samenwerking voor Nederland. Tijdens de opleiding wordt om dezelfde reden aandacht besteed aan spreek- en leesvaardigheid in het Engels, waarbij het accent ligt op verwerven van idioom uit de bestuurlijke en politieke context. Tijdens de gesprekken gaven studenten aan meer behoefte te hebben aan het lezen van bestuurlijke artikelen en aan het toepassen van de opgedane kennis in conversatielessen.

De commissie is van mening dat de aandacht voor theorie en praktijk in balans is. Zij wil de oplei-

ding, vanwege haar keuze voor het competentiegerichte onderwijsmodel, wel adviseren deze balans in de gaten blijven te houden. Het curriculum is actueel en wordt regelmatig bijgesteld in samenspraak met het beroepenveld, de opleidingscommissie en de docenten.

Een kritische kanttekening wil de commissie plaatsen bij de mogelijkheid tot specialiseren. Uit de gesprekken met studenten en afgestudeerden blijkt dat de mogelijkheid tot specialisatie weliswaar geboden wordt, maar dat het in de praktijk voor studenten bijna onmogelijk is om zich te specialiseren en dat het dus niet mogelijk is om circa 30% van de studietijd te benutten voor nadere (competentiegerichte) profilering. Studenten kunnen wel accenten leggen door de vrije keuzeruimte (in totaal 24 studiepunten) creatief in te vullen.

De oriëntatie op het beroep en de studie in het propedeusejaar is voldoende. Door het zogenoemde startproject krijgen studenten kijk op wat studeren aan de academie inhoudt en daarnaast wordt een inleiding op de belangrijkste studieonderdelen (zoals bestuurskunde en politicologie) gegeven. Kennismaking met het beroep vindt in dit project plaats door middel van gastlezingen en interviews met mensen uit de beroepspraktijk.

Het studiemateriaal is relevant, samenhangend, actueel en vrij volledig. De theorie sluit op de opdrachten aan en de opdrachten zijn zinvol. Wat betreft de presentatie van het studiemateriaal is de commissie van mening dat er meer eenheid in zou mogen zijn. Het hanteren van een vast format en afspraken over het een éénduidig gebruik van blackboard kan het team hierin ondersteunen. Het portfolio functioneert echter nog niet goed. Op het portfolio wordt in de paragrafen 5.2 en 7.3 nader ingegaan.

Wat betreft het inhoudelijke, theoretische aspect van het studiemateriaal wil de commissie opmerken dat de breedte van de opleiding (de aandacht voor de vele vakgebieden) het risico van gebrek aan diepgang met zich meebrengt. Zonder te willen beweren dat de opleiding te oppervlakkig is, vindt de commissie dat studenten meer intellectueel uitgedaagd mogen worden. Aan nieuwe (wetenschappelijke) theorieën zou meer aandacht geschonken mogen worden. Verdieping van de juridische component is ook gewenst, blijkens de reacties van afgestudeerden en het werkveld. De commissie meent dat, gezien de ervaren studielast, hiervoor ook voldoende ruimte in het studieprogramma is (vergelijk paragraaf 7.2).

2.3 Opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum

Zijn de opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?

voldoende

De Thorbecke Academie hecht veel belang aan stages en praktijkelementen in de opleiding. Algemene doelstellingen zijn de kennismaking met de praktijk van het openbaar bestuur. Het doel van de afstudeerstage en -opdracht, die ook in de praktijk uitgevoerd dient te worden, is toetsen of studenten startbekwaam zijn. In de eerste twee studiejaar bestaat het buitenschools curriculum uit praktijkelementen: gastcolleges, interviews met beroepsbeoefenaars en in het tweede jaar een studiereis naar Brussel. In het derde en vierde jaar lopen studenten een half jaar stage. Het is mogelijk

om in het buitenland stage te lopen. Behalve tijdens de stages komen de studenten ook in het binnenschools curriculum in aanraking met de praktijk, omdat deze het uitgangspunt vormt van alle binnenschoolse werkvormen.

De stages zijn relevant voor de beroepsuitoefening en hebben door de opdrachten, waar theorie en praktijk aan elkaar gekoppeld worden, een duidelijke meerwaarde voor de opleiding van de student. Tijdens de gesprekken lieten stage-instellingen weten tevreden te zijn over het functioneren van de stagiairs. Ze functioneren over het algemeen goed, zelfstandig en zijn goede gesprekspartners.

Hoewel voor de commissie de waarde van de stages voor de opleiding van de student niet ter discussie staat, doet de opleiding te weinig aan het borgen van de kwaliteit. De stagedoelen zijn niet afgeleid van de competenties, waardoor de stage niet noodzakelijkerwijs hoeft te leiden tot de beheersing van de beoogde competenties.

Daarnaast heeft de opleiding onvoldoende controle op de kwaliteit en geschiktheid van de stageplaats en de stagewerkzaamheden (stage- of afstudeeropdracht). De criteria die hiervoor in de stagehandleiding geformuleerd zijn, functioneren in de praktijk onvoldoende als borgingsinstrument, omdat niet de opleiding maar de student en de stage-instelling bepalen wat een goede stageplaats en wat goede stageopdrachten zijn. De commissie vindt het positief dat de opleiding een nieuwe stagecoördinator heeft aangetrokken om deze kwaliteit te verbeteren.

2.4 Samenhang en integratie binnen het curriculum

Bestaan er inhoudelijk beredeneerde en volgtijdelijke verbanden tussen de verschillende curriculumonderdelen?

voldoende

De opleiding heeft met haar keuze voor het competentiegericht leren een actuele op samenhang gerichte visie op het onderwijs. De commissie waardeert dit.

Door de invoering van het competentiegerichte curriculum is de grens tussen het binnen- en buitenschools curriculum minder scherp te trekken, zoals ook in de paragrafen 2.2 en 2.3 al aangegeven is. De integratie van theorie en praktijk verloopt redelijk goed.

De opleiding geeft in het zelfevaluatie-rapport aan meer samenhang aan te willen brengen in het curriculum door te werken met themagericht onderwijs. Modules van verschillende omvang worden ingedeeld bij thema's. Per periode kunnen één of meerdere thema's aan de orde komen. Bestudering van de verschillende modules, die tezamen één thema vormen, wijst echter uit dat de inhoud van deze modules niet noodzakelijk aansluiten bij het thema. De inhoudelijke samenhang van het curriculum is daarom niet altijd optimaal gerealiseerd.

De commissie constateert dat de uitvoering van deze competentiegerichte visie in het curriculum is nog niet in alle gevallen consistent is uitgewerkt. Zij meent dat de in gang gezette dialoog tussen docenten over de verhouding tussen kennisoverdracht en competentiegericht leren hieraan een positieve bijdrage zal leveren. Eenduidige richtlijnen voor de invoering van het competentiegericht leren zullen de consistentie in de uitvoering van het curriculum verder versterken. De inhoudelijke opbouw van het binnen- en buitenschools curriculum is logisch en wordt ondersteund door het cen-

traal stellen van het integraal management dat als een rode draad door het curriculum loopt.

Resumerend: de commissie is van mening dat de opleiding op weg is naar een volledig geïntegreerd en samenhangend competentiegericht curriculum.

3 Kwalificaties van afgestudeerden

3.1 De bewaking van de kwalificaties

Beschikt de opleiding over adequate mechanismen om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties van afgestudeerden te waarborgen? *voldoende*

De opleiding hanteert verschillende instrumenten om de inhoudelijke relevantie van de kwalificaties te waarborgen. De opleiding heeft haar curriculum getoetst aan de landelijk geformuleerde competenties. Deze worden op landelijk niveau in samenspraak met het werkveld periodiek geëvalueerd. De opleiding verkrijgt voorts informatie over de eindkwalificaties vanuit de beroepenveldcommissie en uit contacten met diverse externe deskundigen, zoals examinatoren, stage- en afstudeerbegeleiders.

De opleiding heeft in 2002 een start gemaakt met evaluatieonderzoek onder alumni, waarin ook gevraagd is naar de inhoudelijke relevantie van de eindkwalificaties. Alle genoemde instrumenten worden pas sinds kort en met prioriteit door de opleiding ingezet. Tot nu toe is daarom naar de mening van de commissie geen sprake van periodiek en systematisch onderzoek.

Omdat alumni en werkveldvertegenwoordigers in de gesprekken hun tevredenheid over de inhoudelijke relevantie en de actualiteit van de kwalificaties uitten, beoordeelt de commissie dit kwaliteitsaspect als voldoende. Kwaliteit wordt immers gerealiseerd. Zij wil echter wel benadrukken dat met het oog op de bewaking van de inhoudelijke relevantie van de eindkwalificaties in de toekomst een meer systematisch hanteren van de verschillende instrumenten zeer gewenst is.

3.2 De gerealiseerde kwalificaties

Zijn de door de studenten aan het eind van de opleiding verworven kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden toereikend om adequaat te functioneren in de beroepspraktijk? *voldoende*

De opleiding toont aan dat afgestudeerden de eindkwalificaties bereiken door middel van de toetsing. Op verschillende manieren en momenten wordt de competentieontwikkeling van studenten getoetst. De afstudeerstage, de finale toetsing, wordt beschouwd als een proeve van bekwaamheid en moet uitwijzen of de student zich de beoogde competenties heeft eigen gemaakt. Zoals de opleiding zelf aangeeft, kan zij door middel van de toetsing niet bewijzen dat alle competenties behaald zijn, omdat nog niet alle competenties door de toetsen gedekt worden. De opleiding wil daarom prioriteit geven aan de verbetering van de toetsen en wil ervoor zorgen dat de afstudeerscriptie beoor-

deeld wordt volgens het competentiegericht onderwijsconcept. De commissie juicht deze voornemens toe en pleit ervoor ze met kracht door te zetten. Hierdoor zal de garantie toenemen dat alle afgestudeerden aan de vereiste competenties voldoen.

De opleiding haalt naast de toetsing ook de tevreden reacties op het functioneren van de alumni van het werkveld en stage-instellingen aan om de startbekwaamheid van de pas afgestudeerde aan te tonen. Uit het onderzoek onder alumni in 2002 bleek dat de opleiding studenten goed voorbereidt op het functioneren in de beroepspraktijk, maar dat de beroepspraktijk zwaardere eisen stelt aan de attitude van de student dan de opleiding.

De commissie heeft op grond van de scripties, de stageverslagen en het overige ter inzage gelegde materiaal kunnen vaststellen dat studenten bij hun afstuderen startbekwaam zijn en dus beschikken over de beoogde competenties. Ook het werkveld en de alumni gaven in de gesprekken aan over het geheel genomen tevreden te zijn. Alumni zijn door de opleiding breed inzetbaar en kunnen zelfstandig werken. Tekortkomingen die tijdens de gesprekkenesignaleerd werden, zijn een gebrek aan juridische en gemeentelijke kennis. De opleiding zou daarnaast meer diepgang mogen hebben.

4 Het hbo-niveau

Voldoet de opleiding aan het hbo-niveau?

voldoende

De opleiding heeft in het zelfevaluatierapport aangegeven door middel van welke programmaonderdelen de tien generieke kwalificaties, die het hbo-niveau aangeven, worden gerealiseerd.

De generieke kwalificaties komen impliciet tot uitdrukking in de eindkwalificaties van de opleiding en tezamen met deze eindkwalificaties worden de generieke kwalificaties behaald.

De commissie heeft op basis van het ter inzage gelegde materiaal, waaronder de afstudeerscripties, gezien dat afgestudeerden aantoonbaar voldoen aan het hbo-niveau. Ook vertegenwoordigers van het werkveld en van stage-instellingen delen deze mening. Afgestudeerden beschikken in hoge mate over de 'brede professionalisering', de 'transfer en brede inzetbaarheid' en het 'probleemgericht werken'. Alhoewel studenten zeer actief blijken te zijn in de plaatselijke politiek, worden vanuit de programma-inhoud de 'sociaalcommunicatieve bekwaamheid' en het 'besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid' echter minder sterk ontwikkeld. De commissie vraagt hiervoor aandacht.

Hoewel studenten over voldoende hbo-niveau beschikken, is commissie toch van mening dat de opleiding uitdagender mag zijn. Daarbij verdient de borging van het niveau door een verdere competentiegerichtheid in het afstuderen en de toetsen de aandacht (vergelijk paragraaf 3.2)

II. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE:
HET BEDRIJFSECONOMISCH EN STUDEERBAARHEIDSPERSPECTIEF

5 Het onderwijsleerproces

5.1 De werkvormen en studieactiviteiten

Zijn de werkvormen/studieactiviteiten didactisch verantwoord met het oog op het realiseren van de eindkwalificaties/leerdoelen en een effectief leerproces van studenten?

voldoende

De opleiding is bij de opzet van het curriculum uitgegaan van het onderwijsconcept van de NHL. De kern hiervan is dat de student actief en zelfstandig leert. Uitgangspunten zijn het 'leren leren' en principes van het constructivistisch en integratief onderwijs (dit wordt gerealiseerd door het projectonderwijs). Vanuit integratief onderwijs is nu ook instituutsbreed gekozen voor het competentiegericht opleiden. De onderwijsvisie is in de studiegids vastgelegd.

