

Hogeschool Utrecht

B Human Resource Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

010A2023.03

Samenvatting

In januari 2023 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool Utrecht (HU) bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een vierjarige bacheloropleiding met zowel een voltijd- als een deeltijdvariant. De opleiding is gehuisvest bij het Institute for People & Business (IPB) in Utrecht. Het panel beoordeelt de opleiding voor beide varianten als positief en komt voor alle standaarden tot het oordeel 'voldoet'.

Tijdens de visitatiedag zag het panel een toekomstgerichte opleiding met betrokkenen die verander- en ontwikkelgericht zijn. Eind 2020 is de deeltijdvariant beoordeeld op basis van het Experiment Leeruitkomsten. Naar aanleiding van de adviezen van dat panel, hebben opleiding en instituut (IPB) gewerkt aan de ontvlechting van de deeltijdvariant met een aantal andere opleidingen in het Economisch Domein. De deeltijdvariant HRM deelt nu samen met de deeltijdopleiding Bedrijfskunde het eerste jaar en maken de eerste stappen in de gezamenlijke positionering binnen IPB. De voltijdvariant heeft de afgelopen jaren de introductie van een herzien programma afgerond, waarvan in dit studiejaar de eerste afgestudeerden worden verwacht. De ervaringen met de deeltijdvariant zijn bij het ontwerp en de invoering van het programma van de voltijdvariant goed meegenomen.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De Utrechtse HRM-opleiding (voltijd- en deeltijdvariant) heeft als doelstelling om reflectieve HR-professionals op te leiden die als hands-on HR business partner waarde genereren voor de organisaties waarvoor ze werken. Voor het formuleren van beoogde leerresultaten, volgt de opleiding het competentieprofiel van het landelijk opleidingsoverleg HRM (LOO-HRM). Deze competenties zijn samen met het werkveld opgesteld, zijn relevant voor het vakgebied en dekken de Dublindescriptoren op bachelorniveau af. Het panel is positief over de profilering en eigen kleur die de Utrechtse HRM-opleiding heeft gekozen. Binnen het landelijke competentieprofiel, legt de opleiding nadruk op mensgerichte en data gedreven digitalisering, goed werk en internationalisering. Hiermee onderscheidt de opleiding zich van andere HRM-opleidingen in Nederland, wat volgens het panel nadrukkelijker mag worden ingezet bij de branding.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Beide varianten van de opleiding hebben de HRM-competenties uitgewerkt in leeruitkomsten die eenduidig en op het juiste niveau zijn geformuleerd. De opbouw van de voltijdvariant biedt samenhang en volgordelijkheid in complexiteit en zelfstandigheid. De deeltijdvariant biedt bewust flexibiliteit aan studenten om keuzes te maken in volgorde en tempo. Voor beide varianten geldt dat de leeruitkomsten en inhoud van de programma's het de studenten mogelijk maakt om de competenties te realiseren, waarbij het panel concludeert dat contextfactoren en profilering in voldoende mate zijn verwerkt in de programma's. Praktijkleren staat centraal, met een andere uitwerking per variant. In de deeltijdvariant krijgen studenten de mogelijkheid om opdrachten aan te passen aan en uit te voeren in de eigen werkomgeving. Voor voltijdstudenten is een opbouw aangebracht over de studie jaren. In jaar 1 worden voorgestructureerde opdrachten uit de praktijk aangeboden, in jaar 2 doen studenten een meewerkstage, in jaren 3 en 4 zijn een volgende

stage en afstuderen ook in de praktijk gesitueerd. Het vele praktijkleren wordt gewaardeerd door de studenten, al brengt het op momenten hoge studiedruk met zich mee. Ook is het van belang dat de opleiding de balans theorie-praktijk goed blijft monitoren.

Een belangrijk aspect voor beide varianten is het leerteamlernen, waarbij studenten in kleine groepen en onder begeleiding werken aan persoonlijk professionalisering. Het panel is positief over de opzet en gedachte van de leerteams, al zien niet alle studenten de meerwaarde. Voor de voltijdvariant zien studenten de meerwaarde pas na een aantal jaar. Bij de deeltijdvariant lijkt de werkervaring van de student een rol te spelen. Meer ervaren studenten hechten minder waarde aan het leerteamlernen. Het panel adviseer beide varianten om het belang en de meerwaarde beter over te brengen op de studenten. Onboarding krijgt bij beide varianten aandacht. Dit is van belang omdat studenten veel tijd doorbrengen buiten de muren van de hogeschool. De binding met en begeleiding door de opleiding en docenten dient voldoende aandacht te krijgen. Studenten zijn positief over de begeleiding en het contact met docenten. Met name op de terugkomdagen, tijdens theorieonderwijs en in de leerteams. Het panel constateert dat de opleiding, instituut en hogeschool veel ambities hebben, die niet allemaal tegelijk kunnen worden opgepakt. Op een aantal aspecten lijkt de opleiding te zoeken naar de juiste balans, bijvoorbeeld theorie versus praktijk. Het goed afronden van de PDCA-cyclus kan helpen om te prioriteren en focus aan te brengen. De opleiding is zich hiervan bewust en het panel stimuleert de opleiding blijvende aandacht te geven aan dit onderwerp.

Tot slot geeft het panel een compliment aan de docententeams, die over diversiteit aan kennis, ervaring en vaardigheid beschikken en daarmee in staat zijn goed onderwijs te bieden. De bevologenheid en betrokkenheid van de docenten is overduidelijk, studenten herkennen en waarderen dit. In de voltijdvariant is de overgang naar een andere organisatiestructuur gaande, waarbij zelforganisatie van het team een prominente rol speelt. Het panel is van mening dat deze transitie goed verloopt, al is en blijft de werkdruk hoog.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Beide varianten van de HRM-opleiding volgen het toetsbeleid dat op instituutsniveau is opgesteld. De geformuleerde leeruitkomsten dekken de competenties op de verschillende niveaus. Er is passende en gestructureerde toetsing met heldere richtlijnen en rubrics. Met uitzondering van initiële opstartproblemen bij de introductie van het herziene programma in de voltijdvariant, geven studenten aan dat helder is hoe, wanneer en waarop wordt getoetst. De opleiding heeft voldoende garanties ingebouwd bij groepswork om de individuele bijdrage van iedere student te beoordelen. Voor het herziene voltijdprogramma adviseert het panel om slim te toetsen. Grotere eenheden moeten leiden tot lagere toetsdruk en dat lijkt niet altijd goed te lukken. Voor de deeltijdvariant constateert het panel dat leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen mogelijk, maar nog niet sterk ontwikkeld is. Het panel adviseert de opleiding hier aandacht aan te besteden. De examencommissie is kundig en betrokken en heeft goed zicht op de eigen rol binnen de kwaliteitszorg van toetsing. Beide HRM-varianten hanteren een vergelijkbare wijze van toetsing van het afstuderen. Helder richtlijnen en veel kalibratie onder docenten leiden tot valide en betrouwbare beoordelingen. Ook vindt kalibratie plaats met HRM-opleidingen van andere hogescholen. De beoordeling van afstuderen is over het algemeen

navolgbaar en inzichtelijk. Wel vraagt het panel aandacht voor het inzichtelijk maken van de individuele beoordeling door eerste en tweede examiner.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Op basis van het bestuderen van de afstudeerproducten concludeert het panel dat zowel bij de voltijd- als de deeltijdvariant het beoogde eindniveau zondermeer wordt gerealiseerd. De oordelen van het panel komen - binnen acceptabele marge - overeen met die van de opleiding. Het valt het panel op dat de balans tussen kritische opmerkingen en positieve aspecten op het beoordelingsformulier voor verbetering vatbaar is. Het afstudeerproces is helder en studenten voelen zich goed voorbereid. Alle beroepsproducten betreffen maatschappelijk relevante onderwerpen en de opdrachtgevers uit de praktijk zijn positief over het beroepsproduct. De variatie in methodieken die in de verschillende producten aan bod komt, reflecteert de ambitie van de opleiding om een breed palet van aangeboden onderzoeksmethodieken te hanteren. Alumni zijn positief over hun opleiding en konden na afstuderen als startende professional aan de slag. Het alumnibeleid begint vorm te krijgen en het panel stimuleert de opleiding hier verder aan te werken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Schets van de opleiding / Karakteristiek	9
Basisgegevens opleiding	9
Terugblik vorige visitatie	10
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	23
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	27
Eindoordeel over de opleiding	29
Aanbevelingen	30
Bijlagen	31
1. Bezoekprogramma	32
2. Bestudeerde documenten	33

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool Utrecht (voltijd en deeltijd). Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van de Hogeschool Utrecht 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 (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 13 januari 2023. Het visitatiepanel bestond uit:
John Fahrenfort (voorzitter, domeindeskundige), Fontys Hogeschool
Hendrik Jan Bot (domeindeskundige), Hogeschool Leiden
Anita Tolman (domeindeskundige), Hogeschool van Amsterdam
Femke Hunneman (studentlid), Hogeschool Saxion

