

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
voltijd/deeltijd

Hogeschool Inholland

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
voltijd/deeltijd

Hogeschool Inholland

CROHO nr. 34609

Hobéon Certificering

Datum

4 februari 2013

Auditteam

de heer drs. G.J. Stoltenborg
mevrouw drs. J. Lefevere
de heer drs. R.M. van Kampen
de heer dr. W. de Lange
mevrouw M. van Vliet

Secretaris

De heer drs. G.W.M.C. Broers

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	11
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	47
6.	AANBEVELINGEN	49
BIJLAGE I	Scoretabel	51
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	53
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	55
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	59
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	65
BIJLAGE VI	Overzicht auditteam	67

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Inholland
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	hbo-bachelor Human Resource Management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Gedrag en Maatschappij
oriëntatie opleiding (hbo – wo)	Hbo
niveau opleiding (associate degree – bachelor – master)	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Human Resource Management (tot 1 sept 2012) Bachelor of Business Administration (vanaf 1 sept 2012)
aantal studiepunten (ec's)	240
afstudeerrichtingen	In ontwikkeling
onderwijsvorm ¹	Competentiegericht onderwijs
locaties	Amsterdam / Haarlem / Rotterdam (NB: op locaties Alkmaar en Den Haag wordt de opleiding miv 2012-2013 afgebouwd)
varianten	voltijd / deeltijd* / dual**
relevante lectoraten	Lectoraat "Human Resource Management en Persoonlijk Ondernemerschap", Lectoraat "Intellectual Capital"
datum audit / opleidingsbeoordeling	9-10-11 oktober 2012

* *deeltijd wordt geconcentreerd op locaties Amsterdam en Rotterdam.*

** *duale variant wordt afgebouwd.*

¹ Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan: afstandsonderwijs, werkplek gerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding**, voltijd, deeltijd en duaal²

uitval (percentage)					
uit het eerste jaar	2006	2007	2008	2009	2010
▪ voltijd (A) ³	11,4%	24,5%	18,5%	19,3%	18,0%
▪ deeltijd (A)	21,1%	13,3%	25,5%	16,7%	34,5%
▪ duaal (A)	0,0%	30,0%	6,7%	30,0%	18,2%
uit de bachelor			2005	2006	2007
▪ voltijd (B) ⁴			12,1%	11,9%	7,3%
▪ deeltijd (B)			5,8%	11,3%	12,3%
▪ duaal (B)			0%	0%	0%

rendement (percentage) ⁵		2004	2005	2006
▪ voltijd		75,0%	79,3%	59,3%
▪ deeltijd		86,8%	78,8%	84,9%
▪ duaal		75,0%	100%	33,3%

docentkwaliteit (aantal) ⁶ (peildatum november 2012)	HBO	HBO Master	WO Master	PhD
▪ voltijd / deeltijd / duaal	13	4	19	1
▪ voltijd / deeltijd / duaal	35%	11%	51%	3%

docent-student ratio ⁷	Studiejaar 2011-2012
▪ voltijd / deeltijd / duaal	1 : 28,94

contacturen (aantal) ⁸	1 ^e jaar	2 ^e jaar	3 ^e jaar	4 ^e jaar
▪ voltijd	20	16	10-12	10-12
▪ deeltijd	10	10	10	10
▪ duaal	-	-	-	-

² Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012

³ (A) Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

⁴ (B) Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁵ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁶ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een master en het aandeel docenten met een PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

⁷ De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar. Op basis van ongewogen studenten.

⁸ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

Inleiding

De opleiding Human Resource Management (hierna: HRM) leidt studenten op voor posities op de arbeidsmarkt op het raakvlak van personeel en arbeid. Dit type opleidingen, waarbij sprake is van een interdisciplinaire component: management, recht en *human resource*, wordt thans door verschillende hbo-onderwijsinstellingen verzorgd. Inholland biedt deze opleiding aan op vijf locaties: Haarlem, Rotterdam, Diemen, Den Haag en Alkmaar. Op beide laatste locaties bouwt Inholland de opleiding af met ingang van 2012-2013. De duale variant verdwijnt. Er is verder voor gekozen om de deeltijdvariant te concentreren op de locaties Rotterdam en Diemen.

Het auditteam heeft de locaties bezocht in Rotterdam, Diemen en Haarlem. Het locatiebezoek in Rotterdam concentreerde zich enerzijds op facetten die opleidingsoverstijgend gelden voor alle HRM-opleidingen van Inholland (zoals kwaliteitszorg en studiebegeleiding). Anderzijds is aandacht besteed aan Inholland-Rotterdam HRM specifieke facetten en zijn gesprekken gevoerd met docenten en studenten van deze locatie. Tijdens de daaropvolgende audits in Diemen en Haarlem richtte het auditteam zich met name op locatie gebonden aspecten. Voor een uitgewerkt dagprogramma van deze driedaagse audit verwijzen wij naar de bijlagen.

Beoogde eindkwalificaties

De HRM eindkwalificaties zijn identiek voor de varianten voltijd en deeltijd. Zij vormen de basis van de opleiding en zijn geformuleerd en vastgesteld in overleg met het werkveld. Concreet gaat het hierbij om kwalificaties van meer bedrijfsmatige/managerial aspecten en een sociaal agogische invalshoek zoals het kunnen samenwerken en adviseren in een bedrijfsmatige context. Het auditteam beoordeelt de set eindkwalificaties als voldoende. Zij sluiten aan bij de eisen die de arbeidsmarkt stelt aan afgestudeerde HRM'ers; in de eindkwalificaties is de *body of knowledge*, vereist voor een gedegen beroepsuitoefening, in voldoende mate zichtbaar.

De relatie met het werkveld, nodig voor het *up to date* houden van de set eindkwalificaties, is in voldoende mate geborgd binnen de verschillende vestigingen van HRM.

Het auditteam beoordeelt Standaard 1 daarmee als voldoende.

Programma

Als essentieel beschouwt het auditteam dat de vakinhoudelijke basis binnen de opleiding en haar varianten aanwezig is. De opleiding haalt de beroepspraktijk 'naar binnen' via stages en via de leden van de beroepenveldcommissie en via individuele docentcontacten met het werkveld.

Het HRM curriculum stelt studenten van de verschillende varianten in staat de eindkwalificaties op het niveau van de beginnende beroepsbeoefenaar te ontwikkelen. Het curriculum is daartoe op een zodanige wijze vormgegeven, dat de student in de eerste beide studie jaren theorie verwerven die ze later in de praktijk dienen toe te passen. Vakinhoud staat daarbij niet los van de praktijk.

Het werkveld wordt actief benaderd om vakinhoudelijke input te leveren en voor de verschillende opdrachten. De opleiding zorgt ervoor dat de studenten zowel in het binnenschools programma als in het buitenschools programma (stage, uitvoeren van opdrachten) voldoende mogelijkheden krijgen vaardigheden te oefenen. De onderzoeks-component is thans in het hele studieprogramma verankerd. De door de opleiding gebruikte literatuur is weliswaar tevredenstellend (hbo-bachelorniveau) maar zou meer internationale literatuur moeten bevatten.

De opleiding heeft de omvang van de studielast voor de varianten beschreven per studieonderdeel in de studiegids én in het studentenstatuut. Studenten studeren gemiddeld genomen 30-35 uren per week, met in drukke perioden, in het bijzonder tijdens perioden van projectonderwijs, uitschieters naar ruim 40 uren.

De voorzieningen voor studenten met een functiebeperking zijn goed en studenten zijn tevreden over de benaderbaarheid van de docenten en de reactie van de docent op hun vragen/problemen.

Het auditteam beoordeelt de Standaarden 2, 4, 5 en 6 als goed, Standaarden 3 en 7 als voldoende.

Personeel

Het personeelsbeleid, vastgelegd in een HRM-beleidsplan, biedt de opleiding de garantie dat docenten voldoende geschoold zijn zowel wat vakinhoud als wat didactische vaardigheden betreft.

De opleiding HRM beschikt over docenten die vakbekwaam zijn en in staat een voor studenten vakinhoudelijk samenhangende leeromgeving realiseren. De docenten beschikken voor een deel over recente werkervaring of zijn deels werkzaam zijn in die praktijk. De studenten en alumni zijn tevreden over hun docenten.

De docent-student ratio is toereikend en bedraagt 1:23 (op basis van gewogen studenten) over de verschillende vestigingen. De komende jaren zullen docenten in verband met het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd de opleiding verlaten. Voor de opleiding is het een belangrijk aandachtspunt om geschikte vervanging te zoeken en de docent-studentratio op het huidige niveau te houden.

Het auditteam beoordeelt de Standaarden 8, 9 en 10 als voldoende.

Voorzieningen

De docenten en studenten maken gebruik van de algemene voorzieningen van Inholland. De specifieke voorzieningen, waaronder computerruimtes en mediatheek, zijn van voldoende niveau; zij verschillen per vestiging.

De studieloopbaanbegeleiding is voldoende geregeld. De aandacht voor de voortgang van de studie en het leren reflecteren op het leerproces zijn in handen van de studieloopbaanbegeleider.

Voor de interne informatievoorziening maakt de opleiding gebruik van een 'portal' voor mededelingen en voor de digitale weergave van roosters.

Het auditteam beoordeelt Standaard 11 als voldoende, Standaard 12 als goed.

Kwaliteitszorg

Binnen Inholland is kwaliteitszorg één van de speerpunten. De evaluatiesystematiek is voldoende geborgd binnen het kwaliteitsbeleid van deze opleiding.

De opleiding heeft zicht op haar sterke en zwakke punten. De opleiding besteedt aandacht aan de evaluatie van de inhoud van het curriculum. De opleiding heeft de uitgangspunten van de evaluatie en de verbetercyclus voldoende inzichtelijk beschreven. Verbeteracties neemt de opleiding op in het opleidingsjaarplan en zij bespreekt dit plan jaarlijks met de voor de opleiding relevante personen.

Het auditteam beoordeelt de Standaard 14 als voldoende, Standaarden 13 en 15 als goed.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over twee decentrale examencommissies en één centrale examencommissie voor alle vestigingen waarin leden uit de decentrale commissies zitting hebben. Het auditteam heeft met representanten van deze commissies gesproken en constateert dat zij zijn toegerust voor hun nieuwe wettelijke taken.

De opleiding toetst en beoordeelt op een valide en betrouwbare wijze of studenten hun tussen- en einddoelen hebben bereikt. De verschillende vormen van de toetsen sluiten aan bij de competenties, het gestelde competentieniveau, de lesstof en de beoordelingscriteria.

De door het auditteam bestudeerde toetsen laten een variëteit aan toetsvormen zien waarbij sprake is van zowel kennis- als inzichttoetsen. De opleiding beschikt over een duidelijk vormgegeven toetsbeleid waarbinnen toetsontwikkeling een belangrijk item is. Bij het opstellen van toetsen beschikt de opleiding over docenten die voldoende toegerust zijn om toetsen te kunnen ontwikkelen; meerdere docenten zijn betrokken per toets.

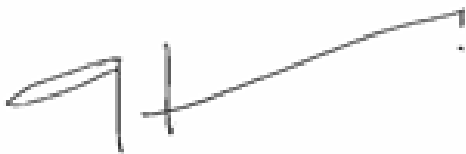
Het gerealiseerde niveau van de studenten is hbo-bachelorniveau, hetgeen blijkt uit de door het auditteam bestudeerde tussenproducten en eindwerkstukken van de verschillende varianten. In de eindwerkstukken hebben studenten op basis van voor het vakgebied relevante theorie en door middel van onderzoek een antwoord gezocht op hun onderzoeksvraag.

Het auditteam beoordeelt Standaard 16 als voldoende.

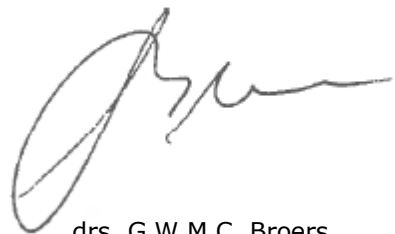
Algemene conclusie

Het auditteam constateert dat er sprake is van een opleiding Human Resource Management die er in voldoende mate in slaagt binnen de drie locaties te voldoen aan de eisen van het werkveld en van studenten. Het algemeen oordeel over deze HRM opleiding van Inholland luidt dat er sprake is van een opleiding op hbo-bachelor niveau.

4 februari 2013



drs. G.J. Stoltenborg,
voorzitter



drs. G.W.M.C. Broers,
secretaris

3. INLEIDING

In het voorjaar van 2011 heeft het College van Bestuur van Inholland besloten om de naam van de opleiding Personeel en Arbeid te wijzigen in de internationaal herkenbare naam Human Resource Management. Deze naamwijziging is geïnitieerd door het landelijk overleg van Personeel en Arbeid opleidingen (LOPA) en vervolgens door alle hogescholen overgenomen. Tevens is toen voor enkele HRM locaties binnen Inholland en hun varianten een afbouwplan vastgesteld waarop wij hierna terugkomen. Ook is besloten om de opleiding de gelegenheid te geven zich sterker te richten op het beroepsprofiel HRM, hetgeen ertoe leidde dat de opleiding HRM inhoudelijk is losgemaakt van de major Management binnen Inholland.

Hogeschool Inholland biedt de opleiding HRM aan op vijf van haar vestigingen in de Randstad: Haarlem, Alkmaar, Den Haag, Rotterdam en Diemen (terzijde merken wij op dat zij tot en met vorige studiejaar, 2011-2012, deze opleiding aanbood in de varianten voltijd, deeltijd en dual).

Het aantal duale studenten voor deze opleiding is nooit omvangrijk geweest. De duale variant liet vanaf 2007 een jaarlijkse instroom zien die niet boven 15 studenten uitkwam en in 2011 nul bedroeg. Voor de hogeschool een signaal deze variant af te bouwen.

Voor de HRM deeltijdvariant geldt een min of meer identiek scenario, met dit verschil dat hier de instroom de afgelopen jaren nog enkele tientallen studenten per studiejaar bedraagt, verspreid over de verschillende Inholland vestigingen. De hogeschool heeft wat de deeltijdvariant betreft, gekozen voor een minder drastisch scenario en behoudt de deeltijdvariant op de vestigingen Diemen en Rotterdam.

Het aanbod van de voltijdvariant wordt afgebouwd op de locatie Den Haag en Alkmaar met ingang van studiejaar 2011-2012.

Er is sprake van een kanteling naar een 'onderwijs gedreven instelling' door een in oktober 2011 gestarte reorganisatie van de hogeschool. Het afstoten van HRM varianten is hiervan een uitvloeisel. De opleiding kiest thans voor een sterkere regionale verankering als uitgangspunt, waarbij zij bovenregionale kansen in onderwijs en onderzoek niet onbenut wil laten. HRM-docenten zijn verantwoordelijk voor het onderwijs, zij krijgen hiervoor professionele ruimte en leggen rekenschap af tegenover het management. Wij komen hierop terug bij de standaarden die betrekking hebben op kwaliteitszorg.

De opleiding HRM valt binnen Inholland onder het domein Management, Finance en Recht. Het HRM onderwijs wordt ontwikkeld en uitgevoerd door docenten die in teams samenwerken. Een opleidingsmanager of teamleider geeft leiding aan het HRM docententeam binnen een Inholland vestiging. Opleidingsmanagers zijn verantwoordelijk voor hun onderwijsteam en verantwoordelijk voor de opleiding. Zij voeren regie over het proces van ontwikkeling, uitvoering en bijstelling van het onderwijs en examinering. Hiërarchisch boven de opleidingsmanager staat binnen HRM de clustermanager. Zij is verantwoordelijk voor een aantal opleidingen op de verschillende locaties en richt zich daarbij op onderwijsontwikkeling, onderlinge afstemming van opleidingen en de accreditatiewaardigheid van de opleidingen. Boven de clustermanagers staat de domeindirecteur. Hij stuurt, behalve de clustermanager, ook de manager van het kenniscentrum aan en het hoofd van de bedrijfsvoering.

Tijdens de driedaagse audit heeft het auditteam aan een aantal aspecten nadrukkelijk aandacht besteed.

- Op de eerste plaats aan de complexiteit van het werk van de HRM-adviseur. Hij functioneert steeds meer binnen een bedrijfsmatigere context waarbij hij zijn meerwaarde moet tonen. Hij is er niet uitsluitend voor het personeel, maar óók (en soms in de eerste plaats) voor het bedrijf waar hij werkzaam is. Wat is zijn positie binnen een organisatie? Dat stelt zwaardere eisen aan het functioneren van de HRM'er: goed inzicht in bedrijfsmatige processen en goed kunnen communiceren, zowel 'omhoog' in de organisatie, als 'omlaag'. Hij verbindt management en werknemers 'op de werkvloer' met elkaar. Voorbeelden van spanning waar dit toe kan leiden bij HRM'ers, kwamen tijdens de audit meerdere malen ter sprake.
- Het is de bedrijfsmatige/managerial invalshoek waarmee Inholland zich met haar HRM-opleiding wil onderscheiden van andere HRM opleidingen.
- De rendementscijfers waren een ander aandachtspunt tijdens de audit. Tijdens de audit is hierover met de opleiding gesproken. De opleiding heeft het dan over een nadrukkelijkere selectieve en verwijzende functie van de propedeuse.
- Personeelsbeleid en de inhoud van het studieprogramma behoorden tot de thema's waarover het auditteam op de vestigingen intensieve gesprekken heeft gevoerd met het management, de lector en de leden van de kenniskring en docenten.

Vorige accreditatie

De beoordeling van de toenmalige opleiding Personeel & Arbeid van Inholland heeft plaatsgevonden in 2006 en 2007 en is uitgevoerd door twee verschillende panels. Voor een meer gedetailleerde beschrijving van de achtergrond en procesgang rond beide audits verwijzen wij naar het 'Definitief besluit accreditatie hbo-bachelor Personeel en Arbeid Hogeschool Inholland' van 7 april 2008 en het bijbehorende accreditatierapport.

Wij volstaan hier met een samenvatting van de bevindingen van beide panels uit het accreditatierapport op hoofdlijnen.

