

Christelijke Hogeschool Windesheim

B Human Resource Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In december 2018 is de bestaande hbo-bachelor opleiding Human Resource Management opleiding van Christelijke Hogeschool Windesheim bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het is een vierjarige voltijdopleiding die op twee locaties wordt gegeven: Zwolle en Almere. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel voldoende.

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge (BOK) een goed beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin-descriptoren en de BBA-standaard. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld.

De profilering van de opleiding in Almere is volgens het panel logisch en sterk. De profilering van de opleiding in Zwolle is wat minder herkenbaar. Het docententeam in Zwolle handelt voor het panel op een herkenbare wijze 'Ondernemend en innovatief', maar voor het overige is de opleiding nog doende om de profilering verder uit te werken. Het panel ondersteunt de voornemens van de opleiding om de profilering in Zwolle meer zichtbaar in het curriculum uit te werken of wellicht te kiezen voor een andere profilering.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel goed.

Het panel vindt dat de opleiding op beide locaties een degelijk, activerend en samenhangend programma aanbiedt waarin de sterke praktijkgerichtheid waardering verdient. Inhoudelijk gezien besteedt het onderwijsprogramma aandacht aan alle aspecten van het HRM-vak en biedt het daarnaast een basis in aanpalende vakken.

Het panel heeft kennisgemaakt met een betrokken en deskundig docententeam dat in staat is om het programma op een goede manier uit te voeren en de studenten adequaat te ondersteunen. Het panel waardeert de zeer actuele praktijkervaring van met name de docenten in Almere. Het panel is daarnaast onder de indruk van de invulling van de begeleiding van de studenten, met name het team in Zwolle verdient een compliment voor de maatwerk die zij aan studenten kunnen leveren.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel goed.

De opleiding beschikt over een gedegen toetsstelsel, dat helder is beschreven. De opleiding heeft zichtbaar goed nagedacht over wanneer de verschillende toetsvormen. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de toepassing van de soort toetsen en de weging en cesuur. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De toetsen sluiten goed aan op de leerdoelen. De borging van de toetsing is helder en deugdelijk.

Het panel waardeert de wijze waarop de locatie in Almere het eigen profiel “beschaafd brutaal” ook laat terug komen in de feedback op de toetsen. Ook de soms originele en innovatieve wijze van toetsen in met name Zwolle wordt door het panel gewaardeerd.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

Volgens het panel toont de opleiding in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma, waarin alle competenties op eindniveau worden getoetst, is adequaat ingericht.

De opleiding werkt sinds studiejaar 2017-2018 met een nieuw afstudeerprogramma waarin de studenten afstuderen op een beroepsproduct. De studenten op locatie Zwolle studeren allemaal al af volgens het nieuwe afstudeerprogramma, Almere is gestart met een pilot en zal later overgaan. Het panel vond de afstudeerwerken van zowel het oude als het nieuwe programma van voldoende niveau en de onderwerpen passend bij de opleiding, maar vond de cijfers van met name de nieuwe-stijl afstudeerwerken aan de hoge kant en daarom niet altijd even navolgbaar. De inzichtelijkheid en precisie van de beoordeling van de afstudeeronderdelen is wat dat betreft voor verbetering vatbaar. Ook inhoudelijk gezien zouden de nieuwe afstudeerwerken kunnen winnen wat betreft onderzoek en methodologie. Tot slot heeft het panel de indruk dat de nieuwe werkwijze voor alle betrokkenen erg arbeidsintensief is. Los daarvan waardeert het panel de wens om tot innovatie van het afstudeerwerk te komen en hiermee beter aan te sluiten op vragen vanuit de werkpraktijk.

Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld is vooral ingenomen met de snelle inzetbaarheid van afgestudeerden en met hun kritisch vermogen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Schets van de opleiding	9
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	10
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	14
Standaard 3 Toetsing	20
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	23
Eindoordeel over de opleiding	27
Aanbevelingen	28
Bijlagen	29
Bijlage 1 Bezoekprogramma	30
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	32

Inleiding

In dit visitatierapport staat de beoordeling van de bestaande hbo-bachelor-opleiding Human Resource Management (HRM) van Christelijke Hogeschool Windesheim. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd, is samengesteld door NQA, in opdracht van Christelijke Hogeschool Windesheim en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (september 2016) en het *NQA-protocol 2017 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 12 december 2018.

Het visitatiepanel bestond uit:

- de heer ing. J.C. de Jong (voorzitter, domeindeskundige)
- de heer drs. J. Valk (domeindeskundige)
- mevrouw drs. G.A.M. Hafkamp (domeindeskundige)
- mevrouw J. Raap (studentlid)

Mevrouw drs. B.J. Steenbergen MBA, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

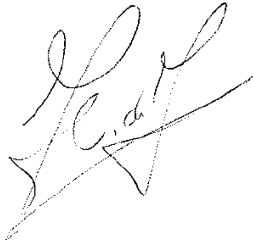
De opleiding maakt deel uit van de visitatiegroep HBO HRM groep 2.

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

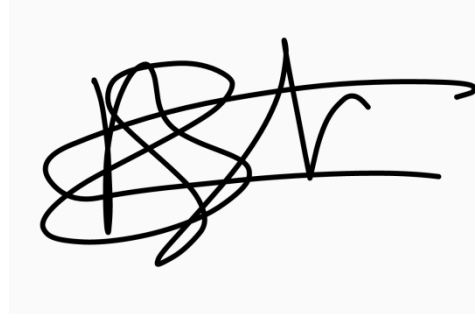
Bij de aanvraag heeft de instelling een Zelfevaluatie-rapport (ZER) aangeboden. Dit voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2017*. Het visitatiepanel heeft de ZER bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht; zie bijlage 1 en 2. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, 28 februari 2019

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

Panelvoorzitter
De heer ing. J.C. de Jong

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'B.J. Steenbergen', written in a cursive style.

Lead-auditor
Mevrouw drs. B.J. Steenbergen MBA

Schets van de opleiding

De voltijd bachelor opleiding Human Resource Management (HRM) van de Christelijke Hogeschool Windesheim leidt studenten op tot beginnende HRM-professionals. De opleiding wil de studenten niet alleen kennis van het HRM-vakgebied meegeven, maar hen ook bewust maken van hun eigen (gewenste) rol in de praktijk.

De opleiding is in 1993 in Zwolle van start gegaan en wordt sinds 2010 ook aangeboden in Almere. In Zwolle behoort de opleiding tot het Domein Business, Media en Recht, dat bestaat uit 13 opleidingen, te weten:

- 11 opleidingen (waaronder HRM) die tezamen de Business School vormen
- de opleiding Journalistiek
- de opleiding van het Windesheim Honours College

In Flevoland behoort de opleiding tot de groepen Business, Management en Law die bestaan uit 10 opleidingen:

- vijf opleidingen die de groep Business vormen
- 4 opleidingen (waaronder HRM) die de groep Management vormen
- de opleiding hbo-rechten

De twee locaties hebben te maken met een stijgende instroom; respectievelijk van 86 (Zwolle) en 30 (Almere) in 2012 naar 142 (Zwolle) en 69 (Almere) in 2018. In totaal studeren er respectievelijk 446 en 187 studenten.

