

NHL Stenden Hogeschool

B Human Resource Management + Ad, voltijd en deeltijd

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In januari 2019 zijn de bestaande hbo-bacheloropleiding en ad-opleiding Human Resource Management (HRM) van NHL Stenden Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een voltijd bacheloropleiding, een uitfaserende deeltijd bacheloropleiding, een voltijd Ad-opleiding en een uitfaserende deeltijd Ad-opleiding in Leeuwarden. Het panel beoordeelt de opleidingen ieder afzonderlijk als **voldoende**.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De bachelor- en de Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

De beoogde leerresultaten van de opleidingen zijn gebaseerd op de landelijke kerncompetenties van het landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2016+. De uitwerking van deze kerncompetenties in beroepssituaties, beroepsrollen en beroepsproducten geeft volgens het panel een duidelijk beeld van waaraan studenten aan het eind van hun opleiding als beginnend beroepsoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-niveau is volgens het panel voldoende aangetoond, doordat de competenties zijn gerelateerd aan het NLQF niveau 5 (Ad-opleiding) en 6 (bachelor) en de Dublin descriptors voor respectievelijk de Ad- en de bacheloropleiding. Voor de bacheloropleiding zijn de landelijke kerncompetenties verder uitgewerkt in concrete leerresultaten. Het panel bepleit een dergelijke concretisering ook voor de Ad-opleiding. De kerncompetenties en leerresultaten zijn passend voor de beroepspraktijk en sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. Het panel onderschrijft de visie van de opleidingen op het beroep en de ontwikkelingen in het werkveld. De profilering van de opleidingen met de kernthema's waardengedreven professionals, internationalisering en het bijdragen aan vitale organisaties en regio's vindt het panel opportuun. Van het thema internationalisering mist het panel een duidelijke uitwerking in de competenties en leerresultaten. Er is een goede afstemming over de beoogde leerresultaten met het werkveld, waarmee de opleidingen goede contacten onderhouden.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De bachelor- en Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **goed**.

Op basis van het nieuwe onderwijsconcept Design Based Education (DBE), de nieuwe eerstejaarsprogramma's van beide opleidingen en de plannen voor daarna, is het panel van mening dat de nieuwe programma's van zowel de Ad-opleiding als van de bacheloropleiding het studenten zeer zeker mogelijk zal maken de beoogde leerresultaten te behalen. Er wordt voortgebouwd op solide programma's van de uitfaserende opleidingen. Dit geeft het panel veel vertrouwen in goed uitgedachte en goed werkende toekomstig programma's voor zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleiding. De programma's zijn breed, praktijkgericht en bieden voldoende keuzeruimte. Onderzoek is vanaf het begin van de studie integraal ingepast in het programma. Studenten worden op deze wijze goed voorbereid op het doen van praktijkgericht onderzoek. De internationale component van HRM komt in de opleidingen goed tot zijn recht. De gezamenlijke curriculumonderdelen van de Ad- en bacheloropleiding in het tweede jaar zijn zinvol voor de overstap van de Ad-opleiding naar de bacheloropleiding.

Het nieuwe onderwijsconcept DBE krijgt veel waardering van het panel, vanwege het werken met authentieke praktijkopdrachten, het samen leren, de aandacht voor zelfreflectie en de

mogelijkheden voor persoonlijke leerwegen. De studiebegeleiding (loopbaancoaching) steekt goed in elkaar met dezelfde loopbaancoach voor de gehele studie van de student. De opleidingen mogen zich verder verheugen in een goed gekwalificeerd, hardwerkend, lerend en zeer enthousiast docententeam. Studenten zijn lovend over de docenten. Het team is nieuw vanwege de fusie, maar de docenten lijken al goed op elkaar ingespeeld. Docenten vinden dat zij het bijzonder goed met elkaar hebben getroffen.

Standaard 3: Toetsing

De bachelor- en Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

De beoordeling voor deze standaard heeft ook betrekking op de udfaserende deeltijd bacheloropleidingen van voorheen NHL en voorheen Stenden Hogeschool en op de udfaserende deeltijd Ad-opleiding van voorheen NHL.

De opleidingen ontwikkelen een nieuw systeem van toetsing dat aansluit bij het nieuwe DBE-onderwijsconcept. Hiermee is inmiddels in het studiejaar 2018 – 2019 enige ervaring opgedaan. De toetssystemen van de voorlopers van de nieuwe opleidingen zijn in de ogen van het panel adequaat, met toetsing die aan de norm voldoet. Op basis hiervan, de sterke inhoudelijke inzet van de docenten voor de nieuwe DBE-toetsing en de eerste positieve indrukken van het panel hiervan, heeft zij veel vertrouwen in de verdere ontwikkeling van het DBE-toetssysteem binnen de opleidingen. De opleidingen gebruiken een goede mix van toetsvormen, die goed aansluiten op de leerdoelen en werkvormen. De toetsen die het panel heeft ingezien, grotendeels van de opleidingen van voorheen NHL en voorheen Stenden, voldoen aan het hbo-niveau. Het panel wil de opleidingen wel meegeven dat over het geheel genomen de onderbouwing van de beoordelingen, inclusief die van de afstudeerwerken, uitgebreider kan. De kwaliteitsborging van de toetsing en beoordeling is adequaat. Dit geldt zowel voor de oude als de nieuwe situatie. De nieuwe examencommissie, toetscommissie en scriptiecommissie hebben op het panel een capabele en stevige indruk gemaakt.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De bachelor- en Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

De beoordeling voor deze standaard heeft ook betrekking op de udfaserende deeltijd bacheloropleidingen van voorheen NHL en voorheen Stenden Hogeschool en op de udfaserende deeltijd Ad-opleiding van voorheen NHL.

Bij de formulering van het oordeel voor deze standaard heeft het panel alleen kunnen afgaan op de HRM-opleidingen (voltijd en deeltijd) van voorheen NHL en voorheen Stenden. Zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleidingen tonen volgens het panel aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. De programma's en de opzet van de afstudeerfase bieden daartoe voldoende garanties. De borging van het eindniveau steekt goed in elkaar. Het panel oordeelt positief over de opzet van de afstudeertrajecten van de opleidingen met een juiste fasering, voldoende keuzemogelijkheden en adequate begeleiding. Alumni beamen dit. Op basis hiervan en de plannen voor de vernieuwing van het afstudeerproces die het panel tijdens haar bezoek heeft vernomen, heeft zij alle vertrouwen in de vormgeving en inhoud van de nieuw te ontwikkelen afstudeertrajecten van zowel de Ad- als de bacheloropleiding, conform het DBE-onderwijsconcept. Het panel concludeert op basis van de bestudering van afstudeerrapporten

van de Ad-opleiding (voltijd, deeltijd) en de bacheloropleidingen (voltijd, deeltijd) dat de afgestudeerden aantonen de beoogde leerresultaten te hebben gerealiseerd. De reflectie in de stageverslagen kan wel verder aan diepgang winnen. Het panel zou in de afstudeeropdrachten van de vernieuwde opleidingen graag meer terug willen zien van het profileringspunt internationalisering. In de afstudeeropdrachten van de Ad-opleiding mag de focus nog sterker op het beroepsproduct komen te liggen. Alumni oordelen positief over de aansluiting van de opleiding op hun beroepspraktijk. Zij komen goed terecht in het werkveld, waar zij veel waardering krijgen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	9
Schets van de opleiding	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	14
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	18
Standaard 3 Toetsing	25
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	28
Eindoordeel over de opleiding	33
Aanbevelingen	34
Bijlagen	35
Bijlage 1 Bezoekprogramma	36
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	37

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding en ad-opleiding Human Resource Management (HRM) van NHL Stenden Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van NHL Stenden Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2016) en het *NQA-protocol 2018 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 16 en 17 januari 2019.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer ing. J.C. de Jong (voorzitter, domeindeskundige)

De heer J.T.M.R. Diesveld (domeindeskundige)

De heer drs. R.A. van den Berg (domeindeskundige)

Mevrouw M.L. van der Plas (studentlid)

De heer drs. M. Fokkema, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

Bij de aanvraag heeft de instelling een Zelfevaluatierapport (ZER) aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2018*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht; zie bijlagen 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

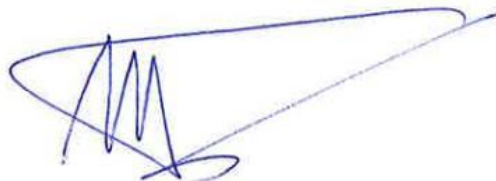
Utrecht, 9 april 2019

Panelvoorzitter

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J.C. de Jong', written in a cursive style.

Ing. J.C. de Jong

Lead-auditor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Fokkema', written in a cursive style.

Drs. M. Fokkema

Schets van de opleiding

De Ad-opleiding en bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van NHL Stenden Hogeschool maakt sinds 1 januari 2018 deel uit van de Academie International Business Administration (IBA) van NHL Stenden Hogeschool, samen met de opleiding Bedrijfskunde. NHL Stenden Hogeschool is de nieuwe hogeschool waarin Stenden Hogeschool (Stenden) en de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL) zijn gefuseerd. De HRM Ad- en bacheloropleidingen van NHL Stenden Hogeschool worden in Leeuwarden aangeboden.

Zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleiding kennen een voltijd- en een deeltijdvariant. De deeltijdvariant van de Ad-opleiding en de deeltijd bacheloropleiding van voorheen Stenden Hogeschool zijn in september 2018 met een nieuw programma gestart en nemen deel aan de instellingsbrede pilot 'Flexibel Onderwijs' en het landelijke experiment Leeruitkomsten. Deze FLEX-opleidingen worden in het voorjaar van 2020 gevisiteerd, samen met de andere FLEX-opleidingen van NHL Stenden. Zij vallen buiten de onderhavige visitatie. De deeltijd bacheloropleiding van voorheen NHL wordt afgebouwd en heeft geen nieuwe start gemaakt in de pilot 'Flexibel Onderwijs'. De uitfaserende deeltijdopleidingen (de deeltijd Ad- en bacheloropleiding HRM van voorheen NHL en de deeltijd bacheloropleiding HRM van voorheen Stenden) zijn bij de onderhavige visitatie alleen meegenomen bij de beoordeling van standaard 3 en 4, conform afspraken met de NVAO.