- De competenties die de opleiding hanteert vond het panel adequaat, zowel het oude als het herzien profiel waren in overleg met het relevante werkveld opgesteld en door de P&A opleiding in het curriculum verwerkt. De inhoud van het curriculum, de samenhang, de praktijkcomponent, de literatuur, de toets systematiek en de begeleiding van studenten waren aan de maat.
- De cv's van de docenten gaven een duidelijk beeld van hun kwaliteiten, zowel vakinhoudelijk als wat betreft hun kennis van het werkveld. De opleiding voerde regelmatig functioneringsgesprekken uit met haar docenten waar hun didactisch functioneren een telkens terugkerend onderwerp vormde. De docent/studentratio's lieten geen afwijking zien van verhoudingen bij andere vergelijkbare hbo-opleidingen.
- Voorzieningen, kwaliteitszorg en kwaliteitszorginstrumenten waren op orde. Wel merkt de NVAO op in haar besluit dat zij aandacht vraagt voor de verdere ontwikkeling van een systematische aanpak van kwaliteitszorg waarbij er meer eenheid moest komen in de wijze waarop de locaties met kwaliteitszorg omgaan. Het auditteam heeft tijdens de audit aan dit facet ruime aandacht besteed. Onderwijsevaluaties voerde P&A uit volgens vaste procedures. De evaluatieresultaten koppelde de opleiding terug naar studenten en docenten.

- Voor de beoordeling van het gerealiseerde eindniveau baseerden de panels zich in 2006 en 2007 op eindwerkstukken van het (toenmalige) oude curriculum. De eindwerkstukken van de toenmalige P&A opleiding waren uiteenlopend van kwaliteit wat betreft hun probleemstelling, de toepassing van onderzoek, de diepgang en het theoretische gehalte. Uiteindelijk, na een tweede ronde is het hbo-niveau als voldoende beoordeeld. De gerealiseerde eindkwalificaties waren toen voldoende in overeenstemming met de nagestreefde hbo-eindkwalificaties wat niveau, oriëntatie en domeinspecifieke eisen betreft.

4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor–master) en oriëntatie (hbo–wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Bevindingen

Beroepsprofiel, beroepsrollen en werkveld

De opleiding heeft een beroepsprofiel geformuleerd en beschikt over een duidelijk omschreven beroepsbeeld en onderscheidt daarbij verschillende beroepsrollen. De afgestudeerde HRM'er bevindt zich op het snijvlak van recht, bedrijfskundige en personeelwetenschappen. Hij houdt zich bezig, afhankelijk van zijn functie, met advisering, coördineren en managementtaken en met sociaal-agogische vraagstukken. Deze activiteiten zijn gericht op het praktisch toepassen van kennis en vaardigheden ten behoeve van het oplossen van problemen op het gebied van het functioneren van mensen binnen een organisatie.

De opleiding heeft een voldoende helder beeld van het werkveld waar afgestudeerden terecht komen, alsmede van hun beroepsrollen in dat werkveld. Daartoe beschikken de opleiding en haar docenten over banden met het werkveld. De opleiding werkt met het werkveld in de regio samen bij het formuleren van opdrachten voor studenten. Zo kunnen studenten opdrachten uitvoeren voor bedrijven en zijn dan bijvoorbeeld betrokken bij wervings- en selectiemethoden en het vormgeven van sociaal beleid.

Daarnaast is de beroepenveldcommissie van de opleiding, bestaande uit 13 leden, betrokken geweest bij het opnieuw vaststellen van het beroepsprofiel en de set competenties. Het is essentieel dat de opleiding goede contacten blijft onderhouden met haar beroepenveldcommissie. De oriëntatie van de opleiding blijft daarmee gericht op recente ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De commissie komt drie tot vier keer per jaar met vertegenwoordigers van de opleiding bijeen. Het auditteam beoordeelt dit als een voldoende sterk punt van deze opleiding: het regelmatig 'schakelen' tussen de praktijk en de opleiding. De opleiding heeft de taken en bevoegdheden van de beroepenveldcommissie beschreven in het Reglement Beroepenveldcommissie.

Er is thans sprake van drie locaties (met verschillende varianten; twee locaties bouwt Inholland af) die steeds intensiever blijken samen te werken met het beroepenveld in de omgeving van Haarlem, Rotterdam en Amsterdam. Ook maakt de opleiding op haar drie locaties gebruik van gastdocenten. Het betreft gastdocenten die afkomstig zijn uit het bedrijfsleven en overheid en daarom studenten een voldoende duidelijk beeld geven van de werkzaamheden van een HRM'er binnen beide sectoren. Het gaat bijvoorbeeld om managers of adviseurs die werkzaam zijn binnen de gemeente Haarlemmermeer, PostNL, Ministerie van Buitenlandse Zaken en coaching bedrijven.

Het auditteam stelt verder vast dat de samenwerking met het wetenschappelijk onderwijs erg beperkt is: de opleiding kan de mogelijkheid om via deze weg extra kennisinput te krijgen sterker benutten, bijvoorbeeld via de lector (zie hierna).

Competentieschets

De opleiding maakt voor de verschillende varianten gebruik van twee op landelijk niveau opgestelde documenten bij het bepalen van de competenties: Format 2004+ en Format 2008+. Eerstgenoemde beschrijft de taak- en gedragscompetenties die studenten aan het eind van hun studie dienen te beheersen. Format 2008+ beschrijft de kerntaken van het beroep. Een vergelijking tussen beide formats laat zien dat in het laatste format de financieel/bedrijfseconomische component duidelijk versterkt is. Dit is in overeenstemming met ontwikkelingen in het werkveld waarbij de HRM'er steeds meer een directere relatie krijgt met het management van een organisatie en nauw betrokken is bij bedrijfseconomische aspecten van de bedrijfsvoering.

Het auditteam is positief over het feit dat de opleiding de set competenties heeft getoetst aan de *global standards for best practices in HR* dat is opgesteld door de wereldwijde overkoepelende organisatie op het terrein van HRM, *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.

Binnen de opleiding HRM onderscheidt men voor de varianten een set competenties die op een breed terrein liggen van zowel taken als gedrag. Bij taken gaat het vooral om het kunnen toepassen van arbeidsvoorwaarden, het kunnen plannen van een personeelsformatie en het beschrijven van functies, sociaal-agogische vaardigheden, werving en selectie van personeel, adviseren bij studie- en beroepskeuze, adviseren over organisatieontwikkeling en het adviseren bij afvloeien en ontslag. Bij deze taken horen 15 door de opleiding onderscheiden gedragscompetenties. Hiertoe behoren: informatie verzamelen, analyseren en beoordelen, plannen en organiseren, schriftelijk en mondeling kunnen presenteren en kunnen coachen en samenwerken.

Werken we een enkele competentie verder uit ter illustratie, dan ontstaat het volgende beeld:

Selecteren

De HRM'er zorgt ervoor dat de meest geschikte personen binnen de organisatie werken. Hij pleegt acquisitie en adviseert de directie over de opzet en uitvoering van een selectieprocedure.

Adviseren bij studie-/beroepskeuze en loopbaanontwikkeling

Door middel van counseling, voorlichting of op een andere wijze ondersteunt de HRM'er medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling en studie- of beroepskeuze. Daartoe ontwerpt hij een loopbaanmanagementtraject met daarin opgenomen een assessment als meetinstrument en discussieert hij met medewerkers over toekomstplannen in het kader van een employability project.

In 2008 is er een profielbeschrijving opgesteld voor HRM'ers die in samengevatte vorm 9 kerntaken omvat. Hiertoe behoren:

- De HRM'er adviseert het management over de inhoud en aanpak op het terrein van HRM, interne en externe arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkeling.
- De HRM'er maakt financiële verkenningen, berekeningen en kosten-batenanalyses op het terrein van HRM, daarbij gebruikmakend van ken- en stuurgetallen en rapporteert daarover aan het management.
- De HRM'er anticipeert op de gewenste organisatiestrategie en organisatiecultuur en vertaalt strategie- en cultuurveranderingen naar het HRM-werkterrein en de HRM-uitvoeringspraktijk.

De profiel- en competentiebeschrijving sluit aan bij de Format 2008+ kwalificaties die onder andere verwijzen naar: *Organizational development, Employee engagement, Employee relatedness* en *Service delivery and information* en daar vervolgens gedrag aan koppelt zoals: *Skilled influencer, Collaborative, Courage to challenge* en *Curious*.

Internationalisering

Internationale vergelijking laat zien dat HRM in de regel een onderdeel vormt of een afstudeerrichting is van een bredere business- of managementopleiding. Zo is in België de opleiding personeelswerk een afstudeerrichting van de driejarige opleiding Sociaal Werk.

Het auditteam stelt vast dat in de eindkwalificaties internationale aspecten beperkt aan de orde komen. Format 2004+ verwijst naar internationale ontwikkelingen, Format 2008+ benadrukt dat de HRM'er in staat moet zijn om in een internationale context te functioneren. Het auditteam merkt wel op dat de opleiding in een internationale leerlijn aandacht besteedt aan competenties die van belang zijn om in een internationale context te kunnen functioneren. Verder stelt het auditteam vast dat de internationale component binnen de Haarlemse vestiging meer verankerd lijkt dan op beide andere vestigingen. Er is hier sprake van uitwisseling met het buitenland van docenten; daarnaast biedt deze vestiging HRM studenten de gelegenheid een internationale HRM-minor te volgen in de Engelse taal.

Samenwerking met buitenlandse onderwijsinstellingen krijgt met name vorm door de uitwisseling van studenten met buitenlandse onderwijsinstellingen. Zo wisselt de opleiding op beperkte schaal studenten uit met Duitsland, Oostenrijk, Finland, Noorwegen en Polen. Met de hogeschool in Bergen (Noorwegen) vindt tevens uitwisseling plaats van docenten.

Positief is het auditteam over samenwerking met een universiteit in Londen en de Hogeschool Universiteit Brussel op het terrein van curriculumuitwisseling. Deze samenwerking kan de opleiding met meer nadruk in haar curriculum verwerken en prominenter voor het voetlicht laten treden bij de uitvoering van het HRM curriculum.

Met andere hogescholen die HRM aanbieden is besloten om de Nederlandse set competenties te vergelijken met die van buitenlandse opleidingen. Dit vindt komend kalenderjaar plaats.

Onderzoek(svaardigheden)

De onderzoekscomponent loopt nu, meer dan in het verleden, als één van de leerlijnen door het HRM curriculum van de varianten. Naarmate de student vordert in de opleiding, is er sprake van accentverschuiving van een kennisgericht naar een meer onderzoeksgericht curriculum.

Zo maken studenten zich met name in de eerste twee studie jaren de basiskennis eigen. Beschikken ze hierover dan passen ze deze kennis toe bij de opdrachten die ze in groepsverband moeten maken. Binnen verschillende modules, zo is het auditteam gebleken, dienen studenten expliciet onderzoek uit te voeren. Studenten geven tijdens de audit aan dat zij onderzoek als een waardevol studieonderdeel beschouwen. "Het helpt je tijdens de opleiding je vaardigheden op dit terrein te verbeteren en tijdens het afstuderen heb je er ongetwijfeld profijt van bij het schrijven van je eindwerkstuk zo laten zij weten".

Bij Standaard 2 gaan wij dieper in op het thema kennisontwikkeling en onderzoek.

Weging en oordeel

Het auditteam stelt vast dat de competenties de kennisbasis vormt voor de HRM'er. Deze zijn in overeenstemming met de eisen die het werkveld stelt aan HRM'ers. De uitwerking van de competenties voor de opleidingsvarianten op startbekwaamheidsniveau, weerspiegelen het hbo-bachelor niveau.

Met het werkveld onderhoudt de opleiding voldoende contact over ontwikkelingen in het werkveld. Het auditteam acht een meer internationale oriëntatie van de opleiding op zijn plaats.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 1 tot het oordeel: voldoende.

Programma

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

Bevindingen

Studieprogramma

Het auditteam heeft het studieprogramma van de HRM opleiding en haar varianten bestudeerd en constateert hierbij dat de vakinhoudelijke basis voldoende geborgd is op de verschillende locaties binnen de opleiding. Deze vakinhoudelijke basis op het terrein van: management, communiceren, sociologie, bedrijfseconomie en bedrijfskunde, vormt het fundament voor studenten waarop zij hun vakspecifieke kennis en vaardigheden kunnen bouwen.

In de projecten, de stages en tijdens het afstuderen werken studenten aan opdrachten afkomstig uit de beroepspraktijk. Concreet werken studenten gedurende beide eerste studiejaar aan projecten op het terrein van arbeid en arbeidsmarkt, selectiegesprekken, organisatieontwikkeling en (arbeids)recht. Alle projecten worden regelmatig herzien, een actie waar ook het werkveld bij betrokken is. Daarbij zijn nieuwe opdrachten, gerelateerd aan actuele ontwikkelingen in de maatschappij en het vakgebied, geformuleerd. Deze actie heeft geleid tot een systematischer beleid wat betreft de input en de evaluatie van nieuwe projecten uit het werkveld.

Het lectoraat speelt een steeds prominentere rol bij het formuleren van projecten uit de praktijk. Dit beschikt over contacten met het relevante werkveld waaronder kleine-, middelgrote- en grote organisaties. Docenten en studenten voeren onderzoeks- en ontwerp opdrachten uit voor instellingen, bedrijven en particulieren op voor HRM relevante terreinen. Wij komen op de rol van het lectoraat hierna nog terug.

De voorbeelden van de projecten die de studenten moeten uitvoeren en die het auditteam heeft gezien tonen aan dat het HRM programma de ontwikkeling van vaardigheden borgt.

Wat betreft het niveau van het studieprogramma merkt het auditteam op dat afgestudeerden snel een baan op niveau vinden. Alumni geven in dit verband aan dat zij in het werkveld terecht zijn gekomen op HRM gerelateerde functies; de aansluiting opleiding werk is volgens hen ruim voldoende. Hun functieniveau past redelijk bij het opleidingsniveau.

Kennisontwikkeling en onderzoek

Binnen de kaders van het lectoraat en de kenniskring zijn docenten en studenten in de gelegenheid om onderzoek uit te voeren. Inhoudelijke aanknopingspunten voor de opleiding HRM liggen bij de lectoraten: 'HRM en persoonlijk ondernemerschap' en 'Intellectual capital'.

Van de opleiding HRM zijn de afgelopen jaren 8 docenten en 25 afstuderende studenten betrokken geweest bij de kenniskringen. Zo begeleiden docenten uit de kenniskring studenten bij het onderzoek 'persoonlijk ondernemerschap' en werken in het studiejaar 2012-13 zes studenten mee aan een onderzoek over de inbedding van HRM in 'de lijn' waar verschillende profit en nonprofit organisaties bij betrokken zijn. Het auditteam pleit voor een voortzetting en intensivering van de betrokkenheid van het lectoraat bij de opleiding HRM.

De HRM opleiding kent een onderzoekslijn waarbij aandacht wordt besteed aan beschrijvend-, explorerend- en verklarend onderzoek. Het auditteam heeft hiervan voor de verschillende studiejaar een aantal voorbeelden gezien en beoordeelt dit als adequaat. Als onderdeel van projectopdrachten voeren studenten onderzoek uit naar selectieprocedures, sociaal beleid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Er zijn op het terrein van onderzoeksvaardigheden belangrijke stappen gezet voor het eerste en tweede jaar, maar nog niet voor de gehele opleiding (al worden voor het derde en vierde jaar wel 'noodverbanden' aangelegd). Vanaf het eerste studiejaar voeren studenten (eenvoudig) onderzoek uit. In het eerste studiejaar besteedt de opleiding aandacht aan onder andere onderzoeksmethodologie, onderzoeksopzet, kwalitatief en kwantitatief onderzoek, analyseren bestaand onderzoek en het opzetten en uitvoeren van eigen onderzoek. In het tweede jaar vindt er verdieping en verbreding plaats en is er aandacht voor de operationalisering van de onderzoeksvraag en beschrijvende statistiek.

In de tweede helft van de studie besteedt de opleiding aandacht aan verklarend onderzoek, schriftelijk rapporteren, opzetten en uitvoeren van een praktijkgericht, explorerend en verklarend onderzoek naar arbeids- en arbeidsvraagstukken. Dan is het beroepenveld opdrachtgever en in die zin verantwoordelijk voor de relevantie van het toegepast onderzoek. Bij de deeltijdvariant wordt onderzoek uitgevoerd in de eigen beroepspraktijk.

Literatuur

Belangrijk is verder dat vakinhoudelijke kennisontwikkeling van studenten plaatsvindt via recente vakliteratuur en door opdrachten vanuit de praktijk en (gast)colleges. De door de opleiding gebruikte literatuur is op orde: de opleiding maakt gebruik van veelal Nederlandstalige literatuur (zie hierna) op onder andere juridisch, economie, management, personeelsmanagement, psychologie, sociologie, medisch- en technisch gebied. De docenten zijn verantwoordelijk voor de invulling van de literatuurlijst, maar het lectoraat heeft inmiddels ook een stem bij het samenstellen van de literatuurlijst, zo is het auditteam gebleken tijdens de gesprekken.

Er is sprake van verschillen in literatuurlijst tussen de locaties Rotterdam enerzijds en de overige locaties anderzijds. Bestudering van de lijsten laat daarbij zien dat beide lijsten de studenten in staat stellen om de benodigde vakinhoudelijke kennis te verwerven.

Om studenten de gelegenheid te geven ook in een meer internationale context te leren functioneren, is in het curriculum een internationale leerlijn opgenomen waar, in zoverre de opleiding dat als zinvol beschouwt, ook internationale literatuur gebruikt wordt. Het auditteam pleit er voor om meer internationale literatuur op te nemen in het studieprogramma.

Lectoraat

Het auditteam heeft tijdens haar bezoek aan de vestiging in Diemen gesproken met de lector en twee leden van de kenniskring. Tijdens dat gesprek bleek dat de lector thans haar profiel én de onderzoeks- en kenniscomponent versterkt. De samenwerking van het lectoraat en HRM bestaat uit de uitwisseling van kennis, de inbedding van onderzoeksresultaten in het onderwijs en de aanpassing van het curriculum aan het beroepsprofiel. De eerste resultaten van deze samenwerking worden nu duidelijk maar, zoals de lector zelf aangaf, er is nog een weg te gaan.

