



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
voltijd/deeltijd

De Haagse Hogeschool

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
voltijd/deeltijd

De Haagse Hogeschool

CROHO nr.: 34609

Hobéon Certificering

Datum

25 februari 2019

Auditpanel

De heer drs. R.B. van der Herberg

De heer ing. J.C. de Jong

De heer drs. J. Fahrenfort

Mevrouw M. van der Plas

Secretaris

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

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	25
6.	AANBEVELINGEN	27
BIJLAGE I	Scoretabel	29
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	31
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	35
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	37

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	De Haagse Hogeschool
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	-
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Human Resource Management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Gedrag en Maatschappij
oriëntatie opleiding	Professional bachelor
niveau opleiding	Hbo-bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240
afstudeerrichtingen	-
locatie	Den Haag
varianten	Voltijd en deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	13 november 2018

2. SAMENVATTING

De opleiding Human Resource Management (hierna: HRM) van De Haagse Hogeschool onderscheidt twee varianten, een voltijd- en deeltijdvariant. Voor beide geldt een opleidingsduur van vier jaar: ze zijn verschillend vormgegeven om tegemoet te komen aan de specifieke doelgroep van beide varianten. Afgestudeerden komen terecht in een breed werkveld waaronder de afdeling P&O of HRM van een bedrijf. Ook kunnen zij als trainer/opleider, HR-consultant of als adviseur aan de slag. Verder bestaat de mogelijkheid om een verkorte wo-master te volgen op uiteenlopende terreinen waaronder Personeelwetenschappen, Bedrijfskunde of Organisationspsychologie.

Onderwerp 1. Beoogde leerresultaten

De opleiding gaat bij beide varianten, voltijd en deeltijd, uit van het in 2016 vastgestelde Landelijk Opleidingsprofiel 2016+. Het beroepenveld is bij de vormgeving en vaststelling ervan betrokken geweest, waardoor de beoogde leerresultaten/competenties aansluiten op de eisen die het beroep stelt. De focus op onderzoek is expliciet in het landelijk profiel opgenomen. Met de toevoeging van wereldburgerschap aan de eerste competentie sluit de opleiding aan bij de hogeschool-brede profilering op dit terrein, een toevoeging die de opleiding nog verder als onderdeel van het profiel kan concretiseren. Het auditpanel beoordeelt standaard 1 voor beide varianten als voldoende.

Onderwerp 2. Programma

De inhoud van het voltijd- en deeltijdcurriculum is actueel waarbij professionele HRM-vaardigheden deel uitmaken van beide curricula. Deze vaardigheden zijn passend voor de professionele oriëntatie en het bachelorniveau van de opleiding. Er is een goede balans tussen de theorie- en praktijkcomponent in het programma. De minoren/keuzemodules die de opleiding aanbiedt binnen de kaders van vrije studieruimte, sluiten goed aan bij actuele ontwikkelingen in het vakgebied. De curricula zijn zodanig uitgewerkt en vormgegeven, dat studenten de beoogde leerresultaten kunnen behalen.

Onderzoek is opgenomen in de doelstellingen en het curriculum, zoals de beoogde leerresultaten veronderstellen, waarbij de opleiding wel nog meer kan samenwerken met lectoraten en onderzoeksplatforms.

Zowel de theorie- als de praktijkcomponent komen in de curricula in ruime mate aan bod. Internationalisering is eveneens uitgewerkt waarbij het auditpanel opmerkt dat HRM haar studenten meer kan aanmoedigen om ook buitenlandervaring te verwerven.

Het curriculum is dusdanig vormgegeven dat de studenten de beoogde leerresultaten kunnen behalen, mede door het heldere didactische concept en de daarbij door de opleiding gehanteerde inzichtelijk structuur en opbouw van zowel het voltijd- als het deeltijdcurriculum. De toegepaste didactiek en werkvormen sluiten goed aan op de doelgroepen van beide varianten. Studenten participeren actief in het onderwijs waarbij de opleiding hen uitdaagt om in het kader van student-centraal onderwijs ook zelf vorm te geven aan het leerproces. Hierbij speelt het leerlandschap van HRM een centrale rol. De minoren/keuzemodules die de opleiding aanbiedt binnen de kaders van vrije studieruimte, sluiten goed aan bij actuele ontwikkelingen in het vakgebied. De opleiding houdt rekening met de vooropleiding van studenten, organiseert degelijke voorlichting, kent remediërende programmaonderdelen in de propedeuse op het terrein van taal en rekenen, en houdt aparte intakegesprekken voor deeltijdstudenten. Het opleidingsrendement is de afgelopen jaren sterk verbeterd. HRM biedt talentvolle studenten de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen. Het auditpanel beoordeelt standaard 2 (oriëntatie) en 5 (aansluiting) als voldoende voor beide varianten. Standaard 3 (inhoud) en 4 (vormgeving) beoordeelt het auditpanel als goed, eveneens voor beide varianten.

Onderwerp 3. Personeel

Uit het door de opleiding verstrekte overzicht van kwalificaties van het docentencorps en uit het auditgesprek blijkt een ruime dekking van expertise die nodig is om beide curricula te verzorgen.

Studenten bevestigen dit en zijn zeer tevreden over de didactische en vakinhoudelijke kwaliteiten van hun docenten. Zij professionaliseren zich stelselmatig; de opleiding faciliteert dit. De werkdruk van docenten vormt nog een punt van aandacht. Het auditpanel beoordeelt standaard 6 als goed voor beide varianten.

Onderwerp 4. Voorzieningen

De studiebegeleiding is voldoende, evenals de voorbereiding op studentstages. De opleiding kan nog inzetten op een intensievere binding met haar studenten tijdens de hele opleiding. Studenten beschikken over voldoende werkplekken. De faciliteiten waaronder apparatuur, bibliotheek, leerlandschap en stilleruimten dragen bij aan een adequaat geoutilleerd studieklimaat waarbij HRM wel tegen de grenzen aanloopt van hetgeen studenten wensen, met name op IT-gebied. Het auditpanel beoordeelt standaard 7 en 8 als voldoende voor beide varianten.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

De opleiding is op weg naar een kwaliteitscultuur; alle betrokkenen denken en handelen vanuit kwaliteitsbewustzijn en –verbetering. Er is sprake van een evaluatiesystematiek waarbij de opleiding iedere paar jaar de maat wordt genomen. De afgelopen jaren is HRM meerdere malen beoordeeld waarbij verbetermaatregelen zijn geformuleerd en waarmee de opleiding aan de slag is gegaan. Hiervoor geldt: *work in progress*. Het auditpanel beoordeelt standaard 9 als voldoende voor beide varianten.

Onderwerp 6. Toetsing

De opleiding beschikt over een opleidingsbreed, transparant en coherent toetsbeleid. De examencommissie vervult haar wettelijke taken, is sparring partner van het management, is deskundig en opereert onafhankelijk. De toetscommissie ondersteunt de examencommissie hierbij. De examencommissie en het werkveld houden zicht op het gerealiseerde niveau. De door het auditpanel bestudeerde toetsen representeren het bachelorniveau. De toetsing gebeurt betrouwbaar daar waar dit het meer-ogen principe betreft. Van belang is dat beoordelaars meer aandacht besteden bij de beoordeling van afstudeerwerken aan de inzichtelijkheid en navolgbaarheid van hun oordelen. Het auditpanel beoordeelt standaard 10 als voldoende voor beide varianten.

Onderwerp 7. Gerealiseerde leerresultaten

Het auditpanel stelt vast dat HRM-studenten met de afstudeerproducten laten zien dat zij de beoogde leerresultaten hebben behaald. Wel kan de opleiding een 'tandje bijschakelen' wat betreft de kwaliteit van de afstudeerproducten. Het werkveld is tevreden over de kwaliteit en het functioneren van de alumni in de beroepspraktijk; laatstgenoemden zijn van oordeel dat de opleiding hen adequaat heeft voorbereid op het werkveld. Het auditpanel beoordeelt standaard 11 als voldoende voor beide varianten.