De studentenaantallen van de varianten die in dit rapport zijn beoordeeld zijn als volgt:

Variant opleiding	Aantal studenten per oktober 2018	Instroom 2018 - 2019
Ad voltijd	80	34
Bachelor voltijd	312	75
Bachelor deeltijd v/h NHL, uitfaserend	16	n.v.t.
Bachelor deeltijd v/h Stenden, uitfaserend	0	n.v.t.
Ad deeltijd v/h NHL, uitfaserend	0	n.v.t.

De voorlopers van de nieuwe HRM-opleidingen van NHL Stenden hebben een diverse achtergrond. De Ad-opleiding van voorheen NHL is een praktijkgerichte opleiding die opleidt voor uitvoerende HR-rollen. Sinds 1 januari 2018 is dit een eigenstandige opleiding met een eigen isat-code. Nog meer dan voorheen is hierdoor behoefte aan een heldere profilering van deze opleiding. De ontwikkelgroep van de nieuwe Ad-opleiding zal zich hierover buigen. De bacheloropleiding van voorheen NHL is een HRM-opleiding met een bedrijfskundig DNA. Bij voorheen NHL was deze opleiding nauw verweven met de opleiding Bedrijfskunde MER met een gezamenlijke propedeuse en gezamenlijke minoren. Deze opleiding is sterk verankerd in het regionale bedrijfsleven en werkt veel met projecten. De bacheloropleiding HRM van voorheen Stenden heeft haar wortels in het sociale domein, met de start in 1992 van de opleiding Personeel en Arbeid naast opleidingen als Creatieve Therapie en Sociaal Pedagogische Hulpverlening. Van 2008 tot 2018 hoorde de opleiding bij de School of Business van Stenden Hogeschool, met zakelijke inhoud en een sociale onderstroom. Een sterke opleidingsgemeenschap en de nadruk op waardengedreven professionals zijn kenmerkend voor deze opleiding.

De opleidingen werken nauw samen met enkele lectoraten van NHL Stenden Hogeschool. Er zijn drie lectoraten verbonden aan de Academie voor International Business Administration. Het gaat om het (Associate) Lectoraat Betekenisvol Ondernemen, het Lectoraat Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht en het Lectoraat OndernemenNu!. Dit laatste lectoraat is het nauwst verweven met de HRM-opleidingen. De lectoraten vormen samen met het lectoraat Green Logistics van de Academie Logistiek & Economie in Emmen een onderzoeksgroep gericht op het versterken van innovatief, internationaal georiënteerd en daardoor toekomstbestendig, duurzaam ondernemerschap. Langs deze weg wil de onderzoeksgroep bijdragen aan de ontwikkeling van een vitale economie in de regio's waar NHL Stenden Hogeschool actief is. De onderzoeksgroep wil onderzoek met het onderwijs verbinden. De lectoraten participeren volop in het onderwijs en spelen een belangrijke rol in de verdere curriculumontwikkeling.

Voor de nabije toekomst is de verdere samensmelting van de HRM-opleidingen van voorheen NHL en Stenden een belangrijke ambitie. Dit heeft al geleid tot de nieuwe Ad- en bacheloropleidingen HRM, waarvan het eerste jaar in september 2018 is gestart. De verschillende teams zijn op zoek gegaan naar elkaars kracht en elkaars verschillen om de 'best of both worlds' te verenigen. De implementatie van het onderwijsconcept van NHL Stenden, Design Based Education (zie verder bij standaard 2), vormt hierbij een rode draad. Dit proces is volop gaande met als eerste wapenfeit de nieuw ontwikkelde propedeuse. De processen van ontwerpen, ontwikkelen en implementeren lopen deels, organisch, door elkaar heen. In co-creatie met het werkveld, werkveldadviescommissie, alumni, studenten en lectoren werken de opleidingen aan de richting en verdere inrichting van hun nieuwe curricula.

Leeswijzer

Omdat de voltijd Ad-opleiding en de voltijd bacheloropleidingen in september 2018 met een nieuw programma zijn gestart en de betreffende oude opleidingen uitfaserend zijn, zal bij standaard 2 – Leeromgeving - voornamelijk worden ingegaan op het nieuwe programma van de voltijdopleidingen (Ad en bachelor). Standaard 1 – Beoogde leerresultaten - heeft zowel betrekking op de oude als de nieuwe situatie. Dit geldt ook voor standaard 3 – Toetsing. Standaard 4 – Gerealiseerde leerresultaten - heeft alleen betrekking op de oude situatie, met een korte vooruitblik op het nieuw te ontwikkelen afstudeerprogramma, omdat in de nieuwe programma's nog geen studenten zijn afgestudeerd. Standaard 3 en 4 hebben beide betrekking op de voltijd- en deeltijdopleidingen. Waar in de tekst 'opleidingen' staat, wordt zowel de Ad- als de bacheloropleiding bedoeld; bij 'opleiding' gaat het om de Ad-opleiding of de bacheloropleiding.

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

Conclusie

De bachelor- en de Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

De beoogde leerresultaten van de opleidingen zijn gebaseerd op de landelijke kerncompetenties van het landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2016+. De uitwerking van deze kerncompetenties in beroepssituaties, beroepsrollen en beroepsproducten geeft volgens het panel een duidelijk beeld van waaraan studenten aan het eind van hun opleiding als beginnend beroepsoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-niveau is volgens het panel voldoende aangetoond, doordat de competenties zijn gerelateerd aan het NLQF niveau 5 (Ad-opleiding) en 6 (bachelor) en de Dublin descriptoren voor respectievelijk de Ad- en de bacheloropleiding. Voor de bacheloropleiding zijn de landelijke kerncompetenties verder uitgewerkt in concrete leerresultaten. Het panel bepleit een dergelijke concretisering ook voor de Ad-opleiding. De kerncompetenties en leerresultaten zijn passend voor de beroepspraktijk en sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. Het panel onderschrijft de visie van de opleidingen op het beroep en de ontwikkelingen in het werkveld. De profilering van de opleidingen met de kernthema's waardengedreven professionals, internationalisering en het bijdragen aan vitale organisaties en regio's vindt het panel opportuun. Van het thema internationalisering mist het panel een duidelijke uitwerking in de competenties en leerresultaten. Er is een goede afstemming over de beoogde leerresultaten met het werkveld, waarmee de opleidingen goede contacten onderhouden.

Onderbouwing

Visie op HRM en profilering

De opleidingen willen zich profileren met de kernthema's waardengedreven professionals, internationalisering en het bijdragen aan vitale organisaties en regio's. Deze profilering sluit in de ogen van de opleidingen goed aan op hun visie op HRM, die zich als volgt in hun eigen woorden laat samenvatten. Het beroep van de HR-professional is voortdurend aan verandering onderhevig. Traditionele HR-taken worden steeds meer door leidinggevenden overgenomen in hun rol als people manager en integraal manager. Administratieve HR-taken verdwijnen door toenemende digitalisering, 'E-HRM' en employee self service. Dit heeft gevolgen voor de functie van HRM'ers. In versnelde mate worden concepten als persoonlijk leiderschap, zelfsturing, zelfregie en autonome of zelfsturende teams gemeengoed, waardoor de werknemer meer eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid krijgt om zijn eigen werk te organiseren en in te richten. Met deze concepten willen de opleidingen met name ondernemerschap en flexibiliteit van werknemers bevorderen en het succes van hun organisatie. Naast *profit* spelen *people*, *planet* en *purpose* een steeds grotere rol voor ondernemingen. Duurzaamheid, sociale vraagstukken, diversiteit en inclusiviteit zijn ook voor de HRM'er belangrijke thema's. Hij/zij heeft met globalisering te maken én heeft tegelijkertijd goed oog voor het regionale werkveld.

In de hierboven beschreven context zien de opleidingen de HRM'er als een breed inzetbare professional, die op het gebied van mens en organisatie bijdraagt aan een duurzame en waardengedreven organisatiestrategie. De HRM'er is een facilitator in brede zin. Veel meer dan voorheen zal hij/zij over kerncompetenties moeten beschikken om impact te hebben. Het gaat hierbij volgens de opleidingen vooral om persoonlijke integriteit/geloofwaardigheid, vermogen om te beïnvloeden, management van veranderingen, persoonlijk leiderschap, zelfinzicht en het kunnen verbinden van mensen en talenten. De veranderingen op de arbeidsmarkt en het werven van de juiste talenten maken een steeds groter deel uit van HRM. De focus van HRM ligt steeds meer op werkplezier.

De opleidingen willen studenten opleiden tot ondernemende, innovatieve en waardengedreven HR-professionals met lef, die gevraagd en ongevraagd advies (kunnen) geven en vanuit verbinding met organisatiedoelen medewerkers een duurzame bijdrage laten leveren aan betekenisvolle organisaties.

Het bovenstaande leidt voor de opleiding tot de volgende uitgangspunten:

- opleiden van waardengedreven professionals
- opleiden voor een carrière, niet voor een beroep
- opleiden van breed inzetbare HR-professionals
- opleiden van HR-professionals als volwaardig partner in business van het management
- ontwikkelen van soft skills
- internationalisering als belangrijke component van de opleiding
- bieden van een gedegen basis voor het HR-vakgebied en studenten ruimte bieden een studieroute te volgen die past bij hun kwaliteiten, talenten en voorkeuren.

Het panel vindt dat de opleidingen een duidelijke, opportune en actuele visie hanteren op het werkveld en op de functie van de moderne HRM'er, waarbij naast de bedrijfsmatige kant ook duidelijke aandacht is voor de menselijke en sociale aspecten. De profileringskeuze is voor het panel goed navolgbaar. Deze kan in haar ogen verder worden geëxpliciteerd, met name waar het gaat om internationalisering.