Ook is de lector betrokken bij de professionalisering van docenten, zowel wat betreft vakinhoud als de onderzoekscomponent binnen de opleiding. De lector geeft ook gastcolleges binnen HRM en begeleidt afstudeerders bij hun afstudeerproject. Gerelateerd aan dit laatste merkt het auditteam op dat de lector en haar werkzaamheden bij studenten nog onvoldoende bekend zijn. Hier mag zeker meer ruchtbaarheid aan gegeven worden.

Het auditteam vindt de bijdrage die de lector en haar kenniskringleden leveren aan het onderwijs belangrijk. Zoals eerder aangegeven pleit het auditteam dan ook voor een sterkere/versterkte rol van de lector en haar kenniskring bij de vormgeving van het onderwijs de komende jaren. Gebleken is dat de lector zeker beschikt over voldoende kennis en inzicht in het vakgebied en van grote waarde is voor de opleiding HRM. Zo levert zij thans een vakinhoudelijke bijdrage aan de opleiding door de gebruikte literatuur kritisch tegen het licht te houden en deze daarbij te leggen naast recente ontwikkelingen en publicaties in het vakgebied. Dit heeft inmiddels geleid tot een aanpassing van de boekenlijst van de opleiding.

Ontwikkelingen in het vakgebied

Docenten volgen ontwikkelingen in het HRM-werkveld via de uitkomsten van het overleg met de leden van de beroepenveldcommissie. Daarnaast schakelt de opleiding een groot aantal gastdocenten in waar zowel de docenten als de studenten van profiteren. Het aantal gastcolleges per studiejaar wisselt per onderwerp maar ieder studiejaar nodigt de opleiding gastdocenten uit om ontwikkelingen op een specifiek HRM-terrein te beschrijven.

Ten aanzien van de kennisontwikkeling is het auditteam gebleken dat de opleiding sinds een aantal jaren participeert in twee lectoraten: "Human Resource Management en Persoonlijk Ondernemerschap" en "Intellectual Capital". Dit is een goede manier om ontwikkelingen in (aanpalende) vakgebieden bij te houden en om te participeren in voor de opleiding relevant onderzoek.

Als positief beoordeelt het auditteam ook dat de opleiding relevante contacten heeft met bedrijven en organisaties met een 'HRM poot'. Het mes snijdt dan aan twee kanten voor de opleiding: studenten en opleiding hebben door deze contacten toegang tot stageplekken, daarnaast bereiken nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied (ver)snel(d) de opleiding.

Weging en oordeel

Het auditteam concludeert dat de opleiding een studieprogramma voor haar varianten hanteert, dat de student de basis biedt om de relevante vakinhoudelijke kennis en vaardigheden te verwerven. Datzelfde geldt voor de kwaliteit van de literatuurlijst die wél meer internationale literatuur kan bevatten.

De onderzoekscomponent is in het studieprogramma vanaf het eerste jaar opgenomen.

De opleiding volgt in de ontwikkelingen in het werkveld en beschikt daarbij over een uitgebreide pool aan gastdocenten en een beroepenveldcommissie die de opleiding ondersteunen. Ook het lectoraat en de kenniskring speelt hierbij een steeds belangrijkere rol. Het auditteam is wel van mening dat het lectoraat de ruimte moet krijgen om zich verder te ontplooiën en intensiever te engageren met de HRM opleiding op de verschillende vestigingen.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 2 tot het oordeel: goed.

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt de studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen en samenhangend studieprogramma.

Bevindingen

Beeld competentieprofiel

Bestudering door het auditteam van het competentieprofiel en de hiervan afgeleide eindkwalificaties toont aan dat dit voldoet aan de eisen die het beroepenveld stelt aan afgestudeerden van deze opleiding. Dat wil zeggen: er zijn voldoende personeelswetenschappelijke-, juridische-, economische- en management aspecten in verwerkt.

Hoe en waar studenten de competenties verwerven, is terug te vinden in de competentiematrix en in de modulebeschrijvingen van de opleiding. De set competenties kan onderverdeeld worden in beroepsspecifieke, algemeen beroepsgerichte en persoonsgebonden competenties. Per onderdeel in het curriculum staat duidelijk in de matrix aangegeven waar in het curriculum de student aan deze competenties werkt.

Inhoud programma

Voor alle varianten en locaties geldt dat het curriculum bestaat uit vier studiejaren, verdeeld in vier perioden van tien weken. De opleiding heeft voor iedere periode een studiehandleiding opgesteld waarin ingegaan wordt op het programmaoverzicht van die periode en waarin de integratieopdrachten beschreven zijn.

Iedere periode is thematisch ingevuld. Deze thema's maken het de opleiding mogelijk om verschillende didactische principes toe te passen (zie volgende Standaard). Voorbeelden van deze thema's zijn: organisatie en beheersen, Verandermanagement en globalisering. Omdat de opleiding met ingang van 2011-12 is gestart met een nieuw programma, is ook een aantal thema's gewijzigd.

Het curriculum van de verschillende varianten is concentrisch opgebouwd. Dat wil zeggen dat er sprake is van een toenemende complexiteit in de te behandelen stof en de vaardigheden die de student moet beheersen.

Bestudering van het programmaoverzicht laat zien dat de opleiding in het eerste studiejaar voor de voltijdvariant (voor deeltijd zie hierna) aandacht besteedt aan de thema's:

- Werkveld HRM;
- Welkom in dienst;
- Performance;
- Uitstroom.

In het tweede studiejaar staan de thema's 'Employability' en 'Organisatie in verandering' centraal, aangevuld met een uitgebreide stage. In het derde studiejaar kan de student kiezen uit een verdiepende- of een verbredende minor en volgt hij stage. Ook in het vierde studiejaar is er ruimte voor minoren en schrijft de student tenslotte zijn eindwerkstuk.

Voltijdstudenten ontwikkelen hun beroepsmatig handelen vooral tijdens projecten en passen het geleerde toe in de praktijk tijdens hun stage. Tijdens de tweedejaars stage staan de personeelsinstrumenten en methoden centraal die de HRM'er ter beschikking staan. Hij doet tijdens zijn stage ervaring op op voor het vakgebied HRM relevante terrein zoals ondersteuning, informeren, adviseren en signaleren. De HRM-stagiair verzamelt gegevens voor zijn analyses

en is in staat resultaten aan derden te presenteren. De stage in het derde studiejaar is verdiepend. Studenten werken dan aan een project dat moet leiden tot een voorstel voor aanpassing van het bestaande beleid of de ontwikkeling van nieuw beleid op het terrein van werving en selectie, opleidings- en/of loopbaanbeleid, e.d. De student dient hier tenminste één derde van zijn tijd mee bezig te zijn tijdens de stage. De student mag tijdens de derdejaars stage ook meer operationele taken, niet zijnde administratieve taken, uitvoeren.

Deeltijdstudenten voeren studieopdrachten uit in hun eigen beroepspraktijk. Zo moeten zij binnen de eigen organisatie op zoek gaan naar informatie over de wijze waarop HR-activiteiten zijn ingericht of moeten deeltijders een adviesrapport opstellen over de strategische noodzaak van employability en opleidingsbeleid binnen de eigen organisatie.

Wat betreft het deeltijdcurriculum stelt het auditteam vast dat dit in grote lijnen overeenkomt met dat van de voltijdvariant; de onderwijs- en examenregeling van de voltijd- en deeltijdstudie zijn in belangrijke mate identiek. De verschillen tussen de deeltijd- en de voltijdvariant concentreren zich rond het aantal contacturen dat voor de deeltijdvariant ongeveer 50 procent lager ligt dan voor de voltijdvariant. Het aantal contacturen voor de deeltijd is vastgesteld op basis van de plaats van de onderwijseenheid binnen de opleiding en op basis van eerdere ervaringen van de opleiding op dit terrein met deeltijders. Deeltijders lopen geen stage; zij hebben een baan van minimaal 20 uur of de helft van de volledige werktijd die geldt in de organisatie waar zij werkzaam zijn. De deeltijdstudent voert integratieopdrachten uit op de eigen werkplek. Tenslotte stelt het auditteam vast dat de tijd die de voltijdstudent besteedt aan zijn stage in de deeltijd besteed wordt aan onderwijs.

Ontwikkeling van beroepsvaardigheden

De student ontwikkelt de noodzakelijke beroepsvaardigheden op de opleiding zoals het werken in projecten en het zich zelfstandig eigen maken van de lesstof (óók een beroepsvaardigheid), en op de stage- of werkplek. Hierbij vermelden wij dat studenten al in het eerste jaar een beroepsoriëntatie krijgen in vijf (losse) stagedagen. Vervolgens hebben zij in het tweede en derde studiejaar langdurige stages. De student leert de beroepscontext ook kennen door de uitvoering van projectopdrachten die gerelateerd zijn aan werkzaamheden in het werkveld. Bestudering van het curriculum en de gespreken van het auditteam met studenten tonen aan dat de relatie theorie en praktijk binnen deze opleiding voldoende geborgd is.

Het programma besteedt in voldoende mate aandacht aan vaardigheden zoals samenwerken, luisteren, spreken maar ook aan methodische werkbegeleiding en het toepassen van HRM-methoden. Deeltijdstudenten passen deze vaardigheden toe in de eigen beroepspraktijk, voltijders voeren dit uit in hun stages.

De opleiding heeft een volledig overzicht opgesteld van de vaardigheden waarover studenten dienen te beschikken na afloop van de studie. Dit overzicht is adequaat en passend bij de vaardigheden die van een HRM'er verwacht mogen worden.

Afstudeerrichtingen en minoren

Na de accreditatie in de periode 2006-2007 heeft de opleiding besloten de twee afstudeerrichtingen 'Coaching en Procesbegeleiding' en 'Human Resource Management' af te bouwen. De studenten krijgen de ruimte om binnen de huidige HRM opleiding eigen accenten te leggen in hun beroepsprofilering doordat ze een aantal differentiëerminoren aangeboden krijgen in het derde en vierde studiejaar. Echter: het aantal differentiëerminoren is inmiddels zo groot dat de bezettingsgraad per minor gering is. Recent is besloten dat een aantal minoren (zie hierna) omgevormd worden tot afstudeerrichtingen. Met ingang van 2011-2012 heeft de opleiding HRM gekozen voor drie afstudeerrichtingen: 'Generalistisch HRM', 'HRM arbeidsmarkt' en 'International HRM'.

Daarnaast biedt de opleiding een vrije afstudeerrichting aan. Het auditteam beoordeelt de verschillende afstudeerrichtingen als passend bij de opleiding HRM en daarbij de student de gelegenheid biedend om zich meer te specialiseren in een door hem gewenste richting binnen HRM.

Naarmate de student vordert in zijn studie, bestaat de mogelijkheid om eigen accenten aan te brengen. Zo biedt de opleiding verdiepende en verbredende minoren aan. Eerstgenoemde stellen de student in staat zich te specialiseren in een bepaald competentiegebied, de verbredende minor is bedoeld voor het ontwikkelen van andere competenties passend binnen het HRM-profiel. De opleiding heeft deze minoren voldoende 'uitontwikkeld', zo stelt het auditteam vast. Zo biedt zij minoren aan op het terrein van Peoplemanagement, Coaching en het Veranderde beroepsprofiel evenals verbredende minoren zoals *Finance for non-financials*, Inleiding Bedrijfskunde en Change IT.

De afstudeerrichtingen en minoren zijn adequaat gekozen en bieden naar de mening van het auditteam de student voldoende houvast zich te verdiepen of te verbreden in zijn vakgebied.

Weging en oordeel

De opleiding beschikt over een voldoende uitgewerkt competentieprofiel voor beide opleidingsvarianten. Het auditteam kon op basis hiervan vaststellen op welke wijze en waar de studenten de competenties en de hiervan afgeleide doelstellingen verwerven.

Belangrijke overwegingen voor het auditteam om deze standaard met een score voldoende te beoordelen zijn:

- de projecten bieden studenten de gelegenheid om de beoogde kwalificaties te bereiken op een wijze waarbij theorie en praktijk gecombineerd zijn. Dus: de student gebruikt tijdens projecten zijn theoretische kennis, verworven binnen de kaders van de theoretische leerlijn om deze kennis vervolgens in de praktijk toe te passen.
- het actief betrekken van het werkveld bij de vormgeving van het programma.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 3 tot het oordeel: voldoende.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

Bevindingen

Vormgeving curriculum

Het auditteam heeft het studieprogramma van de opleiding bestudeerd en stelt vast dat er sprake is van een voldoende gestructureerd curriculum dat zodanig is vormgegeven, dat studenten in de eerste twee studiejaar een forse component basiskennis verwerven. De gebruikte literatuur en de docenten bieden studenten daartoe ruim gelegenheid.

In de studiejaar 1 en 2 volgen studenten hoorcolleges waar de docent een toelichting geeft op de literatuur en op basis van artikelen/recent ontwikkelingen aandacht besteedt aan de vakinhoud. Studenten dienen voorafgaand aan de colleges de relevante vakinhoud te bestuderen. De inhoud van de hoorcolleges is duidelijk beschreven in het studiemateriaal voor de student.

Vervolgens dienen studenten tijdens de colleges hun vooraf verworven kennis te activeren; colleges kenmerken zich door een uitwisseling van kennis tussen docent en student. In het derde en vierde studiejaar volgen studenten hun minoren, lopen zij hun stage en studeren zij af.

Nauw gerelateerd aan de vakinhoudelijke kennis zijn de vaardigheden. Vakinhoud staat binnen deze opleiding niet los van de praktijk. Studenten moeten een koppeling kunnen maken in twee richtingen, van vakinhoud naar vaardigheid en omgekeerd, van vaardigheid naar kennis. Door te oefenen in verschillende situaties beheerst de student de vaardigheden steeds beter. De opleiding laat de student direct het nut van de aangeboden theorie in de praktijk ervaren tijdens projecten en stages.

Ontwerp van het curriculum

De opleiding heeft op een inzichtelijke wijze de weg uitgewerkt van het landelijk opleidingsprofiel met de negen kerntaken tot en met de toetsing. De opleiding onderscheidt bij de opbouw van haar curriculum vijf leerlijnen: de conceptuele leerlijn, de vaardigheden leerlijn, de ervarings- en reflectieleerlijn, de onderzoeksleerlijn en de internationaliseringsleerlijn. Daarnaast is er sprake van een thematische onderwerpkeuze waarbij de beroepspraktijk centraal staat.

Gedurende beide eerste twee studiejaar besteedt de opleiding onder meer via opdrachten, gastcolleges en bezoeken aan stageadressen aandacht aan de oriëntatie op het beroep. Het auditteam vindt dit juist omdat de student op deze wijze een goed beeld krijgt van de werkomgeving waar hij na het afstuderen in terecht komt.

Het curriculum van de opleiding HRM is opgebouwd rond de verwerving van competenties. Deze zijn naar de mening van het auditteam voldoende uitgewerkt binnen de thema's die we eerder onder standaard 3 hebben genoemd. De verschillende studiehandleidingen bestuderend stelt het auditteam vast dat de opleiding de verschillende thema's/studieonderdelen voldoende helder heeft uitgewerkt. Het biedt studenten voldoende houvast om zich een concreet beeld te vormen van het thema en de onderwerpen die binnen dat thema behandeld worden, de literatuur is beschreven evenals de toets- en werkvorm.

In de studiehandleidingen heeft de opleiding de koppeling van specifieke leerdoelen naar competenties duidelijk beschreven. Naarmate de student in het curriculum vordert, verschuift de aandacht van meer kennisgericht- naar onderzoeksgericht onderwijs. Toch is er al vanaf de eerste module voldoende aandacht voor de analytische, meer onderzoekende kant van het vakgebied, zo stelt het auditteam vast.

Studenten over de vormgeving van het programma

Studenten zijn positief over de inhoud van het programma. Het is uitdagend en leidt tot nieuwsgierigheid bij hen; het biedt de student de gelegenheid de eindkwalificaties te behalen. Wel wordt door een aantal studenten het programma vrij zwaar gevonden, andere studenten geven aan dat zij nog voldoende ruimte ervaren. Het zich eigen maken van de economische en juridische concepten vraagt van studenten tijd en inspanning, zo geven zij aan.

Weging en oordeel

Het auditteam concludeert dat de opleiding de student gedurende eerste twee studiejaren uitgebreid de gelegenheid biedt om zich de basiskennis eigen te maken. De keuze van de opleiding om hoorcolleges als *vehicle* te gebruiken voor deze kennisoverdracht is adequaat.

Verder stelt het auditteam vast, daarbij gesteund door de studenten, dat de vormgeving van het programma, in het bijzonder de relatie theorie/praktijk adequaat is uitgewerkt. Voor studenten is deze koppeling ook beschreven in hun studiehandleidingen. Studenten krijgen zo gelegenheid om hun theoretische kennis in de praktijk te brengen. Positief is verder dat de opleiding al in een vroeg stadium aandacht besteedt aan de meer onderzoekende kant van het vakgebied.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 4 tot het oordeel: goed.

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

Bevindingen

De opleiding heeft op de verschillende locaties zicht op de vooropleiding en kwaliteit van de groep instromende studenten. Uit instroomgegevens blijkt dat de herkomst van student wat achtergrond en vooropleiding, maar ook wat ambitie betreft, sterk verschilt. Wat dit laatste betreft beschikken sommige studenten over een duidelijk beroepsbeeld en een duidelijk beeld welke richting ze uit willen en hoe ze hun opleiding vorm willen geven. Andere studenten hebben slechts een beperkt beeld van HRM en wat ze met de opleiding kunnen. Studenten kunnen het Studie Advies Centrum van de hogeschool inschakelen en hier een beroepskeuze-assessment doen. Potentiële studenten biedt de opleiding gelegenheid om proef te studeren. De hierbij gebruikte curriculumonderdelen geven de studenten de gelegenheid kennis te maken met de inhoud en het niveau van de opleiding.

Ook de vooropleiding verschilt: zowel mbo'ers, havisten als vwo'ers volgen de opleiding in al haar varianten. Voor de deeltijdopleiding stelt de opleiding naast de wettelijke instroomvereisten tevens als eis dat de student tenminste 20 uur per week werkzaam moet zijn binnen de voor de opleiding relevante sector. De opleiding controleert dit door de arbeidsovereenkomst van de deeltijder, zijn functiebeschrijving en een cv.