De commissie heeft tijdens de visitatie geconstateerd dat de invoering van het competentiegericht onderwijs wel ver gevorderd is maar nog niet voltooid is. Docenten onderschrijven de onderwijsvisie, maar geven soms verschillende betekenissen aan de operationalisatie daarvan. Dit heeft tot gevolg dat de onderwijsvisie voor een groter deel wel en voor een kleiner deel (nog) niet is gerealiseerd in het curriculum. De commissie raadt de opleiding aan op de ingeslagen weg verder te gaan (vergelijk paragraaf 2.4).

In de gehanteerde werkvormen komt de kern van de onderwijsvisie, de gewenste actieve en zelfstandige leerhouding van de student, nadrukkelijk naar voren. Er zijn weinig contacturen en studenten werken in groepen of individueel. De gehanteerde werkvormen zijn gevarieerd: projectonderwijs waarbij het eindproduct een beroepsproduct moet zijn, casuïstiek, creatieve opdrachten. Alumni en studenten vinden de werkvormen prikkelend, al vinden studenten het kleine aantal contacturen te beperkt. De commissie heeft een positief beeld gekregen van de werkvormen. Zij ziet dat de werkvormen de integratie en de zelfsturing van de student bevorderen, maar meent wel dat de verhouding tussen groeps- en individuele opdrachten uit balans is (respectievelijk 70% en 30%).

De commissie heeft met de docenten gesignaleerd dat er bij de docenten en studenten verschillende verwachtingen bestaan ten aanzien van de rol van de student en de docent in het leerproces. Door de invoering van het competentiegericht opleiden dragen studenten een grotere verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling en hebben zij ook een grotere vrijheid. Dit vergt een ijzeren discipline. Om het leerproces te laten slagen, moeten studenten op hun verantwoordelijkheid gewezen worden, maar moeten zijn in het leerproces ook strakker begeleid of gecoached worden, zodat zij deze verantwoordelijkheid leren dragen en zelfstandig leren werken.

De procesbegeleiding kan ook worden versterkt door de sturende werking van het portfolio in de praktijk te realiseren.

5.2 Toetsen: inhoud en niveau

Is de wijze van toetsing relevant met het oog op het bereiken van de leerdoelen? voldoende

Ondanks dat het hele toetshuis nog niet volledig is afgestemd op het competentiegericht opleiden, meent de commissie dat de opleiding verschillende toetsen hanteert voor verschillende leerdoelen en dat toetsen corresponderen met de inhoud en het niveau van de leerstof.

Het opleidingsmanagement en het college van bestuur vinden het toetsbeleid in relatie tot de competentiegerichtheid een punt van zorg en de commissie deelt hierin. Met de invoering van het competentiegericht opleiden is het toetsbeleid nog niet voldoende meegegroeid. Het toetsbeleid is nog niet aangepast aan het competentiegericht onderwijsconcept en de opleiding kan niet garanderen dat reeds alle competenties getoetst worden. Als gevolg daarvan kan de opleiding evenmin garanderen dat de functie van de toetsing (vaststellen of alle competenties behaald zijn) wordt gerealiseerd. Competentiegerichte toetsen moeten nog meer ontwikkeld worden.

De commissie baseert haar voldoende oordeel vooral op het feit dat de opleiding verschillende toetsen gebruikt voor verschillende leerdoelen. Daarnaast corresponderen de toetsen met de inhoud en het niveau van de leerstof. Studenten zijn tevreden over de informatie die zij voorafgaand aan de toetsing krijgen: zij weten welke stof getoetst zal worden. Ook ziet de commissie positieve ontwikkelingen zoals de inzet van het portfolio.

Om tot verbeteringen in de uitvoering te komen adviseert de commissie de opleiding dringend aan de volgende items te gaan werken:

Allereerst moeten de toetsen gezamenlijk vanuit het competentiedenken worden opgezet. Daarbij dient de kenniscomponent ook voldoende aandacht te krijgen. De commissie vindt het namelijk opvallend dat er maar een gering aantal toetsen is waarin het kennisaspect getoetst wordt.

Ten tweede dienen de beoordelingscriteria afgeleid te worden van de (deel)competenties die worden getoetst. Dit zal de éénduidigheid in de beoordeling versterken en zullen de studenten de beoordeling als minder docentafhankelijk ervaren. Tevens kan op basis van deze criteria gericht feedback aan alle studenten worden gegeven. Deze feedback kan sturing geven aan het verdere leerproces van de student.

Tot slot adviseert de opleiding te verduidelijken wat de rol van het portfolio is. Zowel docenten als studenten schrijven hieraan verschillende rollen toe. Volgens studenten wordt portfolio vaak op vorm beoordeeld in plaats van op de inhoud. Ook dienen de verantwoordelijkheden van de betrokkenen te worden verduidelijkt.

Het geheel overziend concludeert de commissie dat de opleiding om haar toetsen en het daarbij behorende beleid af te stemmen op het competentiegerichte leren voortvarend aan het werk moet gaan om de kwaliteit te blijven waarborgen.

6 Instroom en aansluiting op de vooropleiding

Voert de opleiding een expliciet en effectief beleid uit gericht op (verbetering van) de aansluiting op de vooropleiding en andere relevante kenmerken van instromende studenten?

voldoende

De opleiding werft studenten door de voorlichting op verschillende manieren vorm te geven. Daartoe behoren open dagen, voorlichtingsbrochures en interne en externe voorlichtingsdagen. Vanwege het dalend aantal instromende havisten en vwo'ers heeft de opleiding besloten zich in de voorlichting sterker te richten op deze groepen en minder op mbo'ers. Het aantal instromende mbo'ers stijgt sterk. De voorlichting is volgens studenten realistisch en instromende studenten weten dat het accent in de opleiding ligt op de publieke sector.

Hoewel de opleiding zich wat betreft de voorlichting niet onbetuigd laat, meent de commissie toch dat de opleiding het dalend aantal instromende studenten moet beantwoorden met een actievere voorlichtings- en wervingscampagne. De opleiding zou haar unique selling points in kaart kunnen brengen en deze kunnen inzetten ter vergroting van de instroom.

De opleiding zorgt voor een effectieve aansluiting van de opleiding bij de vooropleiding van instromende studenten door vrijstellingen te verlenen en zodoende verkorte routes aan te bieden. Vwo'ers wordt een versneld programma van drie jaar aangeboden. Dit wordt bereikt door een aantal vrijstellingen en door een verzwaring van het programma per studiejaar.

Mbo'ers met het diploma 'Administratief medewerker openbaar bestuur' krijgen vrijstellingen in het propedeuse- en in het tweede jaar. Hierdoor wordt de studieduur teruggebracht met één jaar. Studenten die de duale variant willen volgen, krijgen vrijstellingen op basis van het oordeel van de examencommissie. Ook overige studenten die menen in aanmerking te komen voor vrijstellingen kunnen deze aanvragen bij de examencommissie; deze aanvragen worden op inhoudelijke gronden af- of toegewezen. Studenten zijn tevreden over de aansluiting van de opleiding op hun vooropleiding en over de verkorte programma's die aangeboden worden.

De opleiding stelt in het zelfevaluatie-rapport dat studieproblemen, deficiënties worden onderkend, worden begeleid en waar mogelijk opgelost door extra begeleiding. De opleiding kent deficiëntiecur-sussen voor mbo-instromers.

7 Doorstroom van studenten

7.1 Selecterende en verwijzende functie van het eerste studiejaar

Is er sprake van uitvoering van een expliciet en inhoudelijk gefundeerd selectie- en verwijzingsbeleid, waarbij in een zo vroeg mogelijk stadium een zo goed mogelijke selectie plaatsvindt van kansrijke en geschikte studenten? *goed*

De opleiding vindt het belangrijk dat studenten in het eerste jaar een goed beeld krijgen van hun eigen competentieontwikkeling, de studie en de beroepspraktijk. Daarnaast is het van belang dat de propedeuse een selecterende werking heeft. Door middel van het startproject krijgen studenten een beeld van de beroepspraktijk en van de studie. Studenten zijn van mening dat zij van beide een goed beeld krijgen. De commissie sluit zich hierbij aan. De selecterende functie van de propedeuse wordt gerealiseerd door de studenten in het eerste jaar te begeleiden in het nemen van de juiste keuze en door het bindend studieadvies. De opleiding hanteert overeenkomstig het hogeschoolbeleid als enige criterium 21 studiepunten; inhoudelijke selectiecriteria spelen geen rol. Vanaf komend studiejaar gaat het aantal studiepunten omhoog naar 28. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling. Zij raadt de opleiding tevens aan bestuurskunde als inhoudelijk vak aan de selectiecriteria toe te voegen.

Gezien de uitval van studenten in de propedeuse en in hogere jaren functioneert de selecterende functie van het eerste studiejaar voldoende. Studenten die niet geschikt zijn voor de opleiding kunnen een verwijzend advies krijgen.

7.2 Studievoortgang

Zijn er waarborgen voor een efficiënte leerroute van studenten? *voldoende*

In haar zelfevaluatie rapport beschrijft de opleiding welke uitgangspunten zij hanteert om de studievoortgang te borgen. De studielast is geëxpliciteerd, wordt onderzocht via evaluaties en wordt zo nodig bijgesteld. Naast afspraken over de bereikbaarheid van docenten, ingangseisen voor modules etcetera is de begeleiding hierbij belangrijk (vergelijk paragraaf 7.3).

Het studieprogramma en de wijze waarop dit georganiseerd is, levert geen belemmeringen op voor de doorstroom, maar tevreden zijn studenten niet over de zogenoemde kleine kwaliteit. Met name de roostering en de cijferadministratie wekken de ergernis van studenten: de informatie komt laat en is soms onjuist.

Uit de gesprekken blijkt dat de studielast niet hoog is: de gemiddelde student besteedt twintig tot vijftientwintig uur per week aan de studie. Studenten vinden het geen zware studie en een afgestudeerde meende zelfs dat het een studie is die je 'erbij kunt doen'. De bijstelling van de studielast naar aanleiding van evaluaties werkt in de praktijk kennelijk onvoldoende. Zoals reeds vermeld in paragraaf 2.2 is de commissie van mening dat het programma uitdagender mag zijn, met name door meer inhoudelijke diepgang aan te brengen.

7.3 *Studiebegeleiding en voortgangsbewaking*

Voert de opleiding systematisch een beleid uit voor de studiebegeleiding gericht op probleemsignalering, -oplossing en -preventie?

onvoldoende

In het zelfevaluatie-rapport stelt de opleiding dat het belangrijkste doel van de studiebegeleiding is: studieproblemen voorkomen, tijdig signaleren en oplossen. Om adequate begeleiding te realiseren moeten studenten op de hoogte zijn van hun studievoortgang. Hiertoe heeft de opleiding een geautomatiseerd studenteninformatiesysteem, dat op elk gewenst moment een overzicht van de studieresultaten zou moeten geven.

Tijdens de gesprekken en ook uit evaluaties blijkt dat de studiebegeleiding in de praktijk niet goed functioneert. Alhoewel de taken van de begeleiders (mentor, tutor, studieadviseur en decaan) vastliggen, blijkt ten eerste dat het voor studenten onvoldoende duidelijk hoe de begeleiding is georganiseerd, wie hen daarbij begeleidt en wat de taken zijn van de begeleiders.

Ten tweede sluit de intensiteit van de begeleiding niet altijd voldoende aan bij de behoefte van de studenten. Ze moeten zelf het initiatief tot begeleiding nemen en teveel studenten hebben het gevoel aan hun lot overgelaten te worden. Inherent hieraan is de vraag of de signalerende functie van de begeleiding in de praktijk werkt. De hoge uitval van eerstejaars studenten zouden volgens het opleidingsmanagement kunnen samenhangen met de te lage begeleidingsintensiteit.

Ten vierde is de begeleiding volgens studenten meer gericht op processen, dan op de inhoud of de te verwerven competenties. Procesbegeleiding wordt gewaardeerd, maar aan inhoudelijke begeleiding is ook behoefte. Zoals docenten in de gesprekken aangaven, kan deze begeleiding versterkt worden. De commissie is het met hen eens dat dit mede kan door het portfolio als onderdeel van de begeleiding beter te benutten. Het is immers een goed feedbackinstrument, maar er gebeurt nu te weinig mee. Het doel is om het portfolio tweemaal per jaar tijdens het mentorgesprek te bespreken.