Beoogde leerresultaten Ad-opleiding

De Ad-opleiding is praktijkgericht, waarbij de professional op operationeel/tactisch niveau werk gaat verrichten. De Ad-opleiding leidt onder andere op tot HRM databeheer specialist of HRM shared service medewerker. De opleiding hanteert het landelijk vastgestelde opleidingsprofiel van de bacheloropleiding HRM (Landelijk opleidingsoverleg HRM – LOO HRM, 2016+). Voor de bachelor- en Ad-opleiding is uitgegaan van een gemeenschappelijke basis van waaruit de HR-professional kan handelen. Deze gemeenschappelijke basis is uitgewerkt in zes kerncompetenties. Een kerncompetentie wordt als volgt omschreven: "Essentieel zichtbaar en adequaat gedrag in een HR-relevante context". De zes kerncompetenties zijn:

- Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap.
- Beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context.
- Initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden.
- Ontwikkelen van individuen, teams en organisaties.

- Realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macroniveau.
- Doelgericht HR-data verzamelen en analyseren.

De opleiding heeft een zevende kerncompetentie toegevoegd die in haar ogen van toegevoegde waarde is als het gaat om het verwerven van de beoogde kwaliteiten die het werkveld verlangt:

- Verwerven en toepassen van inzichten en instrumenten in het HR-vakgebied.

Voor de Ad-opleiding is uitgegaan van het NLQF-niveau 5 en de Dublin descriptoren voor een Ad. De zeven competenties zijn uitgewerkt in drie niveaus, waarbij het tweede niveau het eindniveau van de Ad-opleiding is en het derde niveau dat van de bacheloropleiding.

Beoogde leerresultaten bacheloropleiding

De bacheloropleiding gaat uit van dezelfde kerncompetenties en de hierboven beschreven aanvullende zevende kerncompetentie, maar dan uitgewerkt naar het NLQF-niveau 6 en de Dublin descriptoren voor een bacheloropleiding. Voor de bacheloropleiding zijn de kerncompetenties verder geconcretiseerd in twaalf leeruitkomsten. Deze leeruitkomsten zijn gericht op het kunnen ontwikkelen, initiëren, uitvoeren en evalueren van diverse activiteiten op de relevante onderdelen van HRM. Het gaat hierbij onder meer over informatievoorziening op HRM-gebied, het geven van managementadvies over de inhoud en aanpak van HR-beleidsonderdelen, activiteiten op het terrein van interne en externe arbeidsmarkttransities, activiteiten op het gebied van competentieontwikkeling en talentmanagement, financiële verkenningen op HR-werkterreinen en bijdragen aan de innovatie van organisaties en de beroepspraktijk. Enkele leerresultaten richten zich op de eigen ontwikkeling van de HR-professional, als reflectieve practitioner en de ontwikkeling van eigen managementvaardigheden en ondernemerschap.

Het panel vindt het zinvol dat de landelijke kerncompetenties uitgangspunt zijn voor zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleiding, omdat afgestudeerden van beide opleidingen werken vanuit een zelfde basis, zij het op verschillende niveaus. Voor wat betreft de zevende kerncompetentie die de opleidingen aan de zes landelijke kerncompetenties hebben toegevoegd, vraagt het panel zich of deze competentie eigenlijk niet voortvloeit uit de eerste kerncompetentie (Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap) en dus daarvan onderdeel is. Het panel heeft waardering voor de concretisering van de kerncompetenties in leeruitkomsten voor de bacheloropleiding. Zij doet de aanbeveling ook voor de Ad-opleiding een vergelijkbare concretisering te realiseren. Daarnaast zou het panel willen aanbevelen om in de leerresultaten het profileringspunt internationalisering te expliciteren.

Afstemming met het werkveld.

Het panel constateert dat de opleidingen goede en frequente contacten met het werkveld onderhouden. Het landelijk profiel is afgestemd met een breed scala aan stakeholders uit het HRM-werkveld. Bij deze afstemming hebben de HRM-opleidingen van voorheen NHL en Stenden ook hun toenmalige werkveldcommissies betrokken. Deze commissies zijn in september 2018 samengevoegd en zullen ook worden betrokken bij de actualisering van het landelijk profiel HRM 2020+. In november 2018 hebben de opleidingen een bijeenkomst georganiseerd met HR-professionals uit het werkveld, docenten, alumni en studenten waarin recente ontwikkelingen en ervaringen in HRM zijn verkend. Vervolgens zijn aan de curriculumcommissie, die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en borging van het curriculum, suggesties gedaan hoe

deze ontwikkelingen en ervaringen naar het onderwijs zouden kunnen worden vertaald. De opleidingen onderhouden verder continu werkveldcontacten bij praktijkopdrachten, stages, afstudeeropdrachten en gastlezingen. In deze contacten komen de beoogde leerresultaten, profilering en invulling van het curriculum regelmatig ter sprake.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Conclusie

De bachelor- en Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **goed**.

Op basis van het nieuwe onderwijsconcept Design Based Education (DBE), de nieuwe eerstejaarsprogramma's van beide opleidingen en de plannen voor daarna, is het panel van mening dat de nieuwe programma's van zowel de Ad-opleiding als van de bacheloropleiding het studenten zeer zeker mogelijk zal maken de beoogde leerresultaten te behalen. Er wordt voortgebouwd op solide programma's van de uitfaserende opleidingen. Dit geeft het panel veel vertrouwen in goed uitgedachte en goed werkende toekomstig programma's voor zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleiding. De programma's zijn breed, praktijkgericht en bieden voldoende keuzeruimte. Onderzoek is vanaf het begin van de studie integraal ingepast in het programma. Studenten worden op deze wijze goed voorbereid op het doen van praktijkgericht onderzoek. De internationale component van HRM komt in de opleidingen goed tot zijn recht. De gezamenlijke curriculumonderdelen van de Ad- en bacheloropleiding in het tweede jaar zijn zinvol voor de overstap van de Ad-opleiding naar de bacheloropleiding.

Het nieuwe onderwijsconcept DBE krijgt veel waardering van het panel, vanwege het werken met authentieke praktijkopdrachten, het samen leren, de aandacht voor zelfreflectie en de mogelijkheden voor persoonlijke leerwegen. De studiebegeleiding (loopbaancoaching) steekt goed in elkaar met dezelfde loopbaancoach voor de gehele studie van de student. De opleidingen mogen zich verder verheugen in een goed gekwalificeerd, hardwerkend, lerend en zeer enthousiast docententeam. Studenten zijn lovend over de docenten. Het team is nieuw vanwege de fusie, maar de docenten lijken al goed op elkaar ingespeeld. Docenten vinden dat zij het bijzonder goed met elkaar hebben getroffen.

Onderbouwing

Omdat de HRM-opleidingen van voorheen NHL en voorheen Stenden worden uitgefaseerd, gaat het panel in deze onderbouwing vooral in op het nieuwe onderwijsconcept van NHL Stenden en het nieuwe curriculum van de HRM-opleidingen, dat vanaf het studiejaar 2018 – 2019 is uitgerold.

Vormgeving van het programma

Didactisch concept

De opleidingen hanteren de volgende uitgangspunten in hun onderwijs: werken vanuit het sociaal constructivisme, Design Based Education (DBE), persoonlijke leerroute en persoonlijke begeleiding. DBE is het onderwijsconcept van NHL Stenden Hogeschool. De nieuwe hogeschool heeft gekozen voor een synthese van de bestaande concepten van beide voormalige hogescholen (PGO bij Stenden en taak- en vraagsturing bij NHL), aangevuld met methodische elementen uit het gedachtegoed van Design Thinking. Belangrijk hierbij is de methodische

interactie met de praktijk, het daadwerkelijk testen en teruggeven van oplossingen en denkrichtingen aan het werkveld en de mogelijkheden om in inter- of multidisciplinaire projecten en teams te werken. DBE heeft verder de volgende kenmerken:

- Leren is een sociale activiteit; we construeren betekenis via interactie.
- Ons brein functioneert beter als we het zoveel mogelijk activeren.
- Leren gebeurt effectiever als het contextrijk plaatsvindt, vanuit een actueel vraagstuk en aansluit op waar de lerende staat in zijn/haar ontwikkeling.
- Authentieke vraagstukken en leeromgevingen bevorderen de transfer.
- Leren vanuit nieuwsgierigheid en betrokkenheid van de lerende bij het leerproces creëert motivatie.
- Creativiteit wordt bevorderd door divergent denken.

Voor hun onderwijs hanteren zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleiding de volgende ontwerpprincipes:

1. De opleidingen werken met praktijkgerichte (ontwerp-)opdrachten.
2. Er wordt gewerkt in kleine groepen in een gemeenschap van studenten en docenten.
3. Er wordt samen geleerd, in verschillende combinaties, zoals student met student, student met docent en student met docent en werkveld.
4. De opleidingen zetten sterk in op het ontwikkelen van zelfreflecterend vermogen (reflective practitioner), persoonlijk leiderschap en professionele identiteit van hun studenten (leerlijn).
5. Er is een duidelijk herkenbare onderzoekslijn in het curriculum.
6. Er is een leerlijn vaardigheden en professionele ontwikkeling.
7. De opleidingen bieden geïntegreerd onderwijs, waarbij integratie plaatsvindt middels ontwerp opdrachten uitgevoerd in Ateliers (zie hieronder).
8. In jaar 1 kan de student ontdekken of de studie bij hem/haar past. Jaar 2 helpt de student in zijn/haar profielkeuze en heeft daarnaast voor beide opleidingen (Ad en bachelor) gezamenlijke elementen.
9. Door consultatiemomenten en (on)geplande contacten in het Atelier krijgt de student formatieve, ontwikkelgerichte feedback en feed forward op zijn/haar kunnen, kennen en beroepshouding. Dit helpt de student ook bij de voorbereiding op de summatieve toetsing.
10. In het ontwerpen van het onderwijs gebruiken de opleiding het leerbogen-concept.