Algemene conclusie:

Het auditpanel stelt vast dat de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van De Haagse Hogeschool in de varianten voltijd en deeltijd beschikt over een set competenties die voldoende aansluit op de eisen die de praktijk stelt aan bachelor-afgestudeerde HRM'ers. Het docententeam is vakinhoudelijk voldoende deskundig. De afstudeerproducten van zowel voltijd- als deeltijdstudenten representeren het hbo-bachelorniveau. Het auditpanel komt dan ook, conform de beslisregels van de NVAO, tot het oordeel 'voldoende' voor de bacheloropleiding Human Resource Management van De Haagse Hogeschool in de varianten voltijd en deeltijd.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 25 februari 2019.

3. INLEIDING

De opleiding Human Resource Management (hierna: HRM) maakt sinds 2014 binnen De Haagse Hogeschool deel uit van de faculteit Management en Organisatie. Er is toen door een groot deel van het team docenten voor gekozen om de opleiding te vernieuwen. Ten tijde van de audit bevond HRM zich in de laatste fase van een curriculumherziening. Het propedeutisch jaar van de voltijdvariant had twee jaar 'gedraaid' in de nieuwe vorm. Met ingang van het huidige studiejaar, 2018-2019, is HRM met de uitvoering van het nieuw vormgegeven derde voltijdstudiejaar gestart.

De opleiding heeft een heterogene studentenpopulatie, die een afspiegeling vormt van de Haagse bevolking. De deeltijdvariant heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een dalende instroom van studenten naar zo'n 20 eerstejaars. Mede daarom werkt HRM samen met de opleiding Facility Management en bieden zij een aantal modules gezamenlijk aan.

Vorige accreditatie

De opleiding is in 2010 geaccrediteerd. In 2014 vond een interne audit plaats, gevolgd in 2016 door een interne kwaliteitsmeting. Uit zowel de accreditatie, de interne audit als de interne kwaliteitsmeting kwamen een aantal aanbevelingen voor HRM naar voren gekomen. De opvolging door HRM van de aanbevelingen uit de accreditatieaudit is in onderstaand schema weergegeven.

Accreditatie 2010	Vervolgacties en resultaten
Om de hoge studentuitval tegen te gaan, moet de opleiding aanvullende maatregelen nemen, naast de al eerder door haar ingezette maatregelen.	De opleiding pakt de uitval in de propedeuse aan door een leeromgeving te bieden met veel ondersteuning. Het aantal contacturen per week is verdubbeld. Verschillende acties hebben geleid tot een voortijdige uitval van 35 procent, een percentage dat de opleiding acceptabel acht.
De studieloopbaanbegeleiding in de voltijdvariant was vernieuwd. Ten tijde van de audit was dit nog niet volledig ingevoerd.	De vernieuwde studieloopbaanbegeleiding is in het nieuwe curriculum dat de opleiding thans aanbiedt opgenomen. Voor studenten die het nog in afbouw zijnde curriculum volgen, geldt dat HRM hen intensief begeleidt.
De opleiding maakte gebruik van een groot aantal evaluaties zonder dat meteen duidelijk is waar de prioriteiten liggen. HRM kan daar meer focus in aanbrengen.	In het nieuw curriculum is gekozen voor grotere en meer samenhangende onderwijseenheden waardoor het aantal studentevaluaties is afgenomen tot een overzichtelijk aantal. Voor HRM is het thans mogelijk om een overzichtelijk aantal verbeteracties te prioriteren.
HRM kon haar studenten beter informeren over veranderingen in de opleiding.	HRM maakt voor informatievoorziening gebruik van <i>Blackboard</i> , <i>Osiris</i> en hanteert een vast rooster. Informatievoorziening blijft een aandachtspunt.

Deze rapportage

In de voorliggende rapportage besteedt het auditpanel aandacht aan zowel de voltijd- als de deeltijdvariant van de opleiding HRM. Op die punten waar beide opleidingsvarianten van elkaar verschillen, is dit hier beschreven. Daar waar geen significante verschillen aangetroffen zijn, gelden de bevindingen en oordelen voor beide opleidingsvarianten.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

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

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

Bevindingen

Opleidingsprofiel

Het landelijk opleidingsprofiel HRM (2016) is leidend voor beide varianten van de opleiding. Zij wijkt dan ook niet af van de landelijk overeengekomen eindtermen.

De Haagse opleiding leidt haar studenten op voor HRM-posities 'in brede zin' waarbij de inhoud van beide curricula (voltijd en deeltijd) aansluit bij ontwikkelingen in het werkveld. Zij wil zich van andere HRM-opleidingen onderscheiden door zich te richten op de thema's: organisatieontwikkeling, talentontwikkeling, professionele ontwikkeling en vitaliteit. Zo moet de HR-professional een professionele beroepshouding ontwikkelen en een analyse kunnen maken van een organisatie vanuit een organisatie- en bedrijfskundig perspectief. Ook speelt de HRM'er een belangrijke rol bij de ontwikkeling van talenten binnen een organisatie. Bij het thema 'vitaliteit' ontwikkelen studenten met hun docenten en externe opdrachtgevers interventies om de vitaliteit van medewerkers te verbeteren. Het auditpanel vindt dat HRM deze thema's nog sterker als onderdeel van het eigen profiel kan uitwerken.

Kerncompetenties

De HRM-opleidingen hebben in het 'Landelijk Opleidingsprofiel 2016+' zes kerncompetenties geformuleerd. Samengevat luiden deze kerncompetenties:

- het werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap;
- het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van beleid binnen een organisatie en passend binnen de maatschappij;
- het initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen binnen organisaties;
- het ontwikkelen van individuen, teams en organisaties;
- het realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op verschillende niveaus;
- het doelgericht verzamelen en analyseren van beroepsrelevante data.

De opleiding heeft de competenties overgenomen en vanaf het vorige studiejaar ook ingevoerd in het uitfaserende oude curriculum. De opleiding heeft als uitwerking van de laatste competentie een visie geformuleerd op onderzoek binnen het vakgebied HRM en tevens de onderzoekscomponent verder uitgewerkt.

Voorts heeft zij Wereldburgerschap (diversiteit, inclusief personeelsbeleid) toegevoegd aan de eerste hierboven genoemde competentie. Dit is in lijn met de hogeschool-brede profilering rondom Wereldburgerschap, Internationalisering en Netwerkhogeschool. Het streven van de opleiding is dat studenten zich ontwikkelen 'tot echte wereldburgers en als HR-professional oog hebben voor een inclusief personeelsbestand.

Rol werkveldcommissie en opleidingscommissie.

Zowel de opleidingscommissie (bestaande uit drie docenten en drie studenten) als de werkveldcommissie van HRM zijn betrokken bij het (nieuwe) onderwijs en recent (2014) meer in positie gekomen. Zo zijn beide commissies betrokken (geweest) bij het ontwerp van het nieuwe curriculum en hebben daarbij suggesties gedaan voor zowel de onderwijsinhoud als voor de plannen van de opleiding rondom de onderwijsvernieuwing. De werkveldcommissie adviseerde met name of de beoogde leerresultaten overeenkomen met hetgeen het werkveld van de afgestudeerde HR-functionaris verwacht. Voor de opleidingscommissie stond de studeerbaarheid van het curriculum centraal.

Internationalisering

Het landelijk overleg van HRM-opleidingen heeft een *benchmark* laten uitvoeren tussen de eigen HRM-kerntaken resp. kerncompetentieprofiel en die van vergelijkbare buitenlandse onderwijsinstellingen. Daaruit is voldoende overeenstemming gebleken. De wijze waarop kerntaken en kerncompetenties zijn uitgewerkt, verschilt en zijn meer landspecifiek. De HRM-opleiding wil duurzame partnerrelaties intensiveren met de huidige hogeschoolpartners in Wenen, Bruhl, Kleve, Derby en Thessaloniki en dit nog verder uitbreiden met andere hoger onderwijsinstellingen. De internationaliseringscomponent verdient nog versterking wat betreft de uitwerking ervan in het profiel.

