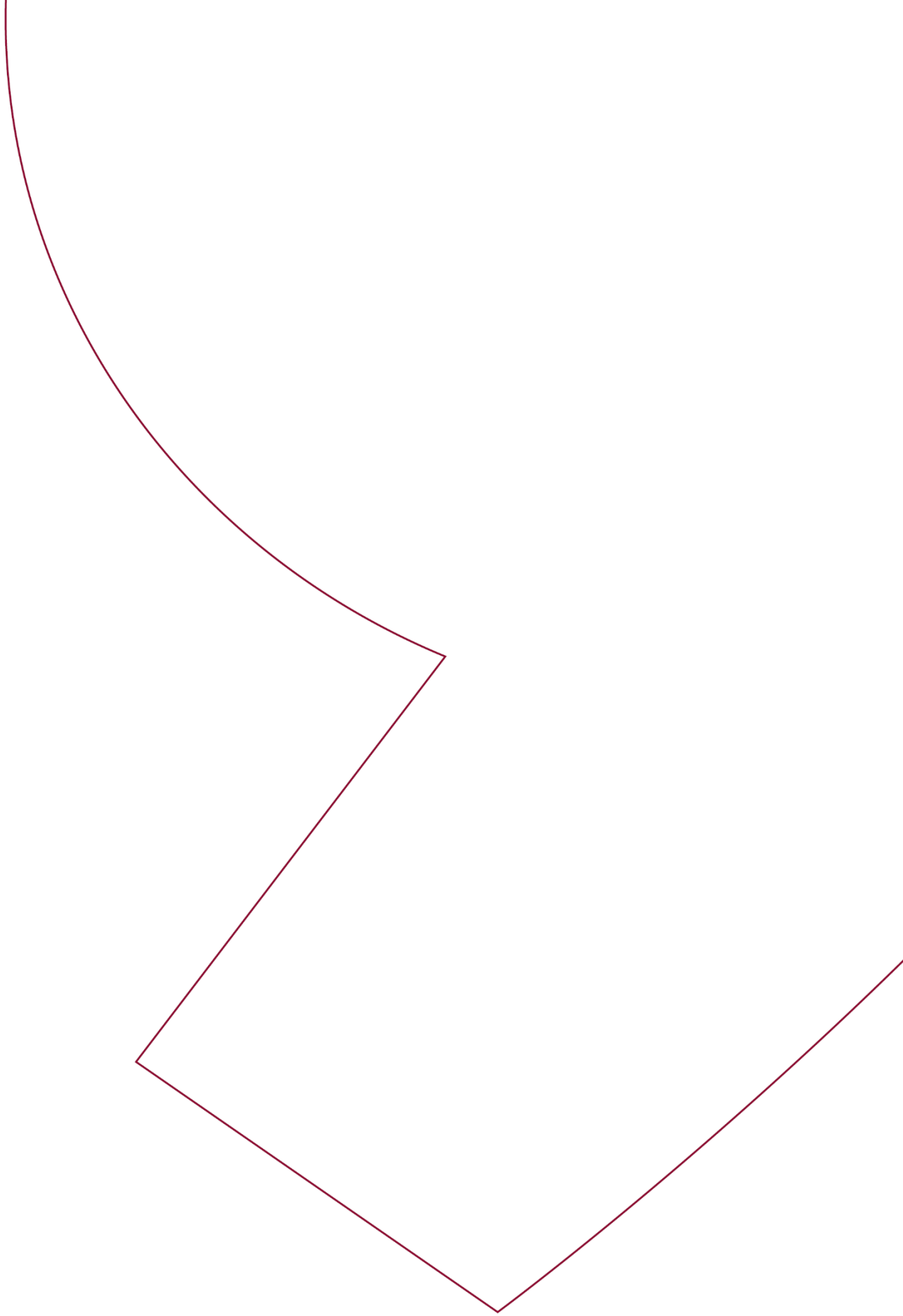


## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Human Resource Management**  
deeltijd

**Hogeschool NTI**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Human Resource Management**  
deeltijd

**Hogeschool NTI**

**Croho**  
Isat 34609  
Brin: 24UY

Hobéon Certificering & Accreditatie

**Datum**

19 december 2022

**Auditpanel**

De heer prof.dr.mr. H.J.L.M. (Eric) van de Lijstgarden (voorzitter)

Mevrouw drs. A.D.E. (Anita) Tolman

Mevrouw ir. J.A.M. (Jolande) van Veen

De heer F.M. (Frank) van Gaalen (studentlid)

**Secretaris**

Mevrouw drs. J. (Juliette) Groen

## INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>21</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	22
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	23
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	25
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	26

## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NTI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Hbo Bachelor Human Resource Management
registratienummer ISAT	Croho: Isat 34609 Brin: 24UY
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	Geen
locatie(s)	Leiden
variant(en)	Deeltijd
joint programme	Niet van toepassing
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	15 november 2022

## 2. SAMENVATTING

De hbo-bachelor Human Resource Management (HRM) van NTI is een HRM-opleiding waarin de harde bedrijfskundige kant en de zachte psychologische kant van het vakgebied met elkaar worden geïntegreerd. Studenten worden opgeleid tot breed inzetbare HR-professionals die in staat zijn om HR-vraagstukken op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau aan te pakken.

Hogeschool NTI biedt de mogelijkheid om flexibel en op afstand te studeren. De opleiding HRM van Hogeschool NTI richt zich primair op werkenden in een voor de opleiding relevante werkomgeving, die zich verder willen ontwikkelen in de beroepspraktijk. De vorm waarin het programma wordt aangeboden, is afgestemd op de behoeftes van deze doelgroep.

### Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

*Standaard 1 (Beoogde leerresultaten) Voldoet.*

De opleiding stelt in haar zelfevaluatie dat de bacheloropleiding Human Resource Management van Hogeschool NTI mensen opleidt tot breed inzetbare HR-professionals. Zij zijn in staat tot het oplossen van HR-vraagstukken op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau, waarbij rekening wordt gehouden met de ontwikkelingen in de maatschappij, de organisatie en de behoefte en wensen vanuit de bedrijfsvoering om zo een bijdrage te leveren aan de koers van de organisatie. De opleiding heeft hiertoe zeven beoogde leerresultaten geformuleerd die aansluiten op het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel van 2020. Deze zijn tevens door de werkveldcommissie gevalideerd. Naast inhoudelijke kennis, is ook het onderzoekend en reflectief vermogen dat verwacht wordt van bachelorstudenten, zichtbaar in deze leerresultaten.

### Onderwerp 2. Programma

*Standaard 2 (Programma-oriëntatie) Voldoet.*

De opleiding biedt een actueel programma. De werkveldcommissie van de opleiding HRM is stevig ingericht en actief betrokken bij de opleiding. Deze commissie bespreekt trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk met het kernteam van ontwikkelaars. De freelance docenten die aan de opleiding verbonden zijn staan met één been in het beroepenveld en relateren de lesstof aan de praktijk. Op deze manier wordt de actualiteit van het programma geborgd. Het programma biedt ook aandacht voor het onderzoekend vermogen, volgens een onderzoeksladder die uiteindelijk uitmondt in het afstudeeronderzoek.

*Standaard 3 (Programma-inhoud) Voldoet.*

Het programma is opgebouwd volgens de methode van backward design, waarbij de leerresultaten het uitgangspunt vormen voor de uitwerking van het curriculum. De leerresultaten zijn vervolgens vertaald in leerdoelen per module. De gehele opleiding kent een concentrische opbouw waardoor de complexiteit gedurende de opleiding toeneemt. In het curriculum zijn didactische en thematische leerlijnen te onderscheiden. Het auditpanel is van mening dat het programma adequaat is wat betreft het verwerven van kennis en vaardigheden, maar dat ook de beroepshouding van een HR-professional de aandacht verdient. Daartoe doet het panel een aanbeveling.

