

HAN University of Applied Sciences

B Human Resource Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In november 2022 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van HAN University of Applied Sciences (HAN) bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een voltijdopleiding, die in Nijmegen wordt aangeboden.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**.

De opleiding HRM van de HAN is een goede, ontwikkelingsgerichte opleiding, waarop management en docenten terecht trots zijn. De trots op de vele sterke kanten van de opleiding mag volgens het panel wel meer worden uitgedragen. De opleiding is zeer ambitieus, waarbij het zaak is bij alle ambities een goede focus te hebben en te houden. De eindkwalificaties zijn sterk, geformuleerd als rollen van een HRM'er, en de opleiding heeft een duidelijke profilering met een bedrijfskundige insteek. Het is hierbij van belang een duidelijke visie te hebben op het 'mens-zijn' in de organisatie. Het programma is stevig, praktijkgericht, met een goed samenspel tussen theorie en praktijk. Er is veel aandacht voor de ontwikkeling van een onderzoekende houding bij studenten en voor data-gedreven HR. Hiermee sluit het programma ook goed aan bij de actuele ontwikkelingen in het werkveld. De toetsing is correct afgestemd op het onderwijsprogramma en de didactiek, met een grote diversiteit aan voornamelijk praktijkgerichte, integrale toetsen. De borging van de toetsing is adequaat, maar biedt ruimte voor verdere verbetering. De opleiding werkt nauw samen met het werkveld en heeft daarbij goed oog voor de volle breedte daarvan. Verder is er intensieve samenwerking met verschillende lectoraten van de Academie Organisatie en Ontwikkeling van de HAN, waarvan de opleiding deel uitmaakt. Tenslotte, maar beslist niet in het minst, mag de opleiding zich verheugen in een team van zeer bevlogen, deskundige en leergierige docenten, die open staan voor innovatie en sterk samenwerkingsgericht zijn.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

Voor de beoogde leerresultaten heeft de opleiding vier eindkwalificaties geformuleerd, die zijn gebaseerd op de kerncompetenties van het *Landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2020+*. De eindkwalificaties geven een duidelijk beeld van waar studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsoefenaar aan moeten voldoen. Ze zijn passend voor de beroepspraktijk en sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. Doordat de eindkwalificaties zijn gekoppeld aan de Dublin descriptor, is het (internationale) hbo-niveau geborgd. Het beroepsbeeld van de opleiding past goed bij de actuele beroepspraktijk. De opleiding profileert zich met een bedrijfskundige insteek, die in de ogen van het panel opportuun is. Het panel stelt voor daarbij het mensbeeld verder te verhelderen. De opleiding zou in de profilering ook de aspecten innovatiekracht en veerkracht op kunnen nemen. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld, waarmee er intensieve afstemming is over het beroepsbeeld, de eindkwalificaties en de inhoud van het programma. De opleiding mag zich wat dit betreft gelukkig prijzen met een betrokken, deskundige en representatieve beroepenveldcommissie.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

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

Het programma van de opleiding sluit goed aan bij de beoogde leerresultaten en de profilering van de opleiding. Het is stevig, evenwichtig, breed en met een sterke praktijkgerichtheid. Het kent ook een mooi samenspel tussen theorie en praktijk. Verder is er veel aandacht voor de ontwikkeling van een onderzoekende houding. Ook de aandacht voor data-gedreven HR is vermeldenswaard. Studenten oordelen positief over de inhoud en opzet van het programma. Meer structurele aandacht voor internationalisering en globalisering kan het programma inhoudelijk nog sterker maken.

Het didactisch concept, met *High Impact Learning that Lasts (HILL)* als basis, is passend voor de realisatie van de beoogde leerresultaten en is ondersteunend bij het gewenste zelfmanagement door de student en bij zijn professionele ontwikkeling. De studiebegeleiding, met voor elke student een vaste studieadviseur, is goed vormgeven en werkt ook als zodanig in de praktijk. Studenten voelen zich gezien, gekend en goed gesteund.

De opleiding heeft zeer enthousiaste, bevlogen en deskundige docenten, met veel denkkraft, initiatief, lef en innovatiebereidheid. De docenten zijn sterk gericht op onderlinge samenwerking en zijn trots op de opleiding. Studenten hebben veel waardering voor hun docenten en prijzen daarbij hun deskundigheid, praktijkervaring, toegankelijkheid en betrokkenheid.

Standaard 3: Toetsing

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

De opleiding heeft een adequaat systeem van toetsing. De toetsen zijn van hbo-bachelorniveau, valide en betrouwbaar. Er is een goede mix van toetsvormen, die goed aansluiten bij het praktijkgerichte, veelal geïntegreerde onderwijs en de leerdoelen van de betreffende onderwijseenheden. Bij de beoordelingen mag de feedback over het algemeen uitgebreider. De informatievoorziening over de toetsing is volgens studenten goed. Hoewel de opleiding de kwaliteitsborging van toetsen en beoordelen naar behoren heeft opgezet, zijn hierin nog wel enkele verbeterlagen te maken. Het systeem van toetsevaluaties werkt goed. Ook het vier-ogen-principe bij het toetsontwerp en bij de beoordeling van eindwerken past de opleiding consequent toe. Aandachtspunten zijn de verdere verbetering van de toetsmatrijzen, het structureel maken van toetsanalyses en de uitbreiding van kalibratie. De examencommissie en toetscommissie functioneren adequaat en hebben een gevestigde positie in de opleiding.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

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

De beoogde leerresultaten worden overtuigend gerealiseerd. Het programma en de afstudeerfase bieden daartoe goede garanties. De huidige afstudeerfase steekt goed in elkaar. De plannen voor de vernieuwde afstudeerfase laten dat eveneens zien. De nieuwe afstudeeropdrachten krijgen de vorm van beroepsproducten en winnen daarmee aan praktijkgerichtheid. Dat onderzoek hierbij meer dienend is, sluit ook beter aan bij de beroepspraktijk. Op basis van de bestudering van eindwerken ('oude stijl'), constateert het panel

dat de afgestudeerden de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd. De onderwerpen van de praktijkonderzoeken zijn beslist relevant voor de praktijk. Afgestudeerden komen goed en snel in het werkveld terecht, waar ze positief worden beoordeeld. Alumni zijn positief over de voorbereiding van de opleiding op de beroepspraktijk, met een goed bedrijfskundig en praktisch fundament. In het werkveld krijgen de afgestudeerde HRM'ers van de HAN veel waardering, vooral vanwege hun breedte, bedrijfskundig inzicht en initiatief.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Schets van de opleiding / Karakteristiek	9
Basisgegevens opleiding	10
Terugblik vorige visitatie	10
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	20
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	24
Eindoordeel over de opleiding	27
Aanbevelingen	28
Bijlagen	29
1. Bezoekprogramma	30
Programma visitatie HRM – Academie Organisatie & Ontwikkeling	30
Agenderende audit: 13 oktober 2022	30
Locatiebezoek: 3 november 2022	31
2. Bestudeerde documenten	32

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van HAN University of Applied Sciences (HAN). Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van de HAN 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 2022 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 3 november 2022. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer J. Hendriks MLD MBA MHCM (voorzitter, domeindeskundige)

Mevrouw drs. E. Oude Elferink (domeindeskundige)

De heer drs. J.W.G.M. Reuvers MBA (domeindeskundige)

Mevrouw J.J.A. Bos (student-lid)

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

De opleiding is ingedeeld in de visitatiegroep HBO HRM groep 1 + HBO Ad HRM voor Avans AVD. 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 beoordeling.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Vier weken voorafgaand aan het visitatiebezoek heeft het vooroverleg en materiaalbestudering op de locatie van de opleiding plaatsgevonden en heeft het panel kennis gemaakt met de opleiding, de zogenaamde agenderende audit. 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 meegedeeld aan de opleiding. De visitatiedag werd afgesloten met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopspreekuur). Hiervan is geen gebruik 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.