Weging en Oordeel

De opleiding hanteert voor beide varianten een actueel opleidingsprofiel dat zij onderhoudt, mede in landelijk verband, in overleg met het werkveld. De set competenties is in 2016 in landelijk verband vastgesteld en representeert het vereiste bachelorniveau. De Haagse opleiding profileert zich op vier thema's die beperkt afwijken van de thema's waar andere HRM-opleidingen zich op richten. Met de toevoeging van wereldburgerschap aan de eerste competentie sluit de opleiding aan bij de hogeschool-brede profilering op dit terrein. De opleiding kan deze focus nog sterker concretiseren in het eigen profiel. Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

4.2. Programma

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

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

Bevindingen

Onderzoeks- en beroepsvaardigheden sluiten direct aan op de eerste competentie uit het nieuwe landelijk HRM-profiel: *Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap*.

HRM heeft een kernteam geïnstalleerd dat zich bezighoudt met het thema onderzoek. Zo is vanuit de HRM-visie op onderzoek in een matrix beschreven wanneer de student tijdens zijn voltijd- of deeltijdopleiding werkt aan zijn onderzoeksvaardigheden en welke leeractiviteiten een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van zijn onderzoekend vermogen.

De HRM'er laat een onderzoekende houding zien, weet kennis uit wetenschappelijke bronnen op waarde te schatten en is in staat om *hypes* van bewezen methoden te onderscheiden. Hij kan kennis uit verschillende bronnen methodisch ontsluiten en toepassen bij de uitoefening en verdere ontwikkeling van zijn handelen in de praktijk. Daartoe besteedt HRM vanaf de propedeuse bij zowel de deeltijd- als voltijdvariant aandacht aan het werken door studenten aan beroepsproducten. Naarmate de student vordert in zijn studie, neemt de complexiteit van deze beroepsproducten toe waarbij de opleiding een steeds groter beroep doet op het onderzoekend vermogen van studenten. Zij werken aan deze beroepsproducten tijdens groeps- en individueel werk en tijdens stages en het werken aan opdrachten uit het werkveld. Daarmee is het werkveld betrokken bij de inhoud en actualiteit van de opleiding. Zowel werkveld als opleiding informeren elkaar over ontwikkelingen in het vakgebied.

Voor de deeltijdvariant geldt dat HRM onderzoeksvaardigheden heeft ondergebracht in een aparte module in het eerste studiejaar. Deeltijdstudenten volgen deze module samen met studenten van de opleiding Facility Management. Verder besteedt HRM-deeltijd aandacht aan de onderzoekscomponent bij de modules 'Action Learning 1' en '2'. Binnen de kaders van de MAD-opdracht (Methodisch Adviseren, een afsluitende opdracht) toont de deeltijder aan dat hij in staat is om op een methodisch verantwoorde wijze tot een onderbouwd HRM-advies komt.

Bij het oude, uitfaserende, voltijdcurriculum werkten studenten in het eerste en tweede studiejaar aan de onderzoekscompetenties. Tijdens stages voerden zij twee praktijkopdrachten uit binnen de eigen stageorganisatie voor de studieonderdelen HR-Analytics en Kwaliteitsmanagement. Het auditpanel heeft afstudeerwerken van deze studenten bestudeerd en beoordeeld (zie standaard 11).

De opleiding geeft aan op de goede weg te zijn wat betreft de uitwerking van de onderzoekscomponent en blijft haar onderwijs, zoals ze zelf aangeeft, op dit terrein verder verbeteren. Zo wil zij de relatie verbreden en versterken met lectoraten en onderzoeksplatforms binnen de onderwijsinstelling. Doel hiervan is om studenten en docenten nauwer te betrekken bij onderzoek dat deze lectoraten en onderzoeksplatforms uitvoeren. Eerste initiatieven daartoe zijn zichtbaar waarbij opleiding, kenniskring en lectoraten samenwerken. Studenten zijn tevreden over de onderzoekscomponent: een score 3.4 op een vijfpuntsschaal. Het auditpanel waardeert de aandacht voor onderzoek in het nieuwe curriculum, temeer daar het dit als ondersteunend voor de eindwerken beschouwt (zie standaard 11).

Beroepsvaardigheden verwerft de student met name tijdens het praktijkleren in de vorm van stages. Hiervoor is een aanzienlijk deel van zowel het voltijd- als het deeltijdcurriculum gereserveerd. Stages en praktijkleren komen aan bod binnen het thema 'Professionele Ontwikkeling'. Studenten kunnen zich dan onder begeleiding van een bedrijfsmentor oriënteren op het beroep. Verder lopen alle HRM-studenten stage en volgen zij tevens verdiepend onderwijs.

Bij de start van de opleiding krijgt iedere student een mentor toegewezen. Deze maakt de student wegwijs in het werkveld waarbij deze zicht krijgt op wat het beroep in de praktijk betekent. In het tweede en vierde studiejaar loopt de student stage. Iedere twee weken volgt de student op de opleiding intervisiesessies en zijn er terugkomdagen waarbij studenten relevante thema's uit het beroep en stage-ervaringen bespreken.

Tijdens de laatste fase van de studie combineren studenten de stage en het afstuderen binnen het thema 'Professionele Ontwikkeling'. Ten tijde van de audit werd dit nog ontwikkeld voor het nieuwe curriculum maar waren de kaders waarlangs HRM dit wil inrichten en de inhoud ervan uitgewerkt. Gedurende het werken aan beroepsproducten voor externe opdrachtgevers, komen studenten in contact met het werkveld waarbij zij oplossingen aandragen voor actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk. Stages/praktijkleren en het werken aan beroepsproducten zorgen ervoor dat de student voldoende gelegenheid krijgt om zich beroepsvaardigheden eigen te maken.

Weging en Oordeel

Onderzoek is uitgewerkt, zoals de beoogde leerresultaten veronderstellen. Studenten zijn tevreden over de onderzoekscomponent waarbij de opleiding er op wijst dat er nog verbeterpunten zijn door meer samen te werken met lectoraten en onderzoekplatforms. Eerste initiatieven op dit terrein zijn zichtbaar. Professionele vaardigheden maken deel uit van het curriculum en zijn passend voor de professionele oriëntatie en het bachelorprogramma van de opleiding. Het auditpanel beoordeelt standaard 2 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

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

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

Bevindingen

Ten tijde van de audit bevond HRM zich in de laatste fase van een curriculumherziening. Het propedeutisch jaar van de voltijdvariant had toen twee jaar 'gedraaid' in de nieuwe vorm. Met ingang van het huidige studiejaar, 2018-2019, is HRM met de uitvoering van het nieuw vormgegeven derde voltijdstudiejaar gestart. Evenals bij het oude, thans uitfaserend, curriculum is de opleiding er ook hier in geslaagd bij beide opleidingsvarianten de praktijkcomponent goed te laten aansluiten op de theoriecomponent.

Voor de deeltijdvariant geldt dat deze een min of meer synchroon verlopende ontwikkeling laat zien ten opzichte van de voltijdvariant. Daarbij is wel de keuze gemaakt om deeltijdstudenten naast een opleidingsdeel ook een faculteitsdeel aan te bieden hetgeen hen de gelegenheid biedt om in multidisciplinaire projecten samen te werken met studenten van de opleiding Facility Management bij modules zoals 'International Experience' en 'Projectmanagement'. Ook bieden beide opleidingen de onderwijsmodules op de terreinen onderzoek en verandermanagement gezamenlijk aan. Voor HRM en Facility Management geldt dat 60 procent van het curriculum opleidingsspecifiek is, 40 procent verzorgen zij gezamenlijk. Het auditpanel waardeert deze samenwerking tussen opleidingen omdat zowel studenten als docenten in elkaars keuken kunnen kijken en zij interdisciplinair samenwerken.