De commissie vindt dit positief. Ondanks dat er positieve ontwikkelingen gaande zijn, meent de commissie dat de inhoudelijke en specifieke begeleiding thans nog onvoldoende is om een goede studievoortgang te waarborgen. De commissie is net als de opleiding voorstander van toenemende zelfstandigheid van de student, maar wel onder de voorwaarde dat studenten daarin redelijkerwijs begeleid worden.

7.4 *Stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie*

Dragen de begeleiding, beoordeling en organisatie van de stages (of de werkperioden) dragen op efficiënte wijze bij aan het realiseren van de stagedoelen/werkperiodedoelen?

voldoende

Alhoewel de commissie mede door de ingezette ontwikkelingen over het totaal positief oordeelt over begeleiding, beoordeling en organisatie van de stages, meent zij dat de opleiding de uitvoering hiervan op onderdelen sterk dient te verbeteren om de kwaliteit te kunnen blijven waarborgen. Ook dient het geheel explicieter afgestemd te worden op het competentiegerichte leren.

De organisatie van de stage verloopt over het algemeen redelijk goed. Studenten, afgestudeerden en stage-instellingen melden de commissie tijdig en voldoende te worden geïnformeerd over de stage(mogelijkheden). Met alle betrokkenen (studenten, docentbegeleiders en stageverleners) worden vooraf afspraken gemaakt over de inhoud, de organisatie en de beoordeling van de stage en over de begeleiding van studenten.

Zoals ook in paragraaf 2.3 is gezegd, is de commissie van mening dat de opleiding meer controle zou moeten houden op de invulling van de stage. Zij vindt het dan ook positief dat er een nieuwe stagecoördinator is aangetrokken om het geheel vanuit de competentiegerichtheid opnieuw vorm te geven. Stage-instellingen zijn minder tevreden over de contacten met de opleiding tijdens de stage. Deze zijn minimaal en de stageverleners moeten voor contact 'achter de opleiding aanbellen'. Alhoewel de commissie de stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie met een voldoende beoordeelt, omdat de stages over het algemeen voldoende verlopen, adviseert zij de opleiding om tot verbeteringen in de uitvoering te komen aan het volgende te gaan werken.

Ten eerste om net als in het binnenschoolse curriculum het portfolio bij het verwerven van de vereiste competenties/rollen als sturend instrument voor het leerproces van studenten en de hierop aansluitende begeleiding van docenten in te zetten. De stagebegeleiding kan namelijk worden verbeterd. Dat gaven zowel studenten, afgestudeerden, als stage-instellingen en stagecoördinatoren aan. De oorzaak hiervan lijkt voornamelijk te liggen in het gebrek aan kwaliteitsborging. Zo is de aard en intensiteit van de begeleiding te veel afhankelijk van de individuele docent en hebben derdejaars studenten afgelopen jaar vanuit de opleiding geen of te weinig begeleiding gehad. Daarnaast vinden studenten de begeleiding te procesmatig, terwijl juist het zich eigen maken van de rollen en de competenties in de begeleiding een belangrijk onderwerp zou moeten zijn. Ook dient de opleiding te verhelderen op basis van welke criteria (inhoud, proces en niveau) de studenten worden beoordeeld, zodat éénduidigheid in de beoordeling wordt gegarandeerd. Deze criteria moeten worden afgeleid van de (deel)competenties. Docenten blijken nu namelijk een grote mate van vrijheid te hebben in de stagebeoordeling. Het oordeel van de externe begeleider weegt bij de beoordeling soms erg zwaar en bovendien is het de betrokkenen niet altijd duidelijk op basis van welke criteria beoordeeld wordt. De beoordeling wordt ook niet altijd vastgelegd. Samen met docenten constateert de commissie dat in de beoordeling van de stage meer het proces dan de inhoud meegenomen wordt.

Het geheel overziend constateert de commissie dat de opleiding om daadwerkelijk haar stagebegeleiding en stagebeoordeling op het competentiegericht leren af te stemmen voortvarend aan het werk moet gaan om de kwaliteit hiervan te blijven waarborgen.

8 Bereikte resultaten met betrekking tot de kwantitatieve door- en uitstroom van studenten

Zijn de op instroom en/of doorstroom gerichte maatregelen voldoende effectief in de zin dat ze bijdragen tot een aanvaardbaar rendement?

voldoende

De opleiding gaat redelijk om met de kwantitatieve door- en uitstroomgegevens. Hoewel op hogeniveau doorstroomcijfers niet per instroomniveau uitgesplitst worden en de opleiding hier dus geen zicht op heeft, steekt de opleiding wel veel energie in de explicitering van het propedeuse- en afstudeerrendement, de gemiddelde studieduur van geslaagden en uitvallers en het aantal afhakende studenten in de propedeuse en in latere jaren. De opleiding heeft dus voor een deel inzicht in de kwantitatieve rendementen. Echter, door het ontbreken van expliciet beargumenteerde streefcijfers ontbeert de opleiding het instrument om systematisch na te gaan of rendementen voldoen. De opleiding heeft wel een streefcijfer geformuleerd voor het opleidingsrendement dat rond de 70% moet liggen.

Gemeten naar het landelijk gemiddelde is het gemiddelde propedeuserendement met 77% goed te noemen. Het opleidingsrendement (61%) ligt echter onder het streefgetal van de opleiding. Omdat de opleiding vermoedt dat dit te wijten is aan nevenactiviteiten van studenten, heeft zij geen maatregelen getroffen om het rendement te verbeteren. De commissie is het met de redenering niet eens en verwacht dat aanscherping van de studiebegeleiding (vergelijk paragraaf 7.3) het opleidingsrendement kan verhogen. De commissie heeft geen zicht gekregen op de studieduur van stoppende studenten.

Alhoewel de commissie constateert dat er sprake is van een matig doorstroom- en uitstroombeleid weegt zij in haar voldoende oordeel mee dat de rendementen over het algemeen voldoende zijn. Het college van bestuur is zich ervan bewust dat alleen gericht op opleidingsniveau op maatregelen kan worden gestuurd als streefcijfers zijn geformuleerd en de werkelijke gegevens ook op opleidingsniveau beschikbaar zijn, zodat deze kunnen worden geanalyseerd. De commissie adviseert de opleiding om de voorgenomen acties hieromtrent voortvarend uit te voeren.

III. CONDITIES VOOR KWALITEIT EN CONTINUÏTEIT: HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

9 Externe relaties

9.1 Contacten met het werkveld

Houdt de opleiding voeling met relevante nationale en internationale ontwikkelingen in het werkveld? voldoende

Uit het bestudeerde materiaal en de gesprekken blijkt dat de opleiding een gevarieerd geheel aan contacten onderhoudt met het nationale en in mindere mate het internationale werkveld. Ten einde de actualiteit van het curriculum te garanderen, verzamelt de opleiding informatie over ontwikkelingen in het veld via de recent gestarte beroepenveldcommissie, het alumninetwerk, stage-instellingen en via bestuurs- en adviseursfuncties van docenten in de publieke sector. Daarnaast komt de opleiding in contact met het werkveld door contractactiviteiten en via de zo genoemde Thorbeckedagen.

De commissie vindt het positief dat de opleiding met veel organisaties (ruim vijftig) contacten onderhoudt, maar vindt wel dat deze contacten zich te veel bevinden op het niveau van individuele docenten. De opleiding zou als organisatie meer structurele contacten moeten onderhouden. Daarnaast heeft de commissie geconstateerd dat de verworven informatie over relevante ontwikkelingen in het werkveld weliswaar benut wordt voor verbetering van het onderwijs, maar dat dit nog niet op systematische wijze gebeurt.

9.2 Wetenschappelijke oriëntatie

Houdt de opleiding voeling met voor haar relevante wetenschappelijke ontwikkelingen? voldoende

Het beleid van de opleiding is erop gericht om de wetenschappelijke ontwikkelingen in het vakgebied te volgen om deze te kunnen toepassen in het onderwijs en in de kennisdiensten of contractactiviteiten, die de opleiding ontwikkelt en aanbiedt. Het beleid wordt gerealiseerd door docenten voldoende tijd (tien procent van hun aanstelling) te geven om zich bij te scholen, cursussen te volgen en congressen, symposia, et cetera te bezoeken. Het ingezette personeelsbeleid waarin expliciet aandacht wordt besteed aan de inhoudelijke scholing van docenten via het persoonlijke ontwikkelingsplan ondersteunt de ontwikkeling van docenten en de oriëntatie op wetenschappelijke ontwikkelingen. De opleiding benut de verworven informatie voldoende voor de verbetering van het onderwijs.

In de recente periode was gedurende enkele jaren een lector Bestuurskunde aan de Thorbecke Academie verbonden. Docenten vonden zijn aanwezigheid stimulerend en ervoeren hem als een inspiratiebron voor inhoudelijke vernieuwing van het onderwijs; daarnaast werden contractactivitei-

ten systematisch aangepakt. Op dit moment zijn twee nieuwe lectoraten (Integrale veiligheid en Watermanagement) toegekend. Hoewel het geen lectoraten betreffen voor de opleiding BOM, zal de lector Integrale veiligheid (zo staat in de profielschets) in elk geval affiniteit moeten hebben met bestuurskunde. Docenten van de opleiding zullen te zijner tijd gaan participeren in de kenniskring. De opleiding verwacht dan ook dat de komst van de lectoren wederom een impuls zal betekenen voor de wetenschappelijke verankering en de vernieuwing van de opleiding.

10 De opleidingsorganisatie

10.1 Inrichting en structuur

Dragen de inrichting en structuur van de organisatie van de opleiding bij aan het effectief en efficiënt realiseren van de gewenste (onderwijs)doelen en -taken? voldoende

De inrichting en structuur van de opleidingsorganisatie en de plaats van de opleiding binnen de hogeschool zijn de laatste jaren gewijzigd. Sinds 2003 maakt de opleiding deel uit van een groter instituut, het Instituut Economie & Management. Dit heeft tot gevolg dat er in de inrichting van het instituut een bestuurslaag tussen de directeur en de opleiding is bijgekomen, namelijk die van de domeinen. In de nieuwe structuur wordt veel gewerkt met gedelegeerde verantwoordelijkheden. Aan het hoofd van het instituut staat de instituutdirecteur, bijgestaan door het collegiaal MT van het instituut. De domeinmanager van Public Management is gedelegeerd verantwoordelijk voor de inhoud van het onderwijs, de onderwijsontwikkeling en -condities. Hij is hierover verantwoording verschuldigd aan de instituutdirecteur en het collegiaal MT. Binnen het domein ofwel de opleiding is de structuur plat. Docenten hebben gedelegeerde verantwoordelijkheden voor samenhangende delen van het onderwijs.

Uit de gesprekken bleek dat, hoewel de inrichting en structuur van de organisatie duidelijker is geworden, er toch nog onduidelijkheden bestaan over bijvoorbeeld de invulling van sommige functies, met name die van domeincoördinator. Onduidelijk is ook wie waarvoor verantwoordelijk is en wie de leiding heeft. Deze onduidelijkheden kunnen deels weggenomen worden door nog niet aangepaste functiebeschrijvingen et cetera aan te passen aan de nieuwe structuur. Ondanks enkele bestaande onduidelijkheden zijn docenten wel tevreden over de nieuwe structuur. Ze vinden het onder meer prettig dat er nu leiding wordt gegeven aan vernieuwingen en dat samenwerken met andere docenten, in aansluiting op de onderwijsvisie, belangrijker is geworden.

Ondanks de kleinschaligheid beschikt de opleiding over meerdere overlegverbanden, zoals een examencommissie, het docentenoverleg, de opleidingscommissie, de beroepenveldcommissie. Daarnaast heeft de opleiding contacten met een aantal partnerinstellingen in het buitenland.

In het zelfevaluatie-rapport zijn de doelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze overlegverbanden beschreven. De overlegverbanden dragen onder meer bij aan de besluitvorming.

Het geheel overziend meent de commissie dat de inrichting en structuur van de opleiding en de plaats van de opleiding binnen het Instituut Economie & Management voldoende bijdragen aan de realisatie van de gewenste onderwijskwaliteit.

Is de cultuur binnen de organisatie is bevorderlijk voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit?

voldoende

De commissie heeft een open en positieve cultuur aangetroffen. Tijdens de visitatie noemden studenten, docenten en het werkveld menigmaal de openheid en betrokkenheid van zowel studenten als docenten als sterk punt van de opleiding. De sfeer is goed en de bestaande laagdrempeligheid stimuleert studenten om bij docenten aan te kloppen in geval van vragen of anderszins. Studenten en docenten voelen zich door elkaar en door het management serieus genomen.