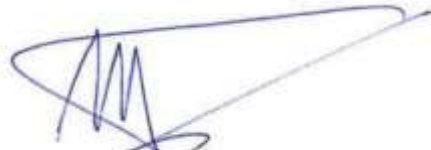
Utrecht, 17 januari 2023

Panelvoorzitter



J. Hendriks MLD MBA MHCM

Auditor



Drs. M. Fokkema

Schets van de opleiding / Karakteristiek

De opleiding Human Resource Management (HRM) van HAN University of Applied Sciences is een voltijdopleiding, die in Nijmegen wordt aangeboden. De opleiding is onderdeel van de Academie Organisatie en Ontwikkeling (AOO) van de HAN. De opleiding HRM is één van de zes opleidingen van AOO. De andere vijf opleidingen zijn de bacheloropleidingen Bedrijfskunde, Learning & Development in Organisations, Toegepaste Psychologie, Facility Management en Logistics Management. De opleiding HRM heeft een bedrijfskundig karakter en neemt daarmee een middenpositie in binnen AOO; de opleiding verenigt het bedrijfskundige met het sociale aspect van HRM. De slogan van de opleiding is 'Slim organiseren, succesvol samenwerken', passend binnen de slogan van de HAN als geheel: 'Slim, Schoon, Sociaal'.

Ten tijde van de visitatie had de opleiding circa 450 studenten. Vanaf het studiejaar 2017-2018 tot en met 2020-2021 was het totaal aantal studenten hoger, en lag dat rond de 500. De daling in aantal is voornamelijk het gevolg van de verminderde instroom in de afgelopen jaren, van 179 studenten in het studiejaar 2019-2020 tot 98 instromers in 2022-2023. De opleiding verwacht echter dat de instroom op langere termijn zal teruglopen vanwege regionale demografische ontwikkelingen. Aan de opleiding zijn 26 docenten verbonden (circa 18 fte).

De belangrijkste ontwikkelingen die de opleiding de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, betreffen de invoering van een nieuw curriculum en de invoering van resultaatverantwoordelijke teams in de organisatie van de opleiding. De vernieuwing van het curriculum heeft de praktijkgerichtheid ervan versterkt. Studenten werken vaker aan beroepsproducten tijdens hun opleiding en ook het nieuwe afstuderen, dat in het studiejaar 2022-2023 wordt ingevoerd, is praktijkgericht. De stage van tien maanden in het derde jaar is verkort naar vijf maanden en aan het tweede jaar is een volledig nieuwe oriënterende stage van zeventien weken toegevoegd. Dit past in de visie van de opleiding op leren in de praktijk op veel verschillende plekken. Verder heeft de propedeuse, waarin de opleiding samenwerkt met de opleidingen Bedrijfskunde, Facility Management en Logistics Management, een nog sterkere HRM-inkleuring gekregen. De vier opleidingen hebben een kleine gezamenlijkheid in basiskennis (5-10 EC) in de propedeuse.

Binnen AOO wordt sinds 2021 gewerkt met resultaatverantwoordelijke teams (RVT's). Met de invoering van RVT's is het eigenaarschap van de docenten voor hun werk binnen de opleiding versterkt. De opleiding HRM liep in deze ontwikkeling voorop, omdat zij sinds 2019 deels al met RVT's werkte. De docenten zijn verdeeld over twee teams: het HR-start-team, dat zich bezighoudt met jaar 1 en 2, en het HR-prof-team, gericht op jaar 3 en 4. Naast deze RVT's kent de opleiding enkele commissies, zoals de opleidingscommissie, toetscommissie en de commissie Curriculum, Innovatie en Kwaliteit (CIK). CIK heeft als doel zorg te dragen voor een samenhangend curriculum van de opleiding, dat aansluit op het opleidingsprofiel en de didactische visie van de opleiding.

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
Opleidingslocatie(s)	Nijmegen
Onderwijstaal	Nederlands

Terugblik vorige visitatie

Het panel is van mening dat de opleiding de aanbevelingen en adviezen van het vorige visitatiepanel uit 2016 adequaat heeft opgepakt. De versterking van de praktijkgerichtheid in het vernieuwde curriculum is daar een voorbeeld van. Dit geldt ook voor de andere indeling van de stageperiodes, zie hierboven. De opleiding heeft verder de leerlijnen Onderzoek en Schriftelijke communicatie aangepast. De onderzoekslijn is in jaar twee meer geïntegreerd en is meer ondersteunend aan de beroepsproducten. De schrijfvaardigheidsleerlijn is verder doorgetrokken en volledig geïntegreerd in het onderwijs. De opleiding heeft ook het advies van het vorige visitatiepanel opgevolgd om het afstudeerontwerp aan te passen, waardoor er meer diversiteit in de op te leveren beroepsproducten mogelijk is en een betere aansluiting bij praktijkvraagstukken uit de beroepspraktijk.

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

Als beoogde leerresultaten gebruikt de opleiding vier eindkwalificaties, die zijn gebaseerd op de kerncompetenties van het *Landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2020+*. De eindkwalificaties geven volgens het panel een duidelijk beeld van waar studenten aan het eind van de opleiding als beginnend beroepsoefenaar aan moeten voldoen. Ze zijn passend voor de beroepspraktijk en sluiten aan bij de verwachtingen van het werkveld. Het (internationale) hbo-niveau is volgens het panel voldoende aangetoond, doordat de eindkwalificaties, via het landelijk opleidingsprofiel, zijn gerelateerd aan de Dublin descriptoren. Het beroepsbeeld van de opleiding past volgens het panel goed bij de actuele beroepspraktijk. De opleiding profileert zich met een bedrijfskundige insteek, die het panel ook terugziet in de eindkwalificaties. Het panel vindt deze profilering opportuun. Het panel stelt voor daarbij het mensbeeld verder te verhelderen. Voorts geeft het panel de opleiding in overweging om ook de aspecten innovatiekracht en veerkracht in de profilering op te nemen. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld, waarmee er nauwe afstemming is over het beroepsbeeld, de eindkwalificaties en de inhoud van het programma. De opleiding mag zich wat dit betreft gelukkig prijzen met een betrokken, deskundige en representatieve beroepenveldcommissie.

Onderbouwing

Beroepsbeeld en profilering

De opleiding heeft volgens het panel een passend beroepsbeeld dat aansluit bij de actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk. HRM'ers zijn in de ogen van de opleiding wereldburgers met een goed ontwikkeld zelfinzicht. Ze kijken verder dan het eigen werkveld. Ze zijn *reflective practitioners*, spinnen in het web, schakelen tussen mensen en zoeken naar verbinding met steeds meer kennisgebieden. Ze kunnen HR-beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren binnen een organisatorische en maatschappelijke context. Ze signaleren, initiëren, faciliteren en implementeren veranderprocessen en adviseren over veranderprocessen, waarbij creëren van draagvlak en een kritische houding van groot belang zijn. Ook hanteren ze HR-tools op basis van ontwikkelingen op micro-, meso- en macroniveau en adviseren ze stakeholders over de ontwikkeling en toepassing van deze instrumenten.

De HRM-opleiding van de HAN kenmerkt zich door een bedrijfskundig karakter met daarbij een generalistisch profiel. Volgens de opleiding zorgt een HRM'er voor afstemming tussen de organisatie en de werkenden waaruit die organisatie bestaat. De HR-professionals dragen bij aan de doelen van de organisatie door het managen van de factor arbeid. Daarbij streven zij steeds naar een optimale relatie tussen werkende en organisatie, ter bevordering van het functioneren van mens en organisatie. De opleiding hanteert hierbij ook het motto 'Succesvol samenwerken, slim organiseren'. De HRM'er heeft een bedrijfskundige mindset en brengt adviezen uit binnen

een bedrijfskundige context en weet HR-instrumenten te verbinden aan de strategie en de performance van de organisatie. De HRM'er is gesprekspartner voor het management. Omdat HR op verzoek van organisaties steeds meer richting de strategische top doordringt, past deze visie op de functie van HRM'ers volgens de opleiding goed bij de actuele ontwikkelingen in het werkveld.