Mevrouw Meg van Bogaert, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

De opleiding HRM is ingedeeld in de visitatiegroep HBO HRM groep 1. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes, zoals opgenomen in bijlage 2.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een

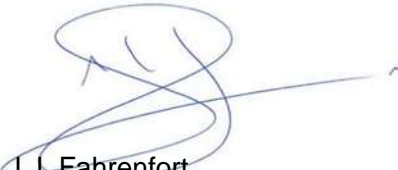
voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegegeed aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoeke dag om (inloopspreekuur). Hier is geen gebruik van gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. 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, 16 maart 2023

Panelvoorzitter



drs. J.J. Fahrenfort

Auditor



dr. M.J.V. Van Bogaert

Schets van de opleiding / Karakteristiek

Aan de bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool Utrecht studeren ongeveer 700 studenten. Zowel de voltijd- als de deeltijdvariant vallen sinds januari 2021 onder het Institute for People & Business (IPB). Het IPB staat voor actueel beroepsonderwijs voor (aankomend) professionals die willen bijdragen aan vitale en inclusieve organisaties in een duurzame economie en een digitale wereld. De opleiding HRM handelt niet in een vacuüm, maar binnen het instituut en de hogeschool die beiden ambities hebben. Thema's van het instituut voor de komende jaren zijn studentsucces, welzijn van studenten en team, digitalisering en beroepsprofielen, met en in de praktijk werken aan maatschappelijke opdrachten en assortimentsontwikkeling instituut.

De deeltijd HRM is sinds 2016 aangesloten bij de pilot flexibele deeltijd in het Economisch domein, en positief beoordeeld in 2020. Naar aanleiding van de beoordeling in 2020 van de deeltijd HRM, zijn instituten en opleidingen gereorganiseerd. Een van de uitkomsten is dat sinds september 2022 de HRM deeltijd samen werkt met de deeltijd Bedrijfskunde als IPB-deeltijdopleidingen. De komende periode is er aandacht voor verdere samenwerking tussen deze opleidingen, de dialoog met het werkveld, leerwegaafhankelijk toetsen en leerwegaafhankelijk beoordelen, en het verstevigen van de doorstroom van Associate Degree (AD) studenten.

Sinds 2017-2018 introduceert de voltijd HRM gefaseerd een herzien programma. Dit jaar (2023) zullen de eerste studenten afstuderen die dit herziene programma volledig hebben doorlopen. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van het programma was om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de innovatie van de deeltijdopleiding. Daarnaast hoort bij de ontwikkeling van een nieuw programma ook de bijstelling van de identiteit, die zich richt op de *HR business partner met impact*. Ook heeft sinds begin 2022 de organisatiestructuur binnen de voltijdopleiding een verandering ondergaan, wat past binnen de HU ambitie in de ontwikkeling van zelforganisatie van teams. De filosofie van de HU is om de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. De voltijd HRM heeft besloten om mandaten bij de teams te leggen, wat betekent dat er geen opleidingsmanager is die besluiten neemt. Het doel was te zorgen voor besluitvorming in en door de teams en daarmee de mogelijkheid om sneller te handelen.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	B Human Resource Management
ISAT-code CROHO	34609
Oriëntatie en niveau opleiding	Hbo
Niveau opleiding	bachelor
Graad	Bachelor of Arts
Aantal studiepunten	240
Variant(en)	Voltijd Deeltijd
Opleidingslocatie(s)	Utrecht
Onderwijstaal	Nederlands

Terugblik vorige visitatie

De voorgaande visitatie was in 2017 waarbij het panel zeer positief was over beide varianten van de opleiding HRM. Het panel had daarbij een aantal aanbevelingen ten aanzien van het afstuderen, zoals het advies een variëteit aan beroepsproducten toe te staan, flexibele afstudeerformats te introduceren en gemaakte aanpassingen in het begeleidingstraject te evalueren. Ook adviseerde het panel om meer mogelijkheden te creëren voor studenten met internationale ambities. De deeltijdopleiding kreeg in 2021 in het Experiment Leeruitkomsten één aanbeveling, deze betrof zorgvuldig gebruik van het beoordelingsformulier.

Het huidige panel stelt vast dat de opleiding gewerkt heeft aan alle aanbevelingen uit het vorige rapport. In dit rapport wordt daar bij de verschillende standaarden aandacht aan gegeven.

Beoordeling NVAO-standaarden

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 voltijdvariant en de deeltijdvariant van de opleiding **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De HRM-opleiding in Utrecht (voltijd en deeltijd) stelt zich tot doel om reflectieve HR-professionals op te leiden die als hands-on HR business partner waarde genereren voor de organisaties waar ze werken. De opleiding volgt het competentieprofiel van het landelijk opleidingsoverleg HRM, die zo zijn geformuleerd dat ze dekkend zijn voor de Dublin-descriptoren voor bachelorniveau. De HRM-opleiding in Utrecht kiest daarbij een eigen kleuring met contextfactoren als mensgericht en datagedreven digitalisering, goed werk en internationalisering. Het panel is positief over de profilering van de Utrechtse opleiding, waarmee het zich duidelijk profileert binnen het landelijk aanbod. De opleiding mag volgens het panel trots zijn op deze profilering en deze sterker inzetten voor de marketing van de opleiding. Beide varianten van de opleiding zijn ontwikkeld in co-creatie met het werkveld, wat resulteert in onderwijs dat voor een groot deel plaatsvindt aan de hand van praktijkvraagstukken om de hands-on mentaliteit bij studenten te ontwikkelen.

Onderbouwing

Zowel de voltijd- als deeltijdvariant van de opleiding HRM hanteren dezelfde beoogde leerresultaten en profilering. De bevindingen van het panel bij deze standaard gelden voor beide varianten van de opleiding.

Beroepsbeeld

Ontwikkelingen in de arbeidsmarkt gaan snel, waarbij automatisering, digitalisering en internationalisering impact hebben op de rollen, functies en werkzaamheden van HR-professionals. De organisaties waar afgestudeerden van de bachelor HRM terecht komen zijn zeer divers in aard en omvang. Dat betekent dat HR-professionals de specifieke businessuitdagingen moeten kennen, om vervolgens, ten aanzien van arbeids- en organisatievraagstukken, bij te dragen aan de hantering van deze uitdagingen. Binnen de verscheidenheid maakt de HRM-opleiding in Utrecht keuzes die gereflecteerd worden in de missie van de opleiding: *Wij zijn reflectieve HR-professionals die waarde genereren voor onze organisaties. In een wereld die snel verandert door digitalisering, dataficatie, robotisering en internationalisering dragen wij bij aan goed werk voor en door mensen.*

Beoogde leerresultaten

Het landelijk Opleidingsoverleg HRM (LOO HRM) heeft samen met het werkveld een competentieprofiel opgesteld. Dit landelijke profiel bevat zes kerncompetenties:

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.

Kenmerkend voor beide varianten is de uitwerking van competenties in leeruitkomsten die specifiek, eenduidig en op het juiste niveau zijn geformuleerd. De landelijke kerncompetenties liggen aan de basis van de leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn tot stand gekomen in samenspraak met het werkveld en geven ruimte om actuele thematiek in te bouwen. Aan de hand van de Tuning-systematiek zijn de leeruitkomsten beschreven ten aanzien van gedrag, inhoud en context. De opbouw is zichtbaar in drie HRM niveaus van cognitieve complexiteit (op basis van de taxonomie van Bloom) met toenemende complexiteit en mate van zelfstandigheid van de student.

De focus van de opleiding is verschoven van een HR-adviseur naar een *hands on HR-expert* die bijdraagt aan de realisatie van duurzame organisatie uitkomsten. Het panel stelt vast dat de opleiding het landelijk profiel en bijbehorende competenties volgt. Deze landelijke competenties zijn zodanig geformuleerd dat ze dekkend zijn voor de Dublin-descriptoren op bachelorniveau. Middels de leeruitkomsten toont de student de kerncompetenties op het vereiste niveau aan, waarmee de landelijke competenties zijn gedekt. Hoewel de opleiding veel nadruk legt op competentie 1 en competentie 6, worden in de leeruitkomsten de kerncompetenties allen op het vereiste niveau aangetoond door de studenten.

Het panel concludeert dat bij de HRM-opleiding in Utrecht goed is nagedacht over de positionering van de opleiding binnen het landelijk aanbod. Daarbij is bewust gekozen voor een eigen kleuring, met nadruk op twee competenties en een heldere omschrijving van de contextfactoren. Het expliciet neerzetten van deze kleur van de opleiding, met name als het gaat om competentie 6, toont volgens het panel niet alleen lef, maar ook een heldere visie van de opleiding op welke afgestudeerden het beoogt af te leveren. De Utrechts opleiding onderscheidt zich van andere opleidingen HRM in het land door te positioneren op digitalisering en data. Het panel is van mening dat de opleiding meer gebruik kan maken van deze kleuring, de hands-on HR business partner, in de profilering en marketing van de opleiding.