De kleinschaligheid van de opleiding heeft het risico in zich dat in de cultuur vrijblijvendheid overheerst. Docenten hebben mét de commissie een zekere mate van vrijblijvendheid in de cultuur gesignaleerd. Zij hebben voornemens geformuleerd om dit aspect van de cultuur te veranderen. Zodoende zullen zij ook zelf doen, wat ze hun studenten vragen om te doen. Tot deze voornemens horen: elkaar aanspreken, afspraken maken en vastleggen en deze ook nakomen.

Gezien alle doorgevoerde en nog door te voeren onderwijskundige vernieuwingen in de laatste jaren zijn docenten bereid om het onderwijs te verbeteren en te vernieuwen. Deze vernieuwingen hebben ook invloed op de teamgeest: mede door invoering van het competentiegericht opleiden zijn docenten steeds minder individueel en steeds meer in een team gaan optreden. Hele hechte teams bestaan nog niet, maar de cultuur verandert. Als de onderlinge communicatie toeneemt, dan zal de teamgeest sterker worden.

11 (Personele) voorzieningen en faciliteiten

11.1 Personeelsbeleid

Wordt er een expliciet personeelsbeleid uitgevoerd dat is afgestemd op het (in te voeren) onderwijsbeleid en het handhaven/verbeteren van de onderwijskwaliteit?

voldoende

De commissie is van mening dat de opleiding over een goed en adequaat personeelsbeleid beschikt. De verslaglegging van het beleid staat nog in de steigers. Er is voldoende aandacht voor de onderwijskundige en inhoudelijke bekwaamheid van docenten, voor professionalisering en voor het functioneren van het team als zodanig.

Docenten kunnen jaarlijks tien procent van hun aanstelling besteden aan onderwijskundige en inhoudelijke scholing. Binnen het team en in de functioneringsgesprekken wordt aandacht besteed aan gewenste bijscholing en docenten stellen zelf jaarlijks een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) op, waarin men aangeeft op welke vakgebieden scholing nodig is. Tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek met de domeinmanager worden de scholingswensen bekeken en volgens docenten wordt aan redelijke verzoeken gehoor gegeven. Docenten ervaren het als een uitdaging om een 'pop' bij te houden. Behalve individuele scholingsplannen wordt er ook op instituutsniveau een tweejaar-

lijks scholingsbeleid opgesteld, uitgevoerd en geëvalueerd.

De werkdruk wordt door het vernieuwingsbeleid door de docenten als hoog ervaren. De afgelopen periode is het aantal FTE toegenomen met 0,5. Bovendien heeft de opleiding een nieuwe taakverdeling gemaakt, waardoor niet meer alle taken door iedereen gedaan moeten worden. Bij deze nieuwe taakverdeling is rekening gehouden met de capaciteiten en competenties van de betreffende docenten. De commissie vindt dit positief. Zij adviseert de opleiding goed te monitoren of met deze nieuwe werkwijze de ervaren werkdruk daadwerkelijk afneemt.

11.2 Faciliteiten

Zijn de faciliteiten adequaat voor het leveren van de gewenste onderwijskwaliteit? voldoende

Het beleid ten aanzien van faciliteiten is afgestemd op de onderwijsvisie. De feitelijke faciliteiten zijn dit nog niet overal. Alhoewel veel leslokalen zijn ingericht op traditioneel klassikaal onderwijs, waardoor er een tekort is aan kleinere ruimtes voor projectonderwijs, heeft de opleiding ook de beschikking over collegezalen met break-outrooms daarom heen. Deze kamers zijn geschikt voor het werken in kleine groepen. Door het ontbreken van voldoende kleine ruimtes moeten de werkvormen soms aangepast worden aan de beschikbare faciliteiten. Er wordt wel gewerkt aan de aanpassing van de faciliteiten op het soort werkvormen. Zo wordt er dit schooljaar nog een studielandschap gebouwd. De commissie is van mening dat de faciliteiten zoals die er nu zijn van voldoende kwaliteit zijn.

Ondersteunende ICT-faciliteiten worden door studenten en docenten als mager beoordeeld.

Computerfaciliteiten zijn er in principe voldoende, maar op piekmomenten zijn er te weinig computers beschikbaar. Studenten storen zich hier erg aan. Er kan nog geen gebruik gemaakt worden van Blackboard, hoewel gebruik hiervan wel verplicht is binnen de NHL. Studenten en docenten hebben wel toegang tot andere actuele informatie-, communicatie- en presentatiemiddelen. Docenten merken echter op dat hun printerfaciliteiten onvoldoende zijn.

Naar de mening van docenten en de commissie is de mediatheekcollectie nadrukkelijk voor verbetering vatbaar: er is op het gebied van bestuurskunde weinig (wetenschappelijke) literatuur, er is een te beperkt aantal vaktijdschriften en buitenlandse literatuur is amper aanwezig. Studenten kunnen terecht bij de Provinciale en Buma Bibliotheek en kunnen via Picarta literatuur in andere bibliotheken reserveren. Van dit laatste maken zij echter in de praktijk weinig gebruik. De commissie adviseert de opleiding een duidelijke keuze te maken. Of zij stimuleert haar studenten nadrukkelijk om van de Provinciale bibliotheek gebruik te maken en neemt dit op in haar beleid of zij zorg er voor dat er gericht geïnvesteerd wordt in haar eigen collectie.

Het geheel overziend constateert de commissie dat de faciliteiten vanuit het geformuleerde beleid verbetering behoeven.

12 Kwaliteitszorg

12.1 *Het interne kwaliteitszorgsysteem*

Beschikt de opleiding over een adequaat functionerend kwaliteitszorgsysteem dat voldoende garanties biedt voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit, nu en in de toekomst? *voldoende*

De interne kwaliteitszorg van de hogeschool is gestoeld op het EFQM-model. Op instituutniveau is in het kwaliteitshandboek vastgelegd welke procedures op negen onderscheiden terreinen gelden, hoe er gevolg gegeven wordt aan onderwijsbeoordelingen, hoe financiële middelen ingezet worden, hoe het personeelsbeleid en het kwaliteitszorgbeleid van de opleiding vorm krijgt. Het kwaliteitszorgplan heeft dus een integraal karakter, het is echter nog niet cyclisch. Ook zijn niet voor alle belangrijke kwaliteitsobjecten streefdoelen en streefcijfers geformuleerd.

De opleiding evalueert het onderwijs consequent, er wordt regelmatig overleg gevoerd met het werkveld over het beroepsbeeld en de eindtermen. Ook is er een aanzet gemaakt tot het evalueren van de inhoudelijke relevantie van de eindkwalificaties.

Op NHL-niveau wordt tweejaarlijks een schriftelijke studentenenquête afgenomen. Deze evaluaties leveren veel informatie op, maar er wordt nog relatief weinig mee gedaan. Af en toe worden de resultaten teruggekoppeld naar studenten en worden verbeteringen doorgevoerd in het onderwijs. Vaker echter gebeurt er niets met de resultaten. Een voorbeeld hiervan is de onbeantwoorde vraag van studenten via evaluaties en de opleidingscommissie om feedback op toetsing. Zoals door de opleiding in het zelfevaluatie-rapport aangegeven, is de kwaliteitszorg in de praktijk niet cyclisch van aard. De commissie is wel van mening dat er een duidelijk kwaliteitsbewustzijn is binnen de opleiding en om die reden komt zij tot het oordeel voldoende. Zij wil echter wel benadrukken dat een voldoende op dit kwaliteitsobject alleen gehandhaafd kan blijven als de uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid verbetert. De commissie adviseert de opleiding te onderzoeken of haar evaluatiesystematiek aanpassing behoeft als gevolg van de invoering van het competentiegerichte onderwijs.

12.2 *Voortgang sinds de vorige visitatie*

Heeft de opleiding vooruitgang geboekt naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige visitatie? *goed*

De opleiding is als onderdeel van de MER in 1996 gevisiteerd. Naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige visitatie heeft de opleiding in 1998 en in 1999 notities uitgebracht met daarin de voorgenomen verbeteractiviteiten; in 2000 werd vervolgens voor de onderwijsinspectie een voortgangsrapportage opgesteld. Eén van de meest opmerkelijke punten was het ontbreken van structurele relaties met het beroepenveld. De opleiding heeft in 1997 een beroepenveldcommissie ingesteld en de contacten met alumni en het omliggende beroepenveld geactiveerd. De beroepenveldcommissie heeft echter maar een beperkte tijd gefunctioneerd en pas onlangs is de commissie opnieuw ingesteld.

Een ander aandachtspunt was het ontbreken van een professionaliseringsbeleid voor docenten. De commissie is van mening dat de opleiding op dit punt wel duidelijke vooruitgang heeft geboekt.

Het moge duidelijk zijn dat de commissie niet onverdeeld positief is over de vooruitgang, die de opleiding heeft geboekt naar aanleiding van de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie. Dit neemt echter niet weg dat de opleiding de afgelopen jaren wel op zeer veel punten is verbeterd en vernieuwd. De commissie geeft daarom toch het oordeel goed voor dit kwaliteitsobject.

12.3 *Het zelfevaluatie-rapport*

Beantwoordt het zelfevaluatie-rapport beantwoordt aan de eisen die aan een valide en betrouwbaar zelfonderzoek mogen worden gesteld? *goed*

Het zelfevaluatie-rapport is geschreven aan de hand van het format, dat hiervoor door de HBO-raad is opgesteld. Per kwaliteitsobject zijn de stand van zaken, een evaluatie, de gepleegde kwaliteitszorg en enkele verbeteractiviteiten aangegeven. Bij een aantal evaluatievragen zijn duidelijke criteria beschreven. De commissie is samen met de docenten en het college van bestuur van mening dat het rapport een getrouwe weergave is van de stand van zaken. Uit de gesprekken bleek dat het beroepenveld, alumni en studenten het rapport niet vooraf hebben ingezien; zij konden daarom niet aangeven of ze het geschetste beeld van de opleiding herkenbaar vonden. Hoewel er op detailniveau kritiek te leveren is, vindt de commissie dat het rapport in meer dan voldoende mate voldoet aan de eisen die aan een valide zelfonderzoek mogen worden gesteld.

13 **Slotparagraaf: analyse en aanbevelingen**

De opleiding heeft de afgelopen jaren een geslaagde onderwijsvernieuwing in gang gezet en ingevoerd. Haar opleidingskader is competentiegericht en wordt gestuurd vanuit een helder beroepsbeeld dat door alle betrokkenen wordt gedragen.

Alhoewel de competenties over het algemeen doorwerken in het binnenschoolse curriculum, moet er nog extra aandacht worden besteed aan de invulling daarvan tijdens de stage- en afstudeerfase. Een matrix waarin duidelijk is aangegeven hoe de competenties, de rollen en het curriculum met elkaar samenhangen, zal een sturend instrument kunnen zijn bij de verdere ontwikkeling van een samenhangend competentiegericht curriculum. De ontwikkelingen worden ondersteund door een positieve opleidingscultuur dat meer en meer gericht is op samenwerken en ontwikkelen in een team aan het totale competentiegericht curriculum dan als vakdocent werken aan het eigen vak. De inrichting en structuur en het personeelsbeleid zijn hierin ook meer en meer sturend. Zorgpunt blijft daarbij de hoge ervaren werkdruk van docenten om zowel ontwikkeltaken als uitvoerende taken uit te voeren. Een duidelijk management van verwachtingen en gerichte tijdsplanning is hierbij nodig.

De inhoud van het binnenschoolse curriculum is relevant en adequaat. Om de samenhang te versterken moet een balans worden gevonden tussen de competentiegerichtheid en de kennisoverdracht. De faciliteiten dienen meer en meer te worden aangepast aan de gehanteerde werkvormen en niet andersom. Met het oog op de bewaking van de inhoudelijke relevanties van de eindkwalificaties in

de toekomst is een meer systematisch hanteren van de verschillende instrumenten gewenst. Dat de externe gerichtheid verder dient te worden vergroot, blijkt ook uit de matige instroomcijfers. Ook dienen de vele externe contacten die de opleiding onderhoud systematischer te worden benut voor verbetering van het onderwijs. De Thorbecke Academie blijkt in het werkveld nog steeds een goede naam te hebben. De opleiding moet deze reputatie koesteren en blijvend waarmaken.

Wat de komende periode vooral extra aandacht behoeft is het gehele studentenbegeleidingssysteem. Zowel binnen- als buitenschools dient dit vanuit de competentiegerichtheid te worden opgezet. Indien het recent ingevoerde portfolio door alle betrokkenen op dezelfde manier wordt gehanteerd, kan het op alle fronten een sturend instrument zijn voor zowel studenten voor hun leerproces als voor docenten om de begeleiding op af te stemmen. Met de juiste begeleiding zullen de opleidingsrendementen wellicht toenemen. Een meer systematische benadering van de rendementen is nodig om gericht te kunnen sturen op veranderingen.