De Ateliers hebben een belangrijke plaats in het onderwijs. Een Atelier is voor de opleidingen een fysieke werkomgeving die activerend en samenwerkend leren in co-creatie faciliteert en uitlokt. Dit kan binnen de hogeschool, maar bijvoorbeeld ook in het werkveld. In de Ateliers wordt mono-, inter-, of multidisciplinaire samenwerking tussen studenten, docenten, onderzoekers en het werkveld georganiseerd. Een Atelier is een leergemeenschap waarin studenten, docenten en het werkveld samen werken aan integrale praktijkopdrachten, zoals een interne en externe analyse van een bedrijf. Met behulp van onderzoekstechnieken wordt een verkenning gemaakt van een vraagstuk (*empathize & define*), waarna oplossingen, adviezen of prototypen worden ontwikkeld en getoetst (*ideate, prototype & test*). In de Ateliers vindt ook (een deel van) het ondersteunend onderwijs plaats op het gebied van kennis, onderzoeks-, ontwerp en adviesvaardigheden. Daarnaast is er begeleiding bij persoonlijke en professionele vaardigheden. De basisgroep voor het werken in Ateliers is ongeveer 24 studenten. Daarbinnen werken studenten ook in kleinere groepen al naar gelang de specifieke onderwijsactiviteit. Naast de Ateliers is er onderwijs in andere werkvormen, zoals (werk)colleges, trainingen, excursies en stages.

Het panel vindt het onderwijsconcept van de opleidingen helder, degelijk, goed doordacht en goed uitgewerkt. Het biedt de opleidingen een goede kapstok om vorm te geven aan het onderwijs. Dit is volgens het panel ook in context van de fusie van groot belang om tot gezamenlijkheid te komen. Bij de docenten is er veel draagvlak en enthousiasme voor het onderwijsconcept, zo heeft het panel kunnen constateren. Het onderwijsconcept sluit volgens het panel goed aan bij de beoogde leerresultaten en de beroepspraktijk waar de opleidingen voor opleiden. Het faciliteert de praktijkgerichtheid van het onderwijs. Ook de Ateliers vormen in dit opzicht een aantrekkelijke opzet. Studenten met wie het panel heeft gesproken waren eveneens enthousiast over de Ateliers, die volgens hen daadwerkelijk bijdragen aan de opleidingscommunity die de opleidingen nastreven. Het panel heeft enkele fysieke Ateliers kunnen bekijken, zowel in het gebouw van NHL Stenden als daarbuiten, in de Blokhuispoort, een cultureel bedrijvencentrum in Leeuwarden.

Begeleiding

Studieloopbaanbegeleiding is gericht op het verwezenlijken van de eindkwalificaties, keuzes in de persoonlijke leerroute, persoonsontwikkeling, talentontwikkeling en persoonlijke profilering. Iedere student krijgt gedurende zijn hele studie dezelfde loopbaancoach (LBC). Deze begeleider is aanspreekpunt, bespreekt de studievoortgang en heeft een coachende rol. De LBC'er stemt de intensiteit van de begeleiding af op de doelgroep en de persoonlijke voorkeuren van de student. Studenten worden hierbij gestimuleerd zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces, eigen gemaakte keuzes en het hierin tonen van persoonlijk leiderschap. De LBC'er is hierbij de leidinggevende van de student. Hij/zij stuurt (jaar 1 en 2), coacht (jaar 3 en 4) en beoordeelt de student op individuele prestaties op het gebied van zelfreflecterend vermogen, persoonlijk leiderschap en professionele identiteit. Voor opleidingsoverstijgende zaken kunnen studenten ook terecht bij het decanaat van NHL Stenden.

Voor studievaardigheden hebben de opleidingen voor een integrale aanpak gekozen. Expliciete aandacht voor leren studeren komt niet alleen aan de orde bij de loopbaancoaching, maar bij alle vakken. Om de aansluiting met het voorgezet onderwijs en het mbo te verbeteren, is er in het eerste jaar extra aandacht voor het wegwerken van deficiënties op het gebied van taal en rekenen. Dit gebeurt vrij sturend. Er zijn extra lessen en oefentoetsen om het niveau duidelijk te maken en studenten een betere startpositie te geven.

De begeleiding is volgens het panel goed vormgegeven en sterk gericht op de persoonlijke behoefte en voorkeuren van de student. Studenten oordelen positief over de loopbaanbegeleiding en zijn zeer tevreden over de betrokkenheid en toegankelijkheid van de coaches. Dat zij de hele studie dezelfde loopbaancoach hebben, vindt waardering bij de studenten. Het panel beschouwt dit ook als een sterk punt.

Opzet en inhoud programma Ad-opleiding

Het studieprogramma van de Ad-opleiding is als volgt opgebouwd, waarbij elk curriculumonderdeel een studiebelasting van 15 EC heeft in negen lesweken:

Studieprogramma Ad HRM				
	Semester 1		Semester 2	
	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Jaar 1	Oriëntatie op beroep en arbeidsmarkt (15 EC)	Personeelsinformatie en gegevensbeheer (15 EC)	Stage (3 dagen) en lesdag (1 dag) per week	Stage (3 dagen) en lesdag (1 dag) per week
Jaar 2	Arbeidsverhoudingen (15 EC) Programma samen met Bachelor jaar 2	HRM en (nieuwe) Technologie (15 EC) Programma samen met Bachelor jaar 2	Afstudeerstage	Afstudeerstage

Bij de Ad-opleiding spelen praktijkopdrachten en het opdoen van praktijkervaring een belangrijke rol. Hierbij maakt de opleiding gebruik van actuele vraagstukken. In het tweede semester van het eerste jaar lopen studenten vijf maanden stage. De eerste twee periodes van het tweede jaar worden samen met de bachelor studenten doorlopen. In het laatste semester van de opleiding loopt de student een afstudeerstage en schrijft een advies (rapport en beroepsproduct) voor een bedrijf. In de Ateliers werken studenten aan praktijkopdrachten op het gebied van de thema's van de betreffende periode. Daarnaast zijn er ondersteunende vaardigheidstrainingen en vakken als HRM, sociaal zekerheidsrecht, algemene economie, bedrijfseconomie, organisatie & management, ethiek, taalbeheersing en Engels.

De opleiding biedt volgens het panel de Ad'er een compleet, praktijkgericht programma aan. De student krijgt een breed beeld van de belangrijkste HRM-thema's en wordt praktijkgericht opgeleid. Praktijkleren staat centraal in de opleiding, met praktijkopdrachten in de Ateliers en een stage van een semester zowel in het eerste als in het tweede jaar. Ook is er voldoende aandacht voor de relevante kennisonderdelen en vaardigheden. Het panel vindt het zinvol dat de Ad-studenten in het tweede jaar samen met bachelorstudenten onderdelen volgen. Dit is een goede voorbereiding op een mogelijke overstap naar de bacheloropleiding na afronding van de Ad-opleiding. Studenten die de Ad-opleiding hebben afgerond, kunnen direct instromen in jaar drie van de bacheloropleiding. Ad-studenten met wie het panel sprak, waren positief over de opleiding, met name de praktijkgerichtheid ervan. Wel vragen zij om verbetering van de informatievoorziening over de stages en over de aansluiting op de bacheloropleiding.

Opzet en inhoud programma bacheloropleiding

Ook de bacheloropleiding kent een opzet met curriculumonderdelen van in de regel 15 EC in periodes van negen lesweken. Het programma ziet er schematisch als volgt uit:

Concept NHL- Stenden opleiding HRM (versie 1-2-2018)				
	Semester 1		Semester 2	
	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Jaar 1	Oriëntatie op het beroep (15 EC)	De Ondernemende HRM'er (15 EC)	De Organisatie: Analyse & Diagnose vanuit HRM-Perspectief	De Organisatie: Advies en ontwerp vanuit HRM-Perspectief
Jaar 2	Arbeidsverhoudingen (15 EC)	HRM en (nieuwe) Technologie (15 EC)	Gedrag in organisaties (15 EC)	Mobiliteit en Loopbaan (15 EC)
Jaar 3	Profiel: STRATEGISCH HRM		Profiel: CAREER MANAGEMENT	Profiel: INTERNATIONAL HRM
Semester 1	Stage (30 EC)		Minor Career Management & Coaching	Studie Buitenland of Minor international HRM (2*15 EC)
Semester 2	Minor Strategisch HRM (2*15 EC)		Stage (30 EC)	Stage (30 EC)
Jaar 4 (optie 1)	Minor Change & innovation (30 EC)		Minor Human Resources Development (HRD) (30 EC)	Minor Change & innovation (30 EC)
Semester 1	Afstuderen Scriptie (30 EC)		Afstuderen Scriptie (30 EC)	Afstuderen Scriptie (30 EC)
Semester 2	Stage (30 EC) en Scriptie 30 (EC). Deze optie alleen in combinatie met twee afgeronde minoren in jaar 3 (geen stage in jaar 3)			

Het eerste jaar is sterk oriënterend: oriëntatie op het beroep, op de student zelf in de rol van HRM'er, de werkcontext, organisatievormen en HRM in de context van de organisatie. Dit jaar is er ook op gericht om vast te stellen of de opleiding past bij de verwachtingen en competenties van de student. In het tweede jaar volgt een verdieping op belangrijke HRM-thema's zoals aangegeven in bovenstaand schema. De student leert beroepstaken uit te voeren en toe te passen. In de Ateliers in de eerste twee jaar werken studenten aan praktijkopdrachten op het gebied van de thema's van de betreffende periode. Daarnaast zijn er ondersteunende vaardigheidstrainingen en vakken als HRM, psychologie, organisatiekunde, ethiek, arbeidsrecht, bedrijfseconomie, marketing en Engels.