De missie van de HRM-opleiding vertaalt zich in een aantal contextfactoren die terugkomen in het programma, de toetsing en de didactiek. Dit zijn:

- Mensgericht en datagedreven digitalisering: de HRM-professional levert vanuit een kritische analyse een bijdrage aan succesvolle digitalisering in de (toekomstige) werkomgeving. Doel is een onderzoekende, digitaal vaardige professional die oog heeft voor betekenisgeving.
- Goed Werk: dit betekent betekenisvol werk, duurzaam behoud van werkcapaciteit en een organisatiecultuur die bijdraagt aan inclusiviteit binnen de organisatie.

- Internationalisering: studenten worden opgeleid tot professionals die vanuit een kritische, brede blik en een inclusieve mindset een bijdrage leveren aan goed werk in een multiculturele (en digitaliserende) samenleving. Ook is er ruimte voor studenten met een internationale oriëntatie om deze ambitie te realiseren.

Op basis van de gesprekken tijdens de visitatiedag en de informatie in de zelfevaluatie concludeert het panel dat de drie contextfactoren in verschillende fases van ontwikkeling en implementatie zitten. Goed Werk is zichtbaar ingebed en aanwezig, ook de Digitale Transitie is steeds prominenter aanwezig en wordt herkend door studenten en werkveld. Minst ver ontwikkeld is de contextfactor internationalisering, al kwam uit de gesprekken naar voren dat de visie hierop al grotendeels is uitgewerkt. De volgende stap is de positie van internationalisering binnen de opleiding verhelderen richting docenten, studenten en werkveld.

Relatie met de beroepspraktijk

Tijdens het (her)ontwerp van zowel de voltijd- als deeltijdvariant, zijn co-creatiesessies met het werkveld georganiseerd. Een diverse groep HR-professionals heeft meegedacht over de programma's en leeruitkomsten. Een groot deel van het onderwijs vindt plaats aan de hand van 'leren' in de praktijk of aan de hand van praktijkvraagstukken. Uit de gesprekken tijdens de visitatiedag werd duidelijk dat het werkveld de Utrechtse hands-on HR-business partner herkent in de student en opleiding. Ook studenten geven aan dat de hands-on mentaliteit te herkennen.

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 voltijdvariant en de deeltijdvariant van de opleiding **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Voor beide varianten zijn de competenties uitgewerkt in leeruitkomsten die eenduidig en op het juiste niveau zijn geformuleerd. De opbouw van het programma varieert tussen de varianten, waarbij het voltijdprogramma een volgordelijke opbouw in complexiteit en zelfstandigheid biedt, terwijl de deeltijdvariant flexibiliteit geeft voor keuzes in volgorde en tempo. Voor beide programma's geldt dat de inhoud het de studenten mogelijk maakt om de beoogde leerresultaten te realiseren, waarbij de contextfactoren en profilering voldoende tot goed in de programma zijn verwerkt. Zowel het (herziene) voltijd- als het deeltijdprogramma is volgens het panel goed opgebouwd, waarbij onderling gebruik is gemaakt van ervaringen van de andere variant.

Beide varianten hanteren leerteamlernen als bouwsteen van de opleiding. In kleine groepen komen studenten geregeld bijeen om informatie uit te wisselen, ervaringen te delen en studievoortgang te bespreken. Het panel is positief over de opzet en gedachte van de leerteams, die gekoppeld is aan persoonlijke professionalisering. Wel merkt het panel op dat studenten – met name aan het begin van de opleiding – de meerwaarde van een leerteam niet altijd inzien. Dit kan beter benadrukt worden. Praktijkleren staat centraal in de opleiding, waarbij co-creatie met de praktijk eerder regel dan uitzondering is. De praktijkgerichtheid is mooi, al geeft het panel de opleiding mee om blijvend te waken voor een goede balans tussen theorie en praktijk.

De opleiding geeft zelf aan dat het goed afronden van de PDCA-cyclus een aandachtspunt is. Het panel constateert dat er veel en grote ambities zijn bij de opleiding, instituut en hogeschool die niet allemaal gelijktijdig kunnen worden opgepakt. Ook het zoeken naar de juiste balans in een aantal aspecten, bijvoorbeeld theorie versus praktijk, is een belangrijk aandachtspunt waarbij het goed afronden van de PDCA-cyclus kan helpen om focus aan te brengen en te prioriteren.

De groep docenten kent een diversiteit aan kennis, ervaring en vaardigheden en is daarmee in staat kwalitatief goed onderwijs te bieden. Het panel complimenteert de docententeams met hun bevoegenheid en betrokkenheid. Studenten herkennen de betrokkenheid en waarderen de inzet van docenten. De overgang naar een andere organisatiestructuur in de voltijdvariant, richting zelforganisatie van het team, lijkt goed te verlopen al is en blijft de werkdruk hoog.

Onderbouwing

De twee opleidingsvarianten (voltijd en deeltijd) hebben een nauwe onderlinge samenwerking en goede afstemming. De beoogde en gerealiseerde leerresultaten zijn dezelfde, waarbij de onderwijsleeromgeving en toetsing anders zijn ingericht vanwege de verschillende doelgroepen. In deze standaard wordt daarom steeds onderscheid gemaakt tussen de twee varianten.

Vormgeving programma

Voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant geldt dat de competenties zijn uitgewerkt in leeruitkomsten die eenduidig en op het juiste niveau zijn geformuleerd. Leeruitkomsten kunnen onafhankelijk van elkaar worden aangetoond en tonen ook de visie op het beroep aan. Bij de opbouw is gekozen voor de opbouw in complexiteit en zelfstandigheid. In de deeltijdvariant zijn de leeruitkomsten zelfstandig te behalen, dus zonder volgordelijkheid. Dit geeft deeltijdstudenten veel ruimte voor eigen keuzes in volgorde en tempo. In de voltijdvariant is wel sprake van volgordelijkheid, al kunnen studenten in overleg een andere route kiezen. Ten tijde van het visitatiebezoek waren er in de voltijdvariant vier leerroutes geïdentificeerd, waarvan drie leerroutes voorzien in een extra semester voor het inhalen van gemiste studiepunten.

Leerteamleren

Leerteams vormen een belangrijke bouwsteen van de opleiding, zowel voor de deeltijd- als de voltijdvariant. De leerteams zijn klein van omvang (6-8 studenten deeltijd, 8-10 studenten voltijd) en dienen als veilige thuishaven voor studenten waarbinnen ze informatie uit kunnen wisselen, studievoortgang bespreken, elkaar ondersteuning bieden bij het werken aan professionele ontwikkeling en het maken van profileringskeuzes. Het leerteam ondersteunt loopbaanleren en de ontwikkeling van competentie 1, en wordt begeleid door een leerteamcoach. Feedback is een belangrijk onderdeel om het leergedrag in leerteams te bevorderen, het helpt leren-leren.

In het gesprek met voltijdstudenten kwam naar voren dat de frequentie en het tijdstip van de leerteambijeenkomsten niet altijd optimaal is. Soms zijn leerteambijeenkomsten laat op de middag gepland, moeten studenten lang wachten en is de bijeenkomst soms na een half uur al afgelopen. Studenten zouden het liefst iedere twee tot drie weken een bijeenkomst hebben die aansluitend op het onderwijs wordt gepland. Ook geven studenten aan dat ze de rol van de leerteamcoach anders ervaren tussen coaches en dat dit bepalend is voor de meerwaarde van het leerteam. Desalniettemin geven alle studenten aan dat ze de meerwaarde zien in de leerteams, waarbij op intervisie-achtige wijze dilemma's worden besproken en ze van elkaar leren.

Uit de gesprekken met voltijdstudenten en alumni concludeert het panel dat het functioneren van de leerteams over het algemeen positief gewaardeerd wordt. Echter, het is niet altijd helder voor studenten wat de toegevoegde waarde van een leerteam is. Docenten herkennen de kritiek, met name in het eerste jaar is de meerwaarde nog niet altijd helder. Pas na afstuderen en een aantal jaren werkervaring concluderen alumni dat het weldegelijk zeer relevant en interessant was. Het panel adviseert om de functionaliteit sterker te expliciteren en de toegevoegde waarde helder aan studenten te communiceren. Door aan de voorkant helderheid te scheppen, zullen studenten al tijdens de opleiding de meerwaarde kunnen inzien.

De deeltijdstudenten waarmee het panel sprak, gaven aan dat de inhoudelijke gesprekken goed zijn tijdens de bijeenkomsten. Ook is bijvoorbeeld het bewaken van de werk-privé-studiebalans een belangrijk onderwerp. Het is jammer dat bij de deeltijd de leerteams zeer klein kunnen worden naarmate studenten langer studeren. Door uitval en andere tempo's van studeren komt het voor dat het leerteam bestaat uit twee studenten. Hoewel alle studenten waarmee het panel sprak de leerteambijeenkomsten waarden, gaven ze aan dat niet alle deeltijdstudenten de leerteams relevant vinden. Met name studenten met veel werkervaring denken minder behoefte

te hebben aan persoonlijke ontwikkeling en zelfreflectie. Het panel is van mening dat de opleiding het belang van de leerteams ook bij deze groep beter kan benadrukken en uitleggen.