Eenduidigheid is ook van belang bij het beoordelen van de toetsen, de stages en het afstuderen. Alleen als de opleiding goed geoperationaliseerde criteria hanteert die aantoonbaar zijn afgeleid van de vereiste (deel)competenties kan worden gegarandeerd dat alle afgestudeerden daar ook aan voldoen. Het toetshuis dient vanuit een gericht toetsbeleid nog verder competentiegericht te worden ontwikkeld.

Om de ingezette veranderingen verder te ondersteunen adviseert de commissie de opleiding om:

- Het gehele begeleidingssysteem onder de loep te nemen, de uitgangspunten af te stemmen op de onderwijsvisie en daarbij het portfolio als sturend instrument vanuit éénduidige kaders in te zetten;
- Haar buitenschools curriculum competentiegericht te gaan ontwikkelen;
- In haar binnenschools curriculum balans te vinden tussen de competentiegerichtheid en de kennisoverdracht;
- Het totale beoordelingssysteem af te stemmen op het competentiegericht opleiden. De criteria dienen van de (deel)competenties afgeleid te worden en zo te worden geformuleerd dat éénduidige interpretatie mogelijk is;
- De externe gerichtheid te vergroten om, de instroomcijfers te verhogen en de informatie te benutten voor verbetering van haar onderwijs;
- Het ingezette personeelsbeleid verder te implementeren en uit te voeren. Aandacht blijft daarbij nodig voor de ervaren hoge werkdruk van docenten;
- Het geformuleerde faciliteitenbeleid verder te implementeren en uit te voeren;
- Systematisch na te gaan of de rendementen voldoen.

13 Kengetallen

Bron: CRIHO

Bewerking: HBO-raad

rechtgedrukt de gegevens vanuit de CRIHO-registratie

schuingedrukt de gegevens vanuit de hogeschool/opleidingsadministratie

Personeel, studenten algemeen

<i>peildatum</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Totaal aantal docenten	21	15	14	14	14	13	13	11
Omvang docerend personeel in FTE	16,5	12,1	12	12	12	11,1	10,9	7,1
Student/ FTE-ratio	16,3	22	21	21,4	22,4	19,6	17,6	22,5
Totaal aantal ingeschreven studenten	269	268	252	257	269	218	192	157/160
Totaal aantal instromende studenten: 'instroom opleiding'	53	95	69	65	59	33	52	45
Totaal aantal geslaagden	76	70	35	58	62	62	61	

Studenten specifiek: instroom eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Instroom propedeuse, eerste keer hbo	50/52	82/93	60/65	63/59	58/59	28/31	49/52	34
Percentage havisten in propedeuse instroom								
Percentage vwo-ers in propedeuse instroom								
Percentage mbo-ers in propedeuse instroom								

Opleidingsrendement, in percentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Diploma behaald na 1 jaar								
Diploma behaald na 2 jaar								
Diploma behaald na 3 jaar	3%	6%	2%	22/12%	17%	5%		
Diploma behaald na 4 jaar	26%	48%	52%	36%	32%	5%		
Diploma behaald na 5 jaar	30%	56%	61%	42%	33%			
Diploma behaald na 6 jaar	32%	58%	42%					

Uitvalpercentage van instroom propedeuse, eerste keer hbo

<i>instroomcohort</i>	<i>okt.'95</i>	<i>okt.'96</i>	<i>okt.'97</i>	<i>okt.'98</i>	<i>okt.'99</i>	<i>okt.'00</i>	<i>okt.'01</i>	<i>okt.'02</i>
Percentage uitval na 1 jaar	22%	17/20%	17/15%	8/15%	39/7%	23%	17%	33%
Percentage uitval na 2 jaar	28%	21%	18%	14%				
Percentage uitval na 3 jaar	30%	21%	25%					
Percentage uitval na 4 jaar	32%	24%						
Percentage uitval na 5 jaar	32%							
Percentage uitval na 6 jaar								
Percentage uitval latere jaars		5%	3%	6%	4%	5%	8%	7%

Uitstroom instromers eerste keer hbo

<i>Uitstroomjaar</i>	'94/'95	'95/'96	'96/'97	'97/'98	'98/'99	'99/'00	'00/'01	'01/'02
Aantal geslaagden uit prop.instroom 'eerste keer hbo'		65	13	5	23	46	53	49
Gemiddelde studieduur geslaagden, in jaren		2,4	3,0	3,3	3,8	3,7	13,8	3,9
Aantal studiestakers uit prop.instroom 'eerste keer hbo'			17	17	15	9	23	17
Gemiddelde studieduur studiestakers, in jaren			1,7	1,1	1,6	2,4	1,8	2,2
Percentage studiestakers met vooropleiding havo								
Percentage studiestakers met vooropleiding vwo								
Percentage studiestakers met vooropleiding mbo								

Bijlage 1: Samenstelling visitatiecommissie bestuurskunde/overheidsmanagement

voorzitter tevens lid van de commissie:

- De heer prof. dr. A.F.A. Korsten, Hoogleraar Bestuurskunde Open Universiteit Nederland, Heerlen en Bijzonder Hoogleraar Bestuurskunde van de Lagere Overheden, Universiteit Maastricht

leden van de commissie:

- Mevrouw B.W. Brouwer, vierdejaars student, opleiding bestuurskunde, Avans Hogeschool, 's-Hertogenbosch;
- De heer dr. H.H.F.M. Daemen, Universitair Hoofddocent Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam;
- De heer dr. T.P.W.M. van der Krogt, secretary-general European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA), voorheen directeur Centrum voor Bestuurskundig Onderwijs (CBO) van de Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie, Universiteit Twente;
- De heer J.G.A. Olde Monnikhof, lid directieraad Interprovinciaal Overleg Den Haag;
- De heer C.K. Struijk, derdejaars student opleiding bestuurskunde, Haagse Hogeschool.

commissiesecretaris:

- Mevrouw drs. M. C. van den Berg-Timmerman, tevens projectleider, Netherlands Quality Agency, Den Haag.

Bijlage 2: Formele taakstelling

Sinds de start van het project sectorale kwaliteitszorg in 1990 hanteert het bestuur van de HBO-raad de volgende taakstelling voor visitatiecommissies: het op landelijk en hogeschoolniveau geven van een beredeneerde beoordeling van de onderwijskwaliteit, alsmede het doen van beredeneerde aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering op beide niveau's (vergelijk *Basisdocumenten 1990*). In 1997 zijn door het bestuur van de HBO-raad, vanuit opgedane expertise nadere richtlijnen geformuleerd ten aanzien van de taakstelling en werkwijze van visitatiecommissies (vergelijk *Taakstelling en werkwijze van visitatiecommissies; nadere bestuurlijke aanwijzingen, 1997*).

Met deze aangescherpte taakstelling wordt de beoordelingsfunctie van visitaties versterkt, doordat de oordelen van de commissie per evaluatievraag op een duidelijke en voor de lezer toegankelijke wijze worden verwoord. Daarnaast wordt een grotere mate van uniformiteit in de beoordeling van de verschillende visitatiecommissies nagestreefd. Ook wordt beoogd dat de richtlijnen een bijdrage leveren aan de objectiveerbaarheid en de controleerbaarheid van de beoordelingsprocessen, en aan de methodologische kwaliteit van de visitatierapporten.

De bestuurlijke richtlijnen (1997) behandelen zowel het beoordelingskader van de visitatiecommissie als de opbouw en inhoud van de visitatierapporten.

Ze betreffen onder meer de volgende punten:

- De commissie heeft tot taak in ieder geval een beoordeling te geven ten aanzien van de bestuurlijk vastgestelde kwaliteitsobjecten;
- In het kader van deze beoordeling wordt de commissie geacht minstens een beredeneerd antwoord te geven op de door het bestuur van de HBO-raad vastgestelde evaluatievragen;
- De per evaluatievraag geformuleerde standaard ijkpunten zijn als bestuurlijke aandachtspunten meegegeven aan de visitatiecommissies. De ijkpunten hebben geen verplichtend karakter; zij kunnen worden aangevuld, uitgewerkt of gewijzigd;
- De commissie dient rekening te houden met eventueel van te voren vastgestelde specifieke aandachtspunten;
- De eindrapportage dient te voldoen aan de bestuurlijke richtlijnen voor de opbouw en inhoud van het eindrapport.

Bijlage 3: Het beoordelingskader van de visitatie opleidingen tot bestuurskunde/overheidsmanagement

I. BEROEPSVOORBEREIDING EN -KWALIFICATIE

1 Inhoudelijk opleidingskader

1.1 Beroepsbeeld

Evaluatievraag:

Heeft de opleiding een duidelijke en adequate eigen visie op het beroep en het (regionale, nationale en internationale) werkveld waarvoor wordt opgeleid?

IJkpunten

- A De visie van de opleiding is gebaseerd op de landelijk afspraken;
- B De eigen visie van de opleiding op het beroep geeft blijk van relevante ontwikkelingen in het regionale, nationale en internationale werkveld en is verwerkt in het opleidingskader (zie bijlage 3a).
- C De opleiding verwoordt in haar opleidingsprofiel duidelijk hoe zij zich onderscheidt van aan verwante opleidingen (bijvoorbeeld Personeel & Arbeid en Management, Economie & Recht);
- D De opleiding maakt haar visie duidelijk t.a.v. de invulling van de 30% vrije ruimte in het landelijke opleidingsprofiel (aandacht voor brede versus specialisatiemogelijkheden). Het onderscheidende van andere bestuurskunde/overheidsmanagement opleidingen;
- E De opleiding heeft een duidelijke visie t.a.v. van haar plaats in de Bachelor-Master structuur.

1.2 De beoogde eindkwalificaties

Evaluatievraag:

Zijn de beoogde eindkwalificaties van de opleiding relevant met het oog op de beroepsvoorbereiding?

IJkpunten

- A De beoogde eindkwalificaties zijn afgeleid van de landelijke opleidingskwalificaties, het eigen beroepsbeeld en de opleidingsdoelen;
- B De beoogde eindkwalificaties geven minimaal de beroepsgerichte competenties weer of de specifieke kennis, vaardigheden, houding en inzichten die studenten aan het eind van de studie moeten hebben verworven (zie bijlage 3b);
- C Er gaat een sturende werking uit van de beoogde eindkwalificaties op de inrichting van het onderwijs. De opleiding kan dit in documenten verantwoorden;
- D De opleiding maakt duidelijk welke eindtermen zij hanteert voor de specialisatiemogelijkheden in de 30% vrije ruimte.

2 Curriculum

2.2 Opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum

Evaluatievraag:

Is de opbouw en inhoud van het binnenschools curriculum relevant met het oog op het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?

IJkpunten

- A De inhoud van het binnenschools curriculum is relevant voor de beroepsuitoefening en is in lijn met het beroepsbeeld en de beoogde eindkwalificaties van de opleiding (zie ook bijlage 3b);
- B Het gemeenschappelijke programma (gebaseerd op de landelijke kwalificaties) beslaat minimaal 70% van het totale curriculum;
- C De specialisatiemogelijkheden (30% vrije ruimte, indien ingevuld) is duidelijk herkenbaar in het curriculum en het studiemateriaal;
- D Het studiemateriaal (literatuur, readers, dictaten, opdrachten) is actueel. Studenten komen in aanraking met relevante nieuwe theorieën en/of ontwikkelingen en leren deze te beoordelen, toe te passen en te gebruiken;
- E In het eerste studiejaar krijgen studenten een goed beeld van het beroep en de studie.

2.3 Opbouw en inhoud van het buitenschools curriculum

Evaluatievraag:

Zijn de opbouw en de inhoud van het buitenschools curriculum relevant voor het bereiken van de eindkwalificaties van de opleiding?

IJkpunten

- A De inhoud van het buitenschools curriculum is relevant voor de beroepsuitoefening en is in lijn met het beroepsbeeld en de beoogde eindkwalificaties van de opleiding;
- B De buitenschoolse opdrachten zijn zinvol voor het realiseren van de gestelde leerdoelen;
- C De opleiding heeft maatregelen getroffen om zowel de kwaliteit (geschiktheid voor het opdoen van relevante leerervaringen) als de kwantiteit van de buitenschoolse leersituaties te waarborgen;
- D Stageopdrachten worden in de regel in bedrijven uitgevoerd en zijn gericht op meer dan alleen meewerken. Afstudeeropdrachten worden in de regel in bedrijven uitgevoerd en zijn gericht op het zelfstandig kunnen functioneren als beginnend beroepsbeoefenaar.

2.4 Samenhang en integratie binnen het curriculum

Evaluatievraag:

Bestaan er inhoudelijk beredeneerde en volgtijdelijke verbanden tussen de verschillende curriculumonderdelen?