In het nieuwe voltijd- en deeltijdcurriculum van HRM staan vier actuele thema's centraal die aansluiting bieden op recente ontwikkelingen in het vakgebied: Professionele Ontwikkeling, Organisatieontwikkeling, Vitaliteit en Talentontwikkeling. In de propedeuse besteedt de opleiding aan deze vier thema's, omvang rond 14 EC, aandacht. In het daaropvolgende tweede en derde studiejaar vindt verdieping plaats van de thema's die HRM gedurende een (deel van een) semester behandelt. Aan het eind van de opleiding beheersen studenten de competenties op niveau 1, in de hoofdfase 2 op niveau 2 en bij het afstuderen op niveau 3.

Beide curricula, voltijd en deeltijd, garanderen de wisselwerking tussen theorie en praktijk in voldoende mate. Bij het ontwerp van de nieuwe curricula heeft HRM rekening gehouden met internationaliserings- en globaliseringsaspecten van het vakgebied. Het gaat dan tijdens de propedeuse met name om HRM-trends in de ons omringende landen. In de hoofdfase ligt de nadruk vooral op HRM-trends in Europa en daarbuiten. Verder besteedt de opleiding aandacht aan wereldburgerschap en cultuurverschillen in organisaties. Het auditpanel vindt het terecht en belangrijk dat HRM deze aspecten opneemt in haar curriculum. Wel kan zij studenten nadrukkelijker aanmoedigen om buiten de landsgrenzen stages te lopen en om hen meer te laten samenwerken met buitenlandse studenten.

De gebruikte literatuur is relevant en actueel en biedt studenten een duidelijk overzicht van het vakgebied en de actuele thema's. Studenten hebben een ruimte van 30 EC om te kiezen uit minoren of 12 EC uit keuzemodulen die de opleiding of hogeschool zelf aanbieden of die studenten buiten de onderwijsinstelling kunnen volgen. De examencommissie beslist in het laatste geval of zij hiervoor toestemming verleent. De door HRM zelf aangeboden minoren/keuzemodulen hebben onder andere betrekking op: Arbeidsbemiddeling, Geld en het Goede Leven en Vakmanschap. Volgens het auditpanel minoren/keuzemodulen die goed aansluiten bij ontwikkelingen in het beroepenveld. Voor studenten die meer uitdaging willen binnen het curriculum, bestaat de mogelijkheid de verdiepende talentminor 'Creëer je eigen werk' te volgen.

Voor het uitfaserend curriculum heeft HRM enkele onderdelen opnieuw ontwikkeld, waaronder de handleiding van de stage die aansluit op het nieuwe landelijk profiel en gelden in het vierde jaar van de opleiding de nieuwe landelijke competenties.

Weging en Oordeel

De inhoud van het programma is dekkend voor de beoogde leerresultaten, waarbij de thema's aansluiten bij actuele ontwikkelingen in het beroepenveld. Er is een goede balans tussen de theorie- en praktijkcomponent in het programma. Sterk is dat deeltijdstudenten van de opleiding verschillende modules volgen met studenten van de opleiding Facility Management. Internationalisering is uitgewerkt, zoals de beoogde leerresultaten veronderstellen waarbij het auditpanel opmerkt dat de opleiding studenten meer kan aanmoedigen om ook in het buitenland ervaring te verwerven. De minoren/keuzemodules die de opleiding aanbiedt binnen de kaders van vrije studieruimte, sluiten prima aan bij actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Het auditpanel beoordeelt standaard 3 als goed voor beide opleidingsvarianten.

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

Toelichting NVAO: De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling.

Bevindingen

De opleiding gaat bij de vormgeving van het curriculum uit van het gedachtegoed van Vreugdehil (*Breinkennis*, Groningen, 2014). Voor het nieuwe curriculum geldt dat dit gecentreerd is rondom de vier eerder genoemde thema's: talentontwikkeling, organisatieontwikkeling, vitaliteit/duurzame inzetbaarheid en professionele ontwikkeling. Per semester werken alle studenten aan twee thema's. In de didactiek van de opleiding wordt de werkelijkheid van de beroepspraktijk gesimuleerd en geoefend. Binnen ieder thema staat een beroepsvraagstuk centraal waar studenten in groepen aan werken.

De kenniscomponent komt bij ieder thema ruim aan bod. Professionals uit het werkveld zijn betrokken bij het onderwijs; de opleiding spreekt in dit verband van co-creatie met studenten en werkveld. Dit stimuleert studenten om zich breder te oriënteren binnen een module dan de opleiding van hen vraagt, een belangrijk punt volgens het auditpanel.

Het leren bij beide opleidingsvarianten vindt plaats binnen de kaders van een leerlandschap waarbij docenten en studenten samenkomen en vier à zes docenten het onderwijs per thema verzorgen. De daarbij gehanteerde werkvormen variëren van workshops, projectgroepen, trainingen tot en met coachingsgesprekken. De opleiding zet steeds meer in op een digitale leeromgeving. Zo vraagt zij van haar studenten om tijdens de lessen informatie op te zoeken en mee te doen aan *online polls*. Ook bij de vormgeving van presentaties maken studenten gebruik van ICT-voorzieningen.

In de propedeuse en in de hoofdfase is keuzeonderwijs geprogrammeerd waarbij de student kiest uit het aanbod van de hogeschool of zelf met een voorstel komt om invulling te geven aan het keuzeonderwijs. Dit moet gemotiveerd gebeuren met toestemming van de opleiding. In de laatste fase van de studie staat de MAD-opdracht centraal. Hierbij werkt de student aan een praktijkprobleem en voert hij individueel praktijkgericht onderzoek uit. Voltijd- en deeltijdstudent volgen gezamenlijk de afstudeerkringen waarbij zij hun ervaringen uitwisselen bij het werken aan de afstudeeropdracht.

Voor de deeltijdvariant geldt dat studenten in de studie jaren 1 en 2 eveneens werken aan de bovengenoemde vier thema's. Ook nemen zij met studenten van de faculteit Management en Organisatie deel aan modules waar multidisciplinaire projecten centraal staan. In het derde studiejaar volgt de deeltijder verdiepende modules rondom de HRM-thema's: 'Strategisch recruitment', 'International HRM', 'Coaching' en 'HRM Analytics'. In het vierde studiejaar sluit de deeltijdstudent het thematisch onderwijs af en kan hij een minor volgen en start hij met het afstudeertraject MAD. Deeltijders dienen te beschikken over een relevante werkomgeving. De koppeling tussen theorie en de praktijk van de student wordt samengebracht in de modules 'Werkplekieren' waarbij de student de thema's uit het onderwijs aan de eigen beroepspraktijk koppelt.

Voor het uitfaserende curriculum geldt dat de inrichting van het vierde studiejaar is gewijzigd met betrekking tot de MAD-opdracht/het afstudeertraject. Sinds het vorige studiejaar werkt de opleiding met afstudeerkringen waarbij studenten tweewekelijks bijeenkomen gedurende een semester om onder begeleiding van docenten te bespreken waar ze staan in hun MAD-traject. Verder volgen zij leeractiviteiten waar zij behoefte aan hebben waardoor HRM aansluit bij de mogelijkheden die student-centraal onderwijs biedt.

Weging en Oordeel

Het curriculum is dusdanig vormgegeven dat de studenten de beoogde leerresultaten kunnen behalen, mede door het heldere didactisch concept en de daarbij door de opleiding gehanteerde inzichtelijke structuur en opbouw van zowel het voltijd- als het deeltijdcurriculum. De toegepaste didactiek en werkvormen sluiten goed aan op doelgroep. Studenten participeren actief in het onderwijs. Het leerlandschap en de docenten bevorderen in hoge mate dat studenten actief hun eigen leerproces vormgeven. Het auditpanel beoordeelt standaard 4 als goed voor beide opleidingsvarianten.