Praktijkleren

Beide opleidingsvarianten richten zich op co-creatie met de praktijk. Dit gebeurt bij het ontwerpen en bij het vormgeven van het onderwijs en bij het beoordelen van de beroepsproducten. Ook hebben professionals op operationeel/uitvoerend niveau een rol bij het formatief beoordelen van studenten. Aansluiting bij de actualiteit zorgt voor het 'future proof' maken van het programma. Belangrijk daarbij is dat studenten zoveel mogelijk de praktijk in gaan. Voor de voltijdvariant krijgt dit vorm vanaf het eerste jaar, waar studenten in groepsverband een voorgestructureerde opdracht in de praktijk uitvoeren. In het tweede jaar wordt meer zelfstandigheid van de student verwacht in een meewerkstage van vijf maanden waarin ze opdrachten uitvoeren op het gebied van in-, door- en uitstroom, veranderplan en veranderinterventies. Ook in jaar drie is er vijf maanden stage waarin studenten samenwerken met een HR-business partner en onderzoek uitvoeren. De opleiding zet professionals in vanuit het netwerk in de regio, waardoor een breed palet aan praktijkopdrachten beschikbaar is. De intensievere interactie tussen theorie en praktijk die de introductie van het herziene programma met zich meebrengt, vraagt om finetunen. Voorbeelden van aanpassingen zijn de balans tussen theorie en praktijk, maar ook de afstemming van het onderwijs met het werkveld. Studenten gaven in het gesprek met het panel aan dat ze de opleiding vernieuwend vinden. Veel actuele thema's die in de maatschappij spelen, bijvoorbeeld diversiteit, inclusie en duurzame inzetbaarheid, komen terug in de cursussen. Vervolgens kunnen studenten deze ontwikkelingen, tijdens de stage en afstuderen, inbrengen in de praktijk. Studenten zijn enerzijds positief over het vele praktijkleren, al geven ze ook aan dat de combinatie van stage en theoretisch onderwijs leidt tot hoge studiedruk. Het panel adviseert aan de voltijdvariant dit te monitoren, om te garanderen dat de producten van voldoende kwaliteit blijven en in verhouding staan tot de studielast.

Bij de deeltijdopleiding is sprake van ervaren leren, dus leren in, door en voor de beroepspraktijk. In iedere cursus staat het vraagstuk uit de (eigen) beroepspraktijk centraal en gebruiken studenten theoretische concepten bij het beroepsmatig handelen en opstellen van beroepsproducten. Deeltijdstudenten gaven in het gesprek met het panel aan dat ze een breed aanbod aan vakken krijgen – van kwantitatief onderzoek en data tot coaching en begeleiding – wat ze een breed perspectief op het vakgebied geeft. Dit kunnen ze vervolgens implementeren bij hun eigen werkgever.

Inhoud programma

Bijlage 3 geeft een schematisch overzicht van het programma van de voltijd en de deeltijdvarianten van de bachelor HRM.

Voltijd

In 2017-2018 is de voltijdvariant gestart met het gefaseerd herontwerpen van het programma. Het uitgangspunt was om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de innovatie van de deeltijdvariant HRM. Met de implementatie van het herziene onderwijsprogramma in jaar 4 in studiejaar 2022-2023, is de introductie van het herziene programma afgerond. Ieder studiejaar is opgebouwd uit vier periodes. In jaar 1 van de voltijdvariant volgen studenten na een introductie vier studieonderdelen, ieder van 10 of 15 EC. Daarnaast volgen studenten gedurende het gehele jaar de Persoonlijke en Professionele Ontwikkeling (PPO; 5 EC). Na een stage in jaar 2 (30 EC) volgt

een semester met cursussen, waar ook een keuzeruimte van 10 EC is. In jaar 2 valt PPO aan het einde van het studiejaar. Jaar 3 start met een minor waarna studenten twee cursussen parallel volgen. Ook in het eerste semester van laatste jaar volgen studenten een aantal cursussen, waaronder de voorbereiding op het afstuderen. In alle studieonderdelen komen competentie 1 en 6 expliciet aan bod, de overige competenties zijn verdeeld over de cursussen en komen allen op ieder niveau aan bod.

De leerlijn PPO loopt vanaf jaar 1 tot aan het afstuderen, waarbij de PPO-driehoek centraal staat:

- 1) de HR business partner met impact;
- 2) Ethisch bewustzijn met een bijdrage aan goed werk;
- 3) Persoonlijk leiderschap d.m.v. zelfkennis, reflectie en eigenaarschap.

Binnen de leerteams werken studenten onder begeleiding van de leerteamcoach aan hun ontwikkeling als student en startende HR-professional. Daarbij is aandacht voor ontwikkelingsvraagstukken als individu en als samenwerkingspartner en wordt er gewerkt aan vraagstukken vanuit de inhoud van de parallelle cursus.

Zoals aangegeven bij standaard 1 legt de opleiding nadruk op competentie 6, Doelgericht HR-data verzamelen en analyseren. Deze competentie wordt gekoppeld aan de onderzoeksvaardigheden van de studenten en opgebouwd binnen het programma, waarbij aandacht is voor meerdere vormen van onderzoek, zowel kwalitatief als kwantitatief, maar ook Design Thinking. Ook is er aandacht voor het opdoen van expertkennis. In het herziene programma komen aspecten uit competentie 6 in de verschillende cursussen aan bod waarbij een opbouw zichtbaar is. In jaar 4 is in de nieuwe cursus *Learning & Development* de digitale transitie een verplichte factor van het op te leveren product. Zowel de harde als de zachte kant van de digitale transitie hebben een plek in het programma, inclusief de rol van de (toekomstige) HR medewerker.

Het panel is te spreken over het herziene programma dat de voltijdvariant de afgelopen jaren heeft geïntroduceerd en waarbij elementen uit de flexibele deeltijdvariant zijn overgenomen. Parallel aan de vakinhoud, biedt het programma geïntegreerd onderzoeks- en adviesvaardigheden aan. In combinatie met de sterke interactie met de praktijk krijgen studenten volop de mogelijkheid om de geleerde theorie toe te passen. De introductie van een herzien programma leidt vaak tot aanpassingen die nodig zijn om het programma te optimaliseren. Dat geldt ook voor deze voltijdvariant en het panel stelt vast dat de opleiding dit bewust en secuur doet. Een punt van aandacht is de wijze waarop internationalisering terugkomt in het programma, dit zou meer aandacht mogen krijgen. Studenten die de voltijdvariant volgen, gaven in het gesprek met het panel aan dat er op momenten aandacht is voor internationale uitwisseling. In de deeltijdvariant is hier nauwelijks aandacht voor, wat volgens het panel niet vreemd is. Studenten van beide varianten gaven aan dat de Engelse taal steeds belangrijker wordt in de bedrijven waar ze werken of stage lopen. Dit zou in de opleiding meer aandacht mogen krijgen. Ten aanzien van globalisering, inclusiviteit en diversiteit zijn studenten positiever over de aandacht die deze onderwerpen krijgen in het programma. Het opleidingsmanagement herkent en erkent dat ten aanzien van internationalisering nog stappen te maken zijn en werkt ambities uit. Daarbij volgen ze niet volledig de HU ambitie ten aanzien van internationalisering, maar ligt de aandacht binnen het instituut op interculturele communicatie en een *global mindset*. Het panel stimuleert de opleiding en het instituut om voortvarend verder vorm te geven aan de operationalisering van de ambities op het vlak van internationalisering.

Deeltijd

Het programma van de deeltijdvariant is modulair opgebouwd. Studenten kunnen het moment van instroom, tempo, volgorde en toetsmoment op maat invullen. Thema's die in standaard 1 worden benadrukt, Mensgericht en datagedreven digitalisering, Goed Werk en Internationalisering zijn geïntegreerd in de cursussen. In het brede propedeusejaar volgen deeltijdstudenten HRM cursussen samen met deeltijdstudenten Bedrijfskunde. Door in de cursussen de koppeling met de HR-praktijk te maken, krijgen studenten een brede business-invalshoek met HRM-focus. In de hoofdfase worden leeruitkomsten geclusterd in eenheden van 15 of 30 EC die gezamenlijk de landelijke competenties dekken. Net als bij de voltijdvariant staat één van de competenties (2 t/m 5) centraal in een cursus in combinatie met competenties 1 en 6. De professionaliseringsleerlijn focust op het creëren van impact en op het opleiden van de reflectieve HR Business partner met impact. Net als bij de voltijdvariant, ligt in de deeltijd de nadruk op praktijkgericht onderwijs en onderzoek. In de hoofdfase staat in iedere cursus één specifieke (onderzoeks)methodiek centraal.

In 2020 is de deeltijdopleiding HRM als onderdeel van de flexibiliseringspilot beoordeeld. Het panel constateert dat de opleiding de aanbevelingen uit deze beoordeling goed heeft opgepakt, wat heeft geleid tot mooie leerroutes en een flexibele deeltijdopleiding. De concrete focus van de professionaliseringslijn op het opleiden van een reflectieve practitioner en de wisselwerking tussen theorie en praktijk, die nadrukkelijk aanwezig is, zorgen ervoor dat studenten de inhoud van het onderwijs direct toe kunnen passen in hun werksituatie.