*Standaard 4 (Programma-leeromgeving) Voldoet.*

Het didactisch concept van de opleiding HRM is afgestemd op de doelgroep. De nieuwe leeromgeving 'a New Spring' en online praktijkbijeenkomsten bieden de studenten als het ware een digitaal schoolgebouw en geeft hen de mogelijkheid de opleiding grotendeels online te doorlopen, wat zeker tijdens, maar ook na de Coronaperiode een uitkomst blijft voor deze doelgroep studenten. Daarnaast leren studenten in hun eigen beroepscontext, hetzij via een stage, hetzij bij hun huidige werkgever. Studenten zijn positief over dit didactisch concept.

De inrichting van de leeromgeving past bij de visie van de opleiding. Studenten zijn regisseur van hun eigen onderwijsprogramma en kunnen dit doorlopen in het tempo dat bij hun situatie past. Bovendien biedt het programma inzage in de studievoorgang van de studenten. Deze vorm van studeren past bij hun behoeftes, zo geven studenten en alumni aan.

*Standaard 5 (Programma – instroom) Voldoet.*

De opleiding hanteert heldere toelatingseisen die overeenkomen met de wettelijke vereisten en investeert in een degelijke informatievoorziening in de vorm van een intakegesprek. De doelgroep bestaat uit werkende professionals en de vorm van het onderwijsprogramma is hierop afgestemd. De voortijdse uitval vertoont een dalende trend.

### **Onderwerp 3. Personeel**

*Standaard 6 (Personeel) Voldoet.*

De opleiding beschikt over een kernteam en een docententeam bestaande uit freelance professionals die zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig zijn om de opleiding te verzorgen. NTI kiest bewust voor docenten die werkzaam zijn in de dagelijkse beroepspraktijk om het praktijkgerichte onderwijs vorm te geven. De studenten waarderen bij de docenten de inhoudelijke deskundigheid en de kennis van de beroepspraktijk. Hoewel er duidelijk cohesie binnen het kernteam zichtbaar is, is het panel van mening dat de tweejaarlijkse kalibreer- en overlegsessies regelmatigiger plaats zouden moeten vinden, zeker nu de opleiding HRM zich in een overgangsfase naar een nieuw onderwijsconcept bevindt. Het panel doet daartoe een aanbeveling.

### **Onderwerp 4. Voorzieningen**

*Standaard 7 (Voorzieningen) Voldoet.*

NTI biedt voorzieningen aan die goed aansluiten op het concept van flexibel studeren. De digitale leeromgeving biedt studenten allerlei tools om de modules zelfstandig en in eigen tempo te doorlopen. De leeromgeving geeft studenten tevens een helder inzicht in hun studievoortgang. Studenten zijn positief over de online leeromgeving 'a New Spring' en het panel is met name te spreken over het feit dat de leeromgeving zowel op laptop, als tablet en smartphone toegankelijk is.

*Standaard 8 (begeleiding) Voldoet.*

Binnen Hogeschool NTI is de studiebegeleiding centraal georganiseerd en afgestemd op de werkende volwassen student. Studenten worden geïnformeerd via de online leeromgeving. De begeleiding is vooral reactief. Tijdens het panelgesprek met studenten en alumni, geven studenten aan dat ze betrokkenheid bij de studievoortgang vanuit de opleiding op prijs zouden stellen. Het panel is van mening dat begeleiding studenten zou kunnen binden en dit mogelijk uitstroom zou kunnen verminderen. Zij doet daarom de aanbeveling om studentenbegeleiding pro-actiever vorm te geven.

### **Onderwerp 5. Kwaliteitszorg**

*Standaard 9 (kwaliteitszorg) Voldoet.*

De opleiding HRM werkt volgens het centraal georganiseerde kwaliteitsmanagementsysteem van Hogeschool NTI. Dit betekent concreet dat de opleiding haar kwaliteit systematisch monitort middels een kort en een lang cyclische PDCA. De uitkomsten van de korte kwaliteitszorgcyclus worden gebruikt bij het opstellen van de jaarplannen. Alle relevante partijen worden betrokken bij de kwaliteitszorg. Het panel is wel van mening dat de input van studenten op het terrein van kwaliteitszorg steviger kan worden ingericht en doet daarom een aanbeveling daartoe.

## **Onderwerp 6. Toetsing**

*Standaard 10 (Toetsing) Voldoet.*

De opleiding heeft een gedegen toetsgebouw opgesteld, waarvan de kwaliteit geborgd wordt door de examencommissie en de toetscommissie. De toetsen en het toetsproces zijn helder omschreven in de digitale leeromgeving en daardoor transparant voor de studenten. Het panel adviseert de opleiding regelmatig te kalibreren om de betrouwbaarheid van de beoordeling te borgen, zeker nu het afstudeerwerk de vorm krijgt van een beroepsproduct. Daarnaast doet zij de aanbeveling om ook aandacht te geven aan de formatieve toetsing om het leerproces te ondersteunen.

## **Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten**

*Standaard 11 (Gerealiseerde leerresultaten) Voldoet.*

Op basis van het bestuderen en het beoordelen van vijftien afstudeerwerken heeft het panel vastgesteld dat de eindwerken van voldoende niveau zijn. De eindwerken sluiten aan bij de beoogde leerresultaten en bij vraagstukken uit het werkveld. Alumni erkennen de toegevoegde waarde van de opleiding en ook het werkveld is van mening dat de opleiding beginnende beroepsprofessionals aflevert met een breed palet aan kennis en vaardigheden op het gebied van Human Resource Management.

## **Algemene conclusie**

Hogeschool NTI biedt de opleiding HRM aan in een vorm die aansluit bij de behoefte van studenten die op een flexibele wijze willen studeren. De werkveldcommissie is stevig betrokken bij de opleiding om de actualiteit en praktijkgerichtheid te borgen. Studenten waarderen de online leeromgeving en de praktijkervaring van de docenten. De kwaliteitszorg is verankerd en de examencommissie is in positie.

Op basis van de documentatie en de gesprekken tijdens de visitatie heeft het panel geconstateerd dat de opleiding voldoet aan alle standaarden. Conform de beslisregels van de NVAO is het eindoordeel daarom positief.



Als basis door de verbeteragenda van de opleiding doet het panel de volgende aanbevelingen:

**Inrichting programma** – creëer ruimte in het programma zodat studenten keuzevrijheid hebben om zich te verdiepen of te verbreden, bijvoorbeeld bij andere NTI-opleidingen.

**Beroepshouding** – naast kennis en vaardigheden is het ook belangrijk HRM studenten een passende beroepshouding mee te geven. Zorg ervoor dat ook dit aspect van het beroep geborgd en getoetst wordt.

**Samenwerkend vermogen** - het vermogen om samen te werken is belangrijk voor een HRM professional. Ga verder dan alleen het faciliteren van samenwerken, borg ook dat dat daadwerkelijk gebeurt, bijvoorbeeld door middel van groepsopdrachten of verplichte peer-reviews.

**Studentbegeleiding** – creëer meer verbinding met studenten door pro-actief een vinger aan de pols te houden wat betreft hun studievoortgang. Mogelijk wordt tussentijdse uitval hiermee teruggedrongen.

**Formatieve toetsing** – richt de formatieve toetsing minder vrijblijvend in en benut deze toetsvorm juist als instrument om studenten inzage te geven in hun studievoortgang.

**Kalibreren** – intensiveer afstemming tussen de leden van het kernteam, zowel qua niveau als qua samenwerking, zeker nu het onderwijsconcept 3.0 nog in ontwikkeling is.

**Examencommissie** – bij de overstap naar een andere vorm van het eindwerk - van een scriptie naar een beroepsproduct - dient de gelijkwaardigheid van de eindproducten en de betrouwbaarheid van de beoordeling geborgd te worden. Neem de afstudeerbegeleiders mee in dit proces en richt kalibreersessies in.

**Kwaliteitszorg** – erken studenten als waardevolle stakeholders en betrek ze bij de verbetering van het onderwijs.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 19 december 2022.