Gedurende het eerste kwartaal van de propedeuse, die een selecterende en oriënterende functie heeft binnen HRM, volgt de opleiding haar studenten en bespreekt de opleiding de studievoortgang van studenten tijdens haar teamvergaderingen. Studenten krijgen de gelegenheid om tijdens de eerste onderwijsperiode groepsbijeenkomsten te volgen waarbij onderwijsgerelateerde onderwerpen besproken worden. Dit gebeurt onder begeleiding van een coach of een studieloopbaanbegeleider.

Het College van Bestuur van Inholland heeft besloten om de norm voor het Bindend Studie Advies te verhogen van 40 naar 45 EC's vanaf het cohort 2011-12.

Aanpak rond 'probleemvakken'

Door de breedte van de opleiding kunnen studenten moeite hebben met één of meerdere vakken. Zo kent de opleiding juridische vakken, managementvakken, bedrijfskundige vakken en communicatieve vakken. Studenten (met name mbo'ers) kunnen problemen hebben met verschillende vakken. Met name juridisch vakken zijn niet altijd eenvoudig voor studenten, reden voor de opleiding om studenten daar waar zij tegen probleemvakken aanlopen extra te begeleiden.

Naast puur vakinhoudelijke problemen, hebben studenten ook meer dan eens moeite met de overgang van het schoolse karakter van hun vooropleiding naar de studievrijheid die studenten bij Inholland ervaren. Door middel van het jaarlijkse aansluitonderzoek probeert de opleiding greep te krijgen op het keuzegedrag van studenten en de aansluiting van hun vooropleiding op het hoger onderwijs. De meeste problemen ervaren studenten met het studietempo en de omvang van de te bestuderen stof. Ook het werken in groepen en het bijhouden van het portfolio leiden meer dan eens tot studievertraging bij studenten.

Inmiddels heeft de HRM opleiding op haar locaties Rotterdam en Diemen verschillende maatregelen genomen om studenten beter toe te rusten voor het hbo-onderwijs, waaronder een intensievere begeleiding gedurende de eerste fase van de studie. Het effect hiervan, zoals het verlagen van het uitvalpercentage, blijkt overigens beperkt te zijn, zo stelt de opleiding vast.

Wél stelt de maatregel de ene student in staat om de vraag te beantwoorden of deze het studietempo kan volgen terwijl de andere student zich onder druk gezet voelt. Hier speelt de studieloopbaanbegeleider een belangrijke rol. Hij kan sturend en adviserend optreden richting student.

De opleiding geeft aan dat zij thans vooral inzet op de verbetering van de communicatieve component, in het bijzonder de schrijfvaardigheid van studenten die regelmatig onder de maat is en zich uitstrekt tot en met het eindwerkstuk. Het Domein waartoe HRM behoort heeft taalbeleid ontwikkeld. Zo neemt de opleiding in het eerste jaar een taaltoets af en bij onvoldoende resultaat biedt de opleiding studenten een deficiëntieprogramma aan waarna opnieuw een toets volgt. Met ingang van 2012-2013 geldt hiervoor een kwalitatieve eis die gekoppeld is aan het Bindend Studieadvies.

Vrijstellingen

Inspanningen van de opleiding om de aansluiting met de vooropleiding te verbeteren gebeurde per locatie en richtte zich vooral op het mbo. De afgelopen jaren leidde dit nogal eens tot het verlenen van vrijstellingen aan afgestudeerden van een verwante mbo-opleiding. Monitoring van de studieresultaten van deze groep studenten leidde al snel tot de conclusie dat hier sprake was van teleurstellende studieresultaten waarop de opleiding voor al haar locaties besloten heeft geen generieke vrijstellingen meer te verlenen.

Studenten (bijvoorbeeld deeltijdstudenten) die toch menen in aanmerking te komen voor vrijstellingen kunnen daartoe een verzoek indienen bij de examencommissie. De procedure is beschreven in de Onderwijs- en Examenregeling en de studiegids van de opleiding. Als de student in het hoger onderwijs eerder met goed gevolg een examen of toets heeft afgelegd, of buiten het onderwijs kennis en vaardigheden heeft verworven, dan kan de student een vrijstelling vragen.

Weging en oordeel

De opleiding heeft voldoende inzicht in de herkomst van de groep studenten. Gebruikmakend van studiebegeleiders biedt de opleiding aan studenten ondersteuning bij het volgen van de lastigste studieonderdelen, hetgeen het auditteam als juist beschouwt.

De vrijstellingsregeling heeft de opleiding duidelijk beschreven. Het is positief dat de opleiding hierbij een meer kritische houding dan in het verleden toont.

Positief is het auditteam ook over de aanpak van de opleiding wat betreft de 'probleemvakken' en de aansluitingsproblematiek: vooropleiding en hbo-onderwijs. In het bijzonder de aandacht voor de taalvaardigheid van instromende studenten springt hierbij in het oog.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 5 tot het oordeel: goed.

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

Toelichting NVAO: Factoren die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren, worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

Bevindingen**Studielast**

De studiebelasting per week wisselt volgens de studenten gedurende de vier jaar (de nominale studieduur). Zo geven zij aan dat bestudering van de vakinhoudelijke theoriecomponent veel tijd kost. Ook is er verschil in inspanning tussen studenten afkomstig uit het mbo, havo en vwo.

Studenten studeren gemiddeld genomen 30-35 uren per week, met in drukke perioden, in het bijzonder tijdens perioden van projectonderwijs, uitschieters naar ruim 40 uren. Als lastige studieonderdelen beschouwen studenten: bedrijfseconomie, organisatiekunde en recht. Zij krijgen voldoende ondersteuning van docenten om de studieonderdelen met succes af te ronden.

Studenten geven tijdens de audit aan dat daar waar het gaat om roosters en ervaren studielast er sprake is van een redelijke tevredenheid. Met name Diemen scoort hier lager dan beide andere vestigingen. Concreet, zo blijkt uit studentevaluaties, geven studenten de spreiding van de studielast over het jaar op een vijfpuntschaal een 2,7. Daarentegen vinden zij de tijd die voor de opleiding staat voldoende en beoordelen zij de haalbaarheid van de propedeuse en de hoofdfase op genoemde schaal met respectievelijk een 4.0 en een 4.3.

De opleiding besteedt binnen de kaders van de studieloopbaan meer aandacht aan het gericht sturen van studenten in het regulier doorlopen van de opleiding. Planning van studieactiviteiten staat dan centraal. Tenslotte, zo blijkt: studenten die door vertraging onderdelen uit verschillende jaren volgen, missen de onderlinge relatie tussen studieonderdelen die in het programma is verwerkt.

De cijfers

Het gemiddeld aantal wekelijkse contacturen verschilt per studiefase: voor de eerste fase van de opleiding 'beroepsgeslacht' bedraagt dit voor de voltijd student 20 uren, voor de deeltijd student 10 uren. Tijdens de fase 'professionaliseringsbekwaam' bedraagt het aantal contacturen voor de voltijdstudent 16 uren en voor de deeltijdstudent 10 uren. Voor de fase 'startbekwaam' geldt als aantal contacturen voor de verschillende varianten 10-12 uren. Het aantal contacturen is daarmee adequaat.

Studeren met een beperking

Het auditteam stelt vast dat ten aanzien van het studeren met een beperking de opleiding de richtlijnen volgt die hiervoor Inholland breed gelden. Overeenkomstig deze richtlijnen biedt de opleiding studenten met een functiebeperking aanpassingen aan ten aanzien van bereikbaarheid en toetsing. Een studieloopbaandocent is het aanspreekpunt voor studenten die extra begeleiding willen. De maatregelen die genomen zijn rond het studeren met een functiebeperking zijn van een voldoende niveau.

Verdeling studiepunten, contacturen

De opleiding heeft in de studiegids per studieonderdeel een korte samenvatting opgenomen van ieder vak. Uit het overzicht blijkt dat de opleiding ruim aandacht besteedt aan de kenniscomponent waaronder juridische en bedrijfskundige vakken.

Informatie over de inhoud en de invulling van de studieonderdelen, alsmede over de competenties en/of leerdoelen per onderwijseenheid, is vastgelegd in het studiemateriaal. Bestudering hiervan door het auditteam leidt tot de conclusie dat dit de student voldoende informatie biedt over hetgeen aan voorkennis vereist is en wat aan het eind van het traject van hem verwacht wordt. De toetsvorm is bekend, evenals de te bestuderen literatuur, de werkvormen en de studielast.

De opleiding heeft inzicht in de studie- en contacttijd, met daarbij een onderscheid tussen studie-/contacttijd met en zonder docent. Het huidige curriculum is zwaarder, zo geven studenten aan. Het contact tussen docent en student is daarbij intensiever, de begeleiding van studenten door docenten is noodzakelijk, met name bij het plannen van hun studie. Tevens stelt het auditteam na gespreken met studenten op de locaties vast, dat de feitelijke studielast en de gegeven, theoretische, studielast niet altijd overeenkomen.

Inzicht in studeerbaarheid

Ten aanzien van de studeerbaarheid merken we verder op dat de opleiding voldoende zicht heeft op de oorzaak van studievertraging bij haar studenten. De meest voor de hand liggende oorzaak is prioritering: de student heeft zo zijn prioriteiten en de studie staat daarbij niet op de eerste plaats. Ook geldt de 'levensstandaard' (terminologie van de opleiding) van studenten als hoog. Voor deeltijders geldt daarnaast de trits opleiding, werk en privé als belastend. Ook hier moeten studenten dan hun prioriteiten stellen en de opleiding komt dan nogal eens op de derde plaats. Het zijn, zo stelt het auditteam vast, factoren die de studeerbaarheid beïnvloeden waar de opleiding weinig tot geen invloed op heeft. Het tijdig signaleren, zoveel mogelijk beheersen en het bieden van gerichte begeleiding zijn maatregelen die hier van de opleiding verwacht kunnen worden en die zij dan ook neemt.

Weging en oordeel

De opleiding heeft het aantal uren dat de student aan zijn studie besteedt in kaart gebracht. Het auditteam wijst erop dat de formele- en de feitelijke studielast niet altijd overeenkomen. Meer overeenstemming tussen deze formele- en feitelijke studielast is noodzakelijk. Dit neemt niet weg dat de opleiding naar de mening van studenten goed studeerbaar is. Het aantal contacturen is adequaat.

Daar waar studievertraging optreedt, tracht de opleiding door gerichte maatregelen de student weer op de rails te krijgen. Vastgesteld moet in dit verband worden dat dit niet altijd lukt omdat de student zijn prioriteiten elders legt of het vereiste niveau niet heeft om de opleiding zonder studievertraging én met succes te doorlopen.

De voorzieningen voor studenten met een functiebeperking zijn voldoende.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 6 tot het oordeel: goed.

Standaard 7: De opleiding voldoet aan de wettelijke eis m.b.t. omvang en duur van het programma.

Toelichting NVAO: hbo bachelor: 240 ec's. / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's
wo bachelor: (: in beginsel minimaal) 180 ec's / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

Bevindingen

De studielast voor de opleiding en haar varianten voldoet aan de formele eis van 240 EC's. Dit betekent concreet een studielast van 60 EC's per studiejaar, verdeeld over 42 weken. In de onderwijs en examenregeling van de opleiding is dit vastgelegd.

Weging en oordeel

Voldoet aan de formele eis.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 7 tot het oordeel: voldoende.

Personeel

Standaard 8: de opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid

Toelichting NVAO: Het personeelsbeleid voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel.

Bevindingen

Personeelsbeleid op hogeschool- en opleidingsniveau

Uit de gesprekken die het auditteam heeft gevoerd met de docenten op de drie locaties is het beeld ontstaan, opleidingsbreed, van een kritisch en goed geïnvolveerd team.

Hogeschool Inholland heeft haar personeelsbeleid vastgelegd in een HRM-beleidsplan. De opleiding roostert per locatie, en indien nodig tussen de verschillende locaties, teamoverleg in. Zij wil op deze wijze de samenwerking tussen de verschillende locaties bevorderen. In dit verband merkt het auditteam op dat deze samenwerking tussen de bezochte locaties versterkt mag worden (zie hierna). Tijdens de gesprekken bleek dat de verschillende opleidingsteams niet altijd op de hoogte waren van ontwikkelingen binnen andere vestigingen.

Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek

Inholland houdt tweejaarlijks een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers dat naar de mening van het auditteam zeer informatief is en het management van de opleiding informatie geeft over beleving van haar medewerkers over: inhoud werk en perspectief, middelen en veiligheid, werkdruk, werksfeer en leiding.

In het Inholland medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2009 toonden docenten zich over het algemeen tevreden. Eenzelfde onderzoek twee jaar later was een stuk kritischer; voor het auditteam heeft deze constatering twee kanten. Enerzijds is het goed dat het personeel kritiek kan uiten in een tevredenheidsonderzoek, anderzijds is het van belang dat het management hier vervolgens actie op onderneemt.

Zo is de werkdruk een terugkerend punt van aandacht binnen de opleiding; ook in 2009 was dit het geval. Uit het gesprek met de docenten in Haarlem bleek dat zij 60 procent van de beschikbare tijd besteden aan het primaire proces en de resterende 40 procent aan andere werkzaamheden. Hier ligt volgens het auditteam nadrukkelijk een punt van aandacht voor het management om docenten de gelegenheid te geven zich meer te richten op primaire, onderwijsgerelateerde werkzaamheden.

De samenwerking en kennisontwikkeling tussen de vestigingen kon beter. Opvallend was verder het oordeel van de docenten over de directie op de punten: weten wat er leeft onder medewerkers, openstaan voor suggesties van medewerkers en betrokkenheid medewerkers bij het beleid. Deze aspecten beoordeelden de medewerkers in 2011 met een onvoldoende. Op deze punten zal het management van de opleiding een inhaalslag moeten maken, zo is het auditteam gebleken, die op korte termijn moet leiden tot een verbetering van de communicatie tussen management en medewerkers.

Maatregelen opleiding

Op onderdelen heeft de opleiding inmiddels verbetermaatregelen genomen waaronder een efficiëntieslag door verdere afstemming van de HRM curricula tussen de verschillende locaties. Daarnaast dient er aandacht te komen voor de werkdruk van docenten (zie hierna), hun inzet, taken en scholing. In dit verband is het positief dat de opleiding docententeams van de verschillende opleiding betreft bij het taaktoedelingsbeleid, inzetplanning en extra financiële middelen voor het onderwijs.

Een apart punt van aandacht is de werkdruk die docenten ervaren. Het management geeft in dit verband aan dat het de zorg van het management is om in overleg met medewerkers na te gaan waardoor de werkdruk wordt veroorzaakt. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat de werkdruk vooral ontstaat door een versnippering van de taken. De opleiding is gestart met het nemen van maatregelen om de werkdruk te verminderen door verschillende taken meer te clusteren en de taaktoedeling meer te laten aansluiten bij de competenties van docenten. Een andere oorzaak is gelegen in te krappe normen voor sommige taken. Voor de begeleiding van het afstuderen (inclusief herkansing) is totaal ongeveer 25 uur beschikbaar: voor de eerste begeleider 18 uur, voor de tweede begeleider 6 uur). Daar waar dit niet voldoende is, kan de begeleider in overleg met de teamleider meer uren besteden aan de begeleiding van de student. Dit is maatwerk.

Docenten gaven tijdens de audit aan dat er tevens sprake was van toegenomen werkdruk rond de begeleiding van afstudeerders. Voor het auditteam is het een belangrijk aandachtspunt voor de opleiding. Hier dient de opleiding nadrukkelijk maatregelen te nemen om de begeleiding van afstudeerders blijvend te garanderen op voldoende niveau.

De afgelopen jaren is het management op de verschillende locaties regelmatig gewisseld. De opleiding wijst er in dit verband op dat het gebrek aan continuïteit en stabiliteit een negatief effect heeft gehad op het vertrouwen in en de samenwerking met het management. Concreet heeft de opleiding hieromtrent de volgende maatregelen genomen. Twee nieuwe teamleidersfuncties zijn op de locaties in Rotterdam en Diemen ingevuld. Voor de locatie Haarlem liep ten tijde van de audit een sollicitatieprocedure. Bij de selectie van de teamleider betreft de opleiding docenten van de locatie.

Borging kwaliteit docenten

Uitgangspunt van de borging van de kwaliteit van docenten is het up-to-date houden van de didactische kwaliteiten, aangepast op nieuwe onderwijskundige ontwikkelingen, alsmede het bijhouden van de vakinhoudelijke kennis. Er zijn verschillende meetinstrumenten voorhanden, zoals collegiale toetsing en studentevaluaties om de kwaliteit van de docenten regelmatig te peilen binnen HRM.

Uit een overzicht van professionaliseringsactiviteiten van docenten bij de drie HRM-locaties blijkt dat studiedagen, masterclasses, congressen en coaching tot de algemene professionaliseringsactiviteiten behoren binnen de opleiding. Daarnaast zijn er specifiek op de individuele docent gerichte mogelijkheden tot scholing waaronder op het terrein van toetsen en beoordelen, lesgeven in Engels, ICT-training, didactiek, onderzoekvaardigheden en afstudeerbegeleiding. Het auditteam beoordeelt deze professionaliseringsactiviteiten als zinvol maar constateert tevens dat docenten de score 5.8 – 6.2 geven in het meeste recent medewerkerstevredenheidsonderzoek (2011). Er is blijkbaar nog ruimte binnen HRM voor verbeteringen op dit terrein.

Het auditteam constateert, en dit is een belangrijk punt, dat docenten tijdens de audit weliswaar kritisch waren maar tevens een enthousiaste en gedreven indruk maakten. Het docententeam voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van de studenten die zij de arbeidsmarkt opstuurt, een gegeven dat door studenten tijdens de audit werd bevestigd en dat ook uit evaluaties blijkt.

Weging en oordeel

Het domein waartoe HRM behoort beschikt over een goed vormgegeven medewerkerstevredenheidsonderzoek dat de kwalificatie informatief verdient. Het biedt docenten de gelegenheid hun op- en aanmerkingen richting management te uiten. Het auditteam stelt vast dat docenten kritisch zijn op een aantal punten waarbij de werkdruk en de contacten tussen de vestigingen er als negatief uitspringen.