In de eerste twee jaar maken studenten in de volle breedte kennis met het brede HRM-werkveld, zodat zij in jaar drie en vier zich kunnen verbinden met het profiel van hun voorkeur. Het gaat enerzijds om HRM-adviseurschap (Strategisch HRM), anderzijds om coaching en loopbaanbegeleiding (Career Management). Daarnaast werkt de opleiding aan een derde profiel: International HRM. In het derde jaar lopen studenten stage (30 EC) en volgen een minor binnen of buiten NHL Stenden. Ook kunnen zij studieonderdelen in het buitenland volgen. De minoren die de opleiding in jaar drie zelf aanbiedt, zijn gesplitst in twee met elkaar samenhangende units van 15 EC om diverse combinaties voor de student mogelijk te maken. In het vierde jaar volgen studenten een verplichte minor Change & Innovation of Human Resources Development en schrijven zij hun afstudeerscriptie. Studenten kunnen er ook voor kiezen om in jaar drie beide minoren te volgen en de stage in jaar vier te doen. Op deze wijze kunnen zij ook stage en afstuderen combineren bij een bedrijf/instelling.

Kennismaking met de praktijk

Al vanaf het begin van de studie werkt de student aan praktijkopdrachten en vanaf jaar twee leert hij/zij ook beroepstaken uit te voeren. In de Ateliers werken studenten ook samen met het werkveld. De Ateliers hebben soms ook de vorm van leerbedrijf, voor sollicitatietrainingen, als uitzendbureau voor stages of als HR-loket. De stages en het afstuderen bij een bedrijf/instelling bieden uiteraard de meest intensieve kennismaking met de praktijk. Daarnaast zijn er excursies in het werkveld, vooral in de eerste twee jaar, en komen er regelmatig gastsprekers uit de beroepspraktijk over de vloer bij de opleiding.

Onderzoek

Bij het onderzoek is voor de hogeschool en de opleiding 'exploring' belangrijk; het gaat niet alleen om onderzoek, maar ook om een onderzoekende houding, ontdekken en nieuwsgierigheid. In het begin van de studie doen studenten onderzoeksvaardigheden voornamelijk in de Ateliers op. Onderzoek maakt deel uit van de praktijkopdrachten in de Ateliers en is op deze wijze integraal onderdeel van het leerproces. Design Thinking is hierbij leidend. Dit betekent dat bij praktijkopdrachten oplossingen op basis van ontwerpprincipes worden bedacht en getest. Onderzoek wordt getoetst door middel van gerichte deelopdrachten als onderdeel van de totaalopdracht, bijvoorbeeld hoe stel je goede interviewvragen op, hoe maak je een plan van aanpak voor je onderzoek en wat betekent dat voor de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In de afstudeerscriptie toont de student aan dat hij/zij zelfstandig een onderzoek kan uitvoeren, zie verder standaard 4. Op het gebied van onderzoek werken de opleidingen nauw samen met de lectoraten van de Academie voor International Business Administration. Lectoren brengen opdrachten voor praktijkgericht onderzoek in waaraan zij samen met studenten en docenten werken in de Ateliers. Een voorbeeld is een project van het lectoraat OndernemenNu!, waarbij studenten in het derde en vierde jaar onderzoek gaan doen naar een HR-toolkit in de transportsector. Het lectoraat OndernemenNu! speelt een belangrijke rol in de borging van de onderzoekslijn in de opleiding.

Internationalisering

Internationalisering krijgt voor een groot deel vorm door aan opdrachten internationale dimensies te verbinden, bijvoorbeeld een analyse van de internationale arbeidsmarkt of een analyse van een internationaal opererende onderneming. Thema's als inclusiviteit en interculturele communicatie dragen bij aan de internationale en interculturele competenties van de HRM'er. Daarnaast besteden de opleidingen aandacht aan taalbeheersing Engels. De *Grand Tour* vormt een andere vorm van internationalisering. Dit biedt een internationaal netwerk van de international Campuses van NHL Stenden aan studenten, personeelsleden en werkvelden. In het derde of vierde jaar kunnen studenten minoren of modules volgen op één of meer van de internationale locaties van NHL Stenden: Qatar, Bali, Thailand of in Zuid Afrika. De eigen minor International HRM biedt de bacheloropleiding ook aan in Qatar en Zuid Afrika. Het toekomstige profiel International HRM in de bacheloropleiding draagt uiteraard ook bij aan de internationalisering.

Op basis van het nieuwe propedeuseprogramma en de plannen voor de hoofdfase, geeft het panel een positief oordeel over de opzet en inhoud van het nieuwe programma. Het is ook voor de opleidingen duidelijk dat er nog veel verder moet worden uitgewerkt. Er wordt voortgebouwd op solide programma's van de uitfaserende opleidingen. Dit geeft het panel veel vertrouwen in een goed uitgedacht en goed werkend toekomstig programma.

Het programma is breed en praktijkgericht. Met de Ateliers maken studenten al vanaf het begin actief kennis met de praktijk. Dit sluit ook aan bij de wensen van de studenten hierover geuit in het eigen hoofdstuk van studenten in het Zelfevaluatie rapport. De integratie van onderzoek in het leerproces door de combinatie met de praktijkopdrachten in de Ateliers vindt het panel zinvol omdat studenten op deze wijze een goed beeld krijgen van de plaats van onderzoek in hun toekomstige beroepspraktijk. Door hiermee al in de propedeuse te starten, ontstaat een goede onderzoekslijn naar het afstudeeronderzoek toe. Het programma biedt volgens het panel

voldoende keuzeruimte. De mogelijkheid om de stage of in het derde jaar te doen of in het vierde jaar is hiervan een goed voorbeeld. Het sluit ook aan bij de verschillende leerstijlen van studenten. De internationale component van HRM komt in het programma goed tot zijn recht. Naar aanleiding van opmerkingen van studenten en alumni tijdens de gesprekken en kanttekeningen in het eigen hoofdstuk van studenten in de Zelfevaluatie, wil het panel de opleiding meegeven de meer praktische zaken, zoals gesprekstechnieken en de administratieve kant van HRM, in het programma niet uit het oog te verliezen.

Docenten

De opleidingen hebben een nieuw, gefuseerd docententeam van 25 docenten (19,0 fte). Verreweg de meeste docenten hebben een mastergraad (72%), 16% is studierend hiervoor. Drie docenten zijn gepromoveerd. Verschillende docenten zijn ook werkzaam in de HRM-beroepspraktijk. Vijf docenten zijn als docent-onderzoeker ook verbonden aan één van de lectoraten. Professionalisering richt zich in de eerste plaats op thema's met betrekking tot de BDB/BKE/SKE-kwalificaties. Docenten beschikken over een BDB/BKE-certificaat of volgen een opleiding hiervoor binnen een jaar na indiensttreding. Van de senior docenten, onderzoekdocenten en leden van de examencommissie wordt verwacht dat zij in de loop van 2019 over de SKE-certificering beschikken. Vakinhoudelijke professionalisering verloopt via onder meer vakgerichte cursussen, seminars, congresbezoek en vakliteratuur.

Het panel heeft een zeer betrokken, hardwerkend, enthousiast én enthousiasmerend docententeam leren kennen. Het is een nieuw team, dat een samenvoeging is van de teams van voorheen NHL en voorheen Stenden. Het maakt echter de indruk, in positieve zin, van een al langer bestaand team. De docenten lijken al goed op elkaar ingespeeld en geven duidelijk aan dat ze het zeer goed met elkaar hebben getroffen. Het team is open en heeft een lerende houding. De docenten zijn goed gekwalificeerd en deskundig. Met de beschikbare expertise onder de docenten kan het team het programma goed afdekken. Studenten zijn positief over hun docenten en waarderen vooral hun deskundigheid, praktijkervaring, betrokkenheid en toegankelijkheid.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De bachelor- en Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

De beoordeling voor deze standaard heeft ook betrekking op de uitfaserende deeltijd bacheloropleidingen van voorheen NHL en voorheen Stenden en op de uitfaserende deeltijd Ad-opleiding van voorheen NHL.

De opleidingen ontwikkelen een nieuw systeem van toetsing dat aansluit bij het nieuwe DBE-onderwijsconcept. Hiermee is inmiddels in het studiejaar 2018 – 2019 enige ervaring opgedaan. De toetssystemen van de voorlopers van de nieuwe opleidingen zijn in de ogen van het panel adequaat, met toetsing die aan de norm voldoet. Op basis hiervan, de sterke inhoudelijke inzet van de docenten voor de nieuwe DBE-toetsing en de eerste positieve indrukken van het panel hiervan, heeft zij veel vertrouwen in de verdere ontwikkeling van het DBE-toetssysteem binnen de opleidingen. De opleidingen gebruiken een goede mix van toetsvormen, die goed aansluiten op de leerdoelen en werkvormen. De toetsen die het panel heeft ingezien, grotendeels van de opleidingen van voorheen NHL en voorheen Stenden, voldoen aan het hbo-niveau. Het panel wil de opleidingen wel meegeven dat over het geheel genomen de onderbouwing van de beoordelingen, inclusief die van de afstudeerwerken, uitgebreider kan. De kwaliteitsborging van de toetsing en beoordeling is adequaat. Dit geldt zowel voor de oude als de nieuwe situatie. De nieuwe examencommissie, toetscommissie en scriptiecommissie hebben op het panel een capabele en stevige indruk gemaakt.

Onderbouwing

Toetsing bij voorheen Stenden en voorheen NHL

NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool kenden elk een integraal toetsbeleid, waarop de afzonderlijke instituten (NHL) of Schools (Stenden) hun toetsing baseerden. De toetsing in de voormalige hogescholen heeft veel onderlinge overeenkomsten. In de toetsprogramma's is de toetsing inzichtelijk gemaakt. Hierbij is aandacht voor de verdeling tussen individueel toetsen en toetsen in (sub)groepen met individuele benadering, opbouw van niveau van toetsing en de mix van verschillende toetsvormen. De toetsen zijn opgebouwd op een indeling in drie niveaus. In de toetsen nemen de complexiteit van de kenmerkende beroepssituaties en die van het beroepsproduct toe. Per vakgebied of thema is een toetsmatrijs of scoringsrubriek ontwikkeld, waarin het niveau van de toets is omschreven. Deze zijn terug vinden in de moduleboeken, handleidingen en/of het OER, waarin ook per toets bijvoorbeeld de beoordelingscriteria, cesuur, toetsduur, compensatiemogelijkheden en herkansingen staan aangegeven.