### 3. INLEIDING

De hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) is één van de erkende hbo-bacheloropleidingen van Hogeschool NTI. NTI is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt samen met LOI deel uit van de divisie Online Education van Salta Group. De opleiding maakt geen deel uit van een visitatiegroep.

De opleiding HRM wordt aangeboden sinds het jaar 2000, toen nog onder de naam 'personeelsmanagement'. Vanaf 2013 draagt de opleiding de huidige naam en in 2016 is de meest recente visitatie met een positief resultaat doorlopen. In 2020 is de opleiding herzien en vormgegeven op basis van een nieuw onderwijsconcept. Deze ontwikkeling heeft plaatsgevonden in samenspraak met de andere HRM-opleidingen die onderdeel uitmaken van Salta Group. In het nieuwe onderwijsconcept hebben trends uit het werkveld een plek gekregen zoals technologische ontwikkelingen, duurzaamheid, de veranderende arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen. Er zijn leerresultaten geformuleerd die via *backward design* door het kernteam zijn uitgewerkt in leerdoelen per module. De opdrachten zijn toegespitst op de doelgroep van NTI: de werkende professional die de behoefte heeft flexibel en op afstand te studeren.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op elf kwaliteitsstandaarden, gegroepeerd naar 'beoogde leerresultaten', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het beoordelingskaden van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO) gebruikt.

#### COVID-19

De visitatie heeft plaatsgevonden op locatie, zonder coronarestricties. De deelnemers aan de panelgesprekken waren fysiek aanwezig, met uitzondering van de studenten en alumni die deelnamen via een onlineverbinding.

De opleiding geeft aan tijdens de lockdowns geïnvesteerd te hebben in de professionalisering van docenten op het gebied van online lesgeven. Aangezien afstandsonderwijs juist past bij de doelgroep, heeft dat nu permanent vorm gekregen in het onderwijsconcept.

#### Eerdere audits

Het auditpanel dat de opleiding visiteerde in 2016, oordeelde positief over de opleiding HRM. Wel deed zij de volgende aanbevelingen:

- de generieke hbo-competentie 'samenwerken' tijdens de praktijkbijeenkomsten en in de wisselwerking tussen studenten in de online leeromgeving door het 'bij elkaar in de keuken kijken', te versterken;
- de kalibreersessies tussen examinatoren/examencommissie te intensiveren en de transparantie in de beoordeling te bevorderen;
- de eindwerken te versterken door meer inhoudelijke training in en sturing op (i) de complexiteit van de gekozen onderwerpen, (ii) de onderbouwing van de geformuleerde deelvragen en (iii) de kwaliteit van de statistische analyse bij het uitvoeren van kwantitatief onderzoek en (iv) het kunnen ontwerpen van onderzoekmodellen;
- de internationale dimensie van de opleiding te versterken.

Als onderdeel van de beoordeling heeft het auditpanel de aanbevelingen in ogenschouw genomen en, waar nodig, vermeld bij de afzonderlijke standaarden.

## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde leerresultaten

**Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.**

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

#### Bevindingen

De opleiding Human Resource Management van Hogeschool NTI formuleert in haar zelfevaluatie dat de bacheloropleiding mensen opleidt tot breed inzetbare HR-professionals. Zij zijn in staat tot het oplossen van HR-vraagstukken op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau, waarbij rekening wordt gehouden met de ontwikkelingen in de maatschappij, de organisatie en de behoefte en wensen vanuit de bedrijfsvoering om zo een bijdrage te leveren aan de koers van de organisatie.

De opleiding beschrijft in haar profilering dat de komst van een nieuw landelijk opleidingsprofiel in 2020 aanleiding gaf tot het ontwerpen van een nieuw curriculum. Dit nieuwe curriculum werkt niet meer met competenties, maar met leerresultaten die geënt zijn op dit landelijk opleidingsprofiel. Dit betreft de volgende zeven leerresultaten;

- Begeleiden van HRM- en veranderprocessen
- Effectief verbinden
- Communicatie- en beïnvloedingsstijlen toe te passen.
- Professionaliseren
- Analyseren van HRM-vraagstukken
- Adviseren over HRM-vraagstukken
- Integraal handelen

Het landelijk opleidingsprofiel is breed gevalideerd door het werkveld, en de uitwerking ervan door NTI is op haar beurt gevalideerd door de bij de opleiding betrokken werkveldadviescommissie. De inhoudelijke experts van het auditpanel constateren dat er een degelijke vertaling van het beroepsprofiel naar de opleiding is gemaakt. De werkveldadviescommissie brengt aan de hand van haar tweemaaljaarlijks overleg advies uit over relevante trends en thema's. Daarnaast zet de opleiding freelance professionals in als docenten. Het betreft professionals die actief zijn in het werkveld en zodoende bekend zijn met actuele ontwikkelingen, ook op internationaal vlak. Op deze manier borgt de opleiding de actualiteit van het curriculum. Het auditpanel heeft tijdens de visitatie vastgesteld dat de werkveldadviescommissie stevig betrokken is bij de opleiding en haar adviezen opgevolgd worden. Naast inhoudelijke kennis, is ook het onderzoekend en reflectief vermogen dat verwacht wordt van bachelorstudenten zichtbaar in bovengenoemde leerresultaten. Het reflecterend vermogen is verweven in de professionaliseringsleerlijn van de opleiding. Het onderzoekend vermogen is vervlochten in verschillende modules en wordt op eindniveau getoetst in de vorm van een scriptie, of, in het nieuwe curriculum, door middel van een beroepsproduct. Ook hierbij is de werkveldcommissie betrokken. Zij bekijkt een steekproef van de afstudeerproducten met oog op de relevantie en actualiteit van de onderwerpen.

Internationalisering in de opleiding vindt plaats door aandacht te besteden aan internationale ontwikkelingen in het werkveld en in de samenleving. Dit komt onder andere terug in de opleiding door het gebruik van internationale modellen die ten grondslag liggen aan het vakgebied, internationale literatuur en Engelstalige instructievideo's over HRM-gerelateerde onderwerpen. Het auditteam is van mening dat internationalisering op deze manier weliswaar geen aparte verankering in het curriculum kent, maar wel afdoende is voor professionals die tijdens en na de opleiding in kleine tot middelgrote organisaties binnen Nederland werkzaam zijn. De opleiding HRM van Hogeschool NTI richt zich op deze manier duidelijk op de Nederlandse markt, met oog voor internationale invloeden op die markt.

**Weging en oordeel:** Voldoet

De bacheloropleiding Human Resource Management van Hogeschool NTI leidt mensen op tot breed inzetbare HR-professionals gericht op de Nederlandse markt. De opleiding heeft op basis van het meest recente beroeps- en opleidingsprofiel (2020) een zevental beoogde leerresultaten geformuleerd. Deze zijn tevens door de werkveldcommissie gevalideerd en worden door diezelfde commissie regelmatig geëvalueerd. Naast inhoudelijke kennis, is ook het onderzoekend en reflectief vermogen dat verwacht wordt van bachelorstudenten zichtbaar in deze leerresultaten.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 1.

## 4.2. Programma

### **Standaard 2 (programma-oriëntatie): Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.**

Toelichting NVAO: Het programma sluit aan bij de actuele (internationale) ontwikkelingen, eisen en verwachtingen in het beroepenveld en in het vakgebied. Academische vaardigheden en/of onderzoeks- en/of beroepsgerichte competenties krijgen invulling op een wijze die past bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding.