Afstuderen

Het laatste semester omvat de afstudeereenheid van 30 EC, dit onderdeel is identiek voor de voltijd- en deeltijdvarianten. Sinds 2019-2020 heeft de opleiding de transitie gemaakt naar een nieuwe vorm van afstuderen, met een belangrijke rol voor de opdrachtgever in het op te leveren eindproduct. Steeds vaker wordt in plaats van een traditioneel advies een design cyclus toegepast. Door alle stappen van de designcyclus te doorlopen, ligt er minder focus op de uitvoerige behandeling van thema's als betrouwbaarheid en validiteit al is onveranderd dat de student onderzoekend vermogen moet aantonen en moet verantwoorden waarom welke keuzes en stappen zijn gemaakt.

In het programma krijgt de onderzoekslijn op verschillende manieren vorm. Onderzoekend vermogen komt in iedere cursus of module aan bod. Aan de start van de opleiding ligt de nadruk op veranderekunde en kwalitatief onderzoek, naarmate de opleiding vordert komen ook kwantitatief onderzoek en design thinking aan bod. Bij het afstuderen zijn er expert-colleges over methodieken die kunnen worden ingezet.

In de afstudeereenheid zijn de vier te beoordelen competenties geoperationaliseerd in twee leeruitkomsten, zowel voor de voltijd- als de deeltijdvariant. Leeruitkomst 1 - op basis van een door de student zelfstandig geïdentificeerd probleem/kans/uitdaging, aansluitend op de organisatiedoelen, ontwikkelt hij/zij zelfstandig in een complexe omgeving een daarbij passend beroepsproduct - wordt middels een beroepsproduct plus verantwoording aangetoond. Leeruitkomst 2 - De studenten reflecteren op hun ontwikkeling als hands-on HR-business partner en op de daarbij gemaakte keuzes – wordt aangetoond middels portfolio en criteriumgericht interview (CGI). De leeruitkomsten voor het afstuderen zijn zodanig geformuleerd dat afstuderen mogelijk is door een variëteit aan beroepsproducten. Naast het meer traditionele advies, is het

ook mogelijk om af te studeren met een ontwerp. Bij het afstuderen is het vertrekpunt een business probleem (of kans, of uitdaging), dus het primaire proces van de organisatie. Belangrijk is dat het gaat om een complexe opdracht, die de student zelfstandig uitvoert middels passende onderzoeksmethodiek. Ook vraagt de opdracht onderzoekend vermogen van de student.

Het proces van afstuderen is zodanig ingericht dat studenten aantonen dat ze de leeruitkomsten (en daarmee competenties) op eindniveau hebben behaald. In een stappenplan doorloopt de student verschillende fasen van afstuderen. Dit start met een voldoende complexe afstudeeropdracht die zelfstandig kan worden uitgevoerd. Vervolgens stelt de student een onderzoeksopzet/plan van aanpak op waarmee de opdrachtgever akkoord is en waarin de verschillende stappen worden beschreven. Vervolgens worden het (beroeps)product en bijbehorende verantwoording opgeleverd. Ook levert de student het portfolio op waarna een CGI wordt afgenomen.

Honours

Met name voltijdstudenten melden zich voor de honours-ster, al is het beleid ook gericht op deeltijdstudenten. Er zijn verschillende activiteiten die kunnen leiden tot een honours-verklaring bij afstuderen. Studenten kunnen een onderwijsonderdeel op honoursniveau afronden, zoals de stages, praktijkopdrachten of de premaster Strategisch Management. Daarnaast kunnen studenten kiezen voor een speciaal honoursproject, een eigen honoursactiviteit of het HU-brede honoursprogramma.

On- en Offboarding en begeleiding

In lijn met de ambities van de Hogeschool Utrecht, verschuift binnen de opleiding de aandacht van studiesucces naar studentsucces en studentenwelzijn. Belangrijker dan nominaal afstuderen is het garanderen dat studenten succesvol de opleiding afronden, indien nodig met vertragen en maatwerk. De begeleiding in leerteams is hierbij een belangrijk onderdeel, in de kleine groepen kan de leerteamcoach het persoonlijk welbevinden van de studenten monitoren. Ook langstudeerders krijgen specifieke aandacht.

Voltijd

Bij de start van jaar 1 is een onboardingsprogramma ingericht waarin studenten kennis maken met de opleiding, Let's Connect. Dit programma duurt een week en bevat werkateliers, hoorcolleges en workshops. Studenten werken in groepjes aan een opdracht met als doel het maken van een eerste, bruikbare en doelmatige HR-tool: een voorlichtingsproduct voor de onboarding van nieuwe HR-studenten. Studenten worden ondersteund door docenten, ouderejaars (buddy's) en er zijn sociale activiteiten georganiseerd door de studievereniging. Voordat studenten in jaar 2 starten met hun stage, volgen ze ter voorbereiding op de stage het onboardingsprogramma Let's Work.

Ondanks het feit dat de studenten veel tijd in de praktijk doorbrengen, gaven ze in het gesprek met het panel aan dat docenten intensief aandacht geven aan het contact met studenten, waardoor ze aangehaakt blijven. Tijdens de stage zijn studenten wekelijks op school en dan is het contact goed en intensief. Het leerteam speelt een belangrijke rol bij het onderhouden van (persoonlijk) contact met de opleiding.

Deeltijd

De flexibele inrichting van de opleiding is van belang voor deeltijdstudenten. De opleiding komt hier aan tegemoet door meerdere (drie) instroommomenten te bieden om te starten in de propedeuse. Dit betekent dat alle propedeusecursussen drie keer per jaar worden aangeboden. In de hoofdfase worden alle cursussen twee keer per jaar aangeboden (bij minimaal zes aanmeldingen) en krijgen studenten vijf keer per studiejaar de gelegenheid een cursus te laten toetsen. Het onboarding-programma bij de deeltijd is kort (2 uur) maar wordt gewaardeerd door de studenten. Deeltijdstudenten krijgen de mogelijkheid om in de eigen organisatie opdrachten voor de opleiding uit te voeren. Sinds studiejaar 2022-2023 worden exitgesprekken gevoerd met afgestudeerden, waaruit waardevolle input komt voor de opleiding.

Volgens studenten zijn docenten actief betrokken bij het welzijn van studenten. Het combineren van een baan, privé en opleiding is intensief en docenten denken actief mee bij het maken van keuzes en aanpassen van leerroutes. De leerteamcoach speelt daarbij een centrale rol.

Docententeam

De docenten bij de opleiding HRM zijn professionals met onderzoek en/of praktijkervaring. Zowel het team voor de voltijd- als voor de deeltijdvariant kent een diversiteit aan ervaring, kennis, interesses en vaardigheden. Verschillende docenten geven onderwijs in beide varianten. De werksfeer is belangrijk en krijgt veel aandacht, bijvoorbeeld door het organiseren van ontmoetingen, verbinden met en leren van elkaar. Er zijn veel verbindingen tussen de teams van de twee varianten, met name ten aanzien van de inhoud.

Studenten, zowel voltijd als deeltijd, zijn positief over de kwaliteit en het enthousiasme van de docenten. De grote praktijkervaring van veel docenten en de vele gastsprekers zijn pluspunten, docenten zijn in staat om mee te denken over praktijkopdrachten.

Begin 2022 is gestart met een veranderde organisatiestructuur binnen de voltijddopleiding richting zelforganisatie van het team. De opleiding wordt nu georganiseerd via één opleidingsmanager en drie kernteamleden. Dit leidt tot snellere besluitvorming, omdat het kernteam dichter op de operationele, tactische en strategische processen zit. Werkdruk is hoog en docenten geven aan dat er op momenten sprake is van piekbelasting, bijvoorbeeld bij het afstuderen. Het gesprek over werkdruk wordt actief gevoerd en het is een blijvend punt van aandacht. Het panel benadrukt het belang van prioritering, zeker gezien de vele ambities van de hogeschool, instituut én opleiding.

Het panel complimenteert de docententeams met hun bevlogenheid en betrokkenheid. Dit is zichtbaar in de manier waarop docenten voor elkaar zorgen, begrenzing durven aangeven en de studentgerichtheid van de teams. Studenten merken dit op en waarderen het. Ook de constructieve, kritische, onderzoekende en beschouwende wijze waarop de gesprekken met het panel werden gevoerd, tonen de ontwikkelgerichtheid van de docenten aan.