Ook de borging van de kwaliteit van de toetsing en beoordeling kent tussen beide voormalige hogescholen veel overeenkomsten. Bij zowel de ontwikkeling als de beoordeling van toetsen wordt zoveel mogelijk het vier-ogen-principe toegepast. Bij begeleid werk geschiedt de beoordeling door een andere vakdocent dan de begeleider. De opleidingen houden regelmatig kalibreersessies over de beoordelingen met interne en extern aangestelde examinatoren. Ook is

er kalibratie met leden van de werkveldcommissie over het afstudeerproces en de eindwerken. Daarnaast is er externe moderatie van afstudeerwerken met andere hbo-opleidingen. Verder is de toetscyclus, gebruikt bij beide instellingen, een belangrijk borgingsinstrument. De BKE-certificering van vrijwel alle examinatoren draagt volgens de opleidingen ook bij aan de kwaliteitsborging van de toetsing. In beide instellingen kenden de HRM-opleidingen een toetscommissie, die met mandaat van de examencommissie steekproefsgewijs de kwaliteit van de toetsen controleerden op validiteit, betrouwbaarheid, transparantie, efficiëntie en praktijkgerichtheid.

Toetsing HRM-opleidingen NHL Stenden Hogeschool

Voor het nieuwe curriculum is een nieuws toetsstelsel deels ingericht en in ontwikkeling dat aansluit bij DBE. Dit stelsel is in het studiejaar 2018 – 2019 ingevoerd in jaar 1 voor zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleiding. In dit stelsel heeft de kleinst mogelijke toetsseenheid 3 EC. Per onderwijseenheid worden niet meer dan twee toetsen afgenomen met een maximum van zes toetsen per module. Vakkennis toetst de opleiding individueel met een tentamen in elke periode. De propedeuse kent twee vakken per periode die elk voor 3 EC worden afgetoetst. De producten in de Ateliers worden als groepsproduct door de tutor beoordeeld, afhankelijk van het product in één toets van 6 EC of in twee toetsen van 3 EC. De toetsing van de lijn persoonlijke/professionele ontwikkeling is door middel van een portfolio en assessment (individueel). Het geheel aan toetsvormen is divers met onder meer schriftelijke tentamens, beroepsproducten, werkstukken, verslagen, presentaties, portfolio's en assessments.

Naast summatieve beoordeling speelt formatieve beoordeling een belangrijke rol. Een kenmerk van DBE is dat de student ruimte krijgt om te leren van 'fouten'. Dit vraagt van de docent dat hij/zij in de begeleiding van het leerproces van de studenten zijn of haar oordeel soms uitstelt, ruimte voor 'trial and error' biedt en feed forward kan geven. Naast de beoordeling van output is ook een beoordeling van de verschillende fasen van het (design)proces aan de orde. Een belangrijk aandachtspunt in de DBE-context is volgens de opleidingen de beoordeling van de individuele bijdrage bij groepsopdrachten. Bij iedere groepsopdracht is er structureel individuele toetsing. Veelal gebeurt dit in individuele reflectieverslagen over de eigen bijdrage aan de groepsopdracht. Er is ook steekproefsgewijze toetsing van individuele bijdrage in gemeenschappelijke eindgesprekken waarin de docent inhoudelijke vragen aan willekeurige studenten stelt en hen daarop beoordeelt. Ook zijn er gezamenlijke eindpresentaties over een eindproduct waarin elk groepslid een deel van de presentatie op zich neemt en vragen van docenten en medestudenten beantwoordt.

Alhoewel DBE-toetsing nieuw is, zien de opleidingen het ook als een doorontwikkeling op basis van de expertise die al in het team aanwezig is. Binnen voorheen NHL werden enkele vakken al getoetst op een DBE-manier. Binnen voorheen Stenden werkte men met PGO-toetsing, welke veel overeenkomsten heeft met DBE-toetsing. In de nieuwe setting is de kwaliteitsborging op dezelfde wijze vormgegeven als bij voorheen NHL en voorheen Stenden, met de examencommissie en toetscommissie als belangrijke spelers. Daarnaast is er een scriptiecommissie, overeenkomstig de praktijk van voorheen Stenden, die een rol speelt bij de kwaliteitsborging van de afstudeerscripties.

Bevindingen panel

Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal bestudeerd met bij behorende beoordelingen, van zowel voorheen NHL als voorheen Stenden (deeltijd- en voltijdvarianten). Voor beide instellingen vindt het panel dat de toetsen over het geheel genomen voldoen aan het hbo-niveau en aansluiten bij de betreffende leerdoelen en werkvormen. De onderbouwing van de beoordelingen kan in beide gevallen uitgebreider. De toetsing van de HRM-opleiding van voorheen Stenden vindt het panel solide, waarbij zij wil opmerken dat in de praktijkopdrachten de relatie met de theorie beter tot uiting kan komen. De tentamens van de HRM-opleidingen van voorheen NHL worden volgens het panel gekenmerkt door een goede opzet en een goede verhouding tussen open vragen en multiple choice-vragen. De borging van de competenties in de toetsing mag volgens het panel verder verbeteren. Van het nieuwe curriculum heeft zij slechts een zeer beperkte hoeveelheid van toetsmateriaal kunnen inzien, omdat ten tijde van de visitatie alleen het eerste semester van het nieuwe curriculum had gedraaid en nog niet volledig was afgerond. De eerste indruk die het panel hiervan heeft gekregen is goed. Eerstejaars studenten hebben het panel aangegeven dat zij inderdaad veel formatieve feedback krijgen.

Het panel heeft kunnen constateren dat het nieuwe docententeam zeer gemotiveerd zich inzet voor de ontwikkeling van de nieuwe DBE-toetsing en daarbij hun ervaring met het toetsconcept van voorheen NHL en voorheen Stenden goed gebruikt. Er is veel expertise, inzicht en denkkraft in huis. De richting van DBE-toetsing staat de docenten goed voor ogen. Op basis hiervan en op basis van de toetssystemen van de voorlopers van de nieuwe opleidingen, heeft het panel veel vertrouwen in de verdere ontwikkeling van het DBE-toetssysteem. Het panel wil de opleidingen meegeven bij de verdere ontwikkeling van de toetsing goed aandacht te geven aan de onderbouwing van de beoordelingen. Verder ziet het panel meer ruimte voor holistisch beoordelen, dat in haar ogen goed past bij de integrale toetsing van DBE. Het panel is van mening dat ook in de nieuwe opleidingen de kwaliteitsborging van de toetsing en beoordeling goed is opgezet. De nieuwe examencommissie, toetscommissie en scriptiecommissie hebben op het panel een capabele en stevige indruk gemaakt. Bij de nieuwe ontwikkelingen kiest de examencommissie volgens het panel voor een heldere prioriteitsstelling, zo blijkt ook uit de woorden van de voorzitter van de examencommissie: "Eerst moet het nieuwe OER maar eens goed tussen de oren van de docenten komen".

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De bachelor- en Ad-opleidingen ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

De beoordeling voor deze standaard heeft ook betrekking op de uifaserende deeltijd bacheloropleidingen van voorheen NHL en voorheen Stenden en op de uifaserende deeltijd Ad-opleiding van voorheen NHL.

Bij de formulering van het oordeel voor deze standaard heeft het panel alleen kunnen afgaan op de HRM-opleidingen (voltijd en deeltijd) van voorheen NHL en voorheen Stenden. Zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleidingen tonen volgens het panel aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. De programma's en de opzet van de afstudeerfase bieden daartoe voldoende garanties. De borging van het eindniveau steekt goed in elkaar. Het panel oordeelt positief over de opzet van de afstudeertrajecten van de opleidingen met een juiste fasering, voldoende keuzemogelijkheden en adequate begeleiding. Alumni beamen dit. Op basis hiervan en de plannen voor de vernieuwing van het afstudeerproces die het panel tijdens haar bezoek heeft vernomen, heeft zij alle vertrouwen in de vormgeving en inhoud van de nieuw te ontwikkelen afstudeertrajecten van zowel de Ad- als de bacheloropleiding, conform het DBE-onderwijsconcept. Het panel concludeert op basis van de bestudering van afstudeerrapporten van de Ad-opleiding (voltijd, deeltijd) en de bacheloropleidingen (voltijd, deeltijd) dat de afgestudeerden aantonen de beoogde leerresultaten te hebben gerealiseerd. De reflectie in de stageverslagen kan wel verder aan diepgang winnen. Het panel zou in de afstudeeropdrachten van de vernieuwde opleidingen graag meer terug willen zien van het profileringspunt internationalisering. In de afstudeeropdrachten van de Ad-opleiding mag de focus nog sterker op het beroepsproduct komen te liggen. Alumni oordelen positief over de aansluiting van de opleiding op hun beroepspraktijk. Zij komen goed terecht in het werkveld, waar zij veel waardering krijgen.

Onderbouwing

Afstudeertraject Ad-opleiding, voltijd en deeltijd, van voorheen NHL

In de afstudeerfase toetst de opleiding de competenties op het hoogste niveau (2). De afstudeerfase bestaat uit een fulltime afstudeerstage gedurende het gehele laatste semester, waarin de student ook een afstudeeropdracht uitvoert. Deeltijdstudenten voeren, in plaats van een stage, hun afstudeeropdracht in principe uit in het bedrijf of de organisatie waar zij werkzaam zijn. In het voorlaatste semester bereiden studenten zich voor op het afstuderen, onder meer met colleges over het opzetten van een afstudeeronderzoek en een training bronnenonderzoek. Studenten moeten zelf een stageplek zoeken en leggen een afstudeervoorstel voor aan de afstudeercommissie. Na goedkeuring krijgt de student een docent als afstudeerbegeleider toegewezen, die de student op afstand begeleidt. Daarnaast is er begeleiding vanuit de stageorganisatie door de praktijkbegeleider. De student neemt zelf het initiatief voor

begeleidingsmomenten. De afstudeerbegeleider legt gedurende het afstudeertraject twee keer een stagebezoek af. Tijdens de stage zijn twee terugkomdagen met intervisie en workshops over het opstellen van het Plan van Aanpak en over resultaatverwerking. Het afstudeerrapport bestaat uit de rapportage van het onderzoek en een beroepsproduct voor de opdrachtgever in de vorm van bijvoorbeeld een advies, handboek, procesbeschrijving of implementatieplan.