De beide locaties bieden een verschillend curriculum aan, passend bij de lokale ontwikkelingen en situatie. De locatie Zwolle gaat uit van het motto 'Ondernemend en innovatief' en de locatie Almere van 'Beschaafd brutaal'. In de vormgeving en uitvoering van het programma werken de beide locaties steeds meer samen en maken ze gebruik van elkaars kennis en ervaring.

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten in specifieke taakcompetenties, generieke competenties en in de Body of Knowledge (BOK) een goed beeld geeft van waaraan studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het (internationale) hbo-bachelorniveau is volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het NLQF, de Dublin-descriptoren en de BBA-standaard. De beoogde leerresultaten sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld.

De profilering van de opleiding in Almere is volgens het panel logisch en sterk. De profilering van de opleiding in Zwolle is wat minder herkenbaar. Het docententeam in Zwolle handelt voor het panel op een herkenbare wijze 'Ondernemend en innovatief', maar voor het overige is de opleiding nog doende om de profilering verder uit te werken. Het panel ondersteunt de voornemens van de opleiding om de profilering in Zwolle meer zichtbaar in het curriculum uit te werken of wellicht te kiezen voor een andere profilering.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleiding leidt studenten op tot HRM-professionals die HR-vraagstukken in een maatschappelijk en organisatieperspectief kunnen plaatsen en onderbouwde adviezen kunnen geven. De visie van de opleiding op het beroep is gerelateerd aan het Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2016+. Hierin staat een groot aantal beroepen waarin de HR-professional werkzaam kan zijn, waaronder adviseur, re-integratieconsulent, loopbaanadviseur, vakbondsbestuurder en recruiter.

In het Landelijk Opleidingsprofiel wordt een HRM-model gepresenteerd dat het werkveld van een HR-professional representeert. Dit model onderscheidt twee dimensies, namelijk:

- denken vs doen
- organisatie vs HR.

De verschillende HRM-werkzaamheden en taken zijn vervolgens geplaatst in vier (met elkaar samenhangende) kwadranten:

	Denken		
Organisatie	Organisatiestrategie & Omgeving <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maatschappelijke, sociale, economische ontwikkelingen ✓ Strategische organisatie doelen ✓ Gewenste cultuur 	HR Strategie <ul style="list-style-type: none"> ✓ HR beleid ✓ Beloningsbeleid ✓ Arbeidsmarktprofilering ✓ Recruitmentbeleid ✓ HR-regelgeving ✓ HR-procedures 	HR
	HR toegevoegde waarde <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vernieuwing ✓ Prestaties ✓ Huidige cultuur ✓ Kostenreductie ✓ Vitale en betrokken medewerkers ✓ Opgeloste medewerker vraagstukken ✓ De juiste mensen op de juiste plek ✓ Positie op de arbeidsmarkt ✓ Competentie goed inzetbare medewerkers ✓ Duurzame ontwikkeling medewerkers 	HR producten & Diensten <ul style="list-style-type: none"> ✓ Werving & Selectie ✓ Gezondheid & Veiligheid ✓ HR-advisering ✓ Talentmanagement ✓ HR-administratie ✓ HR-systemen en HR-informatie ✓ Training & Ontwikkeling ✓ Beloning & Betaling ✓ Employability & Interne/Externe mobiliteit 	
	Doen		

Het landelijke Opleidingsprofiel heeft dit model vertaald in zes kerncompetenties, namelijk:

1. Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap
2. Beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context
3. Initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden
4. Ontwikkelen van individuen, teams en organisaties
5. Realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macroniveau
6. Doelgericht HR-data verzamelen en analyseren.

De eerste kerncompetentie is in het Landelijke Opleidingsprofiel 16+ uitgewerkt in de volgende gedragscompetenties. Dit betekent dat de afgestudeerde HR-professional:

- ✓ Ondernemend en proactief is;
- ✓ Kritisch en onderzoekend is;
- ✓ Beschikt over reflectief vermogen;

- ✓ Beschikt over netwerkvermogen;
- ✓ Interdisciplinair en (inter)nationaal samenwerkingsgericht is;
- ✓ Een ethische en (organisatie)sensitieve handelswijze laat zien;
- ✓ Eigen verantwoordelijkheid toont.

De opleiding heeft het landelijke profiel vertaald naar het curriculum.

In de visie van de opleiding moet de HR-professional niet alleen kennis hebben van het HRM-vakgebied, maar zich ook bewust zijn van de eigen (gewenste) rol in de werkpraktijk. Het panel vindt de gemaakte keuzes in de vertaling van het landelijk opleidingsprofiel naar het curriculum logisch.

Eindkwalificaties

De eindkwalificaties zijn gebaseerd op het Landelijk Opleidingsprofiel 2016+ uit 2016. De competenties zijn gerelateerd aan de Dublin-descriptoren.

De opleiding heeft de in het landelijk opleidingsprofiel genoemde competenties vertaald naar herkenbare en concrete leerdoelen per onderwijseenheid. Alle in het landelijk opleidingsprofiel geformuleerde competenties worden getoetst op bachelorniveau waardoor een breed profiel ontstaat.

Profilering

De opleiding sluit in haar profilering aan bij het regionale werkveld. De profilering is voor de locatie Zwolle verwoord als 'Ondernemend en Innovatief' en voor de locatie Almere als 'Beschaafd brutaal'.

Het panel vindt de profilering voor de opleiding in Almere herkenbaar uitgewerkt. Het werkveld bestaat uit relatief veel bedrijven in de MKB-sector die nog niet heel lang bestaan; hierdoor zijn zij minder bekend met HRM. Dit vraagt van HRM-professionals, en dus ook van studenten, een assertieve, directe communicatie waarbij de vinger op de zere plek gelegd wordt. De opleiding coacht de studenten zichtbaar vanaf het eerste jaar om het juiste taalgebruik te vinden. De opleiding heeft dit uitgewerkt in het zogenaamde co-makership in het vijfde semester waarbij groepen van 3 of 4 studenten samen met een bedrijf aan een opdracht werken.

In de gesprekken die het panel heeft gevoerd, konden studenten, docenten en het werkveld voorbeelden noemen waarbij het profiel tot uitdrukking kwam. Dit was bijvoorbeeld het geval in de feedback die de studenten op ingeleverde opdrachten kregen. Op de bezochtdag spraken studenten bijvoorbeeld wederkerend over de 'tone of voice'. Zij gaven aan met regelmaat door de docenten doorgevraagd en geprikkeld te worden om de juiste 'tone of voice' te ontwikkelen. Ook in de gesprekken met studenten op de bezochtdag zelf was dit voor het panel goed te herkennen in de wijze van formulering die de studenten gebruikten.