Het panel constateert dat het beroepsbeeld en de profilering van de opleiding in sterke mate zijn geënt op de organisatie als vertrekpunt. Het beroepsbeeld kan in haar ogen verder worden versterkt door hierin meer aandacht te geven aan menskracht en het mensbeeld dat de HRM'er ontwikkelt en hanteert. Het panel stelt voor daarbij het mensbeeld verder te verhelderen. Het panel geeft de opleiding verder in overweging om de aspecten innovatiekracht en veerkracht aan de profilering toe te voegen, omdat de opleiding hierop al duidelijk insteekt en vanwege het belang van deze aspecten voor de beroepspraktijk.

Eindkwalificaties

De opleiding hanteert de volgende vier eindkwalificaties, die een samenvatting vormen van de zes kerncompetenties van het *Landelijk opleidingsprofiel Human Resource Management 2020+*:

1. **De HR-professional** werkt vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap. Kan antwoord geven op de vragen: wat heb ik, wie ben ik, wat neem ik waar, wat kan ik. De HR-professional is een wereldburger die verder kijkt dan het eigen werkveld. De HR-professional is een spin in het web, schakelt tussen mensen en zoekt naar verbinding.
2. **De HR-strateeg** ontwikkelt, voert uit en evalueert strategisch HR-beleid binnen een organisatorische en maatschappelijke context.
3. **De veranderaar** signaleert, initieert, faciliteert en implementeert veranderingsprocessen in organisaties en adviseert over de verandering waarbij het creëren van draagvlak en een kritische houding van groot belang zijn.
4. **De toolspecialist** hanteert HR-tools op basis van ontwikkelingen op micro-, meso en macroniveau en adviseert stakeholders over de ontwikkeling en toepassing van HR-tools.

Bij elk van de eindkwalificaties zijn op drie niveaus criteria geformuleerd als nadere omschrijving van de betreffende eindkwalificatie. De criteria zijn vertaald naar taaksituaties die het gedrag dat de student moet laten zien, meetbaar maken. Elke eindkwalificatie wordt op elk niveau individueel getoetst. Naast de vier eindkwalificaties gaat de opleiding uit van de landelijke Body of Knowledge and Skills (BOKS), die in algemene zin beschrijft welke kennis- en vaardigheidscomponenten in alle HRM-opleidingen aan bod komen. Het gaat hierbij om de volgende deskundigheidsgebieden: (1) HRM, (2) Bedrijfskunde/organisatiekunde, (3) Economie, (4) Psychologie, (5) Recht, (6) Maatschappijleer en ethiek, (7) Onderzoek, (8) HR-technische omgeving en (9) Skills. Bij het laatste onderdeel gaat het om een veelheid aan vaardigheden, zoals gesprekstechnieken, adviesvaardigheden, onderzoekend vermogen, ICT-skills, samenwerking en reflectie.

Volgens het panel sluiten de vier eindkwalificaties van de opleiding goed aan op het landelijk opleidingsprofiel, het beroepsbeeld en de profilering van de opleiding. Door de verwijzing naar

wereldburgerschap in de eerste eindkwalificatie (HR-professional) hebben de eindkwalificaties tevens een duidelijke internationale insteek. Het (internationale) hbo-niveau van de opleiding is volgens het panel voldoende aangetoond, doordat de eindkwalificaties via het landelijk opleidingsprofiel zijn gerelateerd aan de Dublin descriptoren

Afstemming met het werkveld

De opleiding onderhoudt intensieve contacten met het werkveld, waarmee veel afstemming is over het profiel van de opleiding, de eindkwalificaties en het programma. De beroepenveldcommissie, met een brede representatie van het werkveld, speelt hierin een actieve rol, zo heeft het panel kunnen opmaken uit verslagen van de beroepenveldcommissie (BVC) en gesprekken met enkele van haar leden. BVC-leden wonen structureel ook afstudeergesprekken bij om meer zicht te krijgen op het eindniveau en op het beoordelingsproces van het afstuderen. Contacten met het werkveld krijgen eveneens vorm via gastcolleges, praktijkopdrachten, stage- en afstudeerplekken en onderzoeksopdrachten van het lectoraat HRM. Bij deze activiteiten werkt de opleiding samen met enkele strategische partners, zoals het Radboud UMC, Planon, Aviko, A.S. Watson en IrisZorg. Docenten onderhouden contact met de beroepspraktijk via onder andere stage- en afstudeerbegeleiding en deelname aan congressen en externe seminars. Diverse docenten van de opleiding hebben recente relevante praktijkervaring. Daarnaast heeft de opleiding een schil van docenten met een kleine aanstelling, die daarnaast actief zijn in het werkveld.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

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

Het programma van de opleiding sluit goed aan bij de beoogde leerresultaten en de profilering van de opleiding. Het is stevig, evenwichtig, breed en met een sterke praktijkgerichtheid. Het kent ook een mooi samenspel tussen theorie en praktijk. Verder is er veel aandacht voor de ontwikkeling van een onderzoekende houding. Ook de aandacht voor data-gedreven HR is vermeldenswaard. Studenten oordelen positief over de inhoud en opzet van het programma. Meer structurele aandacht voor internationalisering en globalisering kan in de ogen van studenten en het panel het programma inhoudelijk nog sterker maken.

Het didactisch concept, met *High Impact Learning that Lasts (HILL)* als basis, is passend voor de realisatie van de beoogde leerresultaten en is ondersteunend bij het gewenste zelfmanagement door de student en bij zijn professionele ontwikkeling. De studiebegeleiding, met voor elke student een vaste studieadviseur, is goed vormgegeven en werkt ook als zodanig in de praktijk. Studenten voelen zich gezien, gekend en goed gesteund.

De opleiding heeft zeer enthousiaste, bevlogen en deskundige docenten, met veel denkracht, initiatief, lef en innovatiebereidheid. De docenten zijn sterk gericht op onderlinge samenwerking en zijn trots op de opleiding. Studenten hebben veel waardering voor hun docenten en prijzen daarbij hun deskundigheid, praktijkervaring, toegankelijkheid en betrokkenheid.

Onderbouwing

Opzet en inhoud programma

Het ontwerp van het vernieuwde programma is gebaseerd op de volgende uitgangspunten: zelfmanagement, een duidelijke PL-lijn (persoonlijk leiderschap), meer integraliteit, werken met thema's en meer praktijkopdrachten. Daarnaast is er aandacht voor internationalisering, bedrijfskunde, Human Resource Development (HRD), talentmanagement, verandermanagement, ondernemendheid en schriftelijke communicatie. Bij het ontwerp is ook rekening gehouden met de as 'denken-doen' en de as 'organisatie-HR' uit het landelijk opleidingsprofiel.

De opgebouwd is opgebouwd uit acht clusters (A tot en met H), die elk bestaan uit twee periodes van negen weken. Door het programma heen lopen diverse leerlijnen, waarvan de leerlijn studieloopbaanbegeleiding (SLB) door de gehele studie loopt. De leerlijnen hebben een belangrijke functie voor de curriculumontwikkeling als een soort houvast. Ze hebben geen functie richting studenten, maar zouden dat volgens de docenten nog kunnen krijgen om studenten nog beter inzicht in de samenhang van het curriculum te geven. Dit is nog onderwerp van discussie, evenals het aantal leerlijnen.

Het eerste jaar (cluster A+B) is oriënterend en selecterend. In dit jaar legt de opleiding een brede bedrijfskundige basis. De student maakt kennis met de studie, het HR-werk en de verschillende rollen van de HRM'er. In dit jaar staan er diverse specifiek HR-onderwerpen op het programma, zoals de rol van de HR-professional, Recruitment, HR solutions en het onderwerp Data en de toegevoegde waarde daarvan voor HR. Studenten werken tevens aan twee HR-bedrijfsprojecten. Met deze onderdelen maakt de opleiding volgens het panel de oriënterende functie van de propedeuse overtuigend waar. Daarnaast is er aandacht voor Communicatie en Onderzoekend handelen. Samen met de opleidingen Bedrijfskunde, Facility Management en Logistics Management volgen studenten bedrijfskundige vakken zoals Bedrijfskunde, Bedrijfseconomie, Algemene economie en Recht.