Het afstuderen omvat 30 EC, verdeeld over drie onderdelen: stagewerkzaamheden (20 EC), afstudeerrapport (9EC) en het eindassessment (1 EC). Elk onderdeel moet met ten minste een 5,5 zijn beoordeeld om te slagen. De stagewerkzaamheden worden door de afstudeerbegeleider beoordeeld op basis van een reflectieverslag en de feedback van de bedrijfsbegeleider. Het afstudeerrapport wordt beoordeeld door twee examinatoren, van wie de tweede examiner de afstudeerbegeleider is. Indien nodig wordt een derde examiner hierbij betrokken. Dezelfde twee examinatoren beoordelen het eindassessment, waarin de student zijn/haar afstudeertraject presenteert op basis van een portfolio met daarin het reflectieverslag van de stage en de feedback van de praktijkbegeleider. Na de presentatie volgt een criteriumgericht interview.

Afstudeertraject bacheloropleiding, voltijd en deeltijd, van voorheen NHL

Het afstudeertraject van de bacheloropleiding van voorheen NHL heeft grote overeenkomsten met dat van de Ad-opleiding, maar kent geen stage. Ook hierbij toetst de opleiding de competenties op het hoogste niveau, omdat het een bacheloropleiding betreft, niveau 3. Het afstuderen neemt het gehele laatste semester van de studie in beslag. De voorbereiding op het afstuderen kent dezelfde opzet als die bij de Ad-opleiding, aangevuld met een sollicitatietraining voor het verwerven van een opdracht. De begeleiding kent eveneens eenzelfde opzet met een afstudeerbegeleider vanuit de opleiding en begeleiding door de opdrachtgever. Er zijn twee terugkomdagen met intervisie en workshops over het opstellen van het Plan van Aanpak en over concluderen en rapporteren. Het afstudeerrapport kent dezelfde opzet als bij de Ad-opleiding.

Het afstuderen omvat 30 EC, verdeeld over vier onderdelen: onderzoek (18 EC), beroepsproduct (8 EC), Visie op beroep (2 EC) en assessment/criteriumgericht interview – CGI (2 EC). Het onderdeel Visie op beroep moet tijdens het voorbereidingstraject zijn afgerond. Het onderzoek, het beroepsproduct en het assessment/CGI moeten elk met ten minste een 5,5 zijn beoordeeld door twee examinatoren van wie de tweede examiner de afstudeerbegeleider is.

Borging eindniveau

De opleidingen van voorheen NHL gebruiken verschillende maatregelen om het eindniveau te borgen, naast het eerdergenoemde vier-ogen-principe bij de beoordeling van de afstudeerrapporten. Met de afstudeercommissies van Hogeschool Windesheim en de Hanzehogeschool zijn er regelmatig besprekingen over het eindniveau. De werkveldcommissie beoordeelt jaarlijks ook een selectie van afstudeerrapporten, niet alleen het niveau maar ook de relevantie van de onderwerpen van de afstudeeronderzoeken komen hierbij aan bod. De afdeling Onderwijs en Onderzoek voert regelmatig steekproefsgewijs een audit van eindwerken uit.

Het panel oordeelt positief over de opzet van de afstudeerfase van zowel de Ad-opleiding (voltijd, deeltijd) als van de bacheloropleiding (voltijd, deeltijd) van voorheen NHL. De combinatie van een stage en een afstudeeropdracht bij de Ad-opleiding vindt het panel voor deze opleiding, waarin praktijkleren centraal staat, zeer waardevol. Dat in beide opleidingsvarianten de afstudeeropdracht moet uitmonden in een concreet beroepsproduct oogst eveneens veel

waardering bij het panel. Studenten krijgen een goede voorbereiding op en begeleiding bij het doen van praktijkgericht onderzoek. De opleidingen zetten adequate middelen in voor de borging van het eindniveau. Het hanteren van het vier-ogen-principe bij de beoordeling van het afstudeerrapport en het eindassessment is volgens van het panel van belang voor een goede borging van het eindniveau. Het betrekken van de feedback van de praktijkbegeleider bij de beoordeling van de stage in de Ad-opleiding vindt het panel eveneens waardevol. Afgestudeerden van voorheen NHL geven de stage- en afstudeerbegeleiding een goede beoordeling evenals de voorbereiding op het doen van onderzoek.

Afstudeertraject bacheloropleiding, voltijd en deeltijd, van voorheen Stenden Hogeschool

De opleiding toetst het eindniveau in zowel de stage- als de afstudeeropdracht. De stage- en scriptieperiode duurt gezamenlijk tien maanden. De student voert het afstudeeronderzoek meestal uit in de organisatie waar hij/zij stage loopt. De student kan er ook voor kiezen om naast de zeven maanden stage elders een afstudeeronderzoek te doen. Deeltijdstudenten voeren, in plaats van een stage, hun afstudeeronderzoek in principe uit in het bedrijf of de organisatie waar zij werkzaam zijn.

Tijdens de stage krijgt de student begeleiding vanuit de opleiding van een stagedocent en vanuit het stagebedrijf van de bedrijfsbegeleider. Bij aanvang van de stage beoordeelt de opleiding of de stageplek voldoet aan de vereisten om op hbo-eindniveau af te kunnen studeren. De begeleidende docent brengt bij aanvang van de stage, tussentijds en aan het eind van de stage een bezoek aan de student op de werkplek. Indien de student meer begeleiding wenst, neemt hij/zij daartoe zelf het initiatief. De stagedocent beoordeelt de student op basis van feedback van de bedrijfsbegeleider en aan de hand van de voortgangsverslagen, case study, het instellingsverslag en het stage-eindverslag van de student.

In de scriptie toont de student aan over de benodigde vaardigheden en kennis te beschikken om aan de einkwalificaties te voldoen. De student dient zelfstandig een uitgebreide opdracht, die zich over meerdere maanden uitstrekt, met succes uit te voeren. De scriptie bestaat uit een probleemanalyse, theoretische reflectie, een kritische reflectie ten aanzien van de literatuur, de bestudering van een praktijksituatie en het ontwerpen en toetsen van interventies daarvoor. Daarbij moet de student blijk geven van eigen visieontwikkeling en moet de scriptie een heldere argumentatielijn met voldoende diepgang bevatten. Voor de begeleiding bij de afstudeerscriptie door een docent van de opleiding ligt het initiatief bij de student. Tijdens het stage- en afstudeertraject zijn er diverse terugkomdagen met onderricht in het opzetten en doen van onderzoek en met intervisie. De scriptie en de verdediging worden beoordeeld door twee examinatoren, onder wie de afstudeerbegeleider.

Borging eindniveau.

De opleiding borgt het eindniveau met het vier-ogen-principe bij de beoordeling van de scripties en de verdediging ervan. Bij de borging speelt de scriptiecommissie, bestaande uit drie onderzoeksdocenten, een belangrijke rol, door onder meer de beoordeling van alle scriptiewerkplannen. Bij de borging hanteert de opleiding een duidelijke taakverdeling tussen de begeleidende docent (validiteit) en de scriptiecommissie (betrouwbaarheid en onderzoeksondersteuning). Verder zijn er casusbesprekingen tussen begeleidende docenten en onderzoeksdocenten. Jaarlijks worden enkele scripties beoordeeld door een externe moderator en voert de dienst Onderwijs en Onderzoek steekproefsgewijs een interne audit van scripties uit.

Ook over de opzet van de afstudeerfase van de HRM-bacheloropleiding van voorheen Stenden oordeelt het panel positief. De keuzemogelijkheden binnen het traject bieden studenten de gelegenheid hun blik te verruimen. Het panel vindt het zeer waardevol dat de eigen visieontwikkeling in de scriptie aan bod moet komen. De begeleiding en kwaliteitsborging steken goed in elkaar, met een goede ondersteunende rol van de onderzoeksdocenten. Net als hun collega's van voorheen NHL, geven de afgestudeerden van voorheen Stenden de stage- en afstudeerbegeleiding een goede beoordeling evenals de voorbereiding op het doen van onderzoek.

Kwaliteit afstudeerdossiers

Het panel heeft een selectie van afstudeerdossiers van de laatste twee lichtingen afgestudeerden bestudeerd met de bijbehorende beoordelingsformulieren. In lijn met de instructies van de NVAO is hierbij een verdeling gehanteerd van tien Ad-afstudeerdossiers van voorheen NHL (8 voltijd en 2 deeltijd afstudeerdossiers) en vijftien dossiers van de bacheloropleidingen (13 voltijd en 2 deeltijd). Deze verdeling is gerelateerd aan de sterke verwantschap tussen de Ad- en bacheloropleiding en hun gezamenlijke examencommissie. Wat betreft de bachelor dossiers is er een verdere, proportionele, verdeling gemaakt tussen de opleidingen van voorheen NHL (7) en voorheen Stenden (8). Over het geheel genomen voldoen de eindwerken aan het hbo-niveau, voor respectievelijk Ad- en bacheloropleidingen. Dit geldt voor zowel de voltijd- als de deeltijdvarianten. Het panel kon zich vinden in de beoordelingen, op één scriptie van de voltijd bacheloropleiding van voorheen Stenden na, die zij onvoldoende beoordeelt.