Met de profilering 'Ondernemend en innovatief' sluit de opleiding aan bij de regio Zwolle; een regio met een lange handelstraditie en één van de sterkst groeiende regio's van Nederland. De opleiding geeft dit profiel vorm in de keuzeruimte in de opleiding en in de sterke verbinding met de praktijk. De opleiding geeft dit profiel ook vorm door zich als ondernemend en innovatief intern binnen de Christelijke Hogeschool Windesheim te profileren. Zo doet de opleiding regelmatig actief mee aan Windesheim-pitches, ze krijgt hiermee extra geld voor onderwijsvernieuwingen, zoals voor de ontwikkeling van een flex-eindjaar zodat studenten werk en afstuderen gemakkelijker kunnen combineren.

Het panel is van mening dat de profilering van de opleiding in Zwolle minder helder is uitgewerkt dan die van Almere. Hoewel de docenten uit Zwolle zelf volgens het panel te kenmerken zijn als 'innovatief en ondernemend', was de profilering voor de studenten nauwelijks zichtbaar. Vooral de studenten die het panel heeft gesproken waren er niet of slecht mee bekend. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om de profilering verder uit te werken in het curriculum, maar geeft de opleiding ook ter overweging andere accenten te leggen en er bijvoorbeeld 'ondernemend (of flexibel) en betrokken' van te maken – zowel het werkveld als de studenten gaven tijdens de bezoekdag aan de opleiding als zodanig te ervaren.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Het panel vindt dat de opleiding op beide locaties een degelijk, activerend en samenhangend programma aanbiedt waarin de sterke praktijkgerichtheid waardering verdient. Inhoudelijk gezien besteedt het onderwijsprogramma aandacht aan alle aspecten van het HRM-vak en biedt het daarnaast een basis in aanpalende vakken.

Het panel heeft kennisgemaakt met een betrokken en deskundig docententeam dat in staat is om het programma op een goede manier uit te voeren en de studenten adequaat te ondersteunen. Het panel waardeert de zeer actuele praktijkervaring van met name de docenten in Almere. Het panel is daarnaast onder de indruk van de invulling van de begeleiding van de studenten, met name het team in Zwolle verdient een compliment voor de maatwerk die zij aan studenten kunnen leveren.

Onderbouwing

Opzet programma

Opbouw curriculum

In het eerste studiejaar bevat het curriculum naast onderwijseenheden, die specifiek gericht zijn op een of meer kerncompetenties, een paar algemene onderwijseenheden. Deze algemene onderwijseenheden dragen bij aan de brede inzetbaarheid van de studenten in het latere werkveld en maken het mogelijk om in het eerste jaar nog gemakkelijk te kunnen overstappen naar een andere opleiding binnen het economie-cluster, wanneer de HRM-opleiding niet passend blijkt te zijn. Het gaat om Organisatiekunde en Recht (Zwolle) en Inleiding Marketing en Algemene Economie (Almere).

Het programma van de locatie Zwolle kan als volgt samengevat worden:

Niveau	Studiejaar	Programma semester 1	Programma semester 2	ECTS
Basis	Jaar 1	Major 1 <ul style="list-style-type: none">Werken in organisatiesWerken met mensen	Major 2 <ul style="list-style-type: none">Werken in de HR-context	60
Gevorderd	Jaar 2	Major 3 <ul style="list-style-type: none">Werken aan employabilityWerken als HR-adviseur	Major 4: meewerkstage <ul style="list-style-type: none">Werken in de praktijk	60
Gevorderd	Jaar 3	Major 5 Stage en onderzoek <ul style="list-style-type: none">Werken in de praktijkOnderzoek	Minor	60
Bachelor	Jaar 4	Major 6 <ul style="list-style-type: none">Werk van de HR-professionalKeuzemodules	Major 6 <ul style="list-style-type: none">Werk van de HR-professionalKeuzemodules	60

		<ul style="list-style-type: none"> • Internationale week • Persoonlijk professioneel handelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eindopdracht • Carrièredag 	
--	--	---	---	--

Studenten in Zwolle worden actief gestimuleerd om binnen de bestaande route ook eigen keuzes te maken, bijvoorbeeld via de keuzemodules die worden aangeboden.

Het programma van de locatie Almere kan als volgt samengevat worden:

Niveau	Studiejaar	Programma	ECTS	Programma	ECTS
Basis	Jaar 1	Semester 1: <ul style="list-style-type: none"> • Basis-HRM • Praktijkproject 	24 6	Semester 2: <ul style="list-style-type: none"> • basis-HRM • praktijkproject 	23 7
Gevorderd	Jaar 2	Semester 3 <ul style="list-style-type: none"> • operationeel HRM 	30	Semester 4: <ul style="list-style-type: none"> • tactisch HRM • Stage 	15 15
Gevorderd	Jaar 3	Semester 5: <ul style="list-style-type: none"> • HR-Analytics • Co-maker 	19 11	Minor	30
Bachelor	Jaar 4	Semester 6 <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch HRM 	30	Eindopdracht	30

In Almere worden keuzemodules met ingang van het studiejaar 2018-2019 ingevoerd. Alle studenten volgden in 2017-2018 bovenstaand programma.

Inhoud programma

Het valt het panel op dat zowel in Zwolle als in Almere het HRM-vakgebied benaderd wordt vanuit zowel de organisatie-kant ("Wat heeft de organisatie nodig?") als vanuit de people-kant ("Wat hebben de medewerkers nodig?"). De curricula bevatten hoofdzakelijk HRM-specifieke onderdelen maar er wordt daarnaast ook aandacht besteed aan aangrenzende disciplines zoals bijvoorbeeld operationsmanagement. Dit vanuit het besef dat een HRM-professional hiervan basale kennis nodig heeft. In de modules zelf wordt HRM afwisselend operationeel dan wel strategisch benaderd. De thematieken en vraagstukken sluiten voldoende aan op actuele ontwikkelingen in organisaties en in het HRM-vakgebied. Het panel heeft daarnaast de literatuurlijsten van de verschillende modules bekeken en geconstateerd dat de gepresenteerde kennis actueel is. Al met al zit het programma volgens het panel zonder meer zeer gedegen in elkaar.

Beroepsvaardigheden

De studenten komen gedurende hun studie veelvuldig in aanraking met de werkpraktijk en het beroepenveld. Dit komt primair tot uiting in de integrale leerlijn (Zwolle) en de praktijkleerlijn (Almere) waar de studenten ervaring opdoen in de beroepspraktijk. Daarnaast komt de beroepspraktijk binnen de opleiding aan de orde middels de structurele inzet van gastdocenten, het meelopen met een HRM-professional, excursies, bedrijfsbezoeken en opdrachten in de beroepspraktijk. Zo werkt de locatie Zwolle met een leerlijn HRM in bedrijf. Binnen deze leerlijn verwerven de studenten in het eerste leerjaar een opdracht bij een bedrijf, geven zij in het tweede leerjaar sollicitatietrainingen aan havo-scholieren waarvoor zij ook weer zelf een opdrachtgever zoeken en voeren zij in het laatste jaar in tweetallen een grote opdracht uit in de beroepspraktijk. Het panel heeft verschillende van deze opdrachten gezien. Zo wordt er ter voorbereiding van het afstuderen in het eerste halve jaar van het vierde jaar een

praktijkopdracht verstrekt waarin één dag in de week bij een opdrachtgever aan een onderzoek wordt gewerkt – het panel zag daarvan een voorbeeld van een onderzoek naar “effecten functieonzekerheid op verzuim” bij Enexis. Bij de beoordeling lag de nadruk op aspecten zoals een “verantwoorde aanpak, onderzoekende houding, het toepassen van kennis van anderen, het genereren van informatie en het beoordelen en reflecteren.