Het auditteam stelt vast dat dit voor een deel te verklaren valt vanuit de problemen waar Inholland de afgelopen jaren mee te maken heeft gehad. Dit heeft geleid tot een vorm van besturen waarbij de top van de organisatie instructies de opleiding in stuurt, waarbij het personeel zich niet altijd gehoord heeft gevoeld en tevens tot een verhoogde werkdruk heeft geleid. Inmiddels, zo is gebleken, heeft het management besloten om de medewerkers meer te betrekken bij de opleiding. Naar de mening van het auditteam een noodzakelijke voorwaarde om de tevredenheid van docenten te verhogen. Ook zijn docenten gemotiveerd om 'de schouders onder de opleiding' te zetten.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 8 tot het oordeel: voldoende.

Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorisch realisatie van het programma.

Toelichting NVAO: De feitelijke bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo opleiding.

Bevindingen

De motor van de opleiding is het team van enthousiaste en gemotiveerde docenten. Dit enthousiasme en deze motivatie zorgen voor een voldoende inspirerende studieomgeving voor de studenten. De passie voor onderwijs bij hen leidt tot een constante ontwikkeling van de didactische methoden die zij tijdens de lessen gebruiken. Op de drie locaties gaven de studenten zonder uitzondering blijk van hun tevredenheid over het docententeam.

Bestudering van de cv's van de docenten laat zien dat zij beschikken over voldoende relevante vakinhoudelijke expertise (waaronder: personeelswetenschappen, economie, sociale wetenschappen, Engels en rechten), didactische vaardigheden en kennis van het werkveld. Twee docenten beschikken over een opleiding op hbo-master niveau, 16 docenten hebben een wo-opleiding afgerond. De overige docenten (14 in totaal) hebben een hbo-opleiding afgerond op een voor de opleiding relevant terrein zoals HRM of Communicatie. Hier kan de opleiding nog een slag maken. Het aantal wo-opgeleide docenten in Diemen is redelijk: 7 van de 11 docenten. De opleiding verhoogt het aantal wo-afgestudeerde docenten in Haarlem (thans: 5 van de 10) en Rotterdam (thans: 4 van de 11).

Het auditteam is van mening dat de HRM docententeams op de verschillende vestigingen, ondanks de problemen waar de organisatie de afgelopen jaren mee te maken heeft gehad, in staat is gebleken om het curriculum te vernieuwen en tegelijkertijd adequaat onderwijs te blijven verzorgen.

De opleiding laat, zoals eerder gemeld, colleges verzorgen door gastdocenten uit de praktijk en die werkzaam zijn bij middelgrote en grote organisaties. Over het algemeen verzorgen docenten die beschikken over vakspecifieke kennis ook de meer specialistische studieonderdelen.

De opleiding beschikt per vestiging over een overzicht van de expertise per rol die de docent vervult. Zo beschikt de locatie in Diemen over 10 docenten die zich bezighouden met onderwijsuitvoering en eenzelfde aantal om als assessor werkzaam te zijn. De vestiging in Rotterdam beschikt over 11 docenten die als toetsontwikkelaar inzetbaar zijn. Veel expertise is op de drie locaties geconcentreerd rond tutorschap en onderwijsontwikkeling. Een beperkt aantal docenten is werkzaam als afstudeerbegeleider, stagebegeleider of als coördinator. Op dit laatste punt, het werkzaam zijn als afstudeerbegeleider of stagebegeleider, zou de opleiding om verdere belasting van docenten te voorkomen, meer kunnen verdelen over de verschillende docenten.

De meer coördinerende taken heeft de opleiding belegd bij docenten. De afstemming tussen de locaties borgt de opleiding door het gebruik van identieke toetsen en door de 'kaders' van de ontwikkelgroep. Deze kaders bepalen de invulling van het programma en de vormgeving ervan. De opleiding biedt docenten wel de mogelijkheid om een eigen inkleuring te geven aan het studieprogramma en hier hun eigen voorkeur in te verwerken. Het auditteam constateert dat de contacten/samenwerking tussen de verschillende locaties nog verbeterd kan worden. Meer onderling overleg en afstemming tussen de docenten die het primaire proces verzorgen, is een blijvend punt van aandacht.

Weging en oordeel

Het personeel van de drie vestigingen is van voldoende niveau, zowel wat betreft hun vakinhoudelijke kennis, hun didactische vaardigheden en hun kennis van het werkveld. Van belang is, en dat is tevens een uitdaging voor de opleiding, de kwaliteit van het personeel vast te houden in de komende jaren omdat verschillende docenten de komende jaren zullen uitstromen. Het auditteam pleit er voor om de uitstromende docenten te vervangen door wo-opgeleide docenten.

Positief is verder dat de opleiding zicht heeft op de kwaliteit van haar docenten en voldoende docenten inzet op de verschillende locaties en daarbij een onderscheid maakt naar expertise en functierol. De samenwerking/onderlinge afstemming tussen docenten van verschillende locaties kan wel nog verbeteren.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 9 tot het oordeel: voldoende.

Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Het auditteam constateert dat de opleiding op de drie locaties over docenten beschikt die in voldoende mate zijn toegerust zowel vakinhoudelijk als didactisch om hun studieonderdeel te verzorgen.

De omvang van het totale docententeam bedraagt 32 docenten en ruim 21 fte. De opleiding kent een flexibele schil van docenten die de opleiding verder wil terugbrengen. De docent student ratio uit op 1:23,2 (op basis van gewogen studenten ofwel de studenten waarvoor de opleiding financiering ontvangt). Per locatie is er sprake van teams. De uitwisseling tussen locaties van docenten komt beperkt voor. Het is voor de opleiding wel goed mogelijk om in geval van uitval voor korte of lange tijd van docenten op één locatie, een andere docent van een andere locatie in te zetten. Wij merken in dit verband ook op dat er veel overleg is (geweest) tussen de verschillende HRM locaties in verband met het herzien curriculum. De werkzaamheden die gelden voor alle locaties, pakt Inholland zoveel mogelijk centraal op, zoals onderwijsontwikkeling, het centraal opstellen van studiehandleidingen en het aanpassen van het leerplan op basis van recente ontwikkelingen in het vakgebied.

Het aantal tijdelijke docenten is beperkt. De omvang van de aanstelling per docent ligt tussen 0,2 fte en een volledige aanstelling.

Op basis van de eerste aanmeldingen voor het nieuwe studiejaar en de voorlopige rendementgegevens, maakt de opleiding in mei een inschatting van het aantal ingeschreven studenten voor komend studiejaar. Het aantal ingeschreven studenten is bepalend voor de omvang van de formatie. Mede om deze reden is besloten de locaties Den Haag en Alkmaar af te bouwen.

Weging en oordeel

De omvang van het docententeam is voldoende. De opleiding houdt op de drie locaties de verhouding docent/student goed in de gaten zodat zij tijdig maatregelen kan nemen ingeval de ratio uit de pas loopt.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 10 tot het oordeel: voldoende.

Voorzieningen

Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Het auditteam heeft drie locaties bezocht tijdens drie opeenvolgende dagen. De locaties Haarlem en Rotterdam zien er verzorgd, ondanks de omvang van de locatie die met name in Rotterdam opvalt. Diemen is kleinschaliger en daarmee overzichtelijker. De inzet van competentiegericht onderwijs en het gebruik van digitale leerhulpmiddelen zijn bepalend bij de inrichting van de leer- en werkomgeving. Zo kent de opleiding op haar drie locaties de digitale leeromgeving *Blackboard* en het digitale portfolio *blogfolio*.

De studieruimten en studiematerialen voor studenten zijn voldoende. Wel is er sprake van kwaliteitsverschillen tussen de drie locaties. Zo zijn de studieruimten in Rotterdam ruimer bemeten dan die in Diemen. De vestiging in Haarlem maakt een uitnodigende indruk, hoewel studenten in Haarlem niet tevreden zijn over de beschikbaarheid van studieplekken.

Op de drie locaties heeft de opleiding de beschikking over studielandschappen met daarin opgenomen studiefaciliteiten. De bibliotheek in Haarlem, Diemen en Rotterdam is voldoende toegerust alhoewel de omvang van HRM-gerelateerde tijdschriften en boeken zou mogen toenemen. Het ontbrak veelal wel aan internationale HRM-tijdschriften, terwijl er op dit en verwante terreinen internationaal veel wordt gepubliceerd.

Bij de ontwikkeling van het Inholland voorzieningenbeleid speelt de Dienst Facilitaire Zaken een centrale rol. Iedere locatie van Inholland heeft een eigen Hoofd DFZ die zich onder andere bezighoudt met het op peil houden van de locatie specifieke voorzieningen. Hier merkt het auditteam op dat docenten niet tevreden zijn over eigen werkruimten. Deze zijn op de drie locaties niet altijd geschikt om te werken. Een aandachtspunt voor de opleiding, zo stelt het auditteam vast.

Uit studentevaluaties blijkt dat studenten (redelijk) tevreden zijn over de faciliteiten: bibliotheek, onderwijsruimtes en werkplekken beoordelen zij met een ruime voldoende.

Weging en oordeel

Het auditteam concludeert dat de opleiding op de drie locaties beschikt over voorzieningen die voldoende zijn. Echter: investeringen zijn de komende twee jaar zeker noodzakelijk om ook in toekomst in staat te zijn het hogere ambitieniveau waar de opleiding naar streeft te kunnen waarmaken. Meer investeringen in HRM-relevante literatuur en werkruimten voor docenten zijn noodzakelijk.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 11 tot het oordeel: voldoende.

Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Inleiding

Uit de gesprekken is het auditteam gebleken dat de studieloopbaanbegeleiding er vooral op gericht is om de student te leren zo zelfstandig mogelijk de studie te volgen. De slb'er helpt de student hierbij keuzes te maken. De opleiding besteedt bij de studieloopbaanbegeleiding aandacht aan zowel de loopbaanmogelijkheden als aan de studie in het perspectief van enerzijds de juiste beroepskeuze en anderzijds het eigen handelen en de bewaking van de voortgang van de studie.

Persoonlijke leerdoelen

Naast de door de opleiding vastgestelde leerdoelen is er in de studieloopbaanleerlijn ook ruimte voor meer persoonlijke leerdoelen van de student. Deze leerdoelen zijn onderdeel van het studieloopbaanbegeleidingstraject en van de keuzeonderdelen voor de student, zoals stages, minoren en afstuderen. De persoonlijke leerdoelen bieden studenten de mogelijkheid om aan een deel van de competenties meer aandacht te schenken. In dit verband heeft het auditteam portfolio's bestudeerd. Studenten geven hierin een duidelijke beschrijving van de door hen behaalde studieonderdelen en de bijbehorende competenties.

Begeleiding studenten

Ieder HRM student beschikt over een begeleider/coach die de student leert zijn persoonlijke- en studieloopbaanontwikkeling te sturen. Leerdoelen die de student heeft geformuleerd, bespreekt hij met zijn begeleider. Met name gedurende het eerste studiejaar begeleidt de opleiding haar studenten om in te kunnen schatten of de student door voor deze opleiding te kiezen een juiste keuze heeft gemaakt en zo niet, welke andere mogelijkheden er zijn. De studietoestel houdt de studievoortgang van de student in de gaten en voert periodiek gesprekken met de student.

In de hoofdfase wordt de student geacht (in de loop der jaren) meer eigen verantwoordelijkheid te nemen in het bijhouden van de studievoortgang. Studiebegeleiding blijft dan mogelijk, maar het initiatief hiervoor ligt in toenemende mate bij de student. Uit studentevaluaties blijkt dat de studieloopbaanbegeleiding nog intensiever kan. Studenten hebben hier blijkbaar behoefte aan. Ook tijdens de audit gaven studenten aan dat de tevredenheid over de studieloopbaanbegeleiding wisselt. Dit is een aandachtspunt voor de opleiding.

Voor de deeltijdvariant geldt, dat de begeleiding hier vooral een coachende functie heeft. Er is bij hen altijd sprake van een gesprek over de studie en over hun werkzaamheden op de werkplek. Dit kan vervolgens aanleiding zijn tot het geven van andere opdrachten op de werkplek.

Overigens speelt niet alleen de studieloopbaanbegeleider een rol bij de begeleiding, maar ook docenten. Studenten zien graag de al wat oudere, meer ervaren docenten als begeleider. Voor studenten fungeren zij als een klankbord. Het auditteam is positief over een dergelijke meer informele vorm van begeleiding, naast de gestructureerde en in het curriculum opgenomen begeleiding. Docenten geven tijdens de audit aan bevreemd te zijn voor de invoering van flexplekken waardoor hun bereikbaarheid voor student vermindert. Het auditteam heeft hiervoor begrip en is van mening dat dit een punt van aandacht is.

Eén van de werkvormen die de opleiding hanteert is het werken in studiegroepen aan opdrachten. De tutor begeleidt daarbij het groepsproces en de inhoud. Studenten leren zo op een professionele manier samen te werken en leren daarbij taken te verdelen en er zorg voor te dragen dat ieder zijn eigen steentje bijdraagt aan het te leveren product. Iedere studiegroep rapporteert schriftelijk aan de tutor over zowel het groepsproces als het werkproces. Het auditteam vindt het belangrijk dat ook de individuele inbreng per student beschreven is zodat bij de beoordeling hiermee rekening kan worden gehouden. Studenten gaven tijdens de audit aan dat zij op dit aspect nadrukkelijk letten bij de uitvoering van de opdracht.

Studenten met studievertraging en studenten die langer dan vijf jaar studeren krijgen een begeleider toegewezen. Dit geldt voor alle varianten en voor alle locaties van HRM. Tijdens deze begeleiding stellen de begeleider en de student in onderling overleg een studieplan op waaraan beiden zich committeren. Dit heeft er toe geleid dat het aantal afstudeeraanvragen door deze studenten aanmerkelijk is gestegen. Ook de dreiging van de afstudeerboete heeft hier zijn werk gedaan, zo lijkt het. Op de drie locaties beschikt de opleiding over decanen en vertrouwenspersonen die studenten begeleiding geven op meer persoonlijk vlak. Het decanaat speelt overigens ook een bemiddelende rol voor studenten met een handicap.

Stage- en werkplekbegeleiding

De begeleider vanuit de opleiding en de coach vanuit de stage- of werkplek werken samen bij de begeleiding van de studenten. Het is de taak van de stagebegeleider om de competentieontwikkeling van de student te bewaken, deze bij te sturen en te bespreken met de student. De begeleider vanuit de opleiding bezoekt de stage- of werkplek en overlegt hier met de coach over zijn vorderingen op competentiegebied. Ook is de begeleider vanuit de opleiding het aanspreekpunt als het gaat om het bijsturen van de opdrachten die de student moet maken of indien zich problemen voordoen. Studenten, zowel voltijd- als deeltijd geven aan tevreden te zijn over de begeleiding vanuit de opleiding en vanuit de werk- of stageplek.

Informatievoorziening intern

De interne informatievoorziening binnen de drie Inholland vestigingen zijn klassiek te noemen: de opleiding maakt gebruik van een 'portal' voor de interne informatievoorziening, zoals bij mededelingen en de digitale weergave van roosters. Alle inhoudelijke informatie is te vinden op *BlackBoard*, waar docenten alle achtergrondinformatie, zoals schriftelijke studiemateriaal, *links*, opdrachten en andere informatie plaatsen.

Informatie rond cijfers en studievoortgang is actueel beschikbaar. Zodra een docent cijfers invoert zijn die voor de student zichtbaar. Studenten geven tijdens de audit aan, en enquêtes bevestigen dit, dat de begeleiding en de informatievoorziening binnen de opleiding toereikend is.

Weging en oordeel

Studielopbaanbegeleiders zijn naar de mening van het auditteam in staat om studenten te begeleiden. Ook de studenten geven dit nadrukkelijk aan. De begeleiding op zowel de stage- als de werkplek is door de opleiding op de drie vestiging geborgd. De communicatie tussen opleiding en stage- en werkplek is voldoende. Positief is het auditteam over het feit dat de opleiding studenten ook de gelegenheid biedt hun persoonlijke doelen tijdens de opleiding te realiseren en hier ook daadwerkelijk aandacht aan te besteden.

De informatievoorziening over de opleiding aan potentiële studenten is voldoende.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 12 tot het oordeel: goed.

Kwaliteitszorg

Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van meetbare doelen.

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot rendementen en staf-student ratio.

Bevindingen

Algemeen beeld

Het auditteam constateert dat de HRM opleiding binnen de drie vestigingen de kwaliteitszorg in voldoende mate op orde heeft. Ontegenzeggelijk heeft dat te maken met het feit dat Inholland een sterkere greep wil op de processen binnen de onderwijsorganisatie en op de borging daarvan. In dit verband stelt het auditteam vast dat er sprake is van een zeker spanningsveld tussen het op beheersing van processen gerichte management en het vervolgens neerleggen van maatregelen op de werkvloer die daar niet altijd de intentie en de noodzaak van inziet. De opleiding kent organisatorisch een fors aantal managementlagen die niet altijd efficiënt zijn/werken en de besluitvorming niet altijd ten goede komen. Medewerkers zijn in dit verband niet altijd tevreden over de snelheid waarmee beslissingen worden genomen.

De opleiding besteedt voldoende aandacht aan de evaluatie van de inhoud van het onderwijs (niveau en inhoud eindkwalificaties, programma), naast evaluatie van ondersteunende processen. Bij de evaluaties van lesmateriaal neemt de opleiding vragenlijsten af, eventueel gevolgd door een gesprek van studenten met docenten en/of management. Voordeel van deze werkwijze is dat een genuanceerd oordeel ontstaat over de sterke en zwakke punten van een onderwijsonderdeel en over het functioneren van docenten binnen dat onderdeel. Evaluaties en gesprekken geven de opleiding een beeld van de kwaliteit van de docenten en de voorzieningen alsmede van de toetsing.

Het managementteam stelt jaarlijks een jaarplan op dat vervolgens verder wordt ingevuld na overleg met de opleiding. De uitgangspunten van de evaluatie en verbetercyclus zijn volgens het auditteam opleidingsbreed voldoende helder beschreven.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is thans één van de speerpunten van Inholland en daarmee van deze opleiding. Het auditteam stelt vast dat binnen de opleiding managers werkzaam zijn die ieder een eigen takenpakket hebben en die er voor zorg dienen te dragen dat het onderwijsproces op een geordende en juiste wijze verloopt. Afwijkingen worden gesignaleerd, besproken met alle betrokkenen waarna het management, de domeindirecteur en clustermanager maatregelen nemen. Binnen de PDCA cyclus staat de 'C' centraal.