De onderwerpen van de afstudeeropdrachten zijn relevant voor het HRM-werkveld. Het profileringspunt internationalisering zou volgens het panel in de eindwerken meer tot zijn recht kunnen komen. De methodologische onderbouwing van de onderzoeken is in orde. De eindwerken geven er blijk van dat de studenten van de betrokken opleidingen goed zijn voorbereid op het doen van het onderzoek. De afstudeeropdrachten van de Ad-opleiding vond het panel over het geheel genomen vrij omvangrijk. Deze afstudeeropdrachten lijken volgens het panel qua opzet en inhoud veel op die van de bacheloropleidingen. De opleiding onderkent dit, zo bleek tijdens het gesprek over het afstuderen, en wil in de nieuwe opleiding in de Ad-afstudeeropdrachten meer focus leggen op het beroepsproduct. Het panel ondersteunt dit streven. Het panel is verder van mening dat in de reflectie in de stagerverslagen van zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleidingen de diepgang sterker kan en adviseert de opleidingen daarom de richtlijnen hiervoor verder aan te scherpen.

Functioneren alumni

Afgestudeerden van zowel de Ad-opleiding als de bacheloropleidingen vinden goed hun weg in het werkveld. Volgens gegevens van de opleidingen heeft 88% binnen anderhalf jaar een baan gevonden die aansluit op de oriëntatie en het niveau van de opleiding. Alumni met wie het panel heeft gesproken, oordelen positief over de aansluiting van de opleiding op hun huidige beroepspraktijk. Graag hadden zij in de opleiding wel meer aandacht gezien voor HR-analytics, personeelssystemen en meer praktische onderwerpen als de opzet van een salarisstrook en gespreksvaardigheden. De internationale aspecten van HRM hadden ook meer aan bod mogen komen. Vertegenwoordigers van het werkveld hebben hun positieve oordelen over de HRM'ers van voorheen NHL en Stenden bij het panel afgegeven. Zij benadrukken vooral het hoge

kennisniveau van de alumni en hun vermogen om de processen binnen bedrijven snel te kunnen doorgronden.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel Ad voltijd	Oordeel bachelor voltijd	Oordeel Ad deeltijd v/h NHL uitfaserend	Oordeel bachelor deeltijd v/h NHL uitfaserend	Oordeel bachelor deeltijd v/h Stenden uitfaserend
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed	Goed	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende

De Ad-opleiding en bacheloropleiding HRM van NHL Stenden Hogeschool hebben voorlopers bij voorheen NHL en voorheen Stenden Hogeschool en zijn beiden in september 2018 met een nieuw programma gestart. Het nieuwe programma, dat voor een groot deel nog in de steigers staat, is breed en al vanaf het eerste jaar zeer praktijkgericht. De opleidingen mogen zich verheugen in een goed en enthousiast nieuw fusieteam van docenten, die al goed op elkaar lijken ingespeeld. De toetsing steekt goed in elkaar, ondersteund door een adequate kwaliteitsborging. Het programma en de toetsing bieden goede garanties dat ook in de nieuwe situatie beide opleidingen kunnen aantonen dat de beoogde resultaten worden gerealiseerd. Het panel is geraakt door het enthousiasme binnen de opleiding en de passie voor het onderwijs en de studenten. De docenten zijn zeer gemotiveerd om de nieuwe opleidingen tot een groot succes te maken. Er moeten zeker nog zaken verder worden uitgewerkt, maar de opleidingen hebben volgens het panel het potentieel om zich te ontwikkelen van ruim voldoende naar goed.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande Ad-opleiding (voltijd en deeltijd) en bacheloropleiding (voltijd en deeltijd) Human Resource Management van NHL Stenden Hogeschool als **voldoende**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Algemeen

- Het integratieproces stelt extra eisen aan de docenten. Het is aanbevelenswaardig hen hierin gerichte ontwikkelfaciliteiten te bieden.

Standaard 1

- Expliciteer in de beoogde leerresultaten het profileringspunt internationalisering.

Standaard 2

- Versterk de internationale component van het Ad-programma.
- Overweeg om in het tweede jaar van de bacheloropleiding ook stagemogelijkheden in te bouwen, zodat studenten nog meer en eerdere momenten hebben om direct kennis te maken met de praktijk.
- Laat studenten nog meer gebruik maken van internationale literatuur.

Standaard 3

- Maak de onderbouwing van de beoordeling van de toetsing, inclusief de afstudeerwerken, uitgebreider.

Standaard 4

- Scherp de eisen voor de reflectie in de stageverslagen verder aan.
- Leg in de afstudeeropdrachten van de Ad-opleiding nog meer de focus op het beroepsproduct waar de opdracht in uitmondt.

Bijlagen

Bijlage 1 Bezoekprogramma

Programma Visitatie Human Resource Management

16 en 17 januari 2019

Woensdag 16 januari 2019

Tijd	Activiteit	Locatie
14.15 – 14.30	Ontvangst door management	Atelier A1.03
14.30 – 16.00	Vorbereiding panel	Atelier A1.03
16.00	Vertrek naar Blokhuispoort	Taxi
16.15 – 17.00	Presentatie context HRM	Blokhuispoort
17.00 – 17.30	Panelgesprek management	Blokhuispoort
17.45 – 18.30	Panelgesprek werkveld en alumni	Blokhuispoort
18.30	Vertrek naar Stenden Hotel	Taxi
18.45	Diner panel	Restaurant Wannee
-	Overnachting panelleden	Stenden Hotel

Donderdag 17 januari 2019

Tijd	Activiteit	Locatie
08.45 – 09.15	Showcase Design Based Education	Atelier A.103
09.30 – 10.15	Panelgesprek studenten	Atelier A.103
10.30 – 11.15	Panelgesprek docenten en examinatoren	Atelier A.103
11.30 – 12.15	Panelgesprek borgingscommissies	Atelier A.103
12.15 – 13.00	Lunch panel	
13.00 – 13.45	Panelgesprek afstudeerfase	Atelier A.103
14.00 – 15.30	Interne beraadslaging panel	Atelier A.103
15.30 – 15.45	Terugkoppeling panel	Atelier A.103
15.45 – 16.30	Ontwikkelgesprek	Atelier A.103

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

Onderliggende documenten ZER HRM

Standaard 0 - Algemeen

- Definitief fusiedocument (2017)
- Bijlagen bij definitief fusiedocument
- Inrichtingsplan academie International Business Administration (2018)
- Opleidingsprofiel 2016+ (LOO HRM, 2016)
- Strategisch Instellingsplan 2019-2024

Standaard 1 – Beoogde leerresultaten

- Alumni Magazine HRM 2018

Standaard 2 – Onderwijsleeromgeving

- Opleidingsplan HRM 2016-2017 NHL Hogeschool
- Course Document HRM 2018-2019
- Course Document HRM vh Stenden 2017-2018
- Exploring Internationalisation of the IBA Academy
- Landelijk profiel HRM 2020+
- Overzicht kwalificaties docenten HRM
- Startnotitie onderzoeksgroep 'Vitale Economie'

Standaard 3 – Toetsing

- Jaarverslagen examencommissie HRM (vh NHL, vh Stenden)
- NHL Toetskader 2016-2019
- Toetsbeleid 2016-2017 Stenden School of Business

Standaard 4 – Gerealiseerde leerresultaten

- Onderwijsconcept Design Based Education

Documenten op portal NQA

- ZER HRM
- Bijlagen ZER HRM:
 - Course Document HRM 2018-2019
 - Onderwijsprogramma Ad voltijd HRM 2018-2019
 - Onderwijsprogramma Ba deeltijd HRM 2018-2019
 - Onderwijsprogramma Ba voltijd HRM 2018-2019
 - Overzicht kwalificaties docenten HRM
 - OER Ad voltijd HRM 2018-2019 NHL Stenden
 - OER Ad voltijd HRM 2018-2109 uitfaserend NHL
 - OER Ba deeltijd HRM 2018-2019 uitfaserend NHL

- OER Ba voltijd HRM 2018-2019 NHL Stenden
 - OER Ba voltijd HRM 2018-2109 uitfaserend NHL
 - OER Ba voltijd HRM 2018-2019 uitfaserend Stenden
 - Studentenstatuut HRM 2018-2109
- Eindwerken HRM
 - Geselecteerde eindwerken HRM + HRM Ad 2016-2017 uitfaserend NHL
 - Geselecteerde eindwerken HRM + HRM Ad 2017-2018 uitfaserend NHL
 - Geselecteerde eindwerken HRM 2016-2017 uitfaserend Stenden
 - Geselecteerde eindwerken HRM 2017-2018 uitfaserend Stenden
 - Afstudeerhandleiding Ba HRM-BKM 2016-2017 uitfaserend NHL
 - Afstudeerhandleiding Ba HRM-BKM 2017-2018 uitfaserend NHL
 - Afstudeerhandleiding Ad HRM 2016-2017 uitfaserend NHL
 - Afstudeerhandleiding Ad HRM 2017-2018 uitfaserend NHL
 - Scriptiehandleiding HRM 2016-2017 uitfaserend Stenden
 - Scriptiehandleiding HRM 2017-2018 uitfaserend Stenden
 - Stagenota HRM 2016-2017 uitfaserend Stenden
 - Stagenota HRM 2017-2018 uitfaserend Stenden

Documenten ter inzage tijdens visitatie

- Verslagen van examencommissies, opleidingscommissies, Raden van Advies en Werkveld adviescommissie
- Toetsen, opdrachten en producten van jaar 1, 2 en 3 van uitfaserende bachelor HRM vh NHL en uitfaserende bachelor HRM vh Stenden
- Toetsen, opdrachten en producten van Ad HRM jaar 1 en 2
- Toetsen en producten op eindniveau jaar 4 bachelor HRM vh NHL
- Publicaties en redes van de drie lectoraten
- Producten van derdejaars studenten bachelor HRM vh Stenden in samenwerking met het lectoraat
- Alumnimagazines opleiding HRM vh Stenden
- Nieuwsbrief Academie voor International Business Administration
- 2 portfolio's van Ad HRM studenten
- Extra bachelor HRM scripties van vh NHL en vh Stenden
- Poster van de praatplaat
- Aantal exemplaren van het Zelfevaluatierapport.