IJkpunten

- A De opleiding heeft een adequate en actuele visie ten aanzien van:
- het onderwijs;
 - de gekozen afstudeerrichtingen/differentiaties;
 - internationalisering.
- B Het curriculum heeft een logische en consistente opbouw met:
- samenhang tussen de binnenschoolse curriculumonderdelen;
 - samenhang tussen de binnenschoolse en buitenschoolse curriculumonderdelen;
 - samenhang van eventuele onderdelen in het buitenland binnen het totale curriculum.
- C Het curriculum is in alle fasen beroepsgericht en competentiegericht (integratie van kennis, vaardigheden en houdingen). Er bestaat evenwicht tussen de vakgerichtheid en de competentiegerichtheid.

3 Kwalificaties van afgestudeerden

3.1 De bewaking van de kwalificaties

Evaluatievraag:

Beschikt de opleiding over adequate mechanismen om de inhoudelijke relevantie van de opleidingskwalificaties te waarborgen?

IJkpunten

- A De opleiding hanteert adequate methoden om de inhoudelijke relevantie van de opleidingskwalificaties en van het curriculum periodiek en systematisch te toetsen onder werkgevers en afgestudeerden (zoals evaluatieonderzoek, beroepenveldcommissie, gerichte contacten met het werkveld, etc.). Er wordt rekening gehouden met (de ontwikkelingen binnen) de diverse relevante vakgebieden

3.2 De gerealiseerde kwalificaties

Evaluatievraag:

Zijn de door de studenten, aan het eind van de opleiding verworven kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden toereikend om adequaat te functioneren in de beroepspraktijk?

IJkpunten

- A De opleiding kan door middel van een methode aantonen dat de eindkwalificaties zijn bereikt;

- B De afgestudeerden beschikken, volgens werkgevers en afgestudeerden zelf, over voldoende beroepsgerichte kwalificaties op hbo-niveau en constateren geen onoverkomelijke lacunes;
- C De afstudeerproducten:
- tonen dat de afgestudeerden over voldoende beroepsgerichte kwalificaties op hbo-niveau beschikken (zie bijlage 3b);
(kennis, houdings en vaardigheidsaspecten hiervan)
 - zijn qua inhoud en niveau relevant voor het vakgebied, worden als regel in bedrijven uitgevoerd, zijn gericht op meer dan alleen het meewerken en worden in overleg met de bedrijven vastgesteld.

4 Het hbo-niveau

Evaluatievraag:

De opleiding voldoet aan de eisen van het hbo-niveau (bijlage 3c).

IJkpunten

- A Het hbo-niveau komt tot uitdrukking in de beoogde eindkwalificaties;
- B Het hbo-niveau komt tot uitdrukking in de onderwijsinhoud en –proces;
- C De door de studenten aan het eind van de opleiding verworven kennis, vaardigheden en houdingen voldoen aan de eisen van het hbo-niveau (vergelijk evaluatievraag 3.2).

II. EFFECTIVITEIT EN EFFICIËNTIE: HET BEDRIJFSECONOMISCH EN STUDEERBAARHEIDSPERSPECTIEF

5 Het onderwijsleerproces

5.1 Werkvormen en studieactiviteiten

Evaluatievraag:

Zijn de werkvormen/studieactiviteiten didactisch verantwoord met het oog op:

- het realiseren van de eindkwalificaties/leerdoelen;
- een effectief leerproces van studenten?

IJkpunten

- A De opleiding beschikt over een actuele onderwijsvisie waarin aandacht is voor:
- actuele inzichten uit de onderwijswetenschappen;
 - specifieke kernelementen van een beroepsopleiding op hbo-niveau.
- B De werkvormen en het studiemateriaal ondersteunen deze visie en bevorderen:
- de integratie van kennis, vaardigheden en houding;
 - de zelfsturing van het leerproces door studenten.
- C Er is voldoende en adequate begeleiding van het leerproces die aansluit bij de onderwijsvisie:

- zowel voor de binnenschoolse als de buitenschoolse studieonderdelen;
- zowel voor de studieonderdelen die in het binnenland als die in het buitenland worden gevolgd.

5.2 Toetsen: inhoud en niveau

Evaluatievraag:

Is de wijze van toetsing relevant met het oog op het bereiken van de leerdoelen?

IJkpunten

- A De opleiding voert een toetsbeleid uit dat aansluit op de onderwijsvisie en dat is gericht op de bewaking van de kwaliteit van de toetsen:
- van binnenschoolse en buitenschoolse studieonderdelen;
 - van studieonderdelen die in het binnenland en in het buitenland worden gevolgd.
- B De toetsen corresponderen met de verschillende typen leerdoelen (kennis, inzicht, vaardigheden en attitude) en met de inhoud en het niveau van de leerstof;
- C De criteria voor de beoordeling van de toetsen zijn helder omschreven, worden door docenten op overeenkomstige wijze gehanteerd en vormen de leidraad voor inhoudelijke feedback aan studenten.

6 Instroom en aansluiting op de vooropleiding

Evaluatievraag:

Voert de opleiding een expliciet en effectief beleid uit gericht op (verbetering van) de aansluiting op de vooropleiding en andere relevante kenmerken van instromende studenten?

IJkpunten

- A De opleiding voert een gericht beleid ten aanzien van de voorlichting en werving van studenten;
- B De opleiding heeft beleid geformuleerd gericht op een effectieve aansluiting van de opleiding op de kenmerken en kwalificaties van de instromende (Nederlandse, buitenlandse en allochtone) studenten. Ze beschikt over instrumenten om te beoordelen of studenten met buitenlandse kwalificaties over hetzelfde niveau beschikken als studenten met een Nederlandse vooropleiding;
- C De opleiding treft adequate voorzieningen om eventuele studieproblemen/deficiënties bij individuele Nederlandse, allochtone en buitenlandse studenten voor aanvang van de studie te onderkennen en deze (in samenwerking met de aanleverende scholen) te verminderen (bijvoorbeeld door middel van deficiëntiecurcussussen);
- D Vrijstellingen (collectieve en individuele) zijn inhoudelijk beargumenteerd en worden zoveel mogelijk benut voor het doorlopen van verkorte leerroutes (met name voor mbo'ers, vwo'ers en ho'ers). Eventuele eerder verworven competenties op basis van werkervaring worden daarbij betrokken. (bijzondere aandacht voor deeltijd- en duale studenten).

7 Doorstroom van studenten

7.1 Selecterende en verwijzende functie van het eerste studiejaar

Evaluatievraag:

Is er sprake van uitvoering van een expliciet en inhoudelijk gefundeerd selectie- en verwijzingsbeleid, waarbij in een zo vroeg mogelijk stadium een zo goed mogelijke selectie plaatsvindt van kansrijke en geschikte studenten?

IJkpunten

- A De opleiding maakt gebruik van een (bindend) negatief studieadvies:
 - dat voorziet in een reële drempel;
 - dat is gebaseerd op inhoudelijke selectiecriteria en op voor de selectie relevante programma-inhouden.
- B Studenten die in onvoldoende mate geschikt blijken te zijn voor de opleiding krijgen een verwijzingsadvies en mogelijkheid tot exitgesprek;
- C De studiebegeleiding tijdens het eerste studiejaar is gericht op de ondersteuning van de student bij het bepalen van de geschiktheid van/voor de studie.

7.2 Studievoortgang / organisatie van de studie

Evaluatievraag:

Zijn er voldoende waarborgen voor een efficiënte leerroute van studenten?

IJkpunten

- A De opleiding heeft beleid geformuleerd ter bevordering van een efficiënte leerroute, gericht op een onbelemmerde doorstroom van studenten;
- B Studielast:
 - voor de afzonderlijke programmaonderdelen (binnenschools en buitenschools) zijn de normen voor de ingeschatte studielast geëxpliciteerd;
 - de opleiding onderzoekt regelmatig of de feitelijke studielast (van havisten) overeenkomt met de geplande studielast en stelt op basis daarvan waar nodig de studielast bij.
- C Studeerbaarheid: de organisatie en programmering van de studie, incl. de studieonderdelen die in het buitenland worden gevolgd, levert volgens de studenten geen belemmeringen op (roosters, toetsing, spreiding van de studielast over de programmaonderdelen en de jaren, voldoende herkansingsmogelijkheden, tijdige uitslag, bereikbaarheid/toegankelijkheid van docenten etc.).

7.3 Studiebegeleiding en voortgangsbewaking

Evaluatievraag:

Voert de opleiding systematisch een beleid uit voor de studiebegeleiding gericht op probleemsignalering, -oplossing en -preventie?

IJkpunten

- A De vorm en de intensiteit van de studiebegeleiding gericht op probleemsignalering, oplossing en -preventie is aangepast aan de studiefasen;
- B Studenten worden regelmatig over hun studieresultaten en studievoortgang geïnformeerd en geadviseerd. De opleiding hanteert daarbij een methode van studievoortgangsregistratie;
- C De opleiding kan een adequate begeleiding waarborgen:
van Nederlandse studenten tijdens hun buitenlandse studieperiode
van buitenlandse en allochtone studenten aan de Nederlandse opleiding.

7.4 Stagebegeleiding, -beoordeling en -organisatie

Evaluatievraag:

Dragen de begeleiding, beoordeling en organisatie van de buitenschoolse onderdelen (stages of werkperiodes) op een efficiënte wijze bij aan het realiseren van de stagedoelen/werkperiodedoelen?

IJkpunten

- A Er is sprake van juiste en tijdige informatievoorziening naar studenten en stage/afstudeerorganisatie, incl. de mogelijkheden en/of verplichtingen van stage lopen en werken in het buitenland;
- B Er zijn heldere afspraken tussen opleiding, studenten en bedrijven ten aanzien van de inhoud, de organisatie, de begeleiding en de beoordeling van de buitenschoolse leerperiode;
- C Er is voldoende betrokkenheid en adequate inhoudelijke begeleiding vanuit de opleiding gedurende de buitenschoolse leersituaties;
- D De beoordeling van de buitenschoolse onderdelen gebeurt door de opleiding (met inbreng van de bedrijfsbegeleiders) en is gebaseerd op heldere beoordelingscriteria.

8 Bereikte resultaten m.b.t. de kwantitatieve instroom, doorstroom en uitstroom van studenten

Evaluatievraag:

Zijn de op instroom en/of doorstroom gerichte maatregelen voldoende effectief in de zin dat ze bijdragen tot een aanvaardbaar rendement?

IJkpunten

- A De opleiding gaat op bewuste en systematische wijze om met kwantitatieve instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens:
- heeft voor de verschillende studiefasen expliciete en beargumenteerde streefcijfers geformuleerd ten aanzien van studieduur en uitval;
 - heeft inzicht in de ontwikkeling van relevante instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens over de afgelopen jaren;
 - gaat systematisch na of de rendementen voldoen, analyseert de uitkomsten en treft passende maatregelen om de rendementen te verbeteren.
- B Het gerealiseerde rendement is aanvaardbaar gezien het type opleiding en haar omgevingsfactoren: diplomarendement, uitvalpercentage, studieduur geslaagden en uitvallers.

III. CONDITIES VOOR KWALITEIT EN CONTINUÏTEIT: HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

9 Externe relaties

9.1 Contacten met het werkveld

Evaluatievraag:

Houdt de opleiding in voldoende mate voeling met relevante regionale, nationale en internationale ontwikkelingen in het werkveld?

IJkpunten

- A De opleiding heeft beleid geformuleerd ten aanzien van organisatie en inhoud van de structurele contacten of het overleg met het werkveld;
- B De opleiding heeft diverse contacten met het regionale, nationale en internationale werkveld, zoals een werkveldcommissie en/of andere structurele contacten, waarmee de opleiding regelmatig spreekt over ontwikkelingen in het beroepenveld en over de inrichting van de opleiding;
- C Het merendeel van de docenten houdt voeling met ontwikkelingen in het regionale, nationale en internationale werkveld (bijvoorbeeld parttime docenten, contractactiviteiten, docentstages);
- D De opleiding benut de informatie uit haar werkveldcontacten op systematische wijze voor de verbetering van het onderwijs.

9.2 Wetenschappelijke oriëntatie

Evaluatievraag:

Houdt de opleiding in voldoende mate voeling met voor de opleiding relevante wetenschappelijke ontwikkelingen?

IJkpunten

- A De opleiding heeft beleid geformuleerd ten aanzien van:
 - de wijze waarop zij zich oriënteert op wetenschappelijke ontwikkelingen;
 - het fungeren als of participeren in regionale kenniscentra.
- B De opleiding onderhoudt structurele contacten met wetenschappelijke instellingen, zoals universiteiten en onderzoeksinstituten;
- C De (individuele) docenten houden voeling met wetenschappelijke ontwikkelingen en inzichten;
- D De opleiding benut de verworven informatie over ontwikkelingen in de relevante wetenschapsdisciplines op systematische wijze voor de verbetering van het onderwijs.