Ambities en balans

Het panel concludeert dat de hogeschool, het instituut én de opleiding veel ambities hebben. Dit is een mooi streven, al denkt het panel dat focus aanbrengen in de activiteiten ook van belang is. Door middel van het goed afronden van de PDCA-cyclus kan deze focus ook meer worden aangebracht en kan de opleiding zelf bepalen of het versnelt of temporeert in veranderingen en

innovatie. Het panel constateert tevens dat de opleiding op een aantal aspecten zoekende is naar de juiste balans, bijvoorbeeld theorie versus praktijk in het programma, groepswerk versus individueel werk, strategische HR versus tactisch/operationele HR, piekbelasting en spreiding in een blok, of de balans in complexiteit en toenemende zelfstandigheid. De opleiding geeft terecht aan dat dit belangrijke aspecten die om een goede balans vragen. Het panel kan geen concrete oplossingen bieden, maar stimuleert de opleiding deze aspecten goed en kritisch te blijven monitoren.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De voltijdvariant van de opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De deeltijdvariant van de opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het toetsbeleid op instituutsniveau is gestructureerd en helder opgesteld en de integraal geformuleerde leeruitkomsten dekken de competenties af op de verschillende niveaus. Het panel concludeert dat er passende en gestructureerde toetsing is met heldere richtlijnen en rubrics. Studenten geven aan dat – met uitzondering van het eerste jaar dat het herziene voltijdprogramma werd geïntroduceerd – het aan het begin van iedere cursus helder is hoe, wanneer en waarop ze worden getoetst. Het panel geeft de opleiding mee te voorkomen dat met de introductie van grotere cursussen in de voltijdvariant, de toetsdruk sterk toeneemt. Bij groepswork, dat met name in de voltijdvariant veelvuldig voorkomt, is de beoordeling altijd mede gebaseerd op een individuele component. Voor de deeltijdvariant merkt de commissie op dat de formulering van leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen nog in de kinderschoenen staat. De examencommissie heeft goed zicht op de eigen rol en visie en is kundig en betrokken. Toetsing van het eindniveau van beide varianten is vergelijkbaar, met heldere richtlijnen en veel onderlinge kalibratie door docenten. Ook vindt kalibratie plaats met HRM-opleidingen van andere hogescholen. De beoordeling van het afstuderen is over het algemeen navolgbaar en inzichtelijk. Wel vraagt het panel aandacht voor het inzichtelijk maken van de individuele beoordeling door eerste en tweede examinator.

Onderbouwing

Toetsbeleid en toetsuitvoering

Het toetsbeleid van IPB beschrijft de visie op toetsen aan de hand van verschillende thema's, te weten leeruitkomstgericht, constructieve alignment, niveauopbouw, integraliteit, functie van toetsen en variëteit aan toetsvormen. Binnen de opleiding liggen de leeruitkomsten, beschreven aan de hand van de drie HRM-niveaus, aan de basis van inhoudelijke en didactische keuzes en daarmee de ontwikkeling van beoordelingscriteria en toetsen. Voor iedere cursus ligt vast aan welke competenties wordt gewerkt en welke leeruitkomsten op welk niveau worden getoetst. Het toetsprogramma toont de opbouw in niveau en dekking van de leeruitkomsten in het programma. De leeruitkomsten en uitwerking in beoordelingscriteria zijn 'integraal' geformuleerd. Dit geldt voor de leeruitkomsten (verschillende kerncompetenties in samenhang toetsen in één leeruitkomst), toetsen (integratie van kennis, vaardigheden en gedragscomponenten in één toets) en integraal toetsitem (meerdere kennisdomeinen in één toetsitem of opdracht).

De opleiding onderscheidt formatieve en summatieve toetsing. In het kader van het ontwikkelproces van de student, wordt formatieve feedback gehanteerd om studenten inzicht te geven in waar ze staan en wat (nog) nodig is om het gewenste eindniveau te realiseren. Input voor formatieve feedback wordt geleverd door de docent, leerteamcoach, werkveld en medestudenten. Summatieve toetsing is gekoppeld aan het resultaat van toetsing en leidt tot

toekenning van EC's. Uitgangspunt is één summatieve toets per cursuscode, al is er, mits goed onderbouwd, de mogelijkheid tot een tweede summatieve toets.

Studenten geven aan dat het aan het begin van een cursus over het algemeen helder is hoe en waarop ze worden getoetst. De vierdejaars voltijdstudenten gaven wel aan dat dit voor hun – als eerste lichting van het herziene programma – niet altijd het geval was. Soms was er onduidelijkheid over een eindopdracht en ook tijdens corona werden wel eens aanpassingen tijdens de cursus gemaakt. De jongerejaars studenten herkennen dit niet en geven aan dat in Canvas heldere informatie staat, inclusief beoordelingsformulieren.

Binnen het IPB bestaat een projectgroep Toets- & Onderwijskwaliteit met een adviserende rol richting opleidingsmanagement ten aanzien van onderwijs en toetsing in de volle breedte. Ook ondersteunt deze projectgroep de cursuscoördinatoren en docenten en rapporteert het aan het management team en examencommissie over de geleverde onderwijs- en toetskwaliteit. In 2021-2022 heeft de projectgroep het IPB toetsbeleid en toetsopleggers opgeleverd. In het huidige jaar richt de projectgroep zich op professionalisering van de docenten. Per opleiding zal een analyse worden gemaakt waaruit blijkt welke vorm van professionalisering nodig is.

Voltijd

In de voltijdopleiding is sprake van veel groepswork, leidend tot groepsproducten. Op basis van gesprekken met zowel studenten als docenten, concludeert het panel dat de opleiding goed heeft nagedacht over de beoordeling van groepsproducten door altijd een individuele component in de beoordeling te includeren. Studenten gaven aan dat in een 1-op-1 gesprek met de docent moet worden onderbouwd waarom keuzes zijn gemaakt in het groepsproces en voor het product. Volgens de studenten wordt ook in de becijfering zichtbaar hoe de verschillende studenten hebben bijgedragen en het is mogelijk dat één student een onvoldoende haalt, terwijl de rest slaagt. Sommige studenten vinden dat de balans tussen groepswork en individueel werk beter kan, dit helpt ze bij de voorbereidingen op het afstuderen dat ze ook individueel moeten doen. Docenten herkennen deze feedback en geven aan dat het een weloverwogen keuze is om studenten in groepen te laten werken. Per slot van rekening is het concept van samenwerken van belang voor een HRM-er in de praktijk. Ook geven docenten aan dat er – bijvoorbeeld in de stage – ruimte en aandacht is voor individuele opdrachten.

Met een aantal maatregelen borgt de opleiding de kwaliteit van de toetsen. Als eerste hanteert de opleiding het vier ogen-principe bij de constructie van toetsen. Bij cursussen vanaf 15 EC en op HRM-3 niveau worden ook altijd twee examinatoren ingezet, om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid te vergroten. Ook bij de beoordeling van beroepsproducten en assessments worden altijd twee examinatoren ingezet. Cursuscoördinatoren organiseren kalibreersessies om tot gezamenlijke normvinding te komen bij de beoordeling van schriftelijke werken en assessments. De overgang van 5 EC cursussen naar 15 EC cursussen vraagt volgens de examencommissie ook een verandering in denken over toetsing. Grotere eenheden zouden moeten leiden tot minder toetsing, maar lijken in de praktijk al snel te leiden tot meer toetsing en daarmee hoge toetsdruk. Het advies van het panel is dan ook om slim te toetsen en goed af te wegen wat, wanneer en hoe te toetsen.

Deeltijd

De deeltijdstudenten waarmee het panel sprak, gaven aan dat het werken in grotere groepen vaak moeizaam verloopt. Ze geven de voorkeur aan het werken met één buddy of alleen oppakken van de opdracht. Aan het begin van iedere cursus zijn beoordelingsformulieren en criteria beschikbaar op Canvas, maar met voldoende vrijheid om creatief te zijn en een product op te leveren dat past bij het bedrijf waar de studenten werken. Het panel is van mening dat deze benadering, het bieden van vrijheid, passend is voor een flexibele deeltijdopleiding.

De deeltijdvariant formuleert de leeruitkomsten zodat ze leerwegonafhankelijk kunnen worden getoetst (LOT) en beoordeeld (LOB). Bij de vorige visitatie (flexibele deeltijd pilot) in 2019 was dit aspect nog niet ver ontwikkeld. In de afgelopen jaren heeft de opleiding hier aan gewerkt en in kleine aantallen wordt leerwegonafhankelijk getoetst. Echter, veel studenten verkiezen momenteel nog de geplande leerroute, die structuur en overzicht biedt. Het panel stimuleert de opleiding om door te gaan met het actief onder de aandacht brengen van de mogelijkheid tot leerwegonafhankelijk toetsen bij de studenten en ze daarbij te coachen. Studenten kunnen eerder kiezen voor LOB of LOT als deze beter is gestructureerd, bijvoorbeeld aan de hand van een oplegger die verwijst naar de leeruitkomsten op Canvas.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

In de examencommissie op IPB-niveau zijn ieder van de zes opleidingen vertegenwoordigd. De examencommissie werkt volgens een jaarplanning en rapporteert aan het College van Bestuur en de instituutdirectie aan de hand van een jaarverslag. De examencommissie heeft een toetscommissie ingericht, die de kwaliteit van toetsen controleert en haar bevindingen aan de examencommissie rapporteert. Op basis van evaluatierapportages wordt op opleidingsniveau met de examencommissie afgestemd over de bevindingen en aanbevelingen. In de evaluatieperiode hebben beide varianten gewerkt aan de aanbevelingen van de examencommissie. Bij de voltijdvariant waren dit bijvoorbeeld de 'ontspiegeling' (het niet twee maar één keer per jaar aanbieden van alle cursussen), de introductie van een buddysysteem van twee cursuscoördinatoren, betere verdeling van de toetsdruk en het begrenzen van de omvang van beroepsproducten. Voor de deeltijdvariant is aandacht besteed aan de evaluatie kwaliteitsformulieren.