#### **Bevindingen**

Het auditpanel is van mening dat de opleiding HRM een actueel programma heeft dat studenten in staat stelt de benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Zij komen in aanraking met actuele trends en ontwikkelingen die zijn vastgesteld in samenwerking met de werkveldcommissie die op die manier een brug vormt tussen de praktijk en de opleiding. Niet alleen de stevige positie van de werkveldcommissie garandeert de praktijkgerichtheid van de opleiding. Dit wordt nog eens bekrachtigd door het feit dat de freelance docenten die verbonden zijn aan de opleiding naast hun docentschap ook werkzaam zijn in het HRM vakgebied. Zij betrekken hun eigen praktijkervaring bij de lessen en relateren op die manier de leerstof aan de beroepspraktijk. Studenten onderschrijven en waarderen deze zeer praktijkgerichte aanpak waarbij de docenten de lesstof tot leven brengen. De echte verbinding van het geleerde met de praktijk vindt plaats tijdens de stage. Studenten die over een relevante werkplek beschikken, kunnen hiervan vrijgesteld worden door de examencommissie.

Het auditpanel heeft geconstateerd dat de opleiding op verschillende manieren aandacht besteedt aan het onderzoekend vermogen van studenten. Onderzoeksvaardigheden zijn vervlochten in meerdere modules. Juist om die onderzoeksvaardigheden praktijkgericht te maken, heeft de opleiding recentelijk het afstudeerwerk anders vormgegeven, namelijk als een beroepsproduct in plaats van een scriptie. Het beroepsproduct dient een antwoord te geven op een vraag van uit de praktijk en deze vorm van eindwerk reflecteert op die manier de praktijkgerichte oriëntatie van de opleiding HRM.

Ter reflectie geeft het auditpanel mee dat het programma weliswaar wat betreft volgorde en doorlooptempo flexibel is, maar wat betreft de inhoud niet. Het valt het panel op dat er geen vrije professionaliseringsruimte wordt geboden. De NTI biedt een breed scala aan opleidingen met een diversiteit aan modules die zich kunnen lenen als keuze-aanbod voor de studenten. Overweeg studenten op basis van persoonlijke interesses modules te laten volgen bij andere opleidingen van NTI om ze op die manier in staat te stellen om hun kennis te verbreden of te verdiepen. Zo ontstaat er een gedeeltelijk persoonlijk programma. Dit zou een waardevolle toevoeging zijn op het bestaande programma-aanbod.

#### **Weging en Oordeel:** Voldoet

De opleiding biedt een actueel en praktijkgericht programma. De werkveldcommissie van de opleiding HRM is stevig ingericht en actief betrokken bij de opleiding. Deze commissie bespreekt trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk met het kernteam van ontwikkelaars. De freelance docenten die aan de opleiding verbonden zijn staan met één been in het beroepenveld en relateren de lesstof aan de praktijk. Op deze manier wordt de actualiteit van het programma geborgd. Het programma biedt ook aandacht voor het onderzoekend vermogen, volgens een onderzoeksleerlijn die uiteindelijk uitmondt in het afstudeeronderzoek met een praktijkgericht karakter.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 2.

**Standaard 3 (programma-inhoud): De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.**

Toelichting NVAO: De leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

**Bevindingen**

Het auditpanel heeft geconstateerd dat de opleiding HRM inhoudelijke leerresultaten heeft geformuleerd die als een rode draad zichtbaar zijn in het opleidingsprogramma. De leerresultaten zijn uitgewerkt in leerdoelen en vervolgens gekoppeld aan afzonderlijke modules. Het programma is concentrisch opgebouwd en neemt toe in complexiteit naarmate de opleiding vordert. In de afstudeeropdracht en tijdens de stage dienen studenten aan te tonen dat zij deze leerresultaten op eindniveau beheersen. Het auditpanel heeft vastgesteld dat de gekozen opbouw zorgt voor een gestructureerd en samenhangend programma.

Opleidingen van Hogeschool NTI zijn ontwikkeld aan de hand van de didactische leerlijnen van De Bie. Zij bestaan uit een conceptuele leerlijn, een vaardighedenleerlijn, een integrale leerlijn en een reflectieve leerlijn. Naast de invulling van het programma op basis van bovengenoemde didactische leerlijnen heeft het kernteam ook aanvullende inhoudelijke ontwikkellijnen geformuleerd, namelijk 'Talent werven, behouden en ontwikkelen', 'Richting geven aan de organisatie' en 'Communicatie'. Deze ontwikkellijnen vormen belangrijke thema's binnen de opleiding. Tot slot is er binnen de opleiding een onderzoekslijn te onderscheiden, die stapsgewijs is opgebouwd en uiteindelijk uitmondt in een toegepast afstudeeronderzoek in de vorm van een scriptie of, voor studenten die na 2020 zijn gestart, in een beroepsproduct.

Internationalisering en interculturalisatie zijn thema's die het panel minder duidelijk terugziet in het onderwijsprogramma. Het kernteam legt uit dat deze thema's verweven zijn in de afzonderlijke modules en terugkomen in zogenaamde 'professionaliseringsopdrachten', en daarmee een wezenlijke plaats hebben in de opleiding. Ook merkt het panel op dat de nadruk in het programma in de eerste plaats ligt op het verwerven van kennis en vervolgens op het verwerven van vaardigheden. De ontwikkeling richting een passende beroepshouding, komt niet zichtbaar aan bod. Het panel vindt dit een cruciaal element in de praktijk van een HRM professional en beveelt daarom ook aan expliciet aandacht te besteden aan het houdingsaspect van het beroep in het onderwijsprogramma en dit te borgen in de examinering.

**Weging en oordeel:** Voldoet.

Het programma is opgebouwd volgens de methode van backward design, waarbij de leerresultaten het uitgangspunt vormen voor de uitwerking van het curriculum. De leerresultaten zijn vervolgens vertaald in leerdoelen per module. De gehele opleiding kent een concentrische opbouw waardoor de complexiteit gedurende de opleiding toeneemt. In het curriculum zijn didactische en thematische leerlijnen te onderscheiden. Het auditpanel is van mening dat het programma adequaat is wat betreft het verwerven van kennis en vaardigheden, maar dat ook de beroepshouding van een HR- professional de aandacht verdient. Daartoe doet het panel een aanbeveling.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 3.

**Standaard 4 (programma-leeromgeving): De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.**

Toelichting NVAO: De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling. Indien het onderwijs in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd, motiveert de opleiding deze keuze. Dit geldt ook indien de opleiding een anderstalige opleidingsnaam hanteert.

### **Bevindingen**

De opleiding HRM is vormgegeven volgens een blended learning onderwijsconcept. Het uitgangspunt is dat studenten hun eigen flexibele leerpaden volgen. De basis hiervan ligt besloten in de online leeromgeving 'a New Spring' die de studenten een brede kennisbasis aanbiedt. De online omgeving kent een gestructureerde opbouw en een prettig gevisualiseerd leerpad dat de studenten inzage geeft in hun studievoortgang. Naast zelfstudie via de online omgeving biedt de opleiding praktijkbijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten, die ook vaak online georganiseerd worden, ligt de nadruk op het ontwikkelen van vaardigheden en reflectie. Tot slot leren de studenten in de beroepscontext waar zij de opgedane kennis en vaardigheden kunnen toepassen. Het panel is van mening dat dit onderwijsconcept passend is bij de doelgroep van Hogeschool NTI en ook de studenten spreken zich positief uit. De combinatie van online leren, praktijkbijeenkomsten stelt studenten in staat de beoogde leerresultaten te behalen.

Binnen het onderwijsconcept van NTI hebben studenten de regie over de inrichting van hun opleiding, qua tempo maar ook qua volgorde. De opleiding speelt daarin slechts een adviserende rol. Bij aanvang hebben de studenten de gelegenheid een startmodule te volgen die hen inzicht geeft in de aanpak en inhoud van de opleiding. Tijdens het gesprek met de studenten, geven zij aan dat het niet verplicht is de startmodule bij aanvang van de opleiding te volgen. Om studenten een stevige fundering te geven, raadt het panel aan het belang van de startmodule bij hen onder de aandacht te brengen. Ter overweging geeft het panel mee om studenten een bepaald leerpad aan te bevelen en tips te geven over het effectief doorlopen van het leertraject. Studentervaringen kunnen hierin meegenomen worden.