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

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

Bevindingen

Veruit de meeste studenten die de opleiding instromen, hebben een havo- of mbo-achtergrond. Als voorbereiding op de HRM-opleiding kunnen aspirant-studenten open dagen en meeloopdagen bezoeken evenals matchingsdagen, ook kunnen zij proefstuderen of zich oriënteren via de website en de facebookpagina die wordt beheerd door de PR-commissie. Vanaf het huidige studiejaar integreert de opleiding rekenen en taal in de onderwijsthema's. Studenten die achterstand vertonen krijgen extra lessen en tutoring op het terrein van taal en rekenen. De opleiding kent een aanzienlijke instroom van niet-westerse studenten die hieraan deelnemen.

De opleiding neemt deel aan de *pilot* topklas havo, een gezamenlijk traject van De Haagse Hogeschool en het middelbaar onderwijs in de regio. Hierbij onderzoeken zij bij talentvolle havo-5 leerlingen die onderpresteren, waar hun talenten liggen en om doelen voor hen te formuleren voor vervolgonderwijs. Voor de begeleiding van deze havisten zet de opleiding studenten in die de minor 'Creëer je eigen werk' volgen. Verder participeert de opleiding in het doorstroomtraject mbo-hbo. Doel is om havo- en mbo-leerlingen beter voor te bereiden op een hbo-opleiding. Het auditpanel waardeert dit.

HRM kent een vrije keuzeruimte waarbij voor zowel voltijd- als deeltijdstudenten geldt dat zij studieonderdelen kiezen die passen binnen hun eigen persoonlijke ontwikkeling, hetgeen didactisch aansluit bij meer student-centraal onderwijs. De student neemt daarbij meer verantwoordelijkheid voor zijn ontwikkeling en het biedt HRM de gelegenheid om maatwerk te leveren. Ook kunnen studenten zelf met initiatieven komen om studieonderdelen (elders) te volgen waarbij zij dit eerst met de studiecoach bespreken.

Talentvolle studenten kunnen naast het reguliere curriculum ook de verdiepende Talentminor 'Creëer je eigen werk' volgen. Studenten die bovengemiddeld scoren tijdens de propedeuse, kunnen naar een plek binnen deze minor solliciteren. Studenten krijgen de gelegenheid om zich als professional verder te ontwikkelen, met name op het terrein van de ondernemende HRM'er. Zes studenten die deze minor volgden zijn versneld afgestudeerd.

Voor deeltijdstudenten geldt dat zij een intakegesprek voeren met een docent. Doel hierbij is om de deeltijder een helder beeld te verschaffen van de opleiding en daarbij elkaars verwachtingen af te stemmen. Verder is het van belang dat de deeltijdstudent voldoet aan instapcriteria zoals het minimaal over twee jaar werkervaring beschikken op een voor HRM relevant terrein/positie, tenminste 24 uur per week werken bij een organisatie met een personele omvang van minimaal 25 fte.

Studenten van beide opleidingsvarianten waarderen de aansluiting van HRM op de vooropleiding met een ruime 6. Uit onderwijsbeoordelingen blijkt dat studenten vooral aan het werken in het studielandschap moeten wennen. Het propedeuserendement is de afgelopen jaren sterk gestegen. Zo bedroeg het aantal P-geslaagden na één jaar in 2012 5,3 procent. In 2016 was dit gestegen naar 29,9 procent. Nog steeds laag volgens het auditpanel maar op dit terrein heeft HRM wel een forse inhaalslag gemaakt, een lijn die zij de komende jaren moet doortrekken. De opleiding kent wel nog relatief veel langstudeerders die het oude, uitfaserende, curriculum volgen.

Weging en Oordeel

HRM houdt rekening met de vooropleiding van de groep instromende studenten, heeft remediërende programmaonderdelen in de propedeuse opgenomen op het terrein van taal en rekenen en voert intakegesprekken met alle deeltijders. De opleiding stemt met het middelbaar beroepsonderwijs in de regio af. HRM biedt talentvolle studenten de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen. Het rendement is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Van belang is dat HRM deze opgaande lijn weet vast te houden en te versterken. Het auditpanel beoordeelt standaard 5 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

4.3. Personeel

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

Toelichting NVAO: De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Het personeelsbeleid draagt daar aan bij. Er is voldoende personeel beschikbaar om de opleiding te verzorgen en de studenten te begeleiden.

Bevindingen

De opleiding heeft de docent/studentratio teruggebracht tot 1:24, d.w.z. voldoende docenten ingezet. Docenten zijn over het algemeen tevreden over hun werkomstandigheden, de mogelijkheden tot professionalisering en de werkomgeving. Op deze facetten laat HRM een stijgende lijn zien over de periode 2013-2017 en behoort zij met haar scores inmiddels tot de hoogste van de onderwijsinstelling.

HRM stelt op korte termijn een professionaliseringsplan op waarmee zij de scholingsbehoefte van docenten ook vanuit organisatieperspectief bepaalt. Hierin beschrijft de opleiding onder andere maatregelen om te komen tot meer docenten die beschikken over een Senior Kwalificatie Examinering. De opleiding stimuleert deskundigheidsbevordering binnen de kaders van de Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken; hiervoor is tien procent van de aanstelling van docenten gereserveerd.

HRM zet docenten in op basis van hun ambitie, talent en voorkeuren. Een persoonlijk inzetplan en een ontwikkelplan zijn hierbij behulpzaam. Docenten kiezen veelal voor die onderwerpen, waar zij het meest affectie mee hebben en waarvan zij over de meeste kennis beschikken. Docenten werken in wisselend samengestelde teams, waarbij HRM gebruik maakt van didactische verschillen tussen de lesmethoden die docenten hanteren. Ook kunnen docenten bij elkaar 'in de keuken te kijken'. Teamlunches biedt de docent gelegenheid om kennis te maken met de kennis en expertise van collega-docenten en om te discussiëren over actuele ontwikkelingen op vakinhoudelijk en didactisch terrein. Een sterk punt van de opleiding daar waar het docentontwikkeling betreft en het tevens de cohesie van het docententeam stimuleert.

De opleiding stimuleert haar docenten om te blijven werken aan hun onderzoeksvaardigheden. Drie docenten participeren inmiddels in een kenniskring, één docent volgt een promotietraject en één docent werkt samen met een organisatieadviesbureau en onderzoekt daarbij samen met studenten HRM trends.

Op basis van de cv's van docenten en het auditgesprek stelt het auditpanel vast, dat zij voldoende zijn toegerust om de hen toebedeelde studieonderdelen te verzorgen. 84 Procent beschikt over ten minste een masteropleiding (wo of hbo), 16 procent heeft een bacheloropleiding afgerond. Een deel van het team docenten is uit het werkveld afkomstig, heeft ruime contacten met het werkveld en is daarbij aangesloten bij de beroepsvereniging van HRM'ers. De praktijkervaring van docenten is volgens studenten van meerwaarde voor het onderwijs. Hun internationaal netwerk verdient nog aandacht, een gegeven dat de opleiding erkent. Zij zet inmiddels in op verdere internationalisering conform de *Roadmap 2020*. Het auditpanel waardeert dit. Studenten van beide varianten geven aan in ruime mate tevreden te zijn over hun docenten, zowel wat betreft hun vakinhoudelijke kennis als hun didactische kwaliteiten.

HRM zet versterkt in op resultaatverantwoordelijke teams hetgeen vraagt om teamleren en teamontwikkeling waarvoor inmiddels interventies zijn gestart. Als voorbereiding op een thema zijn er intervisiegroepen waar docenten hun kennis en ervaringen uitwisselen rond dat thema. Zo heeft het volledige HRM docententeam deelgenomen aan de scholingsdagen Projectmatig Creëren en Resultaatgericht Werken. Een aandachtspunt vormt de door docenten ervaren werkdruk.