Het is goed dat de opleiding zicht heeft op haar sterke en zwakke punten. Het toetsen van kwaliteit binnen de opleiding gebeurt op verschillende momenten en aan de hand van streefdoelen. Concreet vindt er jaarlijks onderzoek plaats naar de opvattingen van student over de opleiding. Studentevaluaties, de studieloopbaanbegeleiding en evaluaties na afloop van een onderwijsseenheid bieden de opleiding zicht op/inzicht in de mate van tevredenheid van studenten.

Het evaluatiesysteem is geborgd binnen het kwaliteitsbeleid van Inholland/de opleiding. De belangrijkste pijlers hiervan zijn: een duidelijke introductieprogramma en vroegtijdige feedback richting student over de geschiktheid voor de studie en een gestructureerd programma dat voor een student in een normaal studietempo haalbaar moet zijn.

De opleiding evalueert op verschillende manier:

- Een evaluatie per onderwijseenheid door de docent waarbij de opleiding hun commentaar verwerkt.
- Een evaluatie per team/locatie. Voor HRM betekent dit dat op de verschillende locaties direct na afloop van de toetsperiode teamoverleg plaatsvindt. De resultaten van dit overleg zijn in verslagen vastgelegd en zijn inhoudelijke input voor de ontwikkelwerkgroep.
- De studentevaluaties neemt de opleiding per locatie mee in teamgesprekken. De notulen zijn vervolgens input voor verbeterplannen.
- Evaluaties onder alumni geven de opleiding een goed beeld van de aansluiting opleiding en arbeidsmarkt, van de plek waar afgestudeerden terechtkomen en hun carrière/loopbaanontwikkeling.

De opleiding hanteert duidelijk geformuleerde streefdoelen als onderdeel van de PDCA cyclus (in feite de 'C' van de cyclus). Voorbeelden hiervan zijn: met ingang van het studiejaar 2012-13 zet de opleiding de *tool* inzetplanning in; op alle locaties is de teamleidersfunctie structureel ingevuld, het terugdringen van taken waardoor efficiënt en effectief gewerkt kan worden. Ook zijn er streefdoelen geformuleerd rond 'medewerkers': ziekteverzuim maximaal 5 procent en hun tevredenheid bedraagt op een tienpuntschaal ten minste een 6,5 en rond 'studenten': op een vijfpuntschaal tenminste een tevredenheid van 3,5, het aantal vijfde- en zesdejaars studenten met twee procent terugbrengen en de studieduur beperken tot maximaal nominaal plus zes maanden.

Een kritische noot is op zijn plaats rond de representativiteit van evaluaties. Zoals de opleiding zelf terecht constateert, neemt de waarde van de uitkomsten van evaluaties toe naarmate de respons hoger ligt. Ondanks inspanningen van het management op de verschillende HRM locaties, is het aantal deelnemende studenten aan evaluaties beperkt. Hier dient de opleiding nog een slag te maken, zo stelt het auditteam vast. De opleiding slaagt er verder nog onvoldoende in om studenten tijdig op de hoogte te brengen van de resultaten van evaluaties. Het auditteam sluit niet uit dat hier het een (beperkte respons bij evaluaties) met het ander (informerende van studenten over de resultaten van evaluaties) te maken heeft.

SWOT-analyse

Het auditteam beschouwt het als van wezenlijk belang voor de opleiding dat zij goed zicht blijft houden op haar eigen sterke en zwakke punten en tevens ziet waar kansen liggen, zonder de bedreigingen daarbij uit het oog te verliezen. Zo kan de communicatie tussen management en docenten beter, evenals de communicatie tussen 'de opleiding' en haar studenten (zie hierboven). Er is sprake van een beperkte samenwerking met andere opleidingen. Wel zijn er voldoende contacten met bedrijven en verwante kennisinstellingen hetgeen naar de mening van het auditteam de opleiding gelegenheid biedt om de HRM praktijk, nog meer dan thans het geval is, binnen de opleiding te halen.

Weging en oordeel

De opleiding draagt er zorg voor dat het niveau en de inhoud van het onderwijs door middel van evaluaties in orde zijn. De opleiding heeft daarnaast zicht, mede door de evaluaties, op haar eigen sterktes en zwaktes. Het auditteam vindt dit belangrijk omdat alleen door met een open vizier naar het eigen functioneren te kijken, het management en de docenten in staat zijn een hbo-opleiding aan te bieden op het gewenste niveau. De betrokkenheid van en de communicatie naar studenten van thema's rond kwaliteitszorg is wel nog een aandachtspunt.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 13 tot het oordeel: goed.

Standaard 14: De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de doelen.

Bevindingen

Algemeen beeld

Het auditteam heeft het kwaliteitssysteem van de opleiding bestudeerd. Uitgangspunt bij de kwaliteitszorg is, zoals onder Standaard 13 aangegeven, de PDCA-cyclus. Hierbij zijn alle relevante partijen betrokken: management, docenten en studenten. De adviseur kwaliteitszorg ziet toe op de praktische uitvoering van de evaluaties en de terugkoppeling van de resultaten. Het management ziet toe op duurzame aanpassingen van het curriculum naar aanleiding van evaluaties en de teamleider controleert of de kwaliteitsverbetering ook geborgd is in het beleid op hogeschoolniveau.

Als vervolg op de Bestuurlijke Agenda uit 2008, zijn hogeschoolbreed een aantal verbetermaatregelen genomen waaronder intensivering van het onderwijs door het aantal contacturen te verhogen, versterking van de studiebegeleiding en verder verbetering van de kwaliteit van het onderwijsproces.

Na de evaluaties

Onderwijsevaluaties en gesprekken met studenten leiden tot verbeterplannen waarna verbeteracties volgen. Een voorbeeld hiervan betreft het personeelsbeleid. Tijdens de audit was dit een *issue* op de drie opleidingslocaties.

Uit de gesprekken tijdens de audit en uit een plan van aanpak blijkt dat de opleiding in staat is op een adequate wijze te reageren op vraagstukken die leven binnen het HRM docententeam. Hier treedt de PDCA cyclus in werking door op basis van een goede analyse van de problemen en behoeften van docenten te komen tot een 'Plan'. Dit bestaat o.a. uit het intensiever betrekken van docententeam bij het taaktoedelingsbeleid, de inzetplanning en extra financiële middelen voor het onderwijs (uit een kaderbrief blijkt dat de opleiding voor het studiejaar 2012-13 over extra financiële middelen beschikt).

Daarnaast is er aandacht voor werkdruk, inzet, taken en scholing en zijn er afspraken over een stabiel management op de verschillende locaties (thans bezoeken managers de verschillende locaties wekelijks). De *Do*-fase uit de PDCA cyclus loopt op dit moment en is door de opleiding op een duidelijke wijze beschreven in een Matrix Personeelsbeleid waarin: aanpak, werkwijze, beoogde resultaten, verantwoordelijkheden en de datum van start en realisatie beschreven zijn.

Jaarplannen en verbetercyclus

Het cluster Management, waartoe HRM behoort, werkt met jaarplannen die op hun beurt zijn afgeleid van het jaarplan van het domein. De basis voor de plannen wordt gevormd door het accreditatiekader, onderwijsontwikkelingen, de managementagenda en het strategisch programma. Ieder jaarplan beschrijft streefdoelen, verbeteracties en implementatie en legt vast wie verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van verbeteracties.

De opleiding hanteert een duidelijke verbetercyclus waarin de rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren beschreven zijn en waarbij hun onderlinge relaties in kaart zijn gebracht.

Rol curriculumcommissie

De curriculumcommissie speelt een belangrijke rol bij de verbetercyclus binnen HRM. Haar takenpakket is duidelijk beschreven/vastgelegd. Zij bestudeert de evaluatieresultaten van HRM onderwijsseenheden van de verschillende locaties evenals de verslagen van de teamcoördinatoren. Ook coördineert en verwerkt zij evaluatieresultaten en heeft zij een adviserende rol wat betreft de inhoud van de Onderwijs- en Examenregeling van HRM, studiehandleidingen, toetsen en het studiemateriaal. Zij adviseert het management mede op basis van evaluatieresultaten. Indien noodzakelijk geeft het management aan onderwijsontwikkelaars de opdracht het HRM curriculum bij te stellen. De curriculumcommissie heeft hierbij een vooral adviserende en toezieende rol.

Afstudeerniveau als voorbeeld

Hoewel de accreditatie in 2006/7 geen aanleiding gaf tot ingrijpende maatregelen rond het afstudeerniveau, heeft de opleiding eind 2010 besloten een 'verbeterslag in te zetten' rond het afstudeerniveau. Op de verschillende HRM locaties heeft dit geleid tot aanscherping van de inhoudelijke kwaliteitscriteria voor het adequaat begeleiden en beoordelen van eindwerkstukken en het vastleggen van de procedures voor het proces van afstuderen. Tevens hebben de examen- en toetscommissie een sterkere plaats gekregen in de Onderwijs- en Examenregeling.

Andere voorbeelden

De onderzoekslijn binnen HRM is in overleg met kenniskringen en het lectoraat verder geactualiseerd. Dit heeft geleid tot het uitwerken en vastleggen van onderzoeksthema's in het programma.

De opleiding wil beter inspelen op de beginsituatie van instromende studenten, op studenten met een functiebeperking, op deeltijdstudenten en studenten die (willen) excelleren. De opleiding wil zich internationaal meer profileren en de contacten met het beroepenveld intensiveren. De verschillende HRM-locaties hebben aan dit laatste op verschillende manieren vormgegeven; de een zoekt het bij intensivering van de contacten met alumni, de ander richt zich vooral op het betrekken van het werkveld bij het coachen van studenten.

Weging en oordeel

De opleiding neemt voldoende verbetermaatregelen waar nodig. De resultaten uit de onder Standaard 13 genoemde evaluaties gebruikt de opleiding als input voor verbetermaatregelen.

De rol van de curriculumcommissie hierbij is adequaat vormgegeven en beschreven. De personen die met verbetermaatregelen belast zijn, zijn hiertoe voldoende toegerust en gemandateerd. Afstemming tussen verschillende HRM locaties wat betreft internationale- en werkveld gerelateerde activiteiten is wel noodzakelijk. De opleiding heeft de afgelopen jaren al een aantal verbetermaatregelen genomen op dit punt.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 14 tot het oordeel: voldoende.

Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de volgende partijen actief betrokken: opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en afnemend beroepenveld.

Bevindingen

De opleiding betreft naar de mening van het auditteam de belangrijkste partijen bij de kwaliteitszorg: studenten, medewerkers, alumni en het werkveld. Zo kent de opleiding de volgende vormen van 'geïnstitutioniseerd overleg' met:

- de beroepenveldcommissie: deze is betrokken bij de ontwikkeling en het valideren van het beroepsopleidingsprofiel en de inhoud van het curriculum;
- de opleidingscommissie;
- de examencommissie en daaronder ressorterende toetscommissie. Beide zijn nadrukkelijk betrokken bij de kwaliteitsborging van toetsing en afstuderen.

De opleiding kent een duidelijk vormgegeven beleid wat betreft het waarborgen van de kwaliteit. Studenten kunnen naast directe feedback aan docenten per kwartaal in de evaluaties, in het jaaroverleg en in de opleidingscommissie hun mening geven over alle facetten van de opleiding. Op alle punten die studenten aandragen, volgt een reactie.

Voor de lange termijnmeting maakt de opleiding met name gebruik van hogeschool brede metingen, waaronder de alumni-enquête. De resultaten van deze enquête zijn door het auditteam bestudeerd en door haar als relevant voor de opleiding gekwalificeerd.

Daarnaast maakt de opleiding gebruik van externe bronnen, waaronder de HBO-monitor. De resultaten van deze metingen geven de opleiding de mogelijkheid om haar kwaliteit te benchmarken. Alumni en werkveld zijn vooral betrokken bij het opstellen en evalueren van beleidsdoelstellingen.

De opleiding betreft het werkveld bij de kwaliteitszorg op verschillende manieren. In ieder geval, zo blijkt, heeft de opleiding voorafgaand aan de ontwikkeling van het nieuwe curriculum gesproken met vertegenwoordigers uit het beroepenveld.

De meeste afgestudeerden komen terecht op HRM functies binnen MKB, overheid en bij grote organisaties/bedrijven. De beroepsrol die het meeste uitgevoerd wordt is die van adviseur en in lijn daarmee komen de aspecten 'inhoudelijke kennis' en 'communicatie/voorlichting' van medewerkers en management het meeste voor. Het beroepenveld verwacht van afgestudeerden dat zij direct inzetbaar zijn en een meerwaarde creëren/tonen. Bij de vraag naar professionele vaardigheden blijkt dat de alumni in de ogen van de werkgevers op bijna alle vaardigheden voldoende scoren: analytische vaardigheden, ondernemend, proactief en beschikken over goede kennis van wet- en regelgeving rond arbeidsrechtelijke zaken.

De opleiding kent een examencommissie, toetscommissie, curriculumcommissie en een opleidingscommissie. Het takenpakket van deze verschillende commissies alsmede hun samenstelling zijn adequaat vormgegeven, zo stelt het auditteam vast. Zo hebben docenten en studenten zitting in de opleidingscommissie. Zij beoordeelt de wijze van uitvoering van de Onderwijs- en Examenregeling en brengt op eigen initiatief advies uit aan de domeindirecteur over aan het onderwijs gerelateerde vraagstukken.

Rol opleidingscommissie

De opleiding heeft de rol van de opleidingscommissie vastgelegd. Zij geeft advies aan het management en de curriculumcommissie. Hierin zijn zowel studenten als docenten vertegenwoordigd en zij adviseren de opleiding over het functioneren van het onderwijsprogramma. Studenten voeren regelmatig overleg met het management van de opleiding. Tijdens deze gesprekken bespreken zij de kwaliteit van het onderwijs (docenten, beschikbaarheid voorzieningen, toetsing, roostering, e.d.). Ook de kleine kwaliteit komt hierbij ter sprake. Docenten spelen hierbij een actieve rol, aldus de studenten.

Studenten en alumni tijdens de audit

Het auditteam heeft studenten, docenten en alumni op de verschillende locaties bevraagd over hun bijdrage aan de kwaliteitszorg van de opleiding.

Alumni voelen zich minder betrokken bij de opleiding dan docenten en studenten. Vaak neemt hun baan en privé zaken zoveel tijd in beslag, dat hun contacten met de opleiding verwateren. Zij geven aan tevreden te zijn over de opleiding en de aansluiting op het werkveld. Zij beschikken na afronding van de studie over voldoende theoretische basis en vaardigheden. Op onderdelen, zou de opleiding nog aangevuld kunnen worden met extra studieonderdelen, waaronder commerciële vaardigheden.

Studenten geven aan dat de lijnen kort zijn, er sprake is van een 'open deur' cultuur. Zij hebben niet zoveel behoefte aan formele overlegstructuren, zo blijkt. Belangrijk vinden zij dat de opleiding langs informele weg naar hen luistert.

Weging en oordeel

De opleiding betreft de relevante partijen bij het evalueren en daarmee bij het op peil houden van de kwaliteit van de opleiding. Overleg vindt op gezette tijden en op een gestructureerde wijze plaats. Positief is dat de opleiding het werkveld betreft bij het up-to-date houden van de inhoud van de opleiding en daarmee de aansluiting met de arbeidsmarkt borgt.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 15 tot het oordeel: goed.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

Bij deze standaard maken wij een onderscheid tussen de aan toetsing gerelateerde onderwerpen, inclusief de examencommissie en het niveau van de afgestudeerden.

Examen- en toetscommissie

Het auditteam heeft tijdens de audit uitgebreid gesproken met de leden van de examen- en van de toetscommissie. Deze bestaan onder andere uit personen die al vele jaren betrokken zijn bij de opleiding en bij de inhoud ervan. De examencommissie bewaakt niet alleen de inhoud van het programma maar is tevens verantwoordelijk voor het beleid op lange termijn. Zij wijst onder meer de examinatoren aan, stelt beoordelingscriteria vast evenals de toets- en examenrichtlijnen. Zij stelt ieder jaar een rapportage op voor het management van de opleiding. Gemiddeld één keer per drie weken vindt er afstemmingsoverleg plaats tussen het management en de examencommissie. De clustermanager overlegt met de examencommissie en toetscommissie.

De toetscommissie bewaakt en verbetert waar nodig de kwaliteit van toetsen en beoordelingsprocedure rond het toetsen. Zij besteedt hierbij aandacht aan de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Is een toets te moeilijk (minder dan de helft van de studenten behaalt een voldoende score) of juist te gemakkelijk (meer dan 80 procent behaalt een voldoende) dan volgt een analyse van de toets waar zij de toetsconstructeurs en docenten bij betreft.

Voor de uitoefening van haar taken is de toetscommissie gemandateerd door de examencommissie. Concreet betekent dit dat de toetscommissie de examencommissie informeert over al haar werkzaamheden en dat de examencommissie verantwoordelijk is en blijft voor alles dat met toetsing te maken heeft. De toetscommissie zorgt binnen HRM voor workshops rond het thema toetsing, bijvoorbeeld op het terrein van toetsontwikkeling en beoordeling van toetsen.

De opleiding heeft de uitgangspunten/beleidskaders geformuleerd rond het toetsbeleid. Voorbeelden hiervan zijn:

- De tijdsinvestering voor studenten voor het voorbereiden, uitvoeren en bespreken staat in de juiste verhouding tot de omvang van het studieonderdeel;
- Het doel, de procedure en de beoordeling van een toets zijn duidelijk voor de student;
- De aard, omvang en spreiding van de toetsen, zorgen voor een optimale studeerbaarheid in termen van studievoortgang, studielast en studierendement;
- Beoordelingsnormen zijn expliciet gemaakt. Beoordelingscriteria zijn vooraf geformuleerd en bekendgemaakt aan de student; de cesuur voldoende/onvoldoende is van te voren bepaald.

In de Onderwijs- en Examenregeling is ruim aandacht besteed aan de rol van de examen- en toetscommissie. Ook zijn de soorten toetsen benoemd waar HRM gebruik van maakt.