Het tweede jaar is een verdiepend en praktijkgericht jaar, met een oriënterende stage. Dit jaar is gericht op de organisatie, trends en de omgeving die het HR-werk bepalen. In dit jaar komen enkele onderdelen aan bod in relatie tot de eindkwalificatie Toolspecialist: Toolspecialist vaardigheden, Toolspecialist & psychologie, Recht & toolspecialist en het Project Toolspecialist. Andere onderdelen in dit jaar zijn Internationaal HRM, HR Financieel, Verandermanagement, Engelse communicatie, naast de projecten: Innovator project, Project strategisch HRM & bedrijfskunde en het Project trends en adviseren. In het tweede cluster van jaar 2 lopen studenten de oriënterende stage.

Jaar 3 is een verbredend, praktijkgericht jaar, met een stage van vijf maanden in het eerste cluster. Studenten ontwikkelen nieuwe vaardigheden op het gebied van projectmanagement, veranderkunde en data analytics. Na de stage staan in het tweede cluster de onderdelen Change agent, Agenda van de toekomst en Trend event op het programma.

Het laatste jaar richt zich op de startende HR-professional en bestaat uit een minor (30 EC) en het afstudeerproject (30 EC). De opleiding kent de volgende drie minoren: Effectief leiderschap, HR-Analytics en Neuro-linguïstisch programmeren. Studenten kunnen ook buiten de opleiding en ook bij een andere instelling in binnen- en buitenland een minor volgen. Voor een beschrijving van het afstudeertraject, zie Standaard 4.

Met deze opzet en onderdelen biedt de opleiding volgens het panel een stevig programma aan, dat goed aansluit op de eindkwalificaties en toekomstbestendig is. Het programma biedt goed zicht op de actualiteit. In dat licht is het panel ook ingenomen met de aandacht, vanaf het eerste jaar, voor data-gedreven HR, zie ook hieronder. Het programma biedt volgens het panel studenten voldoende mogelijkheden om hun eigen accenten te leggen, bijvoorbeeld bij de keuze van de minor en de invulling van projecten, stages en de afstudeeropdracht. Studenten ondersteunen deze mening, zoals blijkt uit studentevaluaties, de NSE en gesprekken die het panel met studenten voerde. Het blijkt wel raadzaam om studenten nog beter mee te nemen in de opbouw van het programma, zodat ze steeds goed voor ogen hebben wat hun te wachten staat en daarop hun leerproces kunnen afstemmen.

Praktijk

Het programma kent een sterke praktijkcomponent, waarover studenten zeer lovend zijn. Vanaf het begin van de studie werken studenten aan grote, authentieke praktijkopdrachten voor echte organisaties. De opleiding én de studenten zelf signaleren tijdens de praktijkprojecten en de stages een sterke persoonlijke en professionele groei van de studenten/henzelf. In de

praktijkopdrachten doen studenten tevens de nodige onderzoekservaring op, zie verder hieronder. Naast de praktijkprojecten lopen studenten drie stages tijdens hun studie. In het tweede jaar is er in het tweede cluster een oriënterende stage van zeventien weken, gedurende twee dagen per week (12,5 EC). Tijdens deze stage doen studenten (hun eerste) werkervaring op in een HR-omgeving en werken aan hun persoonlijk leiderschap. In het eerste cluster van jaar drie volgt een stage van vijf maanden (30 EC). Het gaat hier om een beroepsvoorbereidende stage, waarin alle facetten van het methodisch hanteren van HRM-vraagstukken aan de orde komen. De groei van de student naar de HR-professional staat centraal. Hiervoor worden begeleide coachingsbijeenkomsten aangeboden. Gedurende de stageperiode werken studenten aan twee verdiepingsopdrachten op basis van casuïstiek uit de eigen stage-organisatie. Voor de derde stage, de afstudeerstage, zie Standaard 4.

Uit de documentatie en gesprekken met werkveldvertegenwoordigers maakt het panel op dat de opleiding succesvol samenwerkt met het werkveld. Er is hierbij een grote diversiteit aan partners betrokken, inclusief uiteraard de strategische partners genoemd bij Standaard 1. De samenwerking krijgt niet alleen vorm bij de stages en de praktijkprojecten, maar ook door gastcolleges en bij casuïstiek. Het feit dat de opleiding doorgaans meer stageplekken heeft dan stagezoekende studenten, is volgens het panel tekenend voor het succes van de samenwerking met het werkveld. Een andere belangrijke schakel in het contact met de praktijk vormen de lectoraten van de Academie Organisatie en Ontwikkeling, waarmee de opleiding nauw samenwerkt. Drie docenten van de opleiding zijn als docent-onderzoekers aan lectoraten verbonden en zijn daarmee *linking pins* tussen opleiding en de betreffende lectoraten.

Onderzoek

In de leerlijn onderzoek ligt de focus op onderzoek als middel om een praktijkprobleem op te lossen. Hierdoor is onderzoek praktijkgericht geworden. Het panel juicht deze ontwikkeling toe en heeft hiervan mooie voorbeelden gezien in praktijkopdrachten van verschillende projecten en in enkele afstudeeronderzoeken. Andere belangrijke uitgangspunten bij onderzoek zijn volgens de opleiding dat een HRM'er bij onderzoek draagvlak moet zien te creëren voor verandering en in staat moet zijn om zijn aanpak aan te passen aan tussentijdse bevindingen. Deze aspecten komen onder meer aan bod in het derde jaar, waarin studenten door participatief actie onderzoek een organisatievraagstuk onderzoeken en een advies geven voor een verandervraagstuk. Het creëren van draagvlak is daarbij een belangrijk onderdeel. Deze aspecten komen ook terug bij het nieuwe afstuderen, zie Standaard 4. De onderzoekslederlijn start in jaar 1 met onderwijs over kwantitatief & kwalitatief onderzoek en datagestuurd werken. Dit wordt in de hoofdfase voortgezet. In jaar 4 is er een workshop over dataverwerking en kunnen studenten de minor HR-analytics volgen. Studenten hebben het panel aangegeven zeer tevreden te zijn over deze leerlijn. Vanaf het eerste jaar is er een goede opbouw hierin en is er veel aandacht voor de (verdere) ontwikkeling van hun onderzoekende houding.

In de onderzoekslederlijn werkt de opleiding nauw samen met lectoraten, tot grote waardering van het panel. Zo hebben de lectoraten een spreekuur waar studenten terecht kunnen voor ondersteuning bij praktijkgericht onderzoek. Ondanks dit mooie initiatief blijken de lectoraten nog niet erg bekend onder studenten. De lectoraten zijn ook betrokken bij een groot overkoepelend project in jaar 2, waarin studenten onderzoek doen ten behoeve van het ontwikkelen van een lerende cultuur bij technische MKB-bedrijven in de Achterhoek.

Internationalisering

Internationale aspecten van het beroep van HRM'er komen terug in verschillende eindkwalificaties. Het gaat bijvoorbeeld om kennis van trends in internationale arbeidsmarktontwikkelingen, de inzet van HR-tools in (inter)nationale situaties en communicatie in internationale beroepsgerichte contexten. In het programma is internationalisering op diverse plaatsen zichtbaar. In jaar 2 is er een onderwijseenheid Internationaal HR en daarnaast komen internationale aspecten aan bod bij diverse specifieke HR-onderdelen. Studenten volgen het volledige eerste en tweede jaar Engels, met in het gehele tweede jaar specifiek aandacht voor Engels in de HRM-context. Verder wordt Engels geïntegreerd in verschillende projecten, bij verslagen en presentaties. Voor wat betreft Engels, werkt de opleiding toe naar het B2 eindniveau. Studenten hebben voorts de mogelijkheid om een (afstudeer)stage en/of minor in het buitenland te volgen. Van deze mogelijkheden maken studenten echter nog mondjesmaat gebruik. In de laatste jaren heeft de Corona-pandemie hierop een negatief effect gehad.