De locatie Almere gebruikt in iedere module praktijk casuïstiek uit de praktijk en werkt in het derde jaar met het co-makership waarin de studenten als partner van een bedrijf een opdracht uitwerken.

Het panel is gecharmeerd van de nauwe betrokkenheid van het werkveld bij de opleiding en de wijze waarop de opleiding werkt aan de beroepsvaardigheden van de studenten. Deze aanpak zorgt ervoor dat de studenten goed voorbereid de arbeidsmarkt betreden.

Onderzoekvaardigheden

De studenten werken gedurende de gehele studie aan het vergroten van hun onderzoekvaardigheden. Het panel herkent hierin een logische lijn naar meer complexiteit. Zo maken de studenten in het eerste jaar een analyse van een probleem bij een bedrijf dat ze zelf verwerven en is een kleine onderzoekopdracht (4 EC) onderdeel van hun tweede stage. De locatie in Zwolle geeft de studenten (wellicht door de aanwezigheid van het lectoraat in Zwolle) wat meer mogelijkheden dan de locatie in Almere. In hun derde jaar voeren de studenten in Zwolle (naast hun stage in het werkveld) een stage-opdracht uit bij het lectoraat Sociale Innovatie. Zij voeren het veldwerk uit van de HRM-praktijkmonitor, dat als doel heeft inzicht te krijgen in de dagelijkse werkzaamheden van HR-professionals, de ontwikkelingen die zich daar voordoen en de daarvoor benodigde competenties. Overigens staan alle onderzoekopdrachten van het lectoraat open voor studenten uit zowel Zwolle als Almere.

In het vierde jaar doen de studenten in het eerste semester in tweetallen onderzoek naar een HRM vraagstuk. Deze opdracht is vooral bedoeld ter voorbereiding op het onderzoek tijdens het afstuderen waar studenten dit zelfstandig moeten doen. Tenslotte tonen zij hun onderzoekende competenties in het afstudeerwerk.

Het panel waardeert de duidelijke visie van de opleiding waar het gaat om onderzoekend vermogen. In Almere is deze direct te relateren aan haar profilering ‘beschaafd brutaal’ (zo moet de student-adviseur de organisatieleiding weten te confronteren en overtuigen met harde data) en wordt er bovengemiddeld aandacht besteed aan kwantitatieve onderzoeksvaardigheden (de module HR Analytics). Hiermee sluit de opleiding nauw aan bij de competentie “Doelgericht HR data verzamelen” uit het landelijke opleidingsprofiel. Op de visitatiedag vertelde een student van de opleiding in Almere hoeveel hij had gehad aan deze module bij één van de opdrachten in de praktijk. Ook in Zwolle wordt gehandeld vanuit een heldere visie dat een HR-professional altijd onderzoekend te werk gaat om te bepalen waarmee de praktijk het beste gebaat is. In beide opleidingen worden studenten vertrouwd gemaakt met verschillende onderzoeksmethodieken.

Internationalisering

Internationalisering is op verschillende manieren in het curriculum uitgewerkt. De opleiding in Zwolle sluit aan bij het internationaliseringsbeleid van de hogeschool, de opleiding in Almere gaat uit van het internationaliseringsbeleid van Windesheim Flevoland, dat vanzelfsprekend eveneens gebaseerd is op het hogeschoolbrede internationaliseringsbeleid.

In het vaste curriculum komt internationalisering aan bod in onderwijsonderdelen gericht op HR/Business Engels, internationaal zakendoen (Almere) en internationaal HRM (Zwolle). In Zwolle wordt Engelstalige literatuur gebruikt en gebruik gemaakt van Engelstalige casuïstiek. In Zwolle volgen studenten in major 6 de internationale week die zij kunnen volgen in Lissabon of Gent, maar ook gewoon in Nederland. In alle gevallen volgen zij een programma met bedrijfsbezoeken en sprekers met de focus op internationalisering. De locatie Almere vervlecht internationale casuïstiek in ieder leerjaar en vraagt bijvoorbeeld bij het vak HR-Analytics een vergelijking te maken tussen verschillende landen.

Naast de vaste onderdelen zijn er keuzemogelijkheden voor studenten met internationale ambities. Studenten kunnen stagelopen of afstuderen in het buitenland. Ze kunnen een halfjaar studeren in het buitenland, een minor volgen gericht op internationalisering en de opleiding biedt studiereizen naar het buitenland aan.

Vooraf studenten in Almere volgen relatief vaak een minor in het buitenland (in schooljaar 2017 – 2018 waren dit er acht). In Zwolle is buitenland bezoek ook meer gestimuleerd. Dat zorgde ervoor dat in 2017/2018 17 studenten een halfjaar in het buitenland studeerden.

Vormgeving van het programma

Didactisch concept

Het onderwijsprogramma is opgebouwd uit vier leerlijnen. Naarmate de studie vordert krijgt de leerstof een toenemende complexiteit door meer diepgang en breedte van de gebruikte literatuur, complexiteit van de praktijkopdrachten en casussen en door de toenemende vereiste zelfstandigheid van de student.

Zwolle	Almere	Inhoud
Conceptuele leerlijn	Body of Knowledge (and Skills)-leerlijn	Student verwerft kennis die nodig is om in het HRM-vakgebied te opereren.
Vaardighedenleerlijn	Body of Knowledge (and Skills)-leerlijn	Student leert vaardigheden voor communicatie met leidinggevenden en medewerkers, advisering, onderhandeling en gespreksvoering.
Reflectieve leerlijn	Studentbegeleidingsleerlijn	Studenten worden ondersteund en gecoacht van begeleid naar zelfstandig en zelfsturend handelen.
Integrale leerlijn	Praktijkleerlijn	Student gaat aan het werk met beroepsproducten waarin verschillende vakgebieden samenkomen aan de hand van praktijkopdrachten.

De opleiding maakt binnen verschillende modules gebruik van verschillende ‘blended learning’-mogelijkheden waaronder opdrachten die online gemaakt kunnen worden en een Online Game in de module Veranderen – de studenten die het panel sprak op de bezoekdag zijn hier enthousiast over.

Het panel waardeert de betrokkenheid bij de vormgeving van het programma van de “impulsteams” in Almere. Dit zijn teams van 10 tot 12 personen, bestaande uit studenten van alle studiejaar aangevuld met twee docenten. Het impulsteam overlegt maandelijks en bespreekt mogelijke knelpunten in de opleiding en mogelijkheden om de opleiding te verbeteren.

Begeleiding

De opleiding formuleert in de zelfevaluatie de betrokkenheid tussen docent en student en tussen student en docent als eerste kernpunt van de onderwijsvisie. De Christelijke Hogeschool Windesheim organiseert het onderwijs kleinschalig zodat er aandacht is voor de individuele student. De hogeschool onderscheidt eerstelijns- en tweedelijnszorg. De eerstelijnszorg biedt de opleiding zelf aan, de tweedelijnszorg bestaat uit faciliteiten die door de hogeschool aangeboden worden, zoals de decaan, studentenpsychologen, faalangstrainingen en het studie succescentrum.