### **Weging en oordeel:** Voldoet.

Het didactisch concept van de opleiding HRM is afgestemd op de doelgroep. De nieuwe leeromgeving 'a New Spring' en online praktijkbijeenkomsten biedt de studenten als het ware een digitaal schoolgebouw en geeft hen de mogelijkheid de opleiding grotendeels online te doorlopen, wat zeker tijdens maar ook na de Coronaperiode een uitkomst blijft voor deze doelgroep studenten. Daarnaast leren studenten in hun eigen beroepscontext, hetzij via een stage, hetzij bij hun huidige werkgever. Studenten zijn positief over dit didactisch concept. De inrichting van de leeromgeving past bij de visie van de opleiding. Studenten zijn regisseur van hun eigen onderwijsprogramma en kunnen dit doorlopen in het tempo dat bij hun situatie past. Bovendien biedt het programma inzage in de studievoortgang van de studenten. Deze vorm van studeren past bij hun behoeftes, zo geven studenten en alumni aan.

**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 leerresultaten.

**Bevindingen**

Het auditpanel heeft geconstateerd dat de opleiding HRM de wettelijke toelatingseisen hanteert bij de toelating van studenten. Voorafgaande aan de studie kunnen studenten in gesprek gaan met een studieadviseur die hen informeert over het blended learning onderwijsconcept, de stage en de studielast. Op deze manier krijgen studenten een helder beeld over wat ze kunnen verwachten van de opleiding. Volgens de studenten die het panel heeft gesproken, komt dat beeld ook overeen met de werkelijkheid.

De opleiding richt zich op werkende professionals die willen groeien in het vakgebied of een carrièreswitch wil maken. Zij kiezen voor Hogeschool NTI juist vanwege het flexibele onderwijsconcept, zodat zij werk, privé en studie met elkaar kunnen combineren. Het panel herkent de door NTI benoemde doelgroep tijdens het gesprek met studenten en alumni.

Bij aanvang van de opleiding wordt er verwacht dat studenten een passende werkplek hebben, maar dat is niet verplicht. Pas als de student gaat afstuderen, wordt er een werkplekscan gedaan, zo licht de examencommissie toe. Als studenten op dat moment niet over een werkplek op niveau binnen de HRM context beschikken, dienen zij een passende stageplek te vinden.

De opleiding HRM telt in augustus 2022 126 actieve studenten. Het grootste gedeelte van de studenten stroomt binnen met een mbo-diploma (36%) daarnaast is er ook een grote groep (31%) die instroomt met havo of vwo-diploma. De overige studenten hebben toegang gekregen tot de opleiding door middel van een hbo-propedeuse, het afronden van een hbo-programma of de 21+ toets. Wat betreft instroomaantallen is er een daling zichtbaar. Het management stelt dat deze daling te zien is in de volle breedte, zowel in het vakgebied HRM als in het hoger beroepsonderwijs in het algemeen. Er lijkt een minder grote behoefte te zijn aan volledige bachelors en meer interesse in kortere opleidingen, aldus het management.

Het uitvalpercentage in de hoofdfase vertoont een dalende trend. Van een uitvalpercentage van 69% in het studiejaar 2015-2016 is dit gedaald naar een uitvalpercentage van 17% in studiejaar 2021-2022. De opleiding stelt in haar zelfevaluatie dat deze uitval vooral te maken met privéomstandigheden van de studenten. Het management geeft tijdens het panelgesprek aan dat voortijdse uitstroom niet per definitie als zorgwekkend gezien wordt. De NTI faciliteert studenten maar zij zijn zelf de regisseur van hun leerproces. Het is mogelijk dat studenten hun leerdoelen bereiken zonder de opleiding formeel te voltooien. Tijdens het gesprek dat het panel voerde met studenten en alumni, gaf een aantal studenten aan actieve betrokkenheid van de opleiding te missen. Het panel is van mening dat pro-actieve begeleiding studenten kan binden, wat uitval verder zou kunnen terugdringen.

**Weging en Oordeel:** voldoet

De opleiding hanteert heldere toelatingseisen die overeenkomen met de wettelijke vereisten en investeert in een degelijke informatievoorziening in de vorm van een intakegesprek. De doelgroep bestaat uit werkende professionals en de vorm van het onderwijsprogramma is hierop afgestemd. De voortijdse uitval vertoont een dalende trend. Desalniettemin doet het panel de aanbeveling om in te zetten op pro-actieve betrokkenheid bij de studievoortgang van studenten.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 5.



### 4.3. Personeel

**Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.**

Toelichting NVAO: De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Docenten beschikken over voldoende beheersing van de taal waarin zij doceren. Het personeelsbeleid draagt daar aan bij. Er is voldoende personeel beschikbaar om de opleiding te verzorgen en de studenten te begeleiden.

**Bevindingen**

Het auditpanel heeft vastgesteld dat de opleiding HRM beschikt over een kernteam en een docententeam bestaande uit freelance professionals die naast hun onderwijstaken ook met één been in het werkveld actief zijn. Uit een door de opleiding verstrekt overzicht van kwalificaties van het docentencorps blijkt een dekking van deskundigheden die nodig is om het programma te verzorgen. Het kernteam is verantwoordelijk voor de inhoudelijke vertaling van het beroeps- en opleidingsprofiel en de implementatie daarvan in het programma. Het docententeam is vervolgens verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijs en de examinering.

Tijdens de audit heeft het panel gesproken met het kernteam. Dit team komt over als een enthousiaste groep professionals met kennis van het onderwijs en het beroepenveld. De teamleden gaven aan inhoudelijke input te krijgen van de werkveldadviescommissie, en de werkveldcommissie beaamde dit. Het kernteam blijft bij elkaar aangesloten via 'kernoverleggen' die twee keer per jaar plaatsvinden. Zij weten elkaar echter ook informeel goed te vinden, heeft het panel kunnen constateren.

Docenten van de opleiding HRM zijn zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van actuele vakkennis. Zij verzorgen praktijkbijeenkomsten die veelal online plaatsvinden. Docenten zijn middels diverse trainingen ondersteund bij het online lesgeven. Docenten geven aan tevreden te zijn over de ondersteuning vanuit Hogeschool NTI.

Uit het studenttevredenheidsonderzoek blijkt docenten van de opleiding gewaardeerd worden met een 3,6 op een schaal van 5. De studenten en alumni waarderen met name de praktijkgerichte benadering en de kennis van de actuele beroepspraktijk van hun docenten.

**Weging en Oordeel:** Voldoet

Het personeel is zowel kwalitatief als kwantitatief op orde. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. De studenten waarderen bij de docenten de inhoudelijke deskundigheid en de kennis van de beroepspraktijk. Hoewel er duidelijk cohesie binnen het kernteam zichtbaar is, is het panel van mening dat de tweejaarlijkse kalibreer- en overlegsessies regelmatigiger plaats zouden moeten vinden, zeker nu de opleiding HRM zich in een overgangsfase naar een nieuw onderwijsconcept bevindt. Dit staat een positief oordeel op deze standaard echter niet in de weg.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 6.

## 4.4. Voorzieningen

### **Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.**

Toelichting NVAO: De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving.

#### **Bevindingen**

Aangezien de opleiding HRM voornamelijk online gevolgd wordt, is er als het ware sprake van een 'digitaal schoolgebouw'. De 'digitale receptie' krijgt vorm door MijnNTI. Hier melden studenten zich aan o.a. aan voor het volgen van modules en het inzien van resultaten. Via MijnNTI kan de student inloggen op de online leeromgeving 'a New Spring'. Dit platform is zo ingericht dat het aansluit bij het onderwijsconcept van NTI: het faciliteert het zelfstandig leren op afstand. De leeromgeving toont een overzichtelijke startpagina met diverse tegels die gekoppeld zijn aan de modules. Na het aanklikken van een bepaalde tegel krijgt de student toegang tot alle materialen die bij de specifieke module horen. Het leerpad per module heeft een consistente didactische opbouw met een inleiding, een kern en een afsluiting. Studenten wordt een diversiteit aan werkvormen aangeboden om zich de stof eigen te maken. Studenten kunnen zich voorbereiden op de toetsing door middel van een proeftentamen. Via de online leeromgeving hebben studenten ook toegang tot een digitale bibliotheek met daarin alle relevante en benodigde literatuur.