Bij de onderwijsvernieuwing heeft HRM maatregelen genomen om de werkdruk tegen te gaan. Hiertoe behoren: facilitering in tijd van docenten die onderwijs ontwikkelen, een vast rooster, werken in teams en het tegengaan van versnippering van taken.

Weging en Oordeel

Uit een door de opleiding verstrekt overzicht van kwalificaties van het docententeam en uit het auditgesprek blijkt een ruime dekking van deskundigheden die nodig zijn om het curriculum te verzorgen. De docenten professionaliseren zich stelselmatig en de opleiding faciliteert dit; er is sprake van een professionaliseringscultuur. De werkdruk van docenten en hun oriëntatie op het internationale werk- en opleidingsveld vormen nog een punt van aandacht. Beide aspecten staan een goede en gedegen uitvoering van het onderwijsprogramma niet in de weg; studenten bevestigen dit en zijn in ruime mate tevreden over de didactische en vakinhoudelijke kwaliteiten van hun docenten. Het auditpanel beoordeelt standaard 6 als goed voor beide opleidingsvarianten.

4.4. Voorzieningen

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

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

Bevindingen

De Haagse Hogeschool beschikt over standaard faciliteiten waar alle opleidingen, dus ook HRM, gebruik van maken. Dit betreft bijvoorbeeld de hogeschoolbrede ICT-infrastructuur maar ook de werkcollegezalen in het leerlandschap. Studenten en docenten kunnen terecht in de ruim bemeten bibliotheek waar zij tijdschriften, boeken en digitale bronnen kunnen raadplegen. De stilleruimten en ruimten waar studenten kunnen samenwerken zijn veelal goed bezet. De opleiding merkt wel op dat de onderwijsruimten soms vol en gehorig zijn. Een omvangrijke verbouwing moet hier de komende jaren verbetering in brengen. HRM betreft studenten bij haar zoektocht naar het zo optimaal mogelijk werken in het leerlandschap.

HRM maakt gebruik van ICT-voorzieningen waaronder *Blackboard* en het studentennet. Deze voorziening lijkt wel tegen haar grenzen aan te lopen wat de belasting betreft: *wifi* is meer dan eens traag door het gebruik tijdens piekmomenten. Voor een oplossing is de opleiding afhankelijk van hogeschoolbrede maatregelen. Voor stages en afstuderen zet HRM *OnStage* in, software die de hele *workflow* vanuit zowel student- als docentperspectief ondersteunt.

Wat betreft de roostering hanteert de opleiding een strakke planning: een vast rooster tijdens een semester in het leerlandschap. Positief is dat sinds de ingang van het nieuwe vaste rooster er geen lessen meer zijn uitgevallen. Bijna alle onderwijsactiviteiten vinden plaats in het leerlandschap. De creatie van dit leerlandschap heeft ertoe geleid dat studenten en docenten meer contact hebben.

Weging en Oordeel

De huisvesting is zodanig dat studenten in de regel beschikken over voldoende werkplekken. De faciliteiten waaronder apparatuur, bibliotheek, leerlandschap en stilleruimten zijn van een kwaliteit die bijdraagt aan een adequaat geoutilleerd studieklimaat. De opleiding heeft zicht op knelpunten, maar is voor de oplossing ervan afhankelijk van maatregelen op hogeschoolniveau. Het auditpanel beoordeelt standaard 7 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

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

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

Bevindingen

Studiebegeleiding

In het nieuwe curriculum is de studiebegeleiding ondergebracht binnen het thema Professionele Ontwikkeling. In de propedeuse hebben voltijdstudenten ten minste twee voortgangsgesprekken met de studiecoach/studieloopbaanbegeleider. In de daaropvolgende jaren hebben studenten jaarlijks één keer zo'n gesprek en indien nodig een of meerdere aanvullende gesprekken. Binnen dit thema biedt de opleiding haar studenten studievaardigheden aan die onder andere betrekking hebben op het leren leren en leerstijlen.

Studenten die extra begeleiding nodig hebben kunnen het programma Tutoring volgen. Ouderejaarsstudenten begeleiden daarbij propedeusestudenten. Voor studenten met een functionele beperking schakelt HRM een 'aandachtsfunctionaris' in die er voor zorgdraagt dat de student de juiste begeleiding krijgt en tevens zijn aanspreekpunt vormt binnen de opleiding.

Voor het uitfaserende voltijdcurriculum en de deeltijdvariant geldt dat iedere student een eigen begeleider heeft die de student gedurende de hele opleiding begeleidt. Studenten spreken twee keer per jaar af met hun begeleider waarbij de studievoortgang centraal staat.

HRM heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het verbeteren van de studiebegeleiding. Ook is in het nieuwe curriculum de contacttijd toegenomen. De invoering van het nieuwe curriculum leidt tot, in de terminologie van de opleiding, 'opstartproblemen'. De organisatie van het onderwijs en de informatievoorziening zijn daardoor nog niet optimaal. Studenten beoordelen de begeleiding met een 3 op een vijfpuntsschaal. Het blijft daarmee een aandachtspunt voor HRM; de opleiding onderkent dit en neemt maatregelen.

Informatievoorziening

De studiegids vormt voor studenten een belangrijke informatiebron. Bij aanvang van een studiejaar bespreken docenten en studenten de studieroute aan de hand van deze studiegids. Met behulp van *OSIRIS* stelt de opleiding haar studenten in de gelegenheid om de studievoortgang te volgen. Verder is in *OSIRIS* en op *Blackboard* alle opleidingsrelevante informatie, waaronder de modules, beschreven. Communicatie via e-mail is verder teruggedrongen door het studentennet en *Blackboard*. Studenten beoordelen de informatievoorziening net onder 3.0 op een vijfpuntsschaal.

Weging en Oordeel

Studiebegeleiding is in iedere fase van de studie afdoende belegd waarbij deze is afgestemd op de student (vt/dt/leeftijd/werkervaring). De studiebegeleiding stuurt op het voorkomen van studieovertraging waarbij het auditpanel in navolging van de opleiding vaststelt dat de organisatie van het onderwijs en de informatievoorziening door de implementatie van het nieuwe onderwijs nog een aandachtspunt vormt. De opleiding heeft hier oog voor en neemt maatregelen. Het auditpanel beoordeelt standaard 8 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

4.5. Kwaliteitszorg

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

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

Bevindingen

Zowel uit de auditgesprekken als uit de door HRM beschikbaar gestelde informatie blijkt de opleiding kritisch te zijn over alle aspecten die te maken hebben met haar kwaliteit(scultuur). Ze is naar het auditpanel open in haar ontwikkelmogelijkheden en in de wijze waarop zij werkt aan de verdere verbetering van de opleidingskwaliteit over de volle breedte. Zo is HRM sinds de accreditatie in 2010 nog twee keer geaudit, in 2014 en 2016. Kwamen uit de accreditatie in 2010 een beperkt aantal aanbevelingen naar voren, in beide daaropvolgende audits kwamen meerdere aandachtspunten naar voren die volgens het auditpanel dat de accreditatieaudit thans, 2018, uitvoert als relevant kwalificeert. Zo heeft HRM naar aanleiding van de audit in 2014 verbeteracties genomen rondom de student-docent ratio en de borging van het eindniveau. Ook de studeerbaarheid van het curriculum en de integratie van onderzoek waren een thema. Naar aanleiding van de 'monitor 2016' heeft de opleiding onder andere maatregelen genomen op het gebied van alumnibeleid en de betrokkenheid van de examencommissie bij het gerealiseerd eindniveau versterkt door steekproefsgewijs afstudeerwerken te beoordelen.