De studentbegeleiding in het eerste jaar bestaat uit groeps- en individuele gesprekken met de studiebegeleider en is gericht op studievaardigheden. In Zwolle is de studiebegeleider ook de projectbegeleider, de studenten hebben wekelijks contact met hem. Op beide locaties hebben de studenten eens per maand persoonlijk contact met hun studiebegeleider over de studievoortgang en de mogelijke belemmeringen. In Almere houdt de student tijdens de hele studie dezelfde studiebegeleider, in Zwolle is dat gedurende de eerste twee jaar. De student heeft daarna de mogelijkheid om gesprekken te voeren met een studieadviseur die studenten met achterstanden begeleidt. Daarnaast heeft de locatie Zwolle een zogenaamde 'switchcoach', die studenten die van studie willen wisselen, ondersteunt zodat ze minder vaak uitvallen. Het panel was op de bezochtdag onder de indruk van zowel het maatwerk dat deze begeleiders bieden als de korte lijntjes die er zijn tussen mentoren, studieloopbaanbegeleiders en studieadviseurs.

Het panel waardeert de 'op maat'-begeleiding die aan de studenten, met name in Zwolle, geleverd wordt. Het panel ziet echter wel het risico dat de studenten te veel gepamperd kunnen worden en hun zelfstandigheid onvoldoende geactiveerd wordt. Op de bezochtdag gaf de opleiding aan dit te herkennen en hier alert op te zijn.

Het panel complimenteert de opleiding met de goed vormgegeven studiebegeleiding op beide locaties.

Docenten

Het panel heeft kennisgemaakt met een gemotiveerd en deskundig docententeam in zowel Zwolle (22 docenten, 13,8 fte) als in Almere (7 docenten, 5,9 fte). Doordat bij de aanname zowel ervaring in het werkveld als een masteropleiding voorwaardelijk is, heeft 73 procent van de docenten in Zwolle en 100 procent van de docenten in Almere ervaring in het werkveld en respectievelijk 91 en 100 procent een mastertitel. Veruit de meerderheid van de docenten (91% en 100%) is in het bezit van didactische professionalisering en respectievelijk 55 procent en 86 procent van de docenten hebben hun Basis Kwalificatie Examinering (BKE) behaald.

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding ten aanzien van de inhoudelijke kernvakgebieden voldoende expertise in huis heeft.

Dat ook de studenten tevreden zijn met de docenten blijkt uit de NSE 2018 waar zowel Zwolle als Almere goed scoren met tevredenheidspercentages van respectievelijk 68 en 77 procent. Ook de betrokkenheid bij studenten (77% in zowel Zwolle als Almere) en de kwaliteit van de begeleiding (69% in Zwolle en 75% in Almere) worden gewaardeerd. Op de visitatiedag en in de zelfreflectie spreken de studenten lovend over de benaderbaarheid van de docenten.

Voorzieningen

De huisvesting is op beide locaties kleinschalig georganiseerd. Er is een variëteit aan ruimtes beschikbaar die passen bij de verschillende werkvormen en behoeften van studenten en docenten. De studenten waarderen het dat zij de projectruimtes zelf kunnen reserveren. Wel is er sprake van krapte ten aanzien van de beschikbaarheid van werkplekken in zowel Zwolle als Almere. De opleiding bekijkt hoe dit kan verbeteren.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

De opleiding beschikt over een gedegen toetssysteem, dat helder is beschreven. De opleiding heeft zichtbaar goed nagedacht over wanneer de verschillende toetsvormen. Het toetsprogramma biedt duidelijk inzicht in de toepassing van de soort toetsen en de weging en cesuur. De toetsvormen zijn divers en passen bij het gewenste niveau en de inhoud van het programma. De toetsen sluiten goed aan op de leerdoelen. De borging van de toetsing is helder en deugdelijk.

Het panel waardeert de wijze waarop de locatie in Almere het eigen profiel “beschaafd brutaal” ook laat terug komen in de feedback op de toetsen. Ook de soms originele en innovatieve wijze van toetsen in met name Zwolle wordt door het panel gewaardeerd.

Onderbouwing

Toetssysteem en toetsen

Het toetsprogramma van de opleiding is afgeleid van het toetsbeleid van het Domein Business Media en Recht (Zwolle) en van het toetsbeleid van de Hogeschool Windesheim Flevoland, opleidingen Business, Management en Law (Almere). Dit is weer afgeleid van het hogeschoolbrede toetsingsbeleid.

Het panel heeft een representatieve set toetsen ingezien en concludeert dat de opleiding toetsen inzet die goed passen bij de leerdoelen. In de OER, de digitale leeromgeving en in de studiehandleidingen staat voor elke onderwijseenheid aangegeven welke leerdoelen worden getoetst en hoe de toetsing en beoordeling plaatsvinden en op welk niveau.

Het panel heeft met name in Zwolle een grote diversiteit aan toetsen gezien die passend zijn wat betreft inhoud en niveau. Erg origineel vond het panel de toets van de module Recht waarbij de student een pleidooi (in toga!) voor werkgever of werknemer in een ‘echte’ rechtbank moet houden en beoordeeld wordt door een advocaat. Dergelijke originele vormen van toetsing zullen volgens het panel het studieplezier en daarmee het studieresultaat positief beïnvloeden.

De opleiding maakt gebruik van schriftelijke en mondelinge tentamens, inleveropdrachten, portfolio's, assessments, presentaties en projecten en van zowel summatieve als formatieve toetsing. Het panel waardeert in Zwolle maar ook in Almere de relatie met de beroepspraktijk die ook in de toetsing relatief vaak gelegd wordt; de praktijkcomponent is in beide opleidingen in toetsen van nagenoeg ieder semester aanwezig vanaf het eerste jaar.

Het panel herkent in de keuze van de toetsing een logische opbouw naar meer complexiteit gedurende de opleiding.

In Zwolle is het voor sommige onderwijsonderdelen voor de studenten mogelijk om zelf toetsmomenten in te plannen. Dit wordt door de studenten hoog gewaardeerd en de opleiding oriënteert zich op andere mogelijkheden tot flexibilisering. Het panel ondersteunt de gedachte van de opleiding dat dit een positief effect kan hebben op de studeerbaarheid van de opleiding.

Beoordeling en feedback

De beoordelingsformulieren zijn zorgvuldig tot stand gekomen en hebben volgens het panel een duidelijke opzet en de beoordelingscriteria zijn duidelijk. Studenten kunnen de (uitgebreide) beoordelingsformulieren voorafgaand aan de toetsing inzien – de toetsmatrijzen zijn opgenomen in de modulehandleidingen zodat voor de studenten inzichtelijk is waar ze op beoordeeld worden. Er zijn heldere rubrics die echter wisselend worden ingevuld – het panel vond dat niet alle beoordelingsformulieren even uitgebreid zijn ingevuld. De studenten zijn te spreken over de beschikbare oefententamens en de gemeenschappelijke inzagemomenten waarop de toetsen achteraf besproken worden. De studenten in Almere worden bij de meeste toetsen ook beoordeeld over de mate waarin zij 'brutaal beschaafd' zijn; zij krijgen feedback op de mate waarin zij voldoende assertief en tegelijkertijd beschaafd zijn.