10 De opleidingsorganisatie

10.1 Inrichting en structuur (evaluatievraag 18)

Evaluatievraag:

Dragen inrichting en structuur van de organisatie van de opleiding bij aan het effectief en efficiënt realiseren van de gewenste (onderwijs)doelen en -taken?

IJkpunten

- A De inrichting en structuur van de organisatie sluiten aan bij de visie op onderwijs, zijn op adequate wijze vormgegeven en zijn duidelijk voor de betrokkenen.
Inteverentie verplichte organisatievorm vanuit hogeschool en verplichte samenwerking met andere opleidingen
- B Er zijn structurele overlegverbanden die bijdragen aan een heldere besluitvorming;
- C Het opleidingsmanagement stuurt en bewaakt de onderwijsvisie, de inhoud van het programma, de onderwijsontwikkeling en de onderwijscondities;
- D Er zijn structurele overlegverbanden gericht op de samenwerking met (eventuele) buitenlandse partnerinstellingen.

10.2 Opleidingscultuur

Evaluatievraag:

Is de cultuur binnen de opleidingsorganisatie bevorderlijk voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit?

IJkpunten

- A Het management bevordert een inspirerend werkklimaat en werkt aan draagvlak voor verbeteringen en innovatie;
- B De (gast-)docenten zijn aantoonbaar bereid tot inhoudelijke en onderwijskundige vernieuwingen.
- C Docenten functioneren als een team en stellen hun onderwijs in dienst van het beroep en het beroepsbeeld van de opleiding;
- D Er is sprake van een cultuur waarin studenten en (gast-)docenten serieus worden genomen en die voldoende gericht is op en getuigt van respect voor de diverse culturele achtergronden.
- E Theach what you preach.

11 (Personele) voorzieningen en faciliteiten

11.1 Personeelsbeleid

Evaluatievraag:

Wordt een expliciet personeelsbeleid uitgevoerd dat is afgestemd op het (in te voeren) onderwijsbeleid en het handhaven/verbeteren van de onderwijskwaliteit?

IJkpunten

- A Het opleidingsmanagement heeft een adequaat personeelsbeleid dat voldoende is gedocumenteerd;
- B Het docententeam heeft voldoende omvang en voldoende (actuele) competenties voor de uitvoering van het opleidingsprogramma;
- C Het opleidingsmanagement voert functionerings- en beoordelingsgesprekken en gebruikt daarbij de uitkomsten van studentevaluaties;
- D Het opleidingsmanagement voert een gericht professionaliseringsbeleid uit, waarin aandacht is voor vakinhoudelijk en onderwijskundige bij- en nascholing van docenten, waar onder kennis van ICT-ontwikkelingen;
- E Bij opleidingen of programmaonderdelen die in een vreemde taal worden aangeboden kan de opleiding waarborgen dat de docenten de betreffende vreemde taal in voldoende mate beheersen.

11.2 Faciliteiten

Evaluatievraag:

Zijn de faciliteiten adequaat voor het leveren van de gewenste onderwijskwaliteit?

IJkpunten

- A Het faciliteitenbeleid sluit aan op het onderwijsbeleid en bevordert de uitvoering ervan.
- B De studie- en werkplekken zijn adequaat toegerust, gegeven de toegepaste werkvormen.
- C De mediatheek en/of het studielandschap biedt toegang tot relevante wetenschappelijke publicaties en tijdschriften.
- D Docenten en studenten hebben voldoende toegang tot actuele informatie-, communicatie- en presentatiemiddelen.
- E De faciliteiten zijn in voldoende mate afgestemd op buitenlandse en allochtone studenten.
- F Het beheer van de faciliteiten (ICT) is gericht op het nuttige gebruik voor het onderwijs.

12 Kwaliteitszorg

12.1 Het interne kwaliteitszorgsysteem

Evaluatievraag:

Beschikt de opleiding over een adequaat functionerend kwaliteitszorgsysteem dat voldoende garanties biedt voor het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit, nu en in de toekomst?

IJkpunten

- A De opleiding beschikt over een kwaliteitszorgsysteem, waarmee ze op planmatige en cyclische wijze de kwaliteitsobjecten borgt, in het bijzonder:
- het curriculum;
 - het onderwijsleerproces;
 - de organisatie van de studie (doorstroom van studenten);
 - de kwaliteit van de docenten;
 - de samenwerking met eventuele buitenlandse partnerinstellingen.
- B Ten aanzien van deze objecten:
- zijn er streefdoelen en -cijfers geformuleerd;
 - worden er periodieke metingen en evaluaties verricht die leiden tot betrouwbare resultaten;
 - worden er zonodig verbetermaatregelen getroffen.
(voorbeelden vragen sluiten cirkel van Deming)
- C Het kwaliteitszorgplan van de opleiding:
- heeft een integraal karakter en brengt de borging van alle belangrijke kwaliteitsobjecten met elkaar in verband (behalve de onder A genoemde ook het opleidingskader, de kwalificaties, de rendementen, het personeelsbeleid etc.);
 - is mede gebaseerd op het hogeschool- en/of faculteitsbeleid op dit gebied en geeft inzicht in de taken en verantwoordelijkheden op de verschillende managementniveaus, in het bijzonder op het opleidingsniveau.

12.2 Voortgang sinds de vorige visitatie

Evaluatievraag:

Heeft de opleiding vooruitgang geboekt naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige visitatie?

IJkpunten

- A De opleiding verantwoordt in haar zelfevaluatierapport hoe zij is omgegaan met de conclusies en aanbevelingen uit het vorige visitatierapport;
- B De opleiding toont op welke wijze zij zich verder heeft ontwikkeld sinds de vorige visitatie;
- C De opleiding heeft de aanbevelingen opgevolgd of geeft duidelijke argumenten voor het niet opvolgen van aanbevelingen.

12.3 Het zelfevaluatie-rapport

Evaluatievraag:

Beantwoordt het zelfevaluatie-rapport aan de eisen die aan een valide en betrouwbaar zelfonderzoek mogen worden gesteld?

IJkpunten

- A De opleiding komt tot een beoordeling van haar onderwijskwaliteit (zelfevaluatie).
- B Deze beoordeling is minimaal gebaseerd op de door de HBO-raad geformuleerde kwaliteitsobjecten.
- C Het zelfevaluatie-rapport bevat:
 - de kwaliteitscriteria waarnaar men streeft;
 - een accurate beschrijving, gevolgd door een inventarisatie van zwakke en sterke punten;
 - een analyse van zwakke punten op basis van traceerbare gegevens;
 - verbeteracties met een realistische termijnstelling.
- D Betrokkenen herkennen zich in de uitkomsten en onderschrijven de voorgenomen verbeteracties.

Bijlage 3a: Relevante ontwikkelingen in het regionale, nationale en internationale werkveld

De commissie onderschrijft de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zoals omschreven in het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel van de BOM-opleidingen Hart voor de publieke zaak

- De dichotomie tussen 'publiek' en 'privaat';
- Relationeel management;
- Informatie- en communicatietechnologie (ICT);
- Europese dimensie

Daarnaast verwacht de commissie ook dat opleidingen de nodige aandacht geven aan de volgende ontwikkelingen:

- De onzekere positie van (de zoekende/zich 'terugtrekkende') overheid;
- De juridisering;
- Governance;
- Afrekenen op resultaten;
- Dualisme;
- De steeds complexer wordende besluitvorming;
- Strengere controle op het naleven van overheidsregels: milieu, ARBO, vergunningen etc.
- Het belang van kennismanagement zowel vakinhoudelijk als in relatie tot de eerder genoemde ICT-ontwikkelingen;
- Toenemende aandacht voor kwaliteit;
- Politiek bestuur versus ambtelijk bestuur in relatie tot maakbaarheidsfilosofie.

Bijlage 3b: Beroepsgerichte competenties

De commissie onderschrijft de in het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel Hart voor de publieke zaak omschreven competenties. Zij is met de opleidingen van mening dat afgestudeerden die bekwaamheid moeten hebben om de verworven kennis, inzicht, vaardigheden en houding zodanig hanteren dat zij de functies die in het beroepsprofiel worden onderscheiden als beginnend beroeps-beoefenaar adequaat kunnen invullen.

Rubricering van de competenties

- A. Affiniteit met de publieke zaak
- B. De public manager aan de slag
- C. Relatieve management

Ad A

1. Is betrokken bij vraagstukken van besluitvorming, democratie en vertegenwoordiging (ook in Europees verband);
2. Is gericht op publieke verantwoording en publiek ondernemerschap;
3. Heeft oog voor de relatie tussen overheid en burger (klantgerichtheid en samenwerkingsprojecten);
4. Heeft een antenne voor politieke, ideologische en culturele verschillen;
5. Houdt rekening met belangen, machts- en invloedsfactoren (formele en informele, feitelijke en potentiële);
6. Heeft ook oog voor de doorwerking van de multiculturele aspecten van onze samenleving op de organisatie waar men werkt;
7. Is bestand tegen complexe, slechts gedeeltelijke voorgestructureerde beleidsproblemen en onzekere beleidsuitkomsten;
8. Heeft ook oog voor de implicaties van ICT-toepassingen op de verhoudingen tussen overheid en burger;
9. Denkt breder dan het 'verband' waarin hij werkt (indien relevant ook internationaal).

Ad B.

Agendavorming

10. Problematiseert verschijnselen als 'beleidsprobleem';
11. Draagt bij aan het effectief beïnvloeden van actoren (lobbyen);
12. Draagt bij aan het verenigen van betrokkenen op gemeenschappelijke belangen (mobiliseren).

Vorbereiding

13. Voert onderzoek van beleidsmatige of maatschappelijke aard uit;
14. Analyseert de diversiteit aan probleemvariabelen (economisch, juridisch, politiek);
15. Evalueert de inhoud van en het proces rondom bestaand beleid;
16. Houdt rekening met de impact van Europese regelgeving op het te voeren beleid;
17. Draagt bij aan de voorbereiding van een 'bestuursopdracht' in zijn financieel-economische, juridische en besluitvormingsaspecten;

Ontwerp

18. Vertaalt politieke issues en beleidslijnen en geeft alternatieven en prioriteiten aan, met behulp van een plan van aanpak;
19. Leidt hoofdlijnen van beleid af uit een veelheid van beleidsdocumenten (dossiermanagement);
20. Maakt gebruik van eerder /elders toegepaste oplossingstrajecten, en bepaalt daarbij de vergelijkbaarheid met eerdere cases ('jurisprudentie', 'prototypering');
21. Hanteert scenario's;
22. Draagt bij aan actorenanalyse;
23. Draagt bij aan het bepalen van kansrijke oplossingsrichtingen en -strategieën;
24. Draagt bij aan het checken van voorgenomen beleid op uitvoerbaarheid, haalbaarheid, beheersbaarheid, doelmatigheid en rechtmatigheid.

Vaststelling/besluitvorming

25. Onderscheidt tussen 'voor bestuur relevante' hoofd- en bijzaken van technische aard of op uitvoeringsniveau;
26. Formuleert compromissen;
27. Maakt en presenteert een beleidsnotitie zodanig dat deze tot besluitvorming leidt;
28. Draagt bij aan het verantwoorden van kostendecisies en kostencalculaties.

Implementatie/uitvoering

29. Implementeert vastgesteld beleid
30. Hanteert discretionaire bevoegdheden, weet om te gaan met beleidsvrijheid;
31. Begeleidt bestuurlijke-juridische procedures;
32. Opereert bedrijfsmatig met ook voor de (on)doelmatigheid van processen;
33. Draagt bij aan het verkennen en benutten van de mogelijkheden van ICT, zowel in intern als in extern perspectief;
34. Draagt bij aan het bewaken van de kosten binnen een vastgesteld budget;
35. Draagt bij aan het opstellen van financiële constructies tussen overheid en particulieren;
36. Draagt bij aan de monitoring van beleidsontwikkeling en uitvoering

Evaluatie/reflectie

37. Analyseert en evalueert beleidsprocessen en beleidseffecten;
38. Stijgt boven het uitvoerende werk uit en reflecteert erop;
39. communiceert over visie op eigen rol en effectiviteit, vanuit verschillende perspectieven en belangen

Ad C

40. Vangt signalen op uit de samenleving;
41. Treedt dienstverlenend op naar het publiek;
42. Is een teamworker;
43. Is gericht op samenwerking; brengt betrokkenen over onderlinge verschillen met elkaar in gesprek;
44. Is communicatief duidelijk en besluitvaardig; weet om te gaan met spanningsvelden, conflicten en belangentegenstelling;
45. Is onpartijdig en integer, heeft een duidelijk normbesef, kunst voor fair play;
46. Heeft de sensitiviteit om zich in het standpunt van anderen te verplaatsen;
47. Treedt op al onderhandelaar in contractrelaties;
48. Stuurt projecten aan, benut (beleidsnet)werken en structureert een debat;
49. Draagt bij aan het creëren van draagvlak voor besluiten en van win-win situaties;
50. Draagt bij aan het op gang houden van een proces (vermijdt 'loopgraaf, fuik patstelling)

Profiel Integrale Veiligheid

De bovenstaande competenties gelden onverkort voor het IV-profiel. Dit geldt ook voor het hbo-niveau. Het profiel onderscheidt zich niet, doordat er andere competenties worden aangeleerd, maar doordat een aantal competenties verder is ontwikkeld en verdiept. De volgende zijn in het bijzonder van belang.