De opleiding heeft een uitgebreide *swot*-analyse gemaakt, waarbij alle belanghebbende partijen waaronder studenten, de opleidingscommissie en werkveld betrokken zijn en waarin zij haar sterke en zwakke kanten beschrijft alsmede de kansen en bedreigingen. Het auditpanel gaf deze analyse een beeld van de kwaliteit van de opleiding én van de wijze waarop HRM handen en voeten geeft aan kwaliteitszorg. Tot de sterke punten van de opleiding behoren de sterke betrokkenheid van het werkveld, de flexibiliteit van het curriculum en de recente instroom van docenten. Als 'zwak' kwalificeert de opleiding onder andere de lage instroom van de deeltijd en de studenttevredenheid die nog niet op het gewenste niveau is maar wel stijgt door het vernieuwde onderwijs. Kansen ziet de opleiding intern op het terrein van digitalisering (vb. digitalisering van toetsen); digitalisering vormt echter tevens een bedreiging voor toekomstige HR-functies. Als kans ziet HRM ook om de betrokkenheid van het MKB te vergroten en zo de toekomstmogelijkheden voor studenten te vergroten. Deze *swot*-analyse vormt volgens het auditpanel een gedegen instrument om kwaliteitszorg verder handen en voeten te geven.

Weging en Oordeel

Binnen de opleiding is sprake van een kwaliteitscultuur, waarbij alle betrokkenen als vanzelfsprekend vanuit kwaliteitsbewustzijn en -verbetering handelen. De opleiding wordt regelmatig geëvalueerd waarbij een *swot*-analyse een beeld geeft van de sterke punten en de ontwikkelkanten van HRM. De opleiding neemt vervolgens maatregelen waarbij zij aanknopingspunten zoekt bij de ontwikkelpunten uit de evaluaties. Het auditpanel beoordeelt standaard 9 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

4.6. Toetsing

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

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

Bevindingen

De opleiding onderscheidt verschillende toetsvormen waaronder de mc-vragen (met name in de propedeuse), het adviesrapport voor een externe opdrachtgever en het portfolio waarin de student verschillende opdrachten heeft uitgewerkt. Elk van de vier thema's die de opleiding onderscheidt, Professionele Ontwikkeling, Organisatieontwikkeling, Vitaliteit en Talentontwikkeling toetst de opleiding op drie verschillende wijzen: 1) via een door de student te maken cumulatieve kennistoets om daarmee de kennisbasis te toetsen, 2) via een assessment waarbij de vaardigheden worden getoetst en 3) met een door de student op te leveren beroepsproduct uit de praktijk waarmee de kerncompetenties worden getoetst.

HRM toetst behalve summatief ook formatief door middel van onder andere tussentijdse feedback op studentproducten en consultaties bij begeleidende docenten. Bij de beoordeling van stages geven begeleiders afkomstig van het stagebedrijf een advies. Twee examinatoren van de opleiding beoordelen de afstudeeropdracht (MAD-opdracht).

Studenten treffen informatie aan over toetsen en toetsing in *OSIRIS* en op *Blackboard*. Ook de studiegids geeft relevante informatie over toetsingsprocedures. In het toetsdossier zijn alle relevante zaken opgenomen op het terrein van het toetsen van een thema. De toetsmatrijs geeft studenten inzicht in de leerdoelen die bijdragen aan het behalen van de competenties en het niveau ervan.

Voor alle toetsen geldt, dat tenminste twee docenten bij de ontwikkeling ervan betrokken zijn. Twee docenten beoordelen het student assessment. De toetscommissie beoordeelt toetsen op omvang, opmaak, vraagstelling, validiteit en betrouwbaarheid. Zij houdt alle nieuwe toetsen tegen het licht en beoordeelt bestaande toetsen steekproefsgewijs. Voor de beoordeling van toetsen zijn *rubrics* opgesteld evenals een antwoordmodel of een beoordelingsformulier. Het auditpanel heeft een aantal toetsen beoordeeld en kwalificeert het niveau ervan als voldoende. Het auditteam constateert dat de opleiding haar studenten voldoende gelegenheid biedt om hun kennis en inzicht op verschillende manieren te etaleren, hetzij in het portfolio, hetzij in een toets of een ander door de student op te leveren product.

Examen- en toetscommissie

De opleiding heeft een onafhankelijk opererende examen- en toetscommissie. Eerstgenoemde voert zelfstandig aanvullend onderzoek uit naar toetsen die een opvallend resultaat tonen of waar zij onregelmatigheden vermoedt. De examencommissie stelt vast wie HRM als examinator inzet, stelt het toetshandboek vast om vervolgens toe te zien op de naleving ervan. Ook is zij verantwoordelijk voor de borging van het niveau van de toetsen. Haar bevindingen legt zij vast in een jaarverslag. De examencommissie voert een steekproef uit naar de kwaliteit van de eindwerkstukken. De bevindingen van deze steekproef zijn onderdeel van de kwaliteitscyclus van het gerealiseerd eindniveau. Het faculteitsbureau bewaakt de procedures rondom toetsing die zijn vastgelegd in het toetshandboek.

De toetscommissie richt zich op het toetsprogramma, de toetsen, toetsorganisatie en toetsbekwaamheid en voert haar taken uit in opdracht van de examencommissie. De toetscommissie richt zich verder op deskundigheidsbevordering hetgeen ertoe heeft geleid dat drie leden van de toetscommissie SKE zijn opgeleid. Opleidingsbreed organiseert HRM jaarlijks trainingsbijeenkomsten waarbij toetsontwikkelaars toetsen ontwikkelen en deze bespreken.

Toetsing eindniveau

Het eindniveau toetst HRM op het hoogste niveau voor de voltijd, niveau 3, op basis van de MAD-opdracht (methodisch adviseren), en op basis van het eindassessment. Voor de deeltijd gebeurt dit op basis van een praktijkverslag. Voor het uitfaserend voltijdprogramma geldt dat voltijdstudenten deelnemen aan een extra assessment dat bestaat uit een opdracht waarbij deze laat zien dat hij een casus uit de beroepspraktijk kan oplossen. Hij bedenkt daarbij interventies en baseert zich bij de uitkomst op relevante literatuur. Afsluitend vindt er een individueel gesprek plaats met twee examinatoren. Voor de deeltijd geldt dat studenten in het uitfaserend programma met het praktijkverslag en daarin opgenomen bewijsstukken aantonen dat zij alle competenties op het hoogste niveau beheersen. De eindwerkstukken zijn bestudeerd door de leden van de werkveldcommissie die op basis hiervan input leveren aan HRM over hun bevindingen. Deze beoordeelt het niveau van de afstudeerwerken als goed. Het auditpanel stelt vast dat HRM voldoende relevante partijen betreft bij de borging van het gerealiseerd eindniveau.

De afstudeeropdracht, Methodisch adviseren, bestaat uit twee componenten: onderzoek doen en adviseren. De student verwerft zelf bij een organisatie een opdracht over een organisatievraagstuk dat bij beantwoording leidt tot het verbeteren van organisatiedoelstellingen. Het onderzoek dat de student uitvoert, mondt uit in een rapportage die voor de organisatie bruikbare adviezen dient te bevatten. Begeleiding van de student vindt plaats door de docent en een begeleider vanuit de organisatie waar de student aan zijn opdracht werkt. De beoordelende docent en de adviserende begeleider bestuderen onafhankelijk van elkaar het rapport. Het oordeel van de docent en het advies daarbij van de begeleider vormen de basis voor de bepaling van het eindcijfer. Het adviesgesprek vindt plaats in aanwezigheid van de opdrachtgever en de beoordelende docent. Het auditpanel vindt dit afstudeerproces adequaat vormgegeven en passend voor een HRM-bachelor.