De studenten, die het panel gesproken heeft, geven aan dat zij de beoordelingen van de toetsing logisch en inzichtelijk vinden.

Het panel waardeert het besluit van de locatie Almere om beroepsproducten in de praktijkleerlijn niet te beoordelen door de begeleidende docent om zo een maximale objectiviteit van de beoordeling te waarborgen. In Zwolle overweegt men dit ook zo in te richten.

De opleiding heeft volgens het panel voldoende maatregelen genomen om het 'liftgedrag' in groepsopdrachten tegen te gaan.

Borging

Voor de kwaliteitsborging van de toetsing zet de opleiding diverse middelen in. Zo wordt het vier-ogen-principe voor iedere toets bij de beoordeling consequent gehanteerd. Het panel adviseert om dit principe ook vooraf, bij het samenstellen van een toets te hanteren.

Het panel waardeert de werkwijze bij de beoordeling van afstudeerwerken van de locatie Almere waarbij een examiner uit Almere en één uit Zwolle samenwerken.

De opleidingen in Zwolle en in Almere hebben ieder een eigen examencommissie. In iedere examencommissie zijn twee opleidingen geclusterd. De opleiding HRM vormt samen met de opleiding HBO-Rechten een cluster. Een aantal opleidingen in het domein heeft een variant in het domein Windesheim Flevoland, die onder hetzelfde croho-nummer valt als in Zwolle. Dit geldt ook voor de opleiding HRM. De examencommissie van Windesheim Flevoland heeft een gemandateerde bevoegdheid voor deze variant.

In de examencommissies is iedere opleidingsfase (propedeuse en hoofdfase) vertegenwoordigd. Daarnaast is er een extern lid en kalibreert de opleiding met andere hogescholen. De examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing en zij benoemt op voordracht van het management van de opleiding de examinatoren. Om aangesteld te worden als examiner is een mastertitel nodig, een BKE- of SKE-certificering en relevante werkervaring. Er is op dit moment weinig afstemming tussen de beide examencommissies, het panel adviseert de opleiding om dit wel te doen.

Er is ook een toetscommissie die als gedelegeerd orgaan van de examencommissie de kwaliteit van toetsing borgt. Dat doet zij door mee te denken bij de ontwikkeling van de toetsing en door regelmatig steekproeven te nemen van studiewijzers en afgenomen toetsen.

Binnen de opleiding is de opleidingsmanager eindverantwoordelijk voor het toetsbeleid en -programma waar ook de opleidingscommissie bij betrokken is. De curriculumcommissie draagt zorg voor de kwaliteit, actualiteit en consistentie van het curriculum. Zij hanteert hiervoor de PDCA-cyclus en initieert, coördineert en controleert de onderwijs- en toetsontwikkeling. De vakverantwoordelijke docent, tevens examinerator, is verantwoordelijk voor het ontwerp van de toets, de toetsmatrijs en de bijbehorende beoordelingsformulieren, toetsafname, beoordeling, registratieresultaat, evaluatie en verbetering en archivering. De propedeusecoördinator en de hoofdfasecoördinator checken en accorderen de onderwijseenheden.

In Almere worden beroepsproducten in de praktijkleerlijn niet beoordeeld door de begeleidende docent t.b.v. een maximale objectiviteit van de beoordeling (in Zwolle overweegt men dit ook te gaan doen).

Het panel is van mening dat de kwaliteitsborging van de toetsing van goede kwaliteit is. De opleiding hanteert de juiste werkwijzen. Het panel heeft mogen constateren dat de examencommissie en toetscommissie goed berekend zijn op hun taak.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Volgens het panel toont de opleiding in voldoende mate aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het afstudeerprogramma, waarin alle competenties op eindniveau worden getoetst, is adequaat ingericht.

De opleiding werkt sinds studiejaar 2017-2018 met een nieuw afstudeerprogramma waarin de studenten afstuderen op een beroepsproduct. De studenten op locatie Zwolle studeren allemaal al af volgens het nieuwe afstudeerprogramma, Almere is gestart met een pilot en zal later overgaan. Het panel vond de afstudeerwerken van zowel het oude als het nieuwe programma van voldoende niveau en de onderwerpen passend bij de opleiding, maar vond de cijfers van met name de nieuwe-stijl afstudeerwerken aan de hoge kant en daarom niet altijd even navolgbaar. De inzichtelijkheid en precisie van de beoordeling van de afstudeeronderdelen is wat dat betreft voor verbetering vatbaar. Ook inhoudelijk gezien zouden de nieuwe afstudeerwerken kunnen winnen wat betreft onderzoek en methodologie. Tot slot heeft het panel de indruk dat de nieuwe werkwijze voor alle betrokkenen erg arbeidsintensief is. Los daarvan waardeert het panel de wens om tot innovatie van het afstudeerwerk te komen en hiermee beter aan te sluiten op vragen vanuit de werkpraktijk.

Afgestudeerden blijken gewild in het werkveld en komen daar terecht in functies die qua niveau goed aansluiten bij de opleiding. Het werkveld is vooral ingenomen met de snelle inzetbaarheid van afgestudeerden en met hun kritisch vermogen.

Onderbouwing

Afstudeerfase

De afstudeeropdracht vormt het eindwerk van de student. In het vierde jaar worden alle kerncompetenties getoetst op bachelorniveau. Sinds studiejaar 2017/2018 is de invulling van het onderwijsprogramma van het vierde studiejaar in Zwolle en Almere gewijzigd. In Zwolle is deze wijziging het meest ingrijpend. Studenten studeerden voorheen af op een adviesrapport met een zware onderzoekcomponent en nu op een beroepsproduct of een combinatie van producten. Bij de totstandkoming van het product toont de student aan naast de kerncompetenties te beschikken over onderzoekend vermogen. In Almere is deze nieuwe eindopdracht vanaf 2017/2018 als pilot met twee studenten uitgevoerd. In de toekomst zal ook Almere overgaan op de nieuwe vorm van afstuderen.

De eindopdracht (20 EC) betreft de vraag van een opdrachtgever die de student in principe zelfstandig uitvoert. De student mag starten nadat hij een met een voldoende beoordeeld startdocument heeft ingeleverd, waarin hij de vraag van het bedrijf en zijn aanpak om tot een antwoord te komen, beschrijft. In dit afstudeerwerkplan legt de student de relatie tussen hoofd- en deelvragen van het onderzoek met de beroepscompetenties om op die manier aan te tonen dat

de opdracht voldoet aan de beroepsspecifieke eisen. Tijdens de uitvoering van het proces doorloopt de student gelijktijdig een praktijk- en een verdiepend proces. In iedere stap van het praktijkproces ontstaan meerdere vragen waarop een antwoord gevonden moet worden. Voor de afronding van de eindopdracht levert de student drie dossiers:

- Dossier vraagdefinitie waarin hij beschrijft wat de vraag van de opdrachtgever is en op welke wijze hij deze gaat beantwoorden.
- Dossier onderzoekend vermogen waarin de student zijn onderzoekend vermogen toont door alle stappen tussen de vraagdefinitie en het beroepsproduct te beschrijven. De student levert één van deze beschrijvingen (naar eigen keuze) in ter beoordeling.
- Dossier beroepsproduct waarin de student toont op welke wijze hij aan zijn kerncompetenties heeft gewerkt en laat zien wat hij aan de opdrachtgever heeft overgedragen als eindresultaat.