Studenten tonen zich kritisch over de aandacht voor internationalisering/globalisering in het programma. Zij zijn overigens positief over de invulling en het niveau van de onderdelen Engels. Uit de NSE 2021 blijkt dat slechts 20% van de studenten tevreden is over de mate waarin zij worden gestimuleerd om kennis te maken met andere culturen. De opleiding onderkent deze problematiek en heeft het voornemen om internationalisering een stevigere plek in het onderwijs geven. Het panel ondersteunt dit. Het panel vindt de aandacht voor internationalisering/globalisering binnen de opleiding op zich voldoende, maar ziet hierbij een zekere ad-hoc-aanpak. Het stimuleert de opleiding om voor wat internationalisering betreft eerst een heldere visie te formuleren, passend bij de eindkwalificaties, en vervolgens deze te concretiseren in het programma.

Begeleiding en persoonlijke ontwikkeling en leiderschap

Om wendbare en reflectieve professionals op te leiden, besteedt de opleiding veel aandacht aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling (PL) van de studenten, vervat in een doorlopende PL-leerlijn. Belangrijk in deze leerlijn is dat niet alleen de opleiding, maar vooral de studenten zelf hun eigen groei gedurende de hele studie blijvend inzichtelijk maken. De opleiding wil dit mede bereiken door studenten een reflectieportfolio te laten opbouwen die zij in hun hele studie gebruiken en aanvullen. Het panel vindt dit een goed instrument. In de hoofdfase is de PL-leerlijn bewust gekoppeld aan praktijkopdrachten en de stages, zodat studenten leren om te reflecteren op het leren in praktijksituaties en die vaardigheid ook na hun afstuderen in kunnen zetten.

Voor de studiebegeleiding hebben studenten een vaste studieadviseur. Naast individuele begeleiding zijn er in de eerste twee jaar ook groepsbijeenkomsten studieloopbaanbegeleiding. Voor de individuele begeleiding in jaar 3 en 4 ligt het initiatief bij de student. Voor ondersteuning bij studievaardigheden kunnen studenten terecht bij speciale studieadviseurs. De begeleidingsschil biedt verder ondersteuning en begeleiding door decanen en studentpsychologen. Het geheel van studiebegeleiding krijgt van studenten een zeer positieve beoordeling, vooral de inzet en toegankelijkheid van de studieadviseurs.

Didactische aanpak

In de didactische aanpak sluit de opleiding volgens het panel goed aan bij de te realiseren eindkwalificaties. De aanpak biedt voldoende mogelijkheden om de verschillende HR-rollen te leren en te oefenen. De opleiding gebruikt de didactische principes van HILL (High Impact

Learning that Lasts) als basis. In haar onderwijs stuurt de opleiding op zelfmanagement, zodat studenten toekomstbestendige, wendbare professionals worden, met een brede blik, die zichzelf blijven ontwikkelen. De opleiding probeert een ontwikkelgerichte mindset bij studenten aan te brengen, mede door in te zetten op de ontwikkeling van reflectief vermogen en door gerichte feedback. Het onderwijs is veelal kleinschalig, flexibel en gedifferentieerd en wordt zoveel mogelijk integraal aangeboden, zoals in de grote praktijkopdrachten. De opleiding biedt een mix van werkvormen aan: face-to-face, online, colleges, projectgroepen, individuele coaching, op school en op de werkplek. De student de doorloopt de volgende vier fases van effectief leren: (1) activate, (2) demonstrate, (3) toepassing en (4) integratie. Uit studentevaluaties en gesprekken met studenten blijkt dat studenten deze aanpak ook herkennen en waarderen.

Docenten

De opleiding heeft 26 docenten (17,8 fte), van wie vrijwel allen een mastergraad hebben. Drie docenten zijn gepromoveerd en er zijn drie docent-onderzoekers, die samen met diverse andere docenten een bijdrage leveren aan lectoraten van de Academie Organisatie en Ontwikkeling. Vijf docenten hebben recente HR-ervaring en twee docenten hebben een aanstelling van 0,1 fte en werken daarnaast in de HR-beroepspraktijk. Alle docenten hebben een Basis Didactische Bekwaamheid (BDB) of zijn bezig deze te behalen (vier docenten). Even zoveel docenten beschikken over de BKE of volgen een BKE-certificeringstraject. Twee docenten hebben een Verdiepende Didactische Bekwaamheid (VDB) en zes docenten zijn SKE-gecertificeerd. De opleiding wil het aantal docenten met een kleine aanstelling die ook in de HR-beroepspraktijk werkzaam zijn uitbreiden om de verbinding met de actuele beroepspraktijk verder te versterken. De docenten zijn verdeeld over twee resultaatverantwoordelijke teams: het HR-start-team met twaalf docenten, dat zich richt op jaar 1 en 2, en het HR-prof-team met veertien docenten, gericht op jaar 3 en 4.

Het panel heeft een team van zeer enthousiaste, bevlogen en deskundige docenten leren kennen, met veel denkkraft, initiatief, lef en innovatiebereidheid. Met hun expertise en ervaring dekken de docenten het curriculum inhoudelijk goed af. De docenten zijn zeer ingenomen met hun werk bij de opleiding en trots op de opleiding. Ze voelen zich gehoord en gezien en waarderen het werken in resultaatverantwoordelijke teams. Ook de faciliteiten voor hun verdere professionalisering oogsten veel waardering bij de docenten. Het gaat hierbij om inhoudelijke (bij)scholing op het HR-vakgebied, via gerichte trainingen en cursussen (bijvoorbeeld HR-analytics), congressen, seminars en via de weg van stage- en afstudeerbegeleiding. Onderwijskundig ligt de focus in de professionalisering bij de verdere ontwikkeling van de toetsdeskundigheid (BKE/SKE), de principes van HILL en het coachend docentschap.

Studenten met wie het panel sprak, waren zeer lovend en enthousiast over de docenten, met name over hun deskundigheid, betrokkenheid en toegankelijkheid. Uit de NSE van 2021 blijkt dat 71 % van de respondenten tevreden is over de inhoudelijke deskundigheid van de docenten en de kennis die zij hebben van de beroepspraktijk. Aandachtspunt volgens de studenten is de onderlinge afstemming tussen docenten bij de begeleiding van projecten.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

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

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal bekeken, met bijbehorende beoordelingen, en concludeert dat de toetsen van hbo-bachelorniveau zijn, valide en betrouwbaar. De opleiding gebruikt een juiste mix van toetsvormen, die goed aansluiten bij het praktijkgerichte, veelal geïntegreerde onderwijs en de leerdoelen van de betreffende onderwijsseenheden. De feedback bij de beoordelingen mag van de studenten én het panel over het algemeen uitgebreider. De informatievoorziening over de toetsing is volgens studenten goed. Hoewel de opleiding de kwaliteitsborging van toetsen en beoordelen naar behoren heeft opgezet, zijn hierin volgens het panel nog wel enkele verbeterlagen te maken. Het systeem van toetsevaluaties werkt goed. Ook het vier-ogen-principe bij het toetsontwerp en bij de beoordeling van eindwerken past de opleiding consequent toe. Aandachtspunten zijn de verdere verbetering van de toetsmatrijzen, het structureel maken van toetsanalyses en de uitbreiding van kalibratie. De examencommissie en toetscommissie functioneren adequaat en hebben een gevestigde positie in de opleiding.