Borging en toetsing eindniveau

In de voltijdopleiding worden de leeruitkomsten in de propedeuse allemaal op HRM-1 niveau getoetst. In de hoofdfase worden ze op HRM-2 niveau getoetst. In jaar 4 worden alle leeruitkomsten op HRM-3 niveau getoetst. In de afstudeereenheid worden vier van de zes LOO-HRM-competenties op HRM-niveau 3 getoetst, te weten competenties 1, 2, 3 en 6. De overige twee competenties worden al eerder op HBO-eindniveau getoetst. In het herziene programma van de voltijdvariant wordt competentie 5 in de cursus *Goed Werk* afgetoetst en competentie 4 in de cursus *Learning & Development*. Bij de deeltijdvariant zijn dat de cursussen *Topwerkgever* (competentie 5) en *Coachend Begeleiden*, of *Personal Teamcoaching* en *Coachend begeleiden* (competentie 4). Net als andere cursussen en het afstuderen, worden deze cursussen regelmatig gecontroleerd door de examencommissie. De cursussen waar eindniveau wordt afgetoetst zullen, net als nieuwe cursussen extra aandacht krijgen bij de controle. Ten aanzien van het borgen van het eindniveau bij de afstudeeropdracht, doet de examencommissie niet alleen steekproeven, maar is zij ook betrokken bij kalibratie van de eindcijfers. Niet alleen is de examencommissie tevreden met het gerealiseerde niveau, ze is ook positief over de ontwikkeling van de cursus en

de wijze waarop afstudeercoördinatoren focussen op kwaliteit en open in gesprek gaan met de examencommissie over zaken die worden gesignaleerd. Kritiek en adviezen worden goed door de opleiding opgepakt. Het panel is positief over het functioneren van de examencommissie die betrokken en kundig is, zonder teveel op de stoel van de examinatoren en opleiding te zitten.

In het bijzonder is er aandacht voor kalibratie bij de beoordeling van het afstuderen. Naast periodieke kalibreersessies met examinatoren wordt vier keer per jaar een kalibreersessie met andere HRM-opleidingen met betrekking tot afstudeerwerken georganiseerd. Examinatoren dienen over een mastergraad en de basiskwalificatie examineren (BKE) te beschikken. Docenten met nog onvoldoende toetservaring krijgen een toetsbuddy toegewezen die fungeert als vraagbaak, meekijkt en rapporteert in het toetsbuddyverslag. Bij de deeltijdopleiding HRM zijn docenten betrokken met een kleine aanstelling (naast andere werkzaamheden). Voor deze groep is het BKE certificeringstraject een zware investering. In overleg met de examencommissie, volgen deze docenten de procedure *Toetsbekwaam* en bepaalt de examencommissie of betreffende docent op basis van eerdere toetservaringen en specifieke kennis kan worden aangesteld als examinator.

In de verschillende fasen van het afstudeerproces zijn twee examinatoren betrokken. De afstudeerbegeleider fungeert als tweede examinator bij de afstudeeropdracht. Middels expertcolleges, spreekuren en leerteambijeenkomsten krijgt de student verschillende begeleidingsmogelijkheden aangeboden. Het beroepsproduct wordt door beide examinatoren individueel beoordeeld aan de hand van beoordelingsformulieren waarna ze tot een gezamenlijk eindoordeel komen. Uit de gesprekken tijdens de visitatiedag werd duidelijk dat de beoordeling van het beroepsproduct door eerste en tweede examinator inderdaad individueel plaatsvindt voordat tot een gezamenlijk eindoordeel wordt gekomen. Ook vindt er regelmatig kalibratie plaats over de beoordeling van beroepsproducten. Echter, dit kwam niet helder naar voren uit de ingevulde beoordelingsformulieren. De tweede examinator geeft vaak een oordeel zonder toelichting. Het panel adviseert dan ook de transparantie en navolgbaarheid van de (onafhankelijke) beoordeling te verbeteren. Uit het gesprek met afstudeercoördinatoren werd duidelijk dat dit aandachtspunt wordt herkend en erkend en dat er een verbeteringsplan is gepland. De begeleider (tweede beoordelaar) geeft in de conceptversie veel feedback aan de student, dit is echter niet zichtbaar in het uiteindelijke beoordelingsformulier. Alumni bevestigen dat er gedurende het traject feedback werd gegeven en aandacht was voor de criteria waaraan het product moet voldoen. Een aandachtspunt dat studenten benoemen, is de onderlinge afstemming tussen docenten. Dit geldt met name bij de assessments en wat docenten verwachten van producten. Dit punt hebben studenten aangegeven en ze merken dat docenten zich hiervan bewust zijn en continu werken aan op vergelijkbare wijze beoordelen.

Naast interne en externe kalibratiesessies doet de examencommissie achteraf een steekproef om de kwaliteit van het afstuderen te kunnen borgen. Ook heeft de examencommissie kalibreersessies met de examencommissies van Avans en de Hogeschool van Amsterdam.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De voltijdvariant en de deeltijdvariant van de opleiding **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Op basis van het bestuderen van de afstudeerproducten van vijftien studenten concludeert het panel dat zowel bij de voltijd- als de deeltijdvariant het beoogde eindniveau wordt gerealiseerd, waarbij de oordelen van het panel binnen acceptabele marge overeenkomen met die van de opleiding. Wel constateert het panel dat de balans tussen kritische opmerkingen en positieve punten op het beoordelingsformulier voor verbetering vatbaar is. De variatie in methodieken die in de verschillende producten aan bod komt, reflecteert de ambitie van de opleiding om een breed palet van aangeboden onderzoeksmethodieken. Het afstudeerproces is helder en studenten voelen zich goed voorbereid. Alle beroepsproducten betroffen maatschappelijk relevante onderwerpen en de opdrachtgevers uit de praktijk zijn positief over de meerwaarde van het beroepsproduct.

Alumni kijken met een positieve blik terug op hun opleiding en geven aan dat ze bij afstuderen in staat waren om als startende professional aan de slag te gaan. Het alumnibeleid begint vorm te krijgen en het panel stimuleert de opleiding hier verder aan te werken.

Onderbouwing

Producten van afgestudeerden

Het panel heeft van vijftien afgestudeerden uit de afgelopen twee jaren de afstudeerproducten en bijbehorende beoordelingsformulieren bekeken. Bij de selectie is rekening gehouden met cijfers en is naar rato een selectie gemaakt van studenten uit de deeltijd- en voltijdvarianten. Van iedere student zijn het beroepsproduct met verantwoording en het portfolio en criteriumgericht interview ingeleverd, inclusief ingevulde beoordelingsformulieren.

Op basis van de bekeken producten en beoordelingsformulieren concludeert het panel dat het totaal aan eindproducten inzichtelijk maakt dat studenten van beide varianten voldoen aan de leeruitkomsten. De beoordelingen zijn navolgbaar en het panel kan zich vinden in de gegeven cijfers en ook in de gegeven feedback op de beoordelingsformulieren. De hogere cijfers zijn terecht gegeven aan beroepsproducten die veelal goed uitgewerkt zijn met heldere en toepasbare aanbevelingen en vernieuwende aspecten. Producten die terecht zijn beoordeeld met lagere cijfers voldoen aan de minimale criteria. Nagenoeg alle afstudeerders hebben maatschappelijk relevante onderwerpen gekozen, bijvoorbeeld leiderschapsonwikkeling, onboarding, verzuimbeleid of betrokkenheid van millennials. Ook blijkt uit de beoordelingsformulieren dat de opgeleverde producten werden gewaardeerd door de opdrachtgevers. Het panel constateert een variatie in door studenten gekozen methodieken. Dit indiceert dat studenten een bewuste keuze maken uit het brede palet van aangeboden onderzoeksmethodieken. Het panel denkt dat de opleiding dit moet blijven stimuleren, waarbij

een kritisch blik noodzakelijk is. Op dit moment zijn er geen signalen dat het niet goed gaat, maar bij toenemende variatie dienen docenten in staat te zijn om goede begeleiding te bieden ten aanzien van de gemaakte keuzes, zodat het beroepsproduct kwalitatief op orde is en ze in staat zijn deze te beoordelen.

Het valt het panel wel op dat in de feedback meer aandacht is voor aspecten die beter kunnen en dat er minder aandacht is voor de positieve aspecten. Hierdoor zou, op basis van bestudering van enkel het beoordelingsformulier, een lager eindcijfer logisch zijn. Het panel adviseert de opleiding om aandacht te besteden aan het beter in balans brengen van positieve en kritische aspecten in de feedback, waardoor het cijfer (dat in alle gevallen terecht is gegeven) consistent is met het beoordelingsformulier.

Het panel concludeert dat met het behalen van de afstudeereenheid, studenten laten zien dat ze het HBO-eindniveau (= HRM-niveau 3) hebben bereikt en als volwaardige HR-professionals in de praktijk aan de slag kunnen. Bij de HU komt dat neer op de hands-on HR-businesspartner met impact die bijdraagt aan goed werk voor en door mensen in een wereld die snel verandert door digitalisering, dataficatie, robotisering en internationalisering.

Functioneren van afgestudeerden

In de zelfevaluatie geeft de opleiding aan dat er contacten zijn met afgestudeerden die in de praktijk aan de slag gaan. Echter, dit vindt vooral op individueel niveau plaats en er is nog geen goed functionerend alumninetwork opgezet dat een blijvende relatie met afgestudeerden garandeert. Intussen is er een LinkedIn-pagina is opgezet als een eerste stap en er staat een event gepland om alumni, praktijkpartners en studenten live met elkaar in verbinding te brengen.

Alumni gaven in het gesprek met het panel aan dat ze positief terugkijken op de vrijheid om eigen keuzes te maken en het vertrouwen dat ze van docenten kregen. Tegelijk werd voldoende ondersteuning geboden, waarbij duidelijk was dat ze fouten mochten maken, maar wel scherp werden gehouden in de gemaakte keuzes. Dit helpt de alumni om goed te functioneren in de praktijk. Een tip vanuit de alumni aan de opleiding is dat studenten bij het afstuderen zouden moeten nadenken over de mogelijkheden ná het opleveren van het beroepsproduct. Het is jammer dat implementatie geen onderdeel uitmaakt van het afstuderen. Voor de deeltijdvariant geldt dat alumni heel positief zijn over de wijze waarop opdrachten binnen de eigen werkplek kunnen worden gemaakt. Wat volgens deeltijd alumni duidelijker kan worden aangegeven, zijn de mogelijkheden en beperkingen omtrent leerwegaafhankelijk studeren, volgordelijkheid van cursussen en versnellen of vertragen.

Zowel werkveld als alumni zijn positief over wijze waarop studenten worden voorbereid op het functioneren in de praktijk.

Eindoordeel over de opleiding

	Bachelor Human Resource Management	
	Voltijd	Deeltijd
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding HRM van de Hogeschool Utrecht als positief.

Aanbevelingen

De voornaamste aanbeveling van het panel aan de opleiding is om voort te bouwen op de ontwikkelingen die zijn ingezet en waarover het panel een goede indruk heeft. Het is van belang om de ambities duidelijk te prioriteren (en misschien ook te temporeren).

Standaard 2

Evalueer en monitor blijvend de relatie tussen persoonlijke ontwikkeling van studenten en het functioneren van de leerteams. Maak vanaf het begin van de opleiding inzichtelijk voor studenten wat het belang van leerteamlernen is door de functionaliteit sterker te expliciteren en toegevoegde waarde helder te communiceren.

Geef internationalisering duidelijker handen en voeten zodat alle betrokkenen een gemeenschappelijk beeld hebben bij wat de opleiding eronder verstaat, ermee wil realiseren en hoe de opleiding daar actie op gaat nemen.

Standaard 3

Voltijdvariant: het panel adviseert om blijvend na te denken over slim toetsen.

De grotere eenheden in het herziene curriculum moeten niet leiden tot hogere toetsdruk.

Deeltijdvariant: het panel concludeert dat leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen mogelijk, maar nog niet sterk ontwikkeld is. Het panel stimuleert de opleiding om door te gaan met het actief onder de aandacht brengen van studenten en ze te coachen. Studenten kunnen eerder kiezen voor LOB of LOT als deze beter is gestructureerd, bijvoorbeeld aan de hand van een oplegger die verwijst naar de leeruitkomsten op Canvas.

Leg op de beoordelingsformulieren voor het afstuderen duidelijk vast hoe de beoordeling van het eindniveau tussen de beoordelaars tot stand komt (met onafhankelijke beoordelingen van eerste en tweede beoordelaar en (als resultaat van de onderlinge afstemming) de gemeenschappelijke eindbeoordeling).

Standaard 4

Het panel constateert een discrepantie in de balans van kwalitatieve feedback op het beoordelingsformulier tussen positieve punten en kritische opmerkingen. Het panel adviseert de opleiding om hier aandacht aan te besteden om een betere balans te krijgen.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Tijd	Onderdeel	Gesprekspartners
08.30 – 09.00	Inloop	
09.00 – 09.20	Start van de dag	
09.20 – 10.00	<i>Korte break en wissel van groep</i>	
10.00 - 11.00	Studentgesprek Voltijd en Deeltijd	
11.00 - 11.20	<i>Korte break en overlegtijd panel (privé)</i>	
11.20 - 12.20	Standaard 2 en 3 - Deeltijd	
12.20 - 13.00	<i>Lunch en overlegtijd panel (privé)</i>	
13.00 - 14.00	Standaard 2 en 3 - Voltijd	
14.00 - 14.20	<i>Korte break en overlegtijd panel (privé)</i>	
14.20 - 14.50	Standaard 4 - Voltijd en Deeltijd	
14.50 - 14.55	<i>Wisselen</i>	
14.55 – 15.25	Standaard 3 en 4 - Voltijd en Deeltijd	
15.25 - 15.45	<i>Korte break en overlegtijd panel (privé)</i>	
15.45 - 16.30	Managementgesprek (Standaard 1)	
16.30 – 17.15	<i>Korte break en overlegtijd panel (privé)</i>	
17.15 - 17.35	Terugkoppeling panel met toelichting	
Vanaf 17.35	Borrel	

2. Bestudeerde documenten

Het landelijk competentieprofiel HRM (2019)

Studiegids HRM Voltijd

Studiegids HRM Deeltijd

Toetsprogramma bachelor HRM Voltijd

Toetsprogramma bachelor HRM Deeltijd

Toetsbeleid IPB

Oplegger bachelor HRM Voltijd

Oplegger bachelor HRM Deeltijd

Overzicht personeel Voltijd en Deeltijd

Taken en verantwoordelijkheden DT IPB

Podcast studenten

Afstudeerhandleiding VT en DT

Toetsplan afstudeereenheid 2022-2023 Voltijd

Toetsplan afstudeereenheid 2022-2023 Deeltijd

Lijst overzicht eindwerken VT en DT

Onderwijs- en Examenreglement

Afstudeerdossiers: De verhouding geselecteerde afstudeerdossiers tussen voltijd- en deeltijdvariant is gekoppeld aan het aantal afgestudeerden in de afgelopen twee studiejaar. De selectie door het panel bevatte 11 voltijddossiers en 4 deeltijddossiers.

3. Programma Human Resource Management

CURRICULUM HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (VOLTijd) STUDIEJAAR 2022-2023				
	Periode A	Periode B	Periode C	Periode D
Jaar 1	Leef & Confric Ondernemende en innovatieve HRD 1, 15 EC HRM niveau 1, comp. 1/5/6	Opleiding HRD HRD 1, 15 EC HRM niveau 1, comp. 1/5/6	Business partners in organisaties HRM 1, 15 EC HRM niveau 1, comp. 1/5/6	Menswerke in samenwerking HRD 3, 10 EC HRM niveau 1, comp. 1/5/6
	Professionaliseren en Professionaliseren ontwikkeling HRD 3 EC HRM niveau 1, comp. 1/5/6			
Jaar 2	Leef & Work Stage jaar 2 30 EC HRM niveau 2, comp. 1/4/5/6		Veranderkunde 15 EC HRM niveau 2, comp. 1/5/6	Keuzeronde 10 EC PPO jaar 2 3 EC HRM niveau 2, comp. 1/6
Jaar 3	Minor 30 EC		Businesspartner stage (25 EC) (HRM niveau 2, comp. 1/2/3/4)	
			Basis kwartstaf onderzoek (5 EC) (HRM niveau 2, comp. 1/6)	
Jaar 4	Goed Werk 15 EC HRM niveau 3, comp. 1/5/6	Learning and Development 15 EC HRM niveau 3, comp. 1/4/6	Afstudeereenheid 30 EC HRM niveau 3, comp. 1/2/3/4	
	Voorbereiding afstuderen			

CURRICULUM HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (DEELTijd) STUDIEJAAR 2022-2023			
Propedeuse			
Organisatiekunde 10 EC HRM niveau 1	HRM 15 EC HRM niveau 1	Financieel management 15 EC HRM niveau 1	Marketing management 15 EC HRM niveau 1
Professionalisering 5 EC			
Hoofd fase			
Strategisch HR 30 EC HRM niveau 2 en 3, comp. 2		Personnel & Teamcoaching (20 EC) of Learning & Development (15 EC) en Coaching Begleiden (10 EC) HRM niveau 2 en 3, comp. 1	
Topwerkgever 15 EC HRM niveau 2 en 3, comp. 5	Change 15 EC HRM niveau 2, comp. 3	Profileringsruimte: Minor of keuzecursussen 30 EC	
People Analytics 30 EC HRM niveau 2 en 3, comp. 6		Afstudeereenheid 30 EC HRM niveau 2 en 3, comp. 1, 2, 3 en 6	
Professionalisering			