De docentbegeleider en tweede beoordelaar beoordelen de drie dossiers. Voor het dossier vraagdefinitie wordt een voldaan/niet voldaan gegeven. Voor de overige dossiers (onderzoekend vermogen en beroepsproducten) wordt wel een cijfer gegeven. Deze cijfers tellen beiden voor 50% mee voor het eindcijfer. Bij de beoordeling telt het advies van de bedrijfsmentor mee.

Het is in zowel het oude als het nieuwe regime mogelijk voor studenten om af te studeren bij het lectoraat. Zo heeft het lectoraat bijvoorbeeld het project 'Aansluiting gezocht' dat onderzoek doet naar de wijze waarop technische bedrijven zich beter profileren als aantrekkelijke werkgever. Bij dit project zijn al meer dan 40 afstudeerstudenten-HRM betrokken geweest. Zij kruipen in de rol van junior HR-adviseur en geven aan de hand van een HR-scan een passend advies aan technische bedrijven op het gebied van werving & selectie, opleiden & ontwikkelen, beoordelen & belonen en werkinhoud.

In Almere studeren de meeste studenten nog af met een adviesrapport (30 EC). Wanneer dit beroepsproduct bijna afgerond is, geeft de student een presentatie voor de bedrijfsmentor, de docentbegeleider en eventuele andere genodigden. Hij verwerkt de feedback in het definitieve beroepsproduct.

Het te beoordelen afstudeerwerk bestaat uit drie onderdelen:

- een afstudeerwerkplan
- een afstudeerproduct
- een proces- en reflectieverslag.

Hierbij telt het proces- en reflectieverslag voor een kwart van het eindcijfer en het afstudeerproduct voor driekwart. Twee examinatoren die niet bij de totstandkoming van het afstudeerwerk betrokken waren, beoordelen het werk. Een examinerator is werkzaam bij de HRM Zwolle of bij de opleiding BMER Flevoland.

Afstudeerbegeleiding

Het afstudeertraject wordt in twee handleidingen (een inhoudelijke en een procesmatige) volgens het panel helder en duidelijk beschreven. Het panel is van mening dat door de gedetailleerde beschrijving van het proces van afstuderen, er relatief weinig ruimte is voor eigen inbreng van de student. De student heeft inhoudelijk gezien, zeker in de nieuwe opzet, meer keuzes, maar de opleiding geeft zeer uitgebreide instructies waardoor de student ook sterk ingekaderd wordt. Het panel nodigt de opleiding uit om de studenten niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig meer ruimte te geven.

De studenten worden begeleid door zowel een bedrijfsmentor vanuit de organisatie als een docentbegeleider.

In Zwolle krijgt de student bij het afstudeertraject drie coachgesprekken en een aantal intervisiebijeenkomsten waar de studenten elkaar feedback geven. De docentbegeleider blijft op de hoogte van het werk van de student doordat deze wekelijks een logboek opstuurt. Daarnaast is er een workshop onderzoekvaardigheden en een peer review sessie.

In Almere krijgt een student gedurende het afstudeertraject vijf tot zes contactmomenten met zijn begeleider vanuit de opleiding. Daarnaast zijn er workshops onderzoekvaardigheden en intervisiemogelijkheden. De docentbegeleider bezoekt eenmalig het afstudeerbedrijf voor een voortgangsoverleg met de student en de bedrijfsmentor. De bedrijfsmentor is het aanspreekpunt vanuit de opdrachtgever. Hij voert één keer, ongeveer halverwege het afstudeertraject, een functioneringsgesprek met de student.

Studenten en docenten zijn tevreden over de opzet van het afstuderen en de begeleiding.

Afstudeerdossiers

Het panel heeft een steekproef van 15 afstudeerdossiers uit de laatste twee afstudeercohorten bestudeerd. Hierbij zijn afstudeerwerken van studenten uit Almere en Zwolle bekeken en werken van studenten die op de 'oude' manier afstudeerden en van studenten die dat op de nieuwe manier deden. Het niveau van deze werken was over de hele linie voldoende en de onderwerpen passend bij de opleiding. Het viel het panel op dat het niveau van de eindwerken van studenten die op de 'oude' manier afstudeerden hoger was, maar de cijfers lager dan van de studenten die afstudeerden op de nieuwe manier. Dit verschil in beoordeling was voor het panel niet altijd navolgbaar. Het panel vermoedt dat de (ruime) formulering van de rubrics hier debet aan zou kunnen zijn en adviseert de opleiding de rubrics wat gedetailleerder te formuleren.

Hoewel de afstudeerwerken voldoende niveau hadden, is het panel van mening dat de onderzoekmatige en methodische uitwerking van met name de 'nieuwe stijl'-eindwerken beter kunnen. In het algemeen hadden onderzoeksvragen scherper geformuleerd kunnen worden en werden ze bovendien niet altijd even goed beantwoord. Studenten nemen vaak zonder veel kritiek de vermoedens en oplossingen over van de opdrachtgever, funderen hun onderzoeksvragen zwak en beantwoorden ze ook niet altijd even goed. Zo wordt bijvoorbeeld onvoldoende onderbouwd waarom gekozen is voor het interviewen van bepaalde experts om tot good practices te komen. Dit alles zorgt ervoor dat sommige van de eindwerken goed geformuleerde praktische adviezen bevatten die passen bij de opdrachtgever, maar onvoldoende gefundeerd zijn. Het panel heeft daarnaast geconstateerd dat de meeste beroepsproducten nog steeds een advies zijn, waarschijnlijk omdat dit een "veilige" keuze is. Zij nodigt de opleiding uit om ook de andere vormen van beroepsproducten meer onder de aandacht van de studenten te brengen en daardoor een grotere variëteit in beroepsproducten te laten ontstaan.

Daarnaast heeft het panel geconstateerd dat bij het nieuwe afstuderen veel aandacht bestaat voor reflectie. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling aangezien dit bijdraagt aan het ontwikkelen van een onderzoekende houding. Het is wel van belang dat er een goede balans blijft bestaan tussen de kwaliteit van het eindproduct en de reflectie op het tot stand komen van dit eindproduct. Overigens vindt het panel wel dat deze balans nog niet op alle punten even goed gevonden is.

Ook taalfouten (soms meerdere per pagina) en een onjuiste bronvermelding kwamen regelmatig voor. Het panel adviseert de opleiding hier extra aandacht aan te besteden, bijvoorbeeld door afstudeerwerken met teveel taalfouten en een onjuiste bronvermelding niet te beoordelen en de student de gelegenheid te geven een nieuwe versie in te leveren.