Onderbouwing

Toetsbeleid

De visie op toetsen en het toetsbeleid van de opleiding zijn vastgelegd in het document *Toetsvisie & toetsbeleid opleiding HRM* en sluiten aan bij die van de HAN als geheel. Het panel kan deze visie onderschrijven, zeker omdat de toetsing volgens het panel goed aansluit op de eindkwalificaties en de didactische aanpak van de opleiding. In de visie van de opleiding is toetsing ondersteunend aan het leerproces van de student. Met toetsen kunnen zowel docenten als studenten bepalen in hoeverre de stof op een bepaald niveau wordt beheerst. Toetsen worden formatief ingezet om het studiegedrag te sturen en te evalueren waar een student staat in het leerproces. De toetsen stellen studenten in staat om zelf hun studiegedrag te managen (zelfmanagement). De toetsen moeten studenten ook handvatten bieden om zich verder te ontwikkelen (ontwikkelingsgericht). Uiteraard zijn er ook summatieve toetsen om te selecteren en te certificeren.

Het toetsprogramma kent een opbouw van generiek naar specifiek, van kennis naar ervaring en reflectie en van eenvoudig naar complex. De toetsen zijn betekenisvol doordat ze in toenemende mate aansluiten bij de beroepspraktijk en doordat de toetsing veelal plaatsvindt in praktijksituaties of met authentieke en actuele beroepsproducten. Hiermee streeft de opleiding naar een optimale mix van toetsen die passen bij zowel de leerdoelen als de beroepspraktijk. Integraliteit is een ander belangrijk aspect van de toetsing, als afspiegeling van het onderwijs en de HR-praktijk, waarin steeds vaker verschillende disciplines worden samengebracht voor het oplossen van complexe vraagstukken.

Uitvoering

Kijkend naar hoe de toetsing in de praktijk uitwerkt, constateert het panel dat de opleiding in voldoende mate gevolg geeft aan haar visie op toetsing en het toetsbeleid. Met de invoering van het nieuwe curriculum heeft de opleiding ook succesvolle stappen gezet om de toetsdruk te verminderen. De verdeling van de toetsen is evenwichtiger geworden en de mix van toetsen gevarieerder. Uitgangspunten hierbij zijn bijvoorbeeld dat er maximaal één toets per 2,5 EC kan worden ingezet en dat er maximaal zes toetsen per periode (15 EC) zijn. Dit heeft ook geleid tot meer integrale toetsen. In het zelfevaluatie-rapport merkt de opleiding op dat er in de propedeuse nog wel een zekere toetsdruk is, en ook als zodanig door studenten wordt ervaren, vanwege vrij veel kennistoetsen. In de hoofdfase speelt deze problematiek nauwelijks. Het panel spoort de opleiding dan ook aan om het aantal toetsen in de propedeuse nog eens kritisch te bekijken.

Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal bekeken, met bijhorende studentuitwerkingen en beoordelingen. Het heeft een mooie variëteit aan toetsen gezien: onder meer schriftelijke toetsen, digitale kennistoetsen via het programma *Parate Kennis*, portfolio's, verslagen en memo's. Daarnaast zijn er presentaties en assessments van vaardigheden met simulanten. De bestudeerde toetsen voldoen volgens het panel aan het hbo-bachelorniveau en sluiten aan bij de leerdoelen van de betreffende onderwijseenheden. De toetsen voldoen volgens het panel verder aan de eisen van betrouwbaarheid en validiteit. Het panel kon zich vinden in de bijbehorende beoordelingen. Wel ziet het panel ruimte voor verbetering van de feedback bij de toetsen, ook in het licht van de leerfunctie van toetsen, die de opleiding, terecht, belangrijk acht.

Studenten met wie het panel heeft gesproken, hebben ook enkele kritische geluiden laten horen over de feedback bij de toetsing. Dit geluid komt ook in de uitkomsten van de NSE 2022 terug, waaruit blijkt dat slechts 53% van de studenten tevreden is over de bruikbaarheid van de feedback op de toetsen. Voor het overige zijn studenten tevreden over de toetsing en beoordeling. De informatievoorziening over de toetsing is volgens hen goed, de toetsen zijn van het juiste niveau en sluiten goed aan op het onderwijs en de leerstof. Ze zijn tevreden over de mogelijkheid om via het programma *Parate Kennis* digitaal kennistoetsen af te leggen, die ze zelf kunnen inplannen.

Borging

De kwaliteitsborging van de toetsing en beoordeling is volgens het panel adequaat opgezet en werkt in de praktijk voldoende. De opleiding zet hiertoe verschillende instrumenten in. Ten eerste maakt de opleiding gebruik van de toetscyclus. Hierbij is de opleiding volgens het panel in meer en mindere mate succesvol. Bij het ontwerpen van toetsen past de opleiding consequent het vier-ogen-principe toe, waarbij de examinatoren ook toetsmatrijzen gebruiken. Het panel heeft diverse voorbeelden van toetsmatrijzen bestudeerd en constateert dat deze voor verdere verbetering vatbaar zijn. De toetsmatrijzen zouden volgens het panel gedetailleerder kunnen worden opgesteld en kunnen worden gekoppeld aan een taxonomie, of worden vervangen door een geschikt alternatief. Door koppeling aan een taxonomie kan de uniformiteit van toetsing beter worden geborgd en kan de opleiding een passende toename van complexiteit en integraliteit in toetsing over de leerjaren adequaat screenen en borgen. Om de borging van de toetsen verder te verbeteren, geeft het panel dit als aanbeveling aan de opleiding mee. Het vier-ogen-principe past de opleiding verder consequent toe bij de beoordeling van de eindkwalificaties op eindniveau. Bij mondelinge assessments is er in de regel een tweede examinerator aanwezig en wordt hiervan in ieder geval een opname gemaakt.

Andere borgingsstappen in de toetscyclus zijn toetsanalyses, kalibratie en toetsevaluaties. Uit het zelfevaluatie-rapport en gesprekken met examinatoren blijkt dat de opleiding toetsanalyses structureler kan inzetten. Dit geldt ook voor de digitale kennistoetsen via het programma *Parate Kennis*, waarbij toetsanalyses vrij eenvoudig zijn te realiseren. De opleiding streeft er overigens naar om elke toets minimaal eens per twee jaar te analyseren. De opleiding organiseert kalibreersessies voor verschillende toetsen, inclusief de afstudeeropdracht. Kalibratie van toetsen die niet tot de afstudeerfase behoren, organiseert de toetscommissie in toetscafés, zie verder hieronder. Met de opleiding zelf constateert het panel dat de kalibratie van toetsen intensiever kan. Voor wat betreft de afstudeeropdrachten, adviseert het panel deze ook door andere HRM-opleidingen te laten evalueren. Het systeem van toetsevaluaties werkt goed. Alle toetsen worden stevast geëvalueerd in student- en clusterevaluaties. De terugkoppeling hiervan is volgens de studenten in orde. Zij hebben ook verschillende voorbeelden van aanpassingen naar aanleiding van toetsevaluaties genoemd, zoals de verplaatsing van een assessment in het C-cluster, waardoor de ervaren toetsdruk is verminderd.

Scholing op het gebied van toetsing en beoordeling is een ander borgingsinstrument. De opleiding zet hier sterk op in en met resultaat, waar het panel de opleiding graag een compliment voor maakt: vrijwel alle docenten zijn BKE-gecertificeerd of volgen scholing hiertoe en zes docenten zijn SKE-gecertificeerd, zie ook bij Standaard 2. Deze certificering draagt bij aan meer kennis op het gebied van toetsing en een groter kwaliteitsbewustzijn op dit gebied. In de gesprekken met examinatoren heeft het panel dit ook mogen optekenen.

De examencommissie is eindverantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de toetsing en beoordeling en voor de borging van het eindniveau. Een andere wettelijke taak van de examencommissie is de benoeming van examinatoren, naast de afhandeling van klachten, verzoeken en onregelmatigheden bij de toetsing. De examencommissie is academie-breed georganiseerd en heeft acht leden, onder wie een extern lid. Alle opleidingen van de academie zijn in de examencommissie met een lid vertegenwoordigd. Met de vertegenwoordiging in de examencommissie van een docent van de opleiding is er een natuurlijke verbinding tussen de opleiding en de examencommissie en een heldere communicatielijn.