Studenten en alumni geven in het panelgesprek aan regisseur te zijn van hun eigen opleiding en dit wordt ook ondersteund door de online leeromgeving. De eigen studievoortgang is duidelijk inzichtelijk. Studenten kunnen te allen tijde studeren, aangezien 'a New Spring' ook toegankelijk is via alle beschikbare *devices*. Studenten ervaren de heldere structuur van de online leeromgeving als prettig en motiverend. Het auditpanel heeft 'a New Spring' met bewondering bekeken, al zien de auditoren ook de beperkingen van een online leeromgeving. Online leren is weliswaar geschikt voor het verwerven van kennis, maar in mindere mate voor het verwerven van vaardigheden. De competentie samenwerken, die het panel als zeer belangrijk acht voor een HRM professional, bestaat binnen de online omgeving uit het elkaar feedback geven op ingeleverd werk, en dat is facultatief. Ook ontbreekt het aan groepsopdrachten. Het panel doet daarom de aanbeveling om interactie tussen studenten via de online leeromgeving te stimuleren.

Naast de online leeromgeving, beschikt Hogeschool NTI over enkele fysieke les- en examenlocaties. Deze zijn allen goed bereikbaar met het openbaar vervoer en zijn toegankelijk voor studenten met een functiebeperking.

#### **Weging en Oordeel:** Voldoet

De digitale leeromgeving van de opleiding HRM ondersteunt het onderwijsconcept van NTI dat flexibiliteit als belangrijkste pijler heeft. De online omgeving biedt studeren allerlei instrumenten om de modules zelfstandig te doorlopen en geeft inzicht in hun studievoortgang. Studenten zijn positief over de voorzieningen die door de opleiding geboden worden. Het auditpanel spreekt zijn bewondering uit over 'a New Spring', maar geeft daarbij aan dat de mogelijkheden tot samenwerken en het oefenen van vaardigheden ook in de online leeromgeving verder verkend dienen te worden.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 7.

**Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.**

Toelichting NVAO: Studenten ontvangen een passende begeleiding (ook in het geval van een functiebeperking). De informatievoorziening van de opleiding is adequaat.

**Bevindingen**

Het auditpanel stelt vast dat het systeem van studiebegeleiding, conform de werkwijze van de NTI, naar behoren functioneert en de studievoortgang bevordert. De studiebegeleiding is afgestemd op werkende volwassen studenten, die zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerproces en – in de woorden van het studentpanel - regisseur zijn van hun eigen leerroute.

Aan het begin van de opleiding worden studenten geïnformeerd door een studieadviseur over zaken zoals studiebelasting. Tijdens de opleiding kunnen studenten voor ondersteuning terecht bij het mentoraat. Er wordt wel van studenten verwacht dat zij hiertoe zelf het initiatief nemen. Gedurende het volgen van de modules worden studenten onder andere via de e-mail ondersteund door docenten. Studenten geven aan tevreden te zijn over de begeleiding van docenten op de (online)praktijkdagen. Tijdens de afstudeerfase zijn een stagebegeleider en afstudeerbegeleider betrokken bij de begeleiding.

Sinds de vorige accreditatie heeft de opleiding geïnvesteerd in informatievoorziening. Dit verloopt nu via een verbeterde vorm van MijnNTI met een aantal extra functionaliteiten zoals een zoekfunctie. Studenten onderschrijven het gebruiksgemak van MijnNTI. Studenten kunnen de opleiding ook telefonisch of via Whatsapp benaderen. Studenten geven aan dat NTI goed bereikbaar is, maar dat ze in sommige gevallen lang moeten wachten tot hun klacht wordt behandeld. Als zij NTI daarop wijzen wordt het alsnog snel opgepakt.

Tijdens het panelgesprek geven studenten en alumni aan tevreden te zijn over de informatievoorziening en de begeleiding, maar merken daarbij op dat ze meer betrokkenheid vanuit de opleiding zouden waarderen, niet alleen reactief maar ook in pro-actieve vorm. Het panel is van mening dat investering in contact met studenten zal bijdragen aan de binding met de opleiding en mogelijk ook kan bijdragen aan het terugdringen van de uitval.

**Weging en Oordeel:** voldoet

De studiebegeleiding en informatievoorziening van de opleiding zijn afgestemd op werkende studenten die zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerproces. De online leeromgeving is een toegankelijke bron van informatie. Studenten zijn tevreden over de begeleiding waar ze op eigen initiatief een beroep op kunnen doen, maar missen soms betrokkenheid van de opleiding. Het panel beveelt de opleiding daarom aan om ook pro-actief betrokkenheid te tonen bij de studievoortgang van studenten, hetgeen mogelijk ook bijdraagt aan het terugdringen van voortijdse uitval.

## 4.5. Kwaliteitszorg

### **Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.**

Toelichting NVAO: De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de ESG. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

### **Bevindingen**

Het auditpanel heeft geconstateerd dat de opleiding HRM werkt volgens het centraal georganiseerde kwaliteitsmanagementsysteem van Hogeschool NTI. De opleiding maakt zowel gebruik van een korte als een lange PDCA-cyclus. De accreditatiecyclus is een lange PDCA-cyclus van zes jaar, die weer is opgebouwd uit een korte cyclus van één jaar. De uitkomsten van de korte kwaliteitszorgcyclus worden gebruikt bij het opstellen van het jaarplan. De opleiding schrijft eens in de zes jaar een zelfevaluatie. Aan de hand van deze in elkaar grijpende PDCA-cycli borgt NTI de kwaliteit evenals de betrokkenheid van alle relevante stakeholders bij de opleiding.

Het auditpanel heeft gesproken met de manager Kwaliteitszorg en een kwaliteitszorgmedewerker. Zij lichtten toe dat er jaarlijks een 'thermometersessie' gehouden wordt, waarbij het afgeronde jaarplan wordt geëvalueerd en de feedback van stakeholders wordt besproken. Het kernteam geeft input, evenals de werkveldadviescommissie. Daarnaast wordt er een klachtenanalyse uitgevoerd. Studenten geven hun input via een evaluatie na afronding van iedere module. De uitkomsten van deze evaluaties vormen de basis voor verbeteringen in het onderwijs.

De afdeling Kwaliteitszorg van de opleiding HRM toont zich zelfkritisch en geeft aan dat zij meer aandacht wil besteden aan de 'check-fase' van de cyclus en een steviger vinger aan de pols wil houden wat betreft het monitoren van ingezette verbetertrajecten. Daarnaast stelt zij dat er weliswaar voldoende feedback wordt opgehaald bij de verschillende stakeholders, maar dat de terugkoppeling beter kan. Het auditpanel haalt uit het gesprek met de studenten en alumni op, dat deze steviger benut kunnen worden als klankbord en doet de aanbeveling om hen meer te betrekken bij de kwaliteitszorg.

### **Weging en oordeel: Voldoet**

De opleiding HRM werkt volgens het centraal georganiseerde kwaliteitsmanagementsysteem van Hogeschool NTI. Dit betekent concreet dat de opleiding haar kwaliteit systematisch monitort middels een kort- en een langcyclische PDCA. De uitkomsten van de korte kwaliteitszorgcyclus worden gebruikt bij het opstellen van de jaarplannen. Alle relevante partijen worden betrokken bij de kwaliteitszorg. Het panel is wel van mening dat de input van studenten op het terrein van kwaliteitszorg steviger kan worden ingericht en doet daarom een aanbeveling daartoe.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 9.