(de cijfers verwijzen naar de betreffende competenties)

Ad A.

- 4/6. Heeft oog voor multiculturele achtergronden van onveiligheid;
7. Weet om te gaan met paradoxen en inconsistenties;
8. ICT: heeft oog voor 'cybercrime' en voor bedreigingen van de privacy van de burger;
9. Denkt bij grootschalige problemen vanuit Europees perspectief;

Ad B.

12. Brengt partijen bijeen rond (de aanpak van) veiligheid als gemeenschappelijk belang;
13. Doet onderzoek naar achtergronden van crimineel gedrag;
14. Maakt analyses van veiligheidsrisico's;
16. Houdt rekening met de Europese regelgeving op het gebied van veiligheid;
21. Werkt met scenario's op het gebied van veiligheid, risico en rampenbestrijding;
24. Bedt veiligheidsmaatregelen in een systeem van interne kwaliteitszorg in;
30. Intervenieert.

Ad C.

40. Werkt preventief/pro-actief aan veiligheid;
44. Weet conflicten te hanteren;
46. Treedt op met empathie.

Daarnaast verwacht de commissie dat opleidingen voldoende aandacht besteden aan de volgende beroepsgerichte competenties:

- Kennis van de inrichting openbaar bestuur van Nederland;
- Complexe besluitvorming;
- Introducerende kennis van de relevante wetenschappelijke vakgebieden en kunnen deze vertalen naar eigen werkomgeving;
- Studenten hebben kennis van de relevante wet- en regelgeving binnen bedrijfs- en overheidsomgeving en kunnen deze in eigen werkomgeving toepassen;
- Studenten hebben oog voor omgang met andere (bedrijfs-)culturen en referentiekaders in verband met de communicatie.

Bijlage 3c: Generieke kernkwalificaties

De commissie erkent de tien generieke kwalificaties voor de beoordeling van hbo-niveau (zoals deze worden gehanteerd door de HBO-raad). Een vergelijking met de Dublin-descriptoren die door het NVAO worden gehanteerd, heeft geleid tot een indeling in vier categorieën. De eerste vier blokken kennen geen duidelijke prioritering. Het vierde blok is van minder belang voor pas afgestudeerden, maar is in potentie wel van belang voor die afgestudeerden die doorgroeien op de arbeidsmarkt.

Blok 1: Algemeen doel: de brede uitoefening van het beroep met hulp van hiervoor noodzakelijke kennis en vaardigheden (de gereedschapkist) staat centraal om in het beroep te kunnen functioneren.

Centraal staan de volgende generieke kwalificaties:

- brede professionalisering
- multidisciplinaire integratie

Blok 2: Methoden en werkwijzen: wat is vereist om in die brede beroepspraktijk te kunnen functioneren?

Centraal staan de volgende generieke kwalificaties:

- transfer en brede inzetbaarheid
- creativiteit en complexiteit van handelen
- probleemgericht werken
- methodisch en reflectief denken en handelen.

Blok 3: Communicatief vermogen.

- sociaal-communicatieve bekwaamheid.

Blok 4: Overige generieke kwalificaties, die van belang zijn:

- wetenschappelijke toepassing
- basiskwalificaties voor managementfuncties
- besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De commissie onderschrijft het onderscheid tussen hbo, mbo en wo.

Kort gedefinieerd zijn de werkzaamheden bij de:

- Mbo-er meer gekenmerkt door routine, reproductie, onderhoud en bediening;
- Hbo-er gekenmerkt door complexiteit, methodisch werken, denken in modellen, systemen en processen en door toepassingsgerichtheid; 'de hbo-er is een probleemoplosser, gebruikmakend van bestaande oplossingstechnieken.'
- Wo-er meer wetenschappelijk van aard; 'de wo-er is een probleemdefinieerder en onderzoeker naar nieuwe oplossingstechnieken en -technologieën'.

Bijlage 4: Bezoekrooster

week	data	Hogeschool
42	Woensdag 15 en donderdag 16 oktober	Hogeschool 's Hertogenbosch
43	Maandag 20 en dinsdag 21 oktober	Saxion Hogeschool Enschede
44	Dinsdag 28 en woensdag 29 oktober	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
45	Woensdag 5 en donderdag 6 november	Haagse Hogeschool, Den Haag

Bijlage 5: Dagprogramma van een visitatiebezoek

Als daar aanleiding toe was, is dit dagprogramma aangepast naar de specifieke situatie van de opleidingen/hogescholen.

1^e dag: middag en avond

<i>Tijd:</i>	<i>Gespreksgroep/activiteit:</i>
13.00	Overleg secretaris met contactpersoon van de opleiding.
13.30	Aankomst commissieleden
13.30	Bestudering van het ter inzage gelegde materiaal
15.30	Vorbereiding gesprekken
17.30	Korte break voor een snack
17.45	1e gesprek met management
18.30	Mogelijkheid voor opleiding om externe betrokkenen te laten spreken met commissie, zoals stageverleners/ werkveldcommissie of afgestudeerden. Dit kunnen wellicht ook docenten- of studentengroepen zijn
19.15	Mogelijkheid voor opleiding om externe betrokkenen te laten spreken met commissie, zoals stageverleners/ werkveldcommissie of afgestudeerden Dit kunnen wellicht ook docenten- of studentengroepen zijn
20.00	Commissie naar het hotel 20.30 Diner

Dag 2

<i>Tijd:</i>	<i>Gespreksgroep/Activiteit:</i>
8.15	Aankomst commissie
8.30	Gesprek met studenten hoofdfase
9.15	Gesprek met studenten (1e/2e jaar) over de propedeuse
10.00	Koffiepauze
10.15	Bezichtiging faciliteiten
10.45	Gesprek met docenten over de propedeuse
12.00	Gesprek met stagecoördinator en stagebegeleiders
12.45	Besloten werklunch
13.30	Gesprek met docenten over de hoofdfase
14.15	Theepauze
14.30	Gesprek met het college van bestuur en de (eventuele) faculteitsdirectie
15.00	Besloten commissievergadering
15.45	Gesprek met het opleidingsmanagement
16.15	Besloten commissievergadering
16.45	Mondelinge terugrapportage
17.15	Vertrek van commissie

Bijlage 6: Te bestuderen documentatie

Lijst van ter inzage gewenst materiaal

- Onderwijs- en examenregeling van 2002-2003 en 2003-2004;
- De nieuwste voorlichtingsbrochure en overig voorlichtingsmateriaal.
- Beleidsdocumenten van de opleiding waaruit in kwalitatieve en kwantitatieve zin blijkt hoe in de afgelopen jaren aan de opleiding gestalte is gegeven en welk beleid haar voor de komende jaren voor ogen staat (onder andere het instellingsplan). Eventuele relevante (beleids)documenten die na de afronding van het zelfevaluatierapport zijn verschenen.
- Recente evaluatierapporten van (aspecten van) het onderwijs, zoals verslagen van gecommiteerden, evaluaties door studenten en docenten, module-evaluaties;
- Eindtermen voor de opleiding;
- Leerplannen (inclusief leerdoelen) voor de verschillende jaren;
- Al het studiemateriaal al naar gelang het soort waarmee gewerkt wordt, zoals:
 - readers,
 - cursusboeken
 - studieboeken,
 - moduleboeken,
 - studiehandleidingen,
 - stagehandleidingen
 - literatuurlijsten (laatste vier jaar)
- Een representatieve selectie uit het studiemateriaal al naar gelang het soort waarmee gewerkt
- Een representatieve set van stageverslagen van de diverse studie jaren, plus de beoordeling daarvan en voor zover aanwezig de verantwoording van de beoordeling (hoe is het cijfer tot stand gekomen) en indien aanwezig de daarbij gehanteerde criteria. Zowel de verslagen die als voldoende zijn beoordeeld als verslagen die als onvoldoende zijn beoordeeld. Een representatieve set van beoordelingsmateriaal die het niveau weerspiegelen dat docenten van studenten verwachten. De aan studenten voorgelegde toetsen, de door studenten gemaakte toetsen en de beoordeling daarvan/feedback daarop en de gehanteerde de beoordelingscriteria; indien toetsen per vak worden afgenomen dan representatieve toetsen per vak;
- Een representatieve set van beoordelingsmateriaal die het (eind)niveau weerspiegelen dat docenten van studenten verwachten:
- Afstudeerproducten (minimaal 10) plus de beoordeling daarvan, plus voor zover aanwezig de verantwoording van de beoordeling en de gehanteerde criteria (hoe is het cijfer tot stand gekomen) Zowel de verslagen die als voldoende zijn beoordeeld als verslagen die als onvoldoende zijn beoordeeld.
- Indien aanwezig portfolio
- vraagstellingen, toetsen en opdrachten en beoordelingen daarvan uit het laatste studiejaar
- Documentatie over het (geautomatiseerde) studievoortgangsregistratiesysteem (en bij voorkeur een uitdraai als voorbeeld)
- Informatie over het interne kwaliteitszorgsysteem;
- Statuut/reglement/verslagen van beroepenveldcommissie;
- Overzichtslijst van bedrijven en instellingen waarmee de opleiding contact heeft en de aard daarvan;

- Mogelijke afspraken met stageverlenende instellingen;
- Studentenperiodieken op opleidingsniveau;
- Indien relevant: een computer met domeinspecifieke toepassingen zoals die door studenten dagelijks wordt gebruikt plus overige nieuwe media;
Indien mogelijk voor de specifieke commissieleden een toegangscode voor intranet, zodat zij van tevoren over uw intranet kunnen surfen;
- Gegevens omtrent Internationalisering voor zover deze niet in het zelfevaluatie-rapport zijn beschreven;
- Informatie over organisatie en personeel:
- de organisatie van de opleiding en de plaats ervan in de hogeschool (voor zover niet in het zelfevaluatie-rapport beschreven),
- het personeelsbeleid (onder andere procedure rond functioneringsgesprekken, het bijscholingsplan/professionaliseringsplan),
- gegevens over het ziekteverzuim en het verloop onder het personeel, gespecificeerd naar docenten en overig personeel
- het financieel beleid.
- beknopte CV's van de docenten (wat is de laatste voor het vakgebied relevante werkervaring van de docent en hoe recent is die ervaring; welke voor het onderwijs relevante (bij-)scholing heeft de docent gevolgd), betrokkenheid bij discipline bijvoorbeeld door publicaties.

Bijlage 7: Geraadpleegde literatuur

Algemene informatie visitatiestelsel in het hoger beroepsonderwijs in Nederland (1990), HBO-raad, Den Haag

Basisdocument 1990, Voorlichtingsdienst HBO-raad, Den Haag

Competentiegerichtleren houdt hbo in zijn greep. HBO-journaal, oktober 2003

Digitale reflectie bevordert verantwoordelijkheidsgevoel. HBO-journaal, november 2003

Hart voor de Publieke zaak (juni 1999). Het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel opleiding bestuurskunde/overheidsmanagement. Landelijk Opleidingsoverleg bestuurskunde/overheidsmanagement

HBO-raad (1997) *Jonge loten aan de stam*; eindrapport van de visitatiecommissie management, economie en recht alsmede bestuurskunde/overheidsmanagement, Den Haag

HBO-raad (1997). *Stramien opleidingskwalificaties HBO*. In: hogeschoolberichten 215, Den Haag

HBO-raad (1997). *Taakstelling en werkwijze van visitatiecommissies*; nadere bestuurlijke aanwijzingen.

Inspectie Hoger Onderwijs (1998). *Meta-evaluatie van het visitatierapport*.

Bijlage 8: Afkortingenlijst

CRIHO	Centraal Register Inschrijvingen Hoger Onderwijs
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
Dt	Deeltijd
EFQM	European Foundation for Quality Management
FTE	Fulltime-equivalent
havo	Hoger Algemeen Vormend Onderwijs
hbo	Hoger Beroeps Onderwijs
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie
mbo	Middelbaar beroeps onderwijs
OEC	Onderwijs- en examencommissie
OER	Onderwijs- en examenreglement
PC	Personal Computer
PR	Public Relation
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
vo	Voortgezet Onderwijs
Vt	voltijd
vwo	Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
wo	Wetenschappelijk Onderwijs