De opleiding heeft een toetscommissie die door de examencommissie is gemandateerd voor de borging van de toetskwaliteit. Deze commissie bestaat uit twee leden en brengt twee keer per jaar verslag uit aan de examencommissie. De toetscommissie bekijkt, indien mogelijk, alle nieuwe toetsen voorafgaand aan de eerste afname. Ook kijkt deze commissie regelmatig naar specifieke toetsen, op basis van een steekproef, naar aanleiding van vragen van examinatoren of naar aanleiding van signalen van studenten. De toetscommissie werkt hierbij nauw samen met de commissie Curriulum, Innovatie en Kwaliteit (CIK). Naast de borgende taak krijgt de toetscommissie steeds meer ook een adviesfunctie, waarbij examinatoren bij de commissie kunnen aankloppen voor advies op het gebied van toetsing. In dit kader organiseert de toetscommissie regelmatig toetscafés voor examinatoren, waarin vraagstukken op het gebied van toetsing aan bod komen en onderlinge uitwisseling en kalibratie op de agenda staan. De bedoeling is dat er per cluster een toetscafé wordt georganiseerd. Het panel juicht deze ontwikkeling toe.

Op basis van verslagen van de examencommissie en toetscommissie en het gesprek met vertegenwoordigers van beide commissies concludeert het panel dat beide commissies

deskundig zijn, kritisch, hun taken goed oppakken en herkenbare en krachtige posities binnen de academie en opleiding hebben. Een aandachtspunt hierbij naar mening het panel is de *span of control* van de examencommissie, met een verantwoordelijkheid voor zes opleidingen. In dit opzicht adviseert het panel de opleiding en academie wegen te vinden om voldoende garanties te blijven bieden voor een goed zicht van de examencommissie op de opleiding en voor goede communicatie met de opleiding. Voor wat betreft de toetscommissie, is vanwege het vele en goede werk dat zij verricht, een personele uitbereiding volgens het panel op z'n plaats.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

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

De opleiding toont volgens het panel overtuigend aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. Het programma en de afstudeerfase bieden daartoe goede garanties. Het panel oordeelt positief over de opzet van en de begeleiding tijdens de afstudeerfase. Ook de plannen voor de vernieuwde afstudeerfase stemmen het panel positief. Het panel is ingenomen met de grotere praktijkgerichtheid van de nieuwe afstudeeropdrachten, in de vorm van beroepsproducten. Dat het onderzoek hierbij meer dienend is voor het oplossen van praktijkproblemen, sluit volgens het panel ook beter aan bij de beroepspraktijk. Op basis van de bestudering van eindwerken ('oude stijl'), constateert het panel dat de afgestudeerden de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd. De onderwerpen van de praktijkonderzoeken zijn beslist relevant voor de praktijk. Afgestudeerden komen goed en snel in het werkveld terecht, waar ze positief worden beoordeeld. Alumni zijn positief over de voorbereiding van de opleiding op de beroepspraktijk, met een goed bedrijfskundig en praktisch fundament. In het werkveld krijgen de afgestudeerde HRM'ers van de HAN veel waardering, vooral vanwege hun breedte, bedrijfskundig inzicht en initiatief.

Onderbouwing

Afstudeerfase

Oude stijl

Het laatste halfjaar van de opleiding is het afstudeercluster, waarin studenten zelfstandig een complex praktijkprobleem van een organisatie aanpakken en hiervoor een adviesrapport schrijven. Ze krijgen hierbij gedurende de gehele afstudeerperiode individuele begeleiding door een docent, ook door docenten die aan het lectoraat zijn verbonden. De student heeft zelf de regie bij deze begeleiding. Naast de individuele begeleiding zijn er workshops op het gebied van onderzoek en reflectie. Verder vormen studenten zelfstandig intervisiegroepjes met mede-afstudeerders. De student studeert af met een adviesrapport, een reflectieverslag en een mondelinge verdediging van zijn/haar afstudeeropdracht. Met deze opdracht toont de student EK 1 (de HR-professional), EK 2 (de HR-strateeg) en EK 3 (de veranderaar) aan. EK 4 (de Toolspecialist) wordt in jaar 3 tijdens de stage afgetoetst.

Twee examinatoren beoordelen de afstudeeronderdelen (vier-ogen-principe), waarbij de afstudeerbegeleider de eerste examiner is. Beide examinatoren moeten allereerst het Plan van Aanpak goedkeuren voordat de student met zijn/haar afstudeertraject verder kan. De examinatoren beoordelen het adviesrapport en het reflectieverslag afzonderlijk en de verdediging gezamenlijk. Daarna komen zij tot een gezamenlijke eindbeoordeling van de drie onderdelen. Bij twijfel over de beoordeling van de schriftelijke eindwerken of bij verschil van inzicht tussen beide examinatoren, kan een derde, onafhankelijke examiner om een second opinion worden gevraagd. De student moet voor alle drie onderdelen minimaal het cijfer 6,0 behalen. Het cijfer

voor het adviesrapport telt voor 60% mee voor het eindcijfer, de cijfers voor het reflectieverslag en de verdediging ieder voor 20%.

Het nieuwe afstuderen

In 2022-2023 start de opleiding met een nieuwe vorm van afstuderen. In deze vorm levert de student een beroepsproduct op als oplossing van een authentiek praktijkprobleem, samen met een verantwoordingsverslag. Daarnaast stelt de student een reflectieportfolio op, waarin hij/zij reflecteert op het gehele leerproces en voert de student een eindgesprek met twee examinatoren. Het beroepsproduct, het reflectieportfolio en het eindgesprek vormen samen het einddossier waarin alle eindkwalificaties, dus ook EK 4, op het hoogste niveau worden afgetoetst. Tijdens het onderzoek moeten studenten actief werken aan het creëren van draagvlak binnen de organisatie voor hun oplossingen van het praktijkprobleem. Ook moeten zij een implementatieplan met een veranderstrategie opstellen, als onderdeel van het beroepsproduct.

Alumni met wie het panel heeft gesproken over de opzet van de afstudeerfase 'oude stijl', oordeelden positief over de opzet en begeleiding. Deze mening wordt ondersteund door de uitkomsten van de laatste evaluaties van de afstudeerfase, waarin vooral de afstudeerbegeleiding hoog scoort. Hoewel het panel zich kan vinden in de 'oude' opzet, is het zeer ingenomen met de voorgenomen veranderingen in het nieuwe afstuderen, vooral omdat het onderzoek hierin dienend is aan het oplossen van het praktijkprobleem. Ook de extra aandacht voor implementatie vindt het panel zeer waardevol. Op deze wijze wint volgens het panel de afstudeeropdracht aan praktijkgerichtheid, sluit het beter aan op de eindkwalificaties en het nieuwe curriculum en kunnen studenten hierin meer creativiteit tonen. Het panel heeft ook met enkele studenten gesproken die aan het begin staan van het vernieuwde afstudeertraject. Zij hebben aangegeven zich hierop goed voorbereid te voelen.

Kwaliteit eindwerken

Het panel heeft van vijftien afgestudeerden van de laatste twee studie jaren eindwerken bekeken, met de bijbehorende beoordelingen. In de steekproef voor de selectie van deze werken is recht gedaan aan de verdeling van scores bij de beoordelingen. De eindwerken voldoen volgens het panel aan het hbo-bachelorniveau en tonen aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De onderwerpen van de afstudeeropdrachten zijn relevant voor de praktijk. Het panel heeft hiervan mooie voorbeelden gelezen, zoals een adviesrapport voor de recruitmentstrategie voor een producent van machines voor de vleesverwerkingsindustrie, een rapport over performancemanagement en een rapport over vitaliteit. De (onderzoeks)opzet van de afstudeeropdrachten is goed. Verder kan het panel zich vinden in de beoordelingen, op enkele beoordelingen na, die het panel aan de hoge kant vindt. Wel pleit het panel voor meer uitgebreide feedback, ook bij de eindwerken vanwege het leereffect hiervan voor de verdere ontwikkeling van de afgestudeerden.