## 4.6. Toetsing

### **Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.**

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De examencommissie oefent haar wettelijke bevoegdheid uit. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

### **Bevindingen**

Het toetsbeleid van de opleiding HRM is op hogeschoolniveau vormgegeven. Hogeschool NTI benoemt toetsing als een cruciaal onderdeel van de opleiding en stelt zichzelf tot doel door middel van toetsing het leerproces te bevorderen en valide, betrouwbare en navolgbare informatie over de voortgang in de opleiding te geven. De uitgangspunten van het toetsbeleid zijn geconcretiseerd in de Onderwijs- en examenregeling die het auditpanel heeft kunnen bestuderen en diverse handleidingen en instructies ten aanzien van toetsing en examinering.

Het auditpanel acht het examenplan dekkend wat betreft de beoogde leerresultaten. De opleiding HRM heeft hiertoe een gedegen toetsgebouw opgesteld, dat bestaat uit verschillende toetsvormen. De toetsvormen die de opleiding hanteert, namelijk beroepsproducten, onderzoeksopdrachten en casustoetsen, sluiten volgens het panel goed aan bij de doelgroep van de volwassen werkende student. Naast de toetsing per module, maken de studenten jaarlijks een integrale beroepsopdracht en een professionaliseringsopdracht. Hierin wordt in de beroepscontext de link gelegd tussen de modules en is er door middel van reflectie aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student.

De toetsen en het toetsproces zijn helder omschreven in de digitale leeromgeving en daardoor transparant voor de studenten. In alle toetsvormen is voor de student inzichtelijk gemaakt hoe veel studiepunten worden toegekend per onderdeel van de toets. Voor de beoordelaars is een uniform correctiemodel opgesteld. Van de beoordelaars wordt verwacht dat zij specifieke feedback geven in het beoordelingsformulier op basis van dit correctiemodel. Het valt het panel op dat de online leeromgeving rijk is aan formatieve toetsing, maar dat deelname daaraan geheel vrijblijvend is. Op deze manier wordt de signaalfunctie van formatieve toetsing over het leerproces van de studenten niet optimaal benut. Het panel adviseert daarom de formatieve toetsing zo in te richten, dat de studenten wordt gestimuleerd daar ook daadwerkelijk aan deel te nemen.

De examencommissie speelt een adequate rol in de kwaliteitsborging van de examinering. De examencommissie en de toetscommissie werken hiertoe nauw met elkaar samen. Beide commissies vergaderen zes keer per jaar, en combineren die vergaderingen soms. Zij wisselen hun jaarverslagen uit. Het is de taak van de toetscommissie om de toetsen vast te stellen en regelmatige steekproeven te nemen. Hierbij wordt onder andere gecontroleerd of de beoordelaars effectieve feedback geven. Als actuele issue benoemt de examencommissie het behandelen van plagiaatgefallen en het opstellen van handelingskaders voor docenten op dat gebied.

Op dit moment verkeert de opleiding HRM in een overgangsfase wat betreft de vorm van het eindwerk. Recent afgestudeerde studenten zijn afgestudeerd met eindwerk in de vorm van een scriptie. De komende lichting studenten studeert af met een beroepsproduct in de vorm van een adviesrapport, met daarnaast een verantwoordingsdocument waarin de studenten hun gemaakte keuzes onderbouwen. Het beroepsproduct wordt, net zoals de scriptie, mondeling verdedigd in de vorm van een eindgesprek. De examencommissie legt uit dat het beroepsproduct door twee intern paar ogen wordt beoordeeld. Een eventuele externe beoordelaar vanuit de praktijk heeft een adviserende en geen beoordelende rol.

De NCOI-groep heeft al ervaring opgedaan met eindwerk in de vorm van een beroepsproduct, waardoor de valkuilen en succesfactoren intern bekend zijn. De opleiding HRM kan hier haar voordeel mee doen. Het panel benadrukt het belang van het meenemen van docenten bij een dergelijke verandering van aanpak. Zeker nu het afstudeerwerk de vorm krijgt van een beroepsproduct, is het panel van mening dat het belangrijk is intensiever te kalibreren. Bovendien is het belangrijk dat de examencommissie de gelijkwaardigheid van de verschillende beroepsproducten borgt door duidelijke richtlijnen op te stellen.

**Weging en oordeel:** Voldoet

Het auditpanel is van mening dat de opleiding HRM de toetsingssystematiek op valide, betrouwbare en transparante wijze heeft vormgegeven. De examencommissie en toetscommissie functioneren naar behoren en spelen in op actuele vraagstukken op het gebied van examinering. Het auditteam staat achter de keuze voor de nieuwe vorm van het eindwerk, namelijk een beroepsproduct in plaats van een scriptie. Daarbij benadrukt het panel wel, dat er intensiever gekalibreerd moet worden om een betrouwbare en breed gedragen norm voor de nieuwe vorm van het eindwerk te bewerkstelligen. Daarbij kan de opleiding HRM leren van andere opleidingen van Hogeschool NTI die al verder zijn in dit overgangsproces.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 10.

## 4.7. Gerealiseerde leerresultaten

### **Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

#### **Bevindingen**

Het eindniveau van de opleiding HRM wordt aangetoond door middel van een stage en een afstudeeropdracht. Studenten die al op hbo-niveau in een HRM beroepscontext werkzaam zijn kunnen vrijstelling aanvragen voor de stage via de examencommissie. De afstudeeropdracht krijgt in het vernieuwde curriculum de vorm van een beroepsproduct, in het oorspronkelijke curriculum heeft het de vorm van een scriptie. Op dit moment zijn er nog geen studenten afgestudeerd met een beroepsproduct. Het auditpanel heeft daarom een steekproef van vijftien afstudeerscripties bestudeerd en beoordeeld op basis van de door de opleiding opgestelde richtlijnen voor de beoordeling. Hierbij is rekening gehouden met een evenwichtige spreiding over afstudeerjaren 2020, 2021 en 2022 en een uiteenlopende waardering. Wat betreft de waardering valt op, dat er weinig uitschieters te onderscheiden zijn. De scores zijn middelmatig, veelal tussen de 6 en de 7, en het panel komt tot grofweg hetzelfde oordeel. Het panel acht de scripties van adequaat niveau voor een bacheloropleiding. De eindwerken zijn traditioneel van vorm waarin weinig eigenheid is terug te zien. Daarnaast moet het onderdeel aanbevelingen grondiger uitgewerkt worden om echt van waarde te zijn voor het beroepenveld. Wel is een variëteit en actualiteit aan thematiek zichtbaar. De beoordelingscriteria van de eindwerken zijn helder, de gestelde eisen sluiten aan bij de beoogde leerresultaten en zijn wat thematiek betreft passend bij het werkveld.

Het panel juicht de overgang van scriptie naar een beroepsproduct toe, omdat studenten naar verwachting in die vorm de mogelijkheid gegeven wordt een waaier aan realistische beroepsproducten op te leveren. Op deze manier is er meer ruimte voor originaliteit en dit stimuleert mogelijk de ambitie om te excelleren. Het panel moedigt de opleiding expliciet aan om niet alleen een adviesrapport als beroepsproduct te laten opleveren, maar een verscheidenheid aan vormen toe te staan.

De alumni die het panel spreekt zijn positief over het functioneren in de praktijk en de toegevoegde waarde die de opleiding HRM daarbij heeft gehad. Ze geven aan dat de opleiding hen voldoende heeft voorbereid op het werkveld. Ook de werkveldcommissie, die bekend is met de afstudeerwerken van de studenten en deze beoordeeld op relevantie en actualiteit, is tevreden met het gerealiseerde eindniveau.