Ondanks deze opmerkingen is het panel zeker van mening dat de nieuwe opzet om af te studeren op een beroepsproduct goed is. In de gesprekken op de bezochtdag bleek dat de bedrijven, waar de studenten afstuderen, tevreden zijn over de nieuwe opzet en zich beter herkennen in de resultaten. Vermoedelijk is het feit dat studenten in de nieuwe opzet beter leren reflecteren en beter in staat zijn draagvlak te creëren daar debet aan. Het eindwerk heeft in de nieuwe opzet minder de connotatie een “scriptie voor school” te zijn en dat wordt door opdrachtgevers gewaardeerd. Het panel waardeert de wens om tot innovatie van het afstudeerwerk te komen en hiermee beter aan te sluiten op vragen vanuit de werkpraktijk zeer.

Tijdens de bezochtdag bleek dat de opleiding veel investeert in het verbeteren van (de beoordeling van) het afstudeerproces door onder meer maandelijkse kalibreersessies met beoordelaars te organiseren en doordat de docentbegeleiders aan intervisie doen. Daarnaast worden de beoordelingsformulieren geanalyseerd en de resultaten breed besproken. Het panel heeft er dan ook het volste vertrouwen in dat de geconstateerde zwakten van het afstuderen nieuwe stijl zullen worden overwonnen.

Functioneren afstudeerders

Afgestudeerden van zowel de opleiding in Zwolle als die in Almere vinden goed emplooi in het werkveld. Zij vervullen functies die goed bij het niveau van de opleiding aansluiten. Het werkveld geeft aan tevreden te zijn met het functioneren van de alumni. Hierbij wijzen zij met name op de praktijkgerichtheid. Doordat de studenten gedurende hun hele opleiding in contact zijn met de werkpraktijk weten zij, wanneer ze zijn afgestudeerd, goed wat hun meerwaarde is en kunnen zij die meteen inzetten. Ook de alumni zelf zeggen door de opleiding goed te zijn voorbereid op de werkpraktijk.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoende

Het panel heeft kennis gemaakt met een degelijke opleiding die zonder meer adequaat ingericht is. De beide locaties bieden een opleiding met een degelijk, activerend en samenhangend programma dat bovengemiddeld praktijkgericht is. Ook de wijze waarop de begeleiding van studenten is ingericht verdient een compliment.

Het panel waardeert de profilering van de locatie in Almere. Het motto “beschaafd brutaal” is passend bij het regionale werkveld en de studenten en het motto was zeer herkenbaar in de opleiding. Het profiel van Zwolle was minder herkenbaar voor het panel.

Het panel waardeert ook de innovaties in het afstudeerwerk om zo tot een betere afstemming met het werkveld te komen en adviseert de opleiding meer aandacht te besteden aan de beoordeling.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Christelijke Hogeschool Windesheim als **voldoende**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Algemeen

- Heroverweeg de positionering van de opleiding in Zwolle, geef daarin meer aandacht voor betrokkenheid, aandacht en/of praktijkgerichtheid;
- Maak nog meer gebruik van de kennis op de beide locaties bijvoorbeeld door een intensivering van kennisuitwisseling en samenwerking.

Standaard 2

- Besteed meer aandacht aan internationalisering. De opleiding kan meer aandacht besteden aan de internationale aspecten waarmee het regionale bedrijfsleven wordt geconfronteerd en kan meer werk maken van het werken en denken aan/in de interculturele competenties van studenten (en dat ondersteunen met literatuur).
- Geef aandacht aan het spanningsveld tussen betrokkenheid van de opleiding bij de student versus het stimuleren van zelfstandigheid van de student. Blijf de studenten dus goed begeleiden, maar neem ze niet overmatig aan de hand (denk aan uitgebreide richtlijnen en beoordelingsformats).
- Neem de ervaringen in het nieuwe afstudeerprogramma goed mee in de verdere ontwikkeling van het curriculum.

Standaard 4

- Maak aan studenten beter kenbaar dat zij na deze opleiding ook kunnen doorstuderen en bereidt hen daar beter op voor.
- Besteed aandacht aan de verschillende soorten beroepsproducten waar de studenten op kunnen afstuderen.

Bijlagen

Bijlage 1 Bezoekprogramma

8.15 - 8.30	Ontvangst	Almere: Zwolle:
8.30 - 9.30	Profilering opleiding, standaard 1 Pitch opleidingsmanagement Rondgang langs 6 thematafels	(gastheer) Pitch 6 thematafels: Almere: Comaker HR Analytics HR in gesprek: Zwolle: Ondernemend en innovatief: HRM- Curriculum: Lectoraat sociale Innovatie
9.30 - 10.30	Materiaalbestudering en voorbereiding	Panel
10.30 - 11.15	Thema praktijkgericht (standaard 2)	Almere: Praktijkleerlijn: Zwolle HRM in bedrijf en jaarstage
11.15 - 11.30	Overleg panel	
11.30 - 12.15	Thema persoonlijk en betrokken (standaard 2)	Almere: Zwolle:
12.15 - 13.00	Lunch	Panel
13.00 - 13.45	Thema HRM klaar voor de toekomst (standaard 3 en 4)	Almere: Zwolle:
13.45 - 14.00	Overleg panel	
14.00 - 14.45	Gesprek studenten	Almere: Zwolle:
14.45 - 15.15	Gesprek opleidingsmanagement	Almere: Zwolle:
15.15 - 16.15	Afsluitend overleg panel	

16.15 - 16.45	Terugkoppeling bevindingen	
16.45 - 17.30	<p>Ontwikkelgesprek</p> <p>Dilemma: hoe geef je gepersonaliseerd leren en flexibel onderwijs vorm, rekening houdend met de behoefte aan structuur en begeleiding van studenten?</p> <p>Gesprek met het opleidingsmanagement van de opleiding</p>	<p>Almere:</p> <p>Zwolle:</p>

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

- ✓ Zelfevaluatierapport “HRM in beweging. Human Resource Management” (22 oktober 2018)
- ✓ Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2016+
- ✓ Leerplan HRM
- ✓ Onderwijs Examen Reglement 2017 2018
- ✓ Onderwijsconcept Samen-Werkend Leren Almere
- ✓ Toetsbeleid Domein BMR
- ✓ Toetsbeleid Christelijke Hogeschool Windesheim
- ✓ Curriculum opbouw
- ✓ Domeincompetenties
- ✓ Beroeps- en opleidingscompetenties
- ✓ Docententeamsamenstelling
- ✓ Examencommissie reglement
- ✓ Examencommissie jaarverslag
- ✓ Examencommissie richtlijnen
- ✓ Afstudeerhandleidingen
- ✓ Studentenonderzoek
- ✓ Alumni onderzoek/
- ✓ Selectie van vijftien eindwerken van afstudeerstudenten uit de laatste twee afstudeercohorten
- ✓ Ter inzage gelegd onderwijsmateriaal, toetsmateriaal, notulen commissies etc.