Functioneren afgestudeerden in de praktijk

Alumni zijn zeer tevreden over de opleiding, die hen breed en praktijkgericht op hun huidig werk heeft voorbereid. Dit blijkt uit het gesprek dat het panel met enkele alumni had en uit de hbo-monitor. Graag hadden zij voor sommige praktische zaken, zoals het maken van loonstroken, meer aandacht in het curriculum gezien en meer aandacht voor data gedreven werken. Inmiddels is met een tweede stage in het programma meer aandacht voor specifieke praktische zaken en is er in het nieuwe curriculum ook meer aandacht voor data-gedreven HR. Het panel ondersteunt

het streven van de opleiding om een actiever alumni beleid op te zetten, om beter inzicht in hun functioneren en aansluiting op de opleiding te krijgen.

Het werkveld heeft veel waardering voor de afgestudeerden van de opleiding HRM van HAN, zo blijkt onder meer uit verslagen van de Beroepenveldcommissie en de gesprekken die het panel met enkele werkveldvertegenwoordigers had. De breedte van de opleiding en de bedrijfskundige profilering ziet het werkveld duidelijk terug bij de alumni van de opleiding. Ook karakteriseert het werkveld de alumni als initiatiefrijk. Eerdere kritische signalen over het niveau van de schriftelijke taalbeheersing en de financiële paragraaf van de afstudeeropdracht heeft de opleiding ter harte genomen. In het nieuwe curriculum is een speciale leerlijn schriftelijke vaardigheid opgenomen en in het analyse-onderdeel van de afstudeeropdracht vormt het financiële aspect nu een verplicht onderdeel.

Eindoordeel over de opleiding

	Naam opleiding/variant e.d.
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van HAN University of Applied Sciences als **positief**.

Aanbevelingen

Standaard 3

- Geef een impuls aan de kwaliteitsborging van de toetsing door stelselmatig toetsanalyses te maken, kalibratie over beoordelingen uit te breiden en de toetsmatrijzen te verbeteren. Maak de toetsmatrijzen gedetailleerder en koppel deze aan een taxonomie, of introduceer een alternatief hiervoor met hetzelfde effect.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Programma visitatie HRM – Academie Organisatie & Ontwikkeling

Agenderende audit: 13 oktober 2022

Tijdstip	Gespreksonderwerp	Deelnemers
11.00 – 11.15 (15 minuten)	Ontvangst en kennismaking	
11.15 – 11.45 (30 minuten)	Algemene kennismaking, inclusief presentatie van de opleiding	
11.45 – 14.30 (165 minuten)	Materiaal bestudering, overleg tijd en voorbereiding, inclusief lunch	Panel
14.30 – 15.15 (45 minuten)	Terugkoppeling panel <ul style="list-style-type: none">Aandachtspunten tijdens locatiebezoek (m.b.t de standaarden)Gespreksthema's die het panel graag wil bespreken.	

Locatiebezoek: 3 november 2022

Tijdstip	Gespreksonderwerp	Deelnemers
9:45 – 10:00 (15 minuten)	Ontvangst panel (informeel)	
10:00 – 10.30 (30 minuten)	Vorbereidingsoverleg panel, evt. aanvullende info n.a.v. uitkomst agenderend bezoek	Panel
10.30 – 11.15 (45 minuten)	Gesprek over visie van de opleiding (ref. NVAO standaard 1)	
11:15 – 11.30 (15 minuten)	Korte pauze voor panel + check in door NQA	Panel
11.30 – 12.15 (45 minuten)	Gesprek over de onderwijsleeromgeving en toetsing met studenten (ref. NVAO standaard 2 en 3)	
12.15 – 13:00 (45 minuten)	Lunch + afstemming + check in door NQA	Panel
13.00 – 13.45 (45 minuten)	Gesprek over de gerealiseerde leerresultaten (ref. NVAO standaard 4)	
13:45 – 14:15 (30 minuten)	Gesprek over borging toetsing en gerealiseerde leerresultaten (ref. NVAO standaard 3 en 4)	
14:15 – 14:30	Korte pauze voor panel + check in door NQA	Panel
14:30 – 15:15 (45 minuten)	Gesprek over de onderwijsleeromgeving en toetsing met docenten (ref. NVAO standaard 2 en 3)	
15:15 – 15:30 (15 minuten)	Korte pauze voor panel	Panel
15:30 – 16:00 (30 minuten)	Pending Issues (of eventueel extra beoordelingsoverleg tijd)	Nader te bepalen door panel
16:00 – 16:45 (45 minuten)	Beoordelingsoverleg	Panel
16:45 – 17:00 (15 minuten)	Terugkoppeling van bevindingen. Afsluiting opleidingsbeoordeling	
17:00 – 17.10 (10 minuten)	Korte pauze	Panel
17.10 – 18:00 (50 minuten)	Opleidingsontwikkelgesprek THEMA: nog nader te bepalen door opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Panel • Facilitator + verslaglegger • Samenstelling nader te bepalen obv thema

2. Bestudeerde documenten

Doc. nr.	Documentnaam
0- Kerndocumenten	
0.1	ZER
0.2	Overzicht curriculum HRM 2022 – 2023
0.3	OS/OER 2022-2023
0.4	LOO HRM Profiel 2020+
0.5	Overzichtslijst van afstudeerders
0.6	Afstudeerhandleidingen 2020-2021-2022
0.7	Overzicht docenten 2022-2023
0.8	Opleidingsplan HRM 2022-2023
1- Standaard 1: Beoogde eindkwalificatie	
1.1	LOO HRM Profiel 2020+
1.2	Taaksituaties HRM
1.3	Transferoverzicht van de Eindkwalificaties
1.4	Bedrijfskundige visie HRM
1.5	Visie HRM 2022+
1.6	Didactische Visie
2- Standaard 2: Onderwijs	
2.1	Opleidingsplan HRM 2022-2023
2.2	OS/OER 2020-2021
2.3	OS/OER 2021-2022
2.4	Jaarverslag lectoraat 2021
2.5	Curriculumoverzicht
3- Standaard 3: Toetsing	
3.1	Toetsbeleidsplan IBE 2017-2021
3.2	Oplegger Toetsvisie en Toetsbeleidsplan HRM
3.3	Jaarverslag examencommissie 2020-2021
3.4	Jaarverslag toetscommissie HRM 2021-2022
3.5	Beoordelingsformulieren AOD 2020-2021-2022
3.6	Toetsbouwwerk opleiding HRM 2022
4- Standaard 4 Gerealiseerd eindniveau	
4.1	Overzichtslijst van afstudeerders september 2020 – juli 2022
4.2	Jaarverslag AOD 2020-2021
4.3	Jaarverslag AOD 2021-2022
4.4	Stagehandleiding 2021-2022 (inclusief feedbackformulier)
4.5	Afstudeerhandleiding semester 1, 2020-2021
4.6	Afstudeerhandleiding semester 2, 2020-2021
4.7	Afstudeerhandleiding semester 1, 2021-2022
4.8	Afstudeerhandleiding semester 2, 2021-2022
4.9	Docenten/examinatorenhandleiding-instructie AOD (procedures)
5- Personeel	
5.1	Overzicht docenten HRM 2022-2023
6- Kwaliteitszorg	
6.1	Academieplan-AOO- 8 november 2020
6.2	Academiejaarplan-2021-AOO
6.3	Jaarverslag opleidingscommissie HRM 2020-2021
6.4	Overzicht activiteiten kwaliteitszorg HRM

6.5	NSE HRM 2022
6.6	HBO-Monitor 2021 HRM VT
6.7	Alumni-onderzoek arbeidsmarkt HRM
6.8	Notulen BVC 2020-2021 & 2021-2022
6.9	Rapportage Studierendementscijfers 2021
	Representatieve selectie van toetsmateriaal met studentuitwerkingen en bijbehorende beoordelingen
	Steekproef van eindwerken van vijftien afgestudeerden van de cohorten 2020-2021 en 2021-2022