#### **Weging en oordeel:** Voldoet

Op basis van het bestuderen en het beoordelen van vijftien afstudeerwerken heeft het panel vastgesteld dat de eindwerken van voldoende niveau zijn. De eindwerken sluiten aan bij de beoogde leerresultaten en bij vraagstukken uit het werkveld. Alumni erkennen de toegevoegde waarde van de opleiding en ook het werkveld is van mening dat de opleiding beginnende beroepsprofessionals aflevert met een breed palet aan kennis en vaardigheden op het gebied van Human Resource Management.

Op basis van bovenstaande oordeelt het auditpanel dat de opleiding voldoet aan de eisen die gesteld zijn in standaard 11.

## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

Het auditpanel is positief over de opleiding Human Resource Management van NTI. Het onderwijsprogramma is adequaat ingericht en de vorm waarin het onderwijs wordt aangeboden past bij de werkende professional die behoefte heeft aan een flexibele opleiding die op afstand gevolgd kan worden. De opleiding HRM beschikt over een krachtig kernteam en een betrokken werkveldcommissie. Studenten waarderen de praktijkervaring van de docenten en de kwaliteit van de online leeromgeving. Er worden gedegen kwaliteitszorgcycli doorlopen. De examencommissie vervult haar borgende rol en het panel acht de eindwerken op hbo-bachelorniveau.

Op basis van de documentatie en de open gesprekken tijdens de visitatie heeft het auditpanel geconstateerd dat de opleiding voldoet aan alle standaarden. Het eindoordeel luist daarom positief, conform de beslisregels van de NVAO.



## 6. AANBEVELINGEN

**Inrichting programma** – creëer ruimte in het programma zodat studenten keuzevrijheid hebben om zich te verdiepen of te verbreden, bijvoorbeeld bij andere NTI-opleidingen.

**Beroepshouding** – naast kennis en vaardigheden is het ook belangrijk HRM studenten een passende beroepshouding mee te geven. Zorg ervoor dat ook dit aspect van het beroep geborgd en getoetst wordt.

**Samenwerkend vermogen** - het vermogen om samen te werken is belangrijk voor een HRM professional. Ga verder dan alleen het faciliteren van samenwerken, borg ook dat dat daadwerkelijk gebeurt, bijvoorbeeld door middel van groepsopdrachten of verplichte peer-reviews.

**Studentbegeleiding** – creëer meer verbinding met studenten door pro-actief een vinger aan de pols te houden wat betreft hun studievoortgang. Mogelijk wordt tussentijdse uitval hiermee teruggedrongen.

**Formatieve toetsing** – richt de formatieve toetsing minder vrijblijvend in en benut deze toetsvorm juist als tool ter ondersteuning van het leerproces.

**Kalibreren** – intensiveer afstemming tussen de leden van het kernteam, zowel qua niveau als samenwerking, zeker wanneer de examenproducten van curriculum 3.0 worden opgeleverd.

**Examencommissie** – bij de overstap naar een andere vorm van het eindwerk - van een scriptie naar een beroepsproduct - dient de gelijkwaardigheid van de eindproducten en de betrouwbaarheid van de beoordeling geborgd te worden. Neem de afstudeerbegeleiders mee in dit proces- en richt kalibreersessies in.

**Kwaliteitszorg** – erken studenten als waardevolle stakeholders en betrek ze bij de verbetering van het onderwijs.

**BIJLAGE I      Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Hogeschool NTI hbo- bacheloropleiding Human Resource Management deeltijd</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde leerresultaten</b>	
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	voldoet
<b>Programma</b>	voldoet
Standaard 2. Oriëntatie programma	voldoet
Standaard 3. Inhoud programma	voldoet
Standaard 4. Vormgeving programma	voldoet
Standaard 5. Aansluiting programma	voldoet
<b>Personeel</b>	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	voldoet
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	voldoet
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	voldoet
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 9. Periodiek evalueren	voldoet
<b>Toetsing</b>	
Standaard 10. Toetsing	voldoet
<b>Gerealiseerde leerresultaten</b>	
Standaard 11. Leerresultaten	voldoet
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>positief</b>

## BIJLAGE II      Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Human Resource Management – Hogeschool NTI

#### Programma locatiebezoek 15 november 2022\*

08.15 – 08.30 uur	Ontvangst panel
08.30 – 09.15 uur	Vooroverleg panel (besloten)
09.15 – 09.45 uur	Sessie 1 – Gesprek opleidingsmanagement
09.45 – 10.15 uur	Sessie 2 – _Toelichting online leeromgeving (a New Spring)
10.30 – 11.30 uur	Sessie 3 – _Gesprek kernteam
11.30 – 12.30 uur	Panel bekijkt materiaal en leeromgeving
12.30 – 13.00 uur	Werklunch panel (besloten)
13.00 – 13.45 uur	Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld
13.45 – 14.00	Korte pauze panel (besloten)
14.00 – 14.45	Sessie 5 – Gesprek met de examencommissie en borging
14.45 – 15.00	Korte pauze panel (besloten)
15.00 – 15.45	Sessie 6 – Gesprek met studenten en alumni (online)
15.45 – 16.00	Korte pauze panel (besloten)
16.00 – 17.15	Intern overleg panel (besloten)
17.15 – 17.30	Terugkoppeling van panel naar het management

*\* In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.*

#### Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijdopleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde “Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs” van september 2018. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen.

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 auditpanel 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.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel 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.

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft

geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel.

Het auditteam ontving geen reacties.

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

### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een standaard 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2018'.

Indien een opleiding 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 kwaliteitsstandaarden.

#### *Uitgebreide opleidingsbeoordeling*

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief indien alle standaarden 'voldoet' scoren.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief onder voorwaarden indien standaard 1 voldoet en maximaal vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel het opleggen van voorwaarden adviseert (zie aanvullende beslisregels voorwaarden).

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval negatief indien:

- een of meer standaarden 'voldoet niet' scoort/scoren;
- standaard 1 'voldoet ten dele' scoort;
- een tot vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel niet adviseert om voorwaarden op te leggen;
- zes of meer standaarden 'voldoet ten dele' scoren.

### **BIJLAGE III    Lijst geraadpleegde documenten**

- Zelfevaluatie bachelor HRM
- Bijlage zelfevaluatie bachelor HRM
  - Beroepsprofiel
  - Opleidingsprofiel
  - Onderwijs- en examenregeling
  - Factsheets & toetsmatrizen
  - Professionals
  - Werkveldcommissie
  - Overzichtslijst scripties
- Hbo Handboek Afstuderen Scriptie januari 2022
- Afstudeerhandleiding HRM Beroepsproduct Advies NTI september 2022

Het auditpanel heeft van vijftien studenten de eindwerken bestudeerd. Om redenen van privacy zijn de namen van de afgestudeerden, hun studentnummers evenals de titels van de eindwerken hier weggelaten maar uiteraard wel bekend bij de secretaris van het auditteam, en daar eventueel op te vragen.

## BIJLAGE IV    Panelsamenstelling

Op 17 oktober 2022 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de bacheloropleiding Human Resource Management van Hogeschool NTI onder het nummer PA 1268.

Naam visitatiegroep:	HBO B HRM groep 1
----------------------	-------------------

De secretaris van het auditpanel beschikt over nadere informatie over de samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet.

In onderstaande tabel volgen korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit adviesrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
De heer prof.dr.mr. H.J.L.M. (Eric) van de Luijngaarden (voorzitter)	Lector en bijzonder hoogleraar preventieve law bij Zuyd Hogeschool en Universiteit Maastricht
Mevrouw drs. A.D.E. (Anita) Tolman	Coach, docent en begeleider afstuderen HRM, Hogeschool van Amsterdam
Mevrouw ir. J.A.M. (Jolande) van Veen	Hogeschoolhoofddocent en opleidingsmanager Opleidingsgroep Management (waaronder HRM) Hogeschool Windesheim (Almere)
De heer F.M. (Frank) van Gaalen (studentlid)	HRM Fontys Hogescholen
Mevrouw drs. J. (Juliette) Groen, (secretaris)	

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.

**Hobéon** 

Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
+31 (0)70 30 66 800  
[info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)  
[www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)