Ten aanzien van deeltijdstudenten merken wij op dat de opleiding de beroepshandelingen die studenten in de praktijk uitvoeren beoordeelt op basis van beoordelingsformulieren die de examencommissie heeft vastgesteld. Bewijsmateriaal hieromtrent voegen studenten toe aan hun portfolio.

Toetsvormen

Kennis- en vaardigheidstoetsen

Voor de kennis- en vaardigheidstoets ligt de eindverantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van de toets bij de toetsontwikkelaars/docenten. Meerdere collega's van de opleiding HRM worden betrokken bij de ontwikkeling van de toets door middel van het maken van vragen en het geven van feedback op de uiteindelijke toetsen. De toetscommissie toetst vooraf of voldaan is aan het vier-ogen principe.

Stage opdrachten

De stage opdrachten zijn afkomstig van de stageadressen. De beoordeling van het niveau van de inhoud van de stage opdrachten is de verantwoordelijkheid van de stagebegeleider in samenspraak met de bedrijfscoach, op basis van de criteria zoals die verwoord zijn in de stagehandleiding. De stagebegeleider beoordeelt de stage op basis van de onderdelen: reflectie, beroepsmatig handelen en de verdiepende bedrijfsopdracht. Bij de beoordeling stelt de opleiding vast of de student voldoet aan de juiste beroepshouding en het gewenste niveau. De tevredenheid van de bedrijfscoach over het professioneel handelen van de student én de verantwoording van de kwaliteit van de verdiepende opdracht spelen eveneens een rol in de uitvoering.

Beoordeling auditteam niveau toetsen

Het auditteam heeft toetsen van de HRM opleiding bestudeerd. Het auditteam constateert dat de toetsinstructie helder is. Er sprake is van gecombineerde toetsing van feitenkennis/inzicht, open en gesloten vragen in één toets. De kennisvragen zijn van voldoende hbo-bachelor-niveau. Het auditteam zou graag complexere kennis- en inzichtvragen opgenomen zien in de toetsen.

Afstudeerniveau

Inleiding

Sinds de beoordeling in 2006 heeft de opleiding het afstudeertraject geheel opnieuw ingericht. De opleiding geeft aan dat praktijkonderzoek een steeds belangrijkere plaats inneemt binnen de beroepspraktijk. De uitvoering door de student heeft 'altijd in meer of mindere mate' een onderzoekskarakter, zo geeft de opleiding aan in haar 'Handleiding voortraject afstuderen'.

Afstudeertraject

De student beschikt over een portfolio waarin deze zijn competentieontwikkeling beschrijft. Voorafgaand aan de onderzoeksopdracht schrijft de student zijn competentie-ontwikkelplan. Dit is een reflectie op zijn competenties die hij beheerste bij de start van het afstudeertraject. Dit plan bespreekt de student met zijn afstudeerbegeleider. Een positieve beoordeling hiervan is een voorwaarde om aan het afstudeertraject te kunnen starten.

Om het afstudeerniveau aan te tonen, moet de student voldoen aan een aantal eisen waaronder in staat zijn om een praktijkprobleem te vertalen naar een te onderzoeken probleem. De inhoudelijke borging van het afstudeerniveau vindt plaats door de formulering van inhoudelijke kwaliteitscriteria voor het begeleiden én de beoordeling van afstudeerwerken en het vastleggen van de procedure van het afstudeerproces.

Het auditteam stelt vast de kwaliteit van de eindwerkstukken, evenals tijdens de audit 2006/2007, varieert (zie hierna). Sinds 2011-2012 heeft de opleiding het afstudeerproces herzien hetgeen geleid heeft tot duidelijke procedureafspraken rond go-no go momenten, scheiding begeleiding en beoordeling en de nadruk op het Plan van Aanpak rond afstuderen. In juni 2012 is het nieuwe afstudeerproces geëvalueerd hetgeen geleid heeft tot een vereenvoudiging van het beoordelingsformulier en is de afstudeerhandleiding gepast.

Binnen het vakgebied onderzoeksmethodologie wil de opleiding, meer dan tot dusver het geval was, nadrukkelijk aandacht besteden aan de methodiek van het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Het auditteam stelt vast dat de student nu inderdaad aandacht besteedt aan het maken van een onderzoeksopzet en daarbij de relevantie van onderzoek beschrijft.

De opleiding geeft in de hierboven genoemde handleiding op een duidelijke wijze aan hoe zij aan de onderzoeksvaardigheden van studenten werkt. In een bijlage geeft de opleiding aan hoe zij studenten op een goed onderzoeksniveau krijgt.

Afstudeerbegeleiding

De opleiding is in 2011 gestart met de scholing van afstudeerbegeleiders. Dit gebeurt door intervisiebijeenkomsten op basis van door docenten aangeleverde casussen. Op deze wijze werkt de opleiding aan, zoals ze het zelf uitdrukt, gemeenschappelijke normering en gemeenschappelijke oplossingsrichtingen. Tijdens deze bijeenkomsten ontmoeten docenten elkaar van de verschillende HRM vestigingen van Inholland. Het auditteam heeft de planning voor deze bijeenkomst gezien die loopt tot en met 31 mei 2012. Docenten (4 à 5) leveren minimaal drie dagen voorafgaand aan de bijeenkomsten casusmateriaal aan waarna de begeleiders de studentproducten beoordelen. Intersubjectiviteit en kwaliteit van de beoordeling van eindwerkstukken nemen daarbij toe. Een adequate handelwijze volgens het auditteam. Per locatie koppelt de opleiding een onervaren afstudeerbegeleider aan een ervaren begeleider.

Onderzoeksvaardigheden van studenten

Studenten die vóór 2011-12 zijn ingestroomd, hebben niet de volledige onderzoekslijn gevolgd. Vanaf 2012-13 krijgen zij een verzaamd voortraject afstuderen (zie hierboven); tussen oktober 2012 en januari 2013 volgen zij zeven workshops per locatie waarin studenten op basis van hun eigen onderzoeksopzet de belangrijkste aspecten van onderzoek tegen het licht houden.

Vervolgens vinden er gedurende de afstudeerperiode tussen januari 2013 en juni 2013 vijf begeleidde intervisiebijeenkomsten plaats per locatie die gericht zijn op het krijgen van feedback van *peers* op de theoretische onderbouwing en onderzoeksmethodologie.

Kwaliteit eindwerkstukken

Het auditteam heeft voorafgaand aan de audit een lijst met afstudeerwerkstukken ontvangen van de drie Inholland vestigingen die HRM aanbieden. Hieruit zijn vervolgens 15 voltijd- en 5 deeltijdeindwerkstukken geselecteerd van studenten die de afgelopen twee studiejaar zijn afgestudeerd.

Van de 20 door het auditteam bestudeerde eindwerkstukken waren er 18 van een voldoende niveau. Twee eindwerkstukken zijn door het auditteam als zwak beoordeeld.

Het auditteam ziet wisselende kwaliteit van eindwerkstukken. Deze wisselende kwaliteit is een aandachtspunt volgens het auditteam dat met name terug te voeren is op de wijze waarop studenten hun onderwerp onderbouwen en de wijze waarop zij het onderzoek uitvoeren. De samenhang tussen de theorie en de operationalisering van het onderzoeksinstrument kan bij een aantal scripties beter, evenals de relatie tussen de uitkomsten van het onderzoek en de conclusies en aanbevelingen. De literatuurlijst kan in een aantal gevallen recentere boeken en artikelen bevatten. Ook is soms het aantal taalfouten te groot. Van groot belang acht het auditteam dat de opleiding streng de hand houdt aan het door haar zelf geformuleerde beleid dat de opleiding als volgt samenvat: 'Correcte spelling is (...) een onderdeel van hbo-niveau. Daar is geen discussie over mogelijk'.

Uit de documentatie en tijdens de gesprekken op de verschillende locaties is het auditteam duidelijk geworden dat het niveau van de eindwerkstukken op het terrein van onderzoeksmethodologie, theorie en taal verder zal verbeteren in de eindwerkstukken als het nieuwe curriculum in 2013-14 in het vierde studiejaar is ingevoerd.

Studenten over het afstudeerniveau

Van belang is om op te merken dat de opleiding, om na te gaan of haar studenten daadwerkelijk beschikken over de beoogde kwalificaties jaarlijks deelneemt aan het hbo-monitor onderzoek. Over de periode 2006-2010 laten de resultaten voor de opleiding HRM onder meer zien (gemeten op een vijfpuntschaal):

- afgestudeerden ervaren de opleiding als een voldoende basis om te starten op de arbeidsmarkt (3.2 - 3.7);
- de opleiding biedt studenten voldoende basis om hun competenties verder te ontwikkelen (3.3 – 4.0).

Weging en oordeel

De examen- en de toetscommissie zijn voldoende toegerust voor hun taak. De opleiding toetst en beoordeelt op een valide en betrouwbare wijze. De verschillende toetsvormen sluiten aan bij de competenties en de lesstof. Kennis en inzicht toetst de opleiding aantoonbaar waarbij studenten tijdens de opleiding voldoende gelegenheid krijgen om deze kennis ook toe te passen.

Het gerealiseerd niveau van de opleiding op de verschillende locaties en binnen beide varianten is hbo-bachelorniveau. De variëteit tussen de eindwerkstukken is groot en is een aandachtspunt. Het Nederlands verdient aandacht, nu, maar ook in de toekomst. Belangrijk vindt het auditteam dat de opleiding de kwaliteit van de eindwerkstukken verder wil verhogen en dat zij daartoe sinds 2011-12 maatregelen neemt, zowel in de richting van de begeleiders van studenten als van de studenten zelf.

Op basis van deze conclusie komt het auditteam bij Standaard 16 tot het oordeel: voldoende.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De door de HRM opleiding gehanteerde set competenties en de hiervan afgeleide doelstellingen zijn in overeenstemming met de eisen die het werkveld stelt aan hbo-bachelor afgestudeerde HRM'ers.

De opleiding speelt in voldoende mate in op recente inzichten uit het vakgebied en weet deze ontwikkelingen in voldoende mate te verwerken in haar curriculum. Dit kent een balans tussen breedte en diepgang en maakt dan ook inhoudelijk een afgewogen indruk, waarbij de juridische- en de sociale component in evenwicht zijn. Binnen de opleiding is sprake van een samenhangende leeromgeving, die de studenten de mogelijkheid geeft de competenties en de basiskennis te verwerven.

Binnen de opleiding zijn vak- en didactisch bekwame docenten werkzaam die beschikken over aan de praktijk gerelateerde kennis. De samenwerking van de opleiding met het werkveld beoordeelt het auditteam als positief.

Positief is het auditteam over de maatregelen die de opleiding neemt om de taalvaardigheid van studenten te verbeteren.

De voorzieningen binnen de verschillende vestigingen zijn adequaat.

Studenten zijn tevreden over de opleiding, i.c. de vakinhoud, en over de informatievoorziening/communicatie, zo constateert het auditteam.

De tevredenheid van docenten is een punt van aandacht. Het management van de opleiding heeft besloten om haar medewerkers, waaronder de docenten, nauwer te betrekken bij de opleiding. Positief is het auditteam over de inzet van de docenten van deze opleiding op de verschillende locaties.

De examencommissie functioneert op een adequate wijze. Zij is ervaren, stelt de juiste prioriteiten en houdt een vinger aan de pols wat betreft de kwaliteit en het niveau van de opleiding. Dit geldt eveneens voor de toetscommissie.

Uit de tussenproducten en de bestudeerde eindwerkstukken concludeert het auditteam dat de afgestudeerden na afronding van de opleiding beschikken over hbo-bachelor niveau.

Het auditteam is op basis van het bovenstaande van oordeel dat de kwaliteit van de opleiding Human Resource Management van Hogeschool Inholland voldoende is.

6. AANBEVELINGEN

Geen aanbevelingen anders dan welke in de rapportage genoemd zijn.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hbo-bachelor opleiding <i>Human Resource Management</i> voltijd	
Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	V
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Instroom programma	G
Standaard 6. Studeerbaarheid programma	G
Standaard 7. Omvang en duur programma	V
Personeel	
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	V
Standaard 9. Kwalificaties personeel	V
Standaard 10. Omvang personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 11. Huisvesting en materiele voorzieningen	V
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 13. Periodiek evalueren	G
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	V
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	G
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 16. Toetsen en eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

Scoretabel paneloordelen Hbo-bachelor opleiding <i>Human Resource Management</i> deeltijd	
Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	V
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	V
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Instroom programma	G
Standaard 6. Studeerbaarheid programma	G
Standaard 7. Omvang en duur programma	V
Personeel	
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	V
Standaard 9. Kwalificaties personeel	V
Standaard 10. Omvang personeel	V
Voorzieningen	
Standaard 11. Huisvesting en materiele voorzieningen	V
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 13. Periodiek evalueren	G
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	V
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	G
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 16. Toetsen en eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

CIPD kwalificaties in competentiekaart HRM (Format 2008+)

Competenties	Beschrijving	CIPD professional area
1. Advies	het geven van informatie, oplossingsrichtingen en aanbevelingen over problemen en vraagstukken die personele en organisatiekwesties betreffen.	Performance and reward Service delivery and information
2. Beleid	het bepalen en implementeren van het HRM-beleid van de organisatie om de continuïteit van de organisatie te borgen en te versterken.	Insight, strategy and solutions Organisational development
3. Coaching	coachende dienstverlening gericht op het faciliteren, begeleiden en overdragen van de uitvoering van HR-taken aan de lijnmanager.	Resourcing and talent planning Employee engagement Employee relations Performance and reward
4. Management	het op effectieve en efficiënte wijze behalen van bedrijfsdoelstellingen; het inrichten en beheren van organisatie- en bedrijfsprocessen en het bewaken van processen en het controleren van gemaakte afspraken.	Insight, strategy and solutions Organisational design Organisational development Leading HR Service delivery and information
5. Onderzoek	het opzetten, uitvoeren en rapporteren van praktijkgericht onderzoek naar personele- en arbeidsvraagstukken.	Insight, strategy and solutions Learning and development Service delivery and information
6. Professionalisering	het afstemmen van het persoonlijke denken, doen en laten op wat beroepsmatig wenselijk en noodzakelijk is; het kunnen verantwoorden van professionele keuzes, rekening houdend met professionele standaarden en eigen waarden en normen.	Employee engagement Employee relations Learning and development

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Programma overzicht 2011-2012

1.1 Werkveld HRM	1.2 Welkom in dienst	1.3 Performance	1.4 Uitstroom
Kenmerken: oriënteren, basiskennis opdoen en inzicht ontwikkelen	Kenmerken: inzicht verdiepen en vaardigheden ontwikkelen	Kenmerken: personeels-instrumenten	Kenmerken: uitstroom van medewerkers en integreren
Onderwijseenheden	Onderwijseenheden	Onderwijseenheden	Onderwijseenheden
Integratieopdracht Werkveld HRM: Onderzoeksvaardigheden Presenteren Communicatieve vaardigheden	Integratieopdracht Introductiedag: Onderzoeksvaardigheden Zakelijk schrijven Studiecoaching	Integratieopdracht Personeelsinstrumenten van de HR cyclus: HRM Communicatie Studiecoaching	Integratieopdracht Praktijkoriëntatie met opdracht: HRM Onderzoek Studiecoaching
Geïntegreerd Arbeid en Arbeidsmarkt: Arbeid en Arbeidsmarkt HRM	Geïntegreerd Instroommanagement: HRM instroom Training selectiegesprekken	Geïntegreerd: Re-integratie: HRM-reïntegratie Onderzoek	Geïntegreerd: Uitstroom: HRM uitstroom Training exitgesprekken
Bedrijfseconomie	Economie en bedrijfsomgeving	HR processen	Geïntegreerd: Integraal HRM: HRM Engels
Sociologie	Psychologie	Onderzoek, theorie	Organisatiekunde
Recht	Arbeidsrecht	Arbeidsrecht	Sociaal recht
Engels	Engels	Engels	.
Studiecoaching	Organisatiekunde		

2.5 Employability	2.6 Organisaties in verandering	2.7 en 2.8 Stage doen
Duurzame inzetbaarheid	Organisatieverandering- en advies	Tijdens de tweedejaars stage staan de personeelsinstrumenten en methoden centraal die de HRM-er ter beschikking staan. De student leert instrumenteel en methodisch te handelen. Hij doet ervaring op met het uitvoeren van HRM-rollen als ondersteunen, informeren, adviseren en signaleren. Hij verzamelt gegevens voor zijn analyses en weet de resultaten aan derden over te dragen. De stage biedt de student de gelegenheid om het geleerde te toetsen aan, en toe te passen in de praktijk.
Performancemanagement	Strategisch HRM-beleid	
Loopbaanmanagement	Kwaliteitsmanagement	
Financiële aspecten HRM	Internationaal recht	
Arbeidsrecht / sociaal zekerheidsrecht	Internationalisering van de arbeidsmarkt / internationaal zaken doen	
Explorerend onderzoek	Duurzame organisatieontwikkeling	
	Explorerend onderzoek	

3.9 en 3.10 Differentiatie-minoren	3.11 en 3.12, stage
Verbredend: Effectief communiceren Toegepaste psychologie Finance for non-financials KAM Inleiding Bedrijfskunde Change IT Klanttevredenheid Innovatie proces-management	Verdiepend: Peoplemanagement Management skills Trajectbegeleiding International HRM Veranderend beroeps-profiel HRM: Balans tussen mens en organisatie <i>Diversity management</i>
	Tijdens de stage dient de student zich te verdiepen in een beleidsmatig onderwerp op operationeel of tactisch niveau. In de meeste gevallen gebeurt dit door het uitvoeren van een – deel van een – project, dat leidt tot een voorstel tot aanpassing van het bestaande beleid of ontwikkeling van nieuw beleid op het gebied van bijvoorbeeld werving en selectie, loopbaanbeleid, opleidingsbeleid, doelgroepenanalyse etc. De student dient hier minimaal één derde van zijn

Mediation Jongeren coaching Kwaliteitszorg INChina	<i>Employer benefits</i>	tijd mee bezig te zijn. Bij voorkeur dient het beleidsvoorstel daadwerkelijk door de organisatie geïmplementeerd te worden. Voor het overige deel mag de student zelfstandig, operationele –maar niet slechts administratieve – werkzaamheden verrichten.
---	--------------------------	--