Het auditpanel stelt vast dat de beoordelingsformulieren niet in alle gevallen volledig zijn ingevuld door de beoordelaars. Zo trof het auditpanel in een aantal gevallen een beoordelingsformulier aan zonder toelichting hetgeen de navolgbaarheid van het gegeven eindoordeel onvoldoende inzichtelijk maakte. Ook kan de inhoudelijke kwaliteit van de beoordeling beter zodat deze voor de student leidt tot meerwaarde: wat heb ik goed gedaan, wat verdient verbetering.

Weging en Oordeel

De opleiding beschikt over een opleidingsbreed, transparant en coherent toetsbeleid. De toetsing gebeurt betrouwbaar daar waar dit het meer-ogen principe betreft. Het toetsproces verloopt voor studenten transparant. De toetsen representeren het bachelorniveau. De examencommissie en het werkveld houden zicht op het gerealiseerde niveau. De examencommissie vervult haar wettelijke taken, is *sparring partner* van het management, is deskundig en onafhankelijk. De toetscommissie ondersteunt de examencommissie bij deze wettelijke taken. Beoordelaars kunnen meer aandacht besteden bij de beoordeling van het afstudeerwerk aan omvang en navolgbaarheid van hun feedback en de motivatie voor het toegekende cijfer. Het auditpanel beoordeelt standaard 10 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

4.7. Gerealiseerde leerresultaten

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

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

Bevindingen

Methodisch adviseren (MAD) vormt de eindopdracht in het laatste studiejaar en onderscheidt twee componenten: het onderzoek en adviseren. De student voert de opdracht individueel uit. Het auditpanel heeft voorafgaand aan de audit uit een lijst met afstudeerwerken naar rato in totaal vijftien afstudeerproducten bestudeerd en deze beoordeeld van voltijd- en deeltijdstudenten. Daarbij ontstaat het volgende beeld. De afstudeerwerken richten zich op relevante vraagstukken uit de beroepspraktijk en kenmerken zich door een veelal operationele insteek. Het auditpanel stelt vast dat alle vijftien afstudeerwerken het hbo-bachelorniveau representeren en kwalificeert deze daarmee als 'voldoende'. Inhoudelijk had een deel van de afstudeerwerken sterker gekund met meer diepgang. Om de student de kans te bieden meer te presteren waarbij hij boven het oordeel 'voldoende' uitstijgt, kan de opleiding meer sturen op de vragen: is het praktijkonderzoek of is er veelmeer sprake van wetenschappelijk onderzoek? Binnen het nieuwe curriculum is meer aandacht voor het onderzoekend vermogen van studenten door inbedding ervan in de thema's. Studenten komen hierdoor meer in aanraking met alle aspecten van onderzoek. Studenten lijken nu vooral een vast format te volgen, hetgeen ten koste kan gaan van de meer creatieve component bij het afstuderen. De taalcomponent verdient aandacht. Daar moet de opleiding sterker op sturen.

Uit het gesprek met alumni en vertegenwoordigers uit het werkveld is het beeld ontstaan dat zij tevreden zijn over de opleiding en over de kwaliteit van het afstudeerniveau. Ruim 80 procent van de studenten vindt een baan op hbo-niveau na afstuderen; ongeveer 10 procent studeert verder.

Weging en Oordeel

Het auditpanel stelt vast dat HRM-studenten met de afstudeerproducten laten zien dat zij de beoogde leerresultaten hebben behaald. Wel kan de opleiding een 'tandje bijschakelen' wat betreft de kwaliteit van de afstudeerproducten. Het werkveld is tevreden over de kwaliteit en het functioneren van de alumni; laatstgenoemden vinden dat de opleiding hen adequaat heeft voorbereid op het werkveld. Het auditpanel beoordeelt standaard 11 als voldoende voor beide opleidingsvarianten.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het gekwalificeerde docententeam van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van De Haagse Hogeschool zorgt ervoor dat het afnemende werkveld beschikt over startbekwame hbo-afgestudeerde HRM'ers die vakinhoudelijk en wat vaardigheden betreft voldoende zijn toegerust.

Het auditpanel beoordeelt de standaarden 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10 en 11 als 'voldoende' en de standaarden 3, 4 en 6 als 'goed'.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'voldoende' voor de hbo-bacheloropleiding HRM van De Haagse Hogeschool in de voltijd- en deeltijd variant. Het panel adviseert de NVAO dan ook de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van De Haagse Hogeschool opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

- In de propedeusefase is de begeleiding van studenten voldoende intensief. Blijf zorgdragen voor een goede begeleiding van langstudeerders en kijk of je maatregelen kunt nemen om hun aantal de komende jaren substantieel te verminderen.
- Evalueer het nieuwe curriculum regelmatig en neem indien nodig maatregelen die je opleidingsbreed communiceert.
- De informatievoorziening was en is een aandachtspunt. Kijk eens om je heen hoe andere opleidingen van De Haagse Hogeschool dit op een slimme manier hebben georganiseerd.
- Besteed meer aandacht aan het talig vermogen van studenten. Voor HRM'ers is een goede schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid belangrijk.
- Op het terrein van rendementverbetering heeft de opleiding een behoorlijke inhaalslag gemaakt. Blijf hierin investeren, bijvoorbeeld door de binding met je studenten verder te verbeteren/intensiveren. Andere HRM-opleidingen zijn de Haagse opleiding hierin voorgegaan.
- Betrek de werkveldcommissie nog intensiever bij de opleiding dan thans al het geval is omdat de ontwikkelingen erg snel gaan.

BIJLAGE I Scoretabel

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

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management. De Haagse Hogeschool.

Programma visitatie 13/11/18. Opleiding HRM. De Haagse Hogeschool

	tijd	lokaal	wie
Vorbereiding panel Hobeon	8.30 – 9.15	OV 239	
Ontvangst en presentatie hoofdlijnen opleiding	9.15 – 9.30	Leerlandschap	
Impressie onderwijs in het leerlandschap	9.30 – 10.15	Leerlandschap	Professionele Ontwikkeling: bezoek leerlandschap Talentontwikkeling: Organisatieontwikkeling Deeltijd Keuzeonderwijs
Pauze (wisseling lokaal)	10.15 – 10.30	OV 239	
Panelgesprek management Standaard 1, 6, 7	10.30 – 11.15	OV 239	directeur faculteit M&O opleidingsmanager HRM teamleider, HRM, lectoraat talentontwikkeling
Pauze	11.15 – 11.25		
Panelgesprek docenten	11.25 – 12.10	OV 239	professionele ontwikkeling, methodisch adviseren vitaliteit, organisatieontwikkeling, taal professionele ontwikkeling, taal docent vitaliteit, trend en ontwikkelingen docent vitaliteit organisatieontwikkeling talentontwikkeling, methodisch adviseren professionele ontwikkeling professionele ontwikkeling, vitaliteit
Pauze en lunch	12.10 – 13.00	OV 239	
Panelgesprek studenten en alumni	13.00 – 13.45	OV 239	oud student 3 ^{de} jaars student, opleidingscommissie 2 ^{de} jaars student, opleidingscommissie 3 ^{de} jaars student, opleidingscommissie 3 ^{de} jaars student 3 ^{de} jaars student 2 ^e jaars deeltijd 4 ^e jaars deeltijd
Pauze	13.45 – 14.00		
Panelgesprek onderzoek en programma Standaard 2 – 9	14.00 – 14.45	OV 239	kernteam kwaliteit en programma kernteam kwaliteit en programma kernteam onderzoek, lectoraat talentontwikkeling kernteam kwaliteit en programma kernteam internationalisering, lectoraat talentontwikkeling kernteam logistiek, lectoraat changemanagement
Pauze	14.45 – 15.00		
Panelgesprek toetsing en afstuderen Standaard 10 - 11	15.00 – 15.45	OV 239	voorzitter examencommissie lid examencommissie voorzitter kernteam toetsing kernteam toetsing/onderzoek/ afstudeercoördinator kernteam toetsing/onderzoek coördinator eindassessment
film + theepauze	15.45 – 16.00	OV 239	
Panelgesprek werkveld/