4.13 en 4.14 Differentiatie-minoren		4.15 en 4.16, proeve van bekwaamheid
Zie hierboven	Zie hierboven	Voortraject
		Afstudeerportfolio, competentieverantwoording
		Afstudeeraanvraag incl. verwerving opdracht
		Plan van aanpak
		Afstudeerrapport
		Afstudeerpresentatie
		Portfoliogesprek

Differentiatie-minoren die toegankelijk zijn voor HRM-studenten zijn:

Verdiepende minoren		
Coaching	International HRM	Veranderend beroepsprofiel
Peoplemanagement	HRM: Balans tussen mens en organisatie	<i>Diversity management</i>
Management skills	In- en uitstroommanagement	

Verbredende minoren		
Effectief communiceren	KAM	Klanttevredenheid
Toegepaste psychologie	Inleiding Bedrijfskunde	Innovatie procesmanagement
Finance for non-financials	<i>Change IT</i>	Mediation
Jongeren coaching	Kwaliteitszorg	Expeditie INChina
		<i>Study Abroad</i>

Onderzoeksaspecten in het programma:

Onderzoeksaspecten		
Data verzamelen	Interviewtechnieken	Onderzoeksmethoden en technieken
Deskresearch	Kwalitatieve/kwantitatieve analyse	Omgevingsonderzoek
Opstellen/afnemen van enquêtes	Literatuuronderzoek	Onderzoeksopzet ontwikkelen
Fieldresearch	Marktonderzoek	Onderzoeksrapport schrijven
Statistisch onderzoek	SWOT analyse	

Vaardigheden in het programma:

Beroeps- en persoonlijke vaardigheden		
Adviseren en schrijven rapporten	<i>Creative problemsolving</i>	Omgaan met diversiteit
Bedrijfseconomische analyse maken	Juridische vaardigheden	Omgaan met weerstanden tegen verandering
Implementeren van beleid	Luistervaardigheden	Onderhandelen
Besluitvaardigheden	Managementtechnieken	Personeelsplanning opstellen
Conflicthantering	Nederlandse taalvaardigheden	Projectmatig werken
Rapporteren	Presenteren	Zelfreflectie
Samenwerken en leiding geven of ontvangen	Gespreksvoering, w.o. sollicitatie-functionerings-, beoordelings-, exitgesprekken	Bemiddelingsplan opstellen
Verzuim- en reïntegratie begeleiding	Adviesvaardigheden	Methodische werkbegeleiding, coachen en intervisie

Internationale aspecten in het programma

Internationale aspecten		
Engelse taalvaardigheden (gesprekken, onderhandelen)	Internationale carrièremogelijkheden	Internationale economische betrekkingen
Understanding cultures	Internationaal management	West-Europese markt
Internationaal en Europees arbeidsrecht	Detachering naar het buitenland	De Europese werknemer in Nederland
HR beleid in internationale organisaties	HRM in multiculturele organisaties	

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Opleiding HRM – Hogeschool Inholland (voltijd en deeltijd)

Locaties: Rotterdam (voltijd/deeltijd)

Diemen (voltijd/deeltijd)

Haarlem (voltijd)

Dinsdag 9 oktober 2012

Locatie Rotterdam

Ruimte 15-915: Gesprekken

Ruimte 15-903: Lunch & Open spreekuur

Woensdag 10 oktober 2012

Locatie Diemen

Ruimte D1-17: Gesprekken

Ruimte D1-17: Lunch & Open spreekuur

Donderdag 11 oktober 2012

Locatie Haarlem

Ruimte I0-23: Gesprekken

Ruimte I0-23: Lunch & Open spreekuur

Locatie ROTTERDAM

dag 1:

dinsdag 9 oktober 2012

Tijd	Gesprekspartners	Ruimte: 15-915	Onderwerpen
08.15 – 09.00		Audit panel	Vooroverleg
09.00 – 10.00	Domein management en Opleidingsmanagement	Audit panel Eric Westhoek (domeindirecteur) Nellie Donker (Clustermanager) Sonja Hoogendoorn (Manager Kenniscentrum) Opleidingsmanager: Marcel van der Zee (Dmn) Gerben Mesman (Rdam)	<ul style="list-style-type: none">- Strategisch beleid, visie, missie (MVS)- Ontwikkelingen in het werkveld / relatie beroepenveld- Marktpositie / positionering & profilering- Internationale focus- Visie op toegepast onderzoek / lectoraat & kenniskring- Kwaliteitszorg- Personeelsbeleid / Scholing- Resultaten / Onderwijsrendement
10.00 – 10.45	Coördinatoren / Curriculumcommissie (CC)	Audit panel Gerben Mesman (Rdam) Rien Brouwer (Hlem) Sjaak Toonen (Dmn) Henk van Atteveld (dt Dmn) Janke van der Sluis (dt Rdam) Petra Biemans (Lector HRM)	Inhoudelijk opleidingskader en curriculum <ul style="list-style-type: none">- Curriculumontwikkeling, -evaluatie en –bijstelling in het algemeen- Kenmerken van het programma (karakteristieken)- Samenhang programma (ook aansluiting instroom – propedeuse)- Praktijkcomponenten- Internationalisering- Toetsbeleid- Toegepast onderzoek- Programma studieloopbaanbegeleiding / Studeerbaarheid, studielast

Tijd	Gesprekspartners	Ruimte: 15-915	Onderwerpen
10.45 - 11.00		Auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
11.00 - 11.45	Leden Examen- commissie (EC) / Toetscommissie (TC)	Audit panel Centrale examencommissie: Piet Pijpelink (EC Rdam) Willem van Norden (EC Hlem) Karin Commissaris (TC Hlem) Mieke Stuger (EC DH) Lucienne Suijker (TC DH-Rdam)	- Taken en rollen van de examencommissie - Bevoegdheden, ook met het oog op de Wet Versterking Besturing - Relatie tot het management - Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen - (Relatie tot de) toetscommissie - Kwaliteitsborging afstudeerders
11.45 - 12.30	Rondleiding	Audit panel Studenten: Selena Moeksin Saloua Bentouhami	- Verificatie algemene en opleiding specifieke voorzieningen (denk aan: mediatheek, ICT-voorzieningen, studentvolgsysteem)
12.30 - 13.30	Werklunch (15-903) Open spreekuur	Audit panel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.30 - 14.30	Docenten Rotterdam	Audit panel William Hazenbroek (Rdam) Janke vd Sluis (dt Rdam) Piet Pijpelink (Rdam) Lucienne Suijker (Rdam)	- Relatie met / input van beroepenveld - Ontwikkelingen beroepsdomein - Internationale focus - Programmaontwikkeling - Inhoud programma - Toetsen en beoordelen - Begeleiding - Professionele ruimte / scholing - werkdruk
14.30 - 14.45		Auditpanel	- intern overleg
14.45 - 15.45	Kwaliteitszorg / Opleidingscommissie (OC)	Audit panel Nellie Donker (Clustermanager) Marcel van der Zee (OM Dmn) Anouk Morelisse (adviseur kwaliteitszorg) Ruth Romijn (Onderwijskundige / Curriculumcommissie) Doeke Bekius (OC Dmn) Wiliam Hazenbroek (OC Rdam)	- Evaluatie van resultaten - Maatregelen tot verbetering - Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld - monitoring & verantwoording Opleidingscommissie: - interactie met het management - rol bij de interne kwaliteitszorg - mate van betrokkenheid in het besluitvormingsproces
15.45 - 16.30	Studenten Rotterdam (voltijd / deeltijd)	Audit panel <i>Jaar 1:</i> Rabiaa Ben Siali (vt) Arjan de Haan (vt) <i>Jaar 2:</i> Chantal Prins (vt) Maartje Steinmann(vt) Elif Demirci (vt) Nesrin Demirci (vt) Ingrid van Croonenburg (dt) <i>Jaar 3:</i> Priscilla Thiesky (vt) Christian Evera (dt) <i>Jaar 4:</i> Koen Verkaik (vt) Bianka Hoek (dt)	▪ Kwaliteit docenten ▪ Informatievoorziening - Aansluiting vooropleiding / toelating - Toetsen en beoordelen - Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages) - Studeerbaarheid / studielast - Materiële voorzieningen - Afstuderen

Tijd	Gesprekspartners	Ruimte: D1-17	Onderwerpen
08.30 – 9.30		Audit panel	- retrospective 1 st day continuation
09.30 – 10.45	Lector(en) en Leden van de kenniskring	Audit panel Petra Biemans (lector HRM) Sjaak Toonen (kenniskring) Piet Verstegen (kenniskring)	- onderzoek - invloed op / betrokkenheid bij het programma - betrokkenheid docenten en het werkveld - resultaten
10.45 – 11.00		Audit panel	- intern overleg
11.00 – 12.00	Docenten Diemen	Audit panel Doeke Bekius (Dmn) Piet Verstegen (Dmn) Henk van Atteveld (Dmn) Marian Corver (Dmn)	- Relatie met / input van beroepenveld - Ontwikkelingen beroepsdomein - Internationale focus - Programmaontwikkeling - Inhoud programma - Toetsen en beoordelen - Begeleiding - Professionele ruimte / scholing - werkdruk
12.00– 13.00	Werklunch (D1-17) Open spreekuur	Audit panel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.00 – 13.45	Rondleiding	Auditpanel Studenten: Susanne van der Meer Fabienne Ellermeijer Deirdre de Groot	- Verificatie algemene en opleiding specifieke voorzieningen (denk aan: mediatheek, ICT-voorzieningen, studentvolgsysteem)
13.45 – 14.45	Studenten Diemen (voltijd / deeltijd)	Audit panel <i>Jaar 1:</i> Hafid Taouila (vt) Anthony Bendt (vt) <i>Jaar 2:</i> Seri Baas (vt) Raoul Djabarkhan (vt febr) Susanne v/d Meer (vt febr) Inge Wissenburg (dt) <i>Jaar 3:</i> Fabienne Ellermeijer (vt) <i>Jaar 4:</i> Deirdre de Groot (vt) Carli Beentjes (dt)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteit docenten ▪ Informatievoorziening - Aansluiting vooropleiding / toelating - Toetsen en beoordelen - Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages) - Studeerbaarheid / studielast - Materiële voorzieningen - Afstuderen
14.45 – 15.45	Leden Beroepenveldcommissie HRM	Audit panel Margriet Guiver-Freeman Frank Manders Manfred Albersen Maya Stomp	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kwaliteit van het programma en de afgestudeerden ▪ betrokken bij de interne kwaliteitszorg
15.45 – 16.30		Auditpanel	- Overleg auditpanel stand van zaken
16.30 – 16.45			- Pending issues

Tijd	Gesprekspartners	Ruimte: I0-23	Onderwerpen
08.30 – 09.15		Audit panel	- retrospective 2 nd day continuation
09.15 – 10.15	Docenten Haarlem	Audit panel Joke van Zon (Hlem) Karin Commissaris (Hlem) Willem v Norden (Hlem) Rien Brouwer (Hlem)	- Relatie met / input van beroepenveld - Ontwikkelingen beroepsdomein - Internationale focus - Programmaontwikkeling - Inhoud programma - Toetsen en beoordelen - Begeleiding - Professionele ruimte / scholing - werkdruk
10.15 – 11.15	Studenten Haarlem (voltijd)	Audit panel <i>Jaar 1:</i> Denise de Wit (vt) Anouk Vlaar (vt) <i>Jaar 2:</i> Danny van der Kruijssen (vt) Michelle Timp (vt) Iris Langelaan (vt) <i>Jaar 3:</i> Kevin Elferink (vt) Eric Peeters (vt) <i>Jaar 4:</i> Rachid el Bouddounti (vt) Wouter Schenk (vt)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteit docenten ▪ Informatievoorziening - Aansluiting vooropleiding / toelating - Toetsen en beoordelen - Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages) - Studeerbaarheid / studielast - Materiële voorzieningen - Afstuderen
11.15 – 11.45	Rondleiding	Audit panel Student Wouter Schenk	- Verificatie algemene en opleiding specifieke voorzieningen (denk aan: mediatheek, ICT-voorzieningen, studentvolgsysteem)
11.45 – 13.00	Werklunch (I0-23) Open spreekuur	Audit panel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.00 – 14.00	Alumni	Audit panel <i>Diemen</i> Judith Gerdessen Esther Frank <i>Haarlem</i> Pyke van Koutrik Christiaan Käller <i>Rotterdam</i> Carolien Gúzel-Rijnsburger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kwaliteit van het programma en de afgestudeerden ▪ betrokken bij de interne kwaliteitszorg
14.00 – 15.15		Audit panel	Intern overleg auditteam
15.15 – 16.00		Audit panel	Totale terugkoppeling

Werkwijze

Bij de beoordeling van de HRM opleiding op de drie locaties is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een Evaluatiebureau zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een Evaluatiebureau moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als 'voldoende' kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijd- en deeltijdvariant. De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

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

Verantwoording keuze gesprekspartners

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditteam met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Het oordeel van het auditteam, vastgelegd in een conceptrapport, werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding, zoals in dit geval: voltijd en deeltijd, dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de basiskwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding, zoals in dit geval, onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde standaarden voor basiskwaliteit.

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 16 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'goed' worden beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'excellent' worden beoordeeld.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO.

- Kritische reflectie opleiding Human Resource Management.
 - Organigram instelling.
 - Domeinspecifiek referentiekader en HRM eindkwalificaties.
 - Schematisch programmaoverzicht.
 - Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
 - Onderwijs- en Examenregeling.
 - Overzicht van het ingezette personeel:
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid;
 - differentiatie in graad uitgedrukt in percentage van het totaal.
 - Overzichtslijst van *alle* afstudeerwerkstukken van de laatste twee jaar.
 - Overzicht van de contacten met het werkveld.
 - Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie.
 - Verslagen overleg in relevante commissies.
 - Documentatie over student- en docenttevredenheid.
 - Toetsopgaven en beoordelingscriteria en normering en een representatieve selectie van gemaakte toetsen.
 - Handboeken en overig studiemateriaal.
 - Onderwijsbeleidsplan.
 - Beleidsplan op het gebied van onderzoek in relatie tot de aangeboden opleiding.
 - Personeelsbeleidsplan.
 - Voorzieningenplan.
 - Kwaliteitszorgplan.
-
- De door het panel bepaalde representatieve selectie van afstudeerwerkstukken van de afgelopen twee jaar met beoordelingscriteria en normering. Overzicht 15 voltijd afstudeerwerkstukken en 5 deeltijd afstudeerwerken op studentnummer:
 - Voltijd:
 1. 456409
 2. 465116
 3. 426908
 4. 404156
 5. 403511
 6. 451122
 7. 448696
 8. 461012
 9. 456244
 10. 461861
 11. 463648
 12. 460032
 13. 461012
 14. 431655
 15. 447536
 - Deeltijd:
 1. 3225095
 2. 463358
 3. 480937
 4. 465122
 5. 462143

BIJLAGE VI Overzicht auditteam

Samenstelling en expertise van het auditteam laten zich als volgt weergeven:

Panelleden	Expertise - audit - kwaliteit zorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - studentzaken
Voorzitter: drs. G.J. Stoltenborg	x					
Werkvelddeskundige: drs. R.M. van Kampen	x		x		x	
Vakdeskundige: dr. W. de Lange		x		x		
Vak-/werkvelddeskundige: drs. J. Lefevere		x	x	x	x	
Studentlid: M. van Vliet						x
Secretaris: drs. G. Broers	x					

Op 11 september 2012 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel HRM (Hogeschool Inholland) onder het registratienummer# 000760.

Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	heer Stoltenborg is senior adviseur binnen Hobéon en heeft de afgelopen jaren een groot aantal accreditatie-audits voorgezeten.
2	heer Van Kampen is directeur P&O binnen BAM Nederland (Internationale bouwgroep voor woning- en utiliteitsbouw, civiele bouw, baggeren, advies en engineering) en heeft inmiddels verschillende accreditatie-audits uitgevoerd als werkvelddeskundige.
3	mevrouw Lefevere is werkzaam aan de Arteveldehogeschool in Gent binnen de professionele bachelor Sociaal Werk en waar zij o.a. Personeelontwikkeling en Duurzaam organiseren doceert.
4	heer De Lange is lector binnen Avans Hogeschool op het terrein van HRM.
5	mevrouw M. van Vliet is vierdejaarsstudent HRM aan de Hogeschool van Amsterdam.

Secretaris/Coördinator

heer Broers	Gecertificeerd vanaf 1 januari 2012.
-------------	--------------------------------------

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

G. Stoltenborg

is als voorzitter gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

HRM

aangevraagd door de instelling:

Inholland

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats:

Datum:

Den Haag

31 augustus 2012

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en adres)

R.M. van Kampen, Meerdevoortstraat 8, 2725 CR Zoetermeer

is als deskundige/student gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Human Resource Management

aangevraagd door de instelling:

Inholland

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Zoetermeer

Datum: 22-8-2012

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondertekende (naam en adres)

JO LEFEVERE M. WINDELSSTRAAT 60 - 8730 WAREGEM
BELGIË

is als deskundige/student gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Human Resource Management

aangevraagd door de instelling:

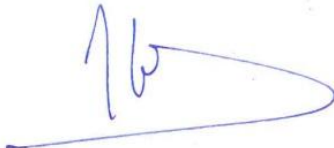
Inholland

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Gent

Datum: 22/03/2012

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en adres)

W.A.M. de Lange

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Human Resource Management

aangevraagd door de instelling:

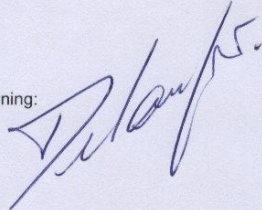
Inholland

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Tilburg

Datum: 21 augustus 2012

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Maiken van Vliet

Ebro 133

1423AR Uithoorn

is als deskundige / secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

HRM

aangevraagd door de instelling:

INHolland

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats:

Datum:

Uithoorn

30 augustus 2012

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

G. Broers

is als secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

HRM

aangevraagd door de instelling:

Inholland

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats:

Datum:

Den Haag

31 augustus 2012

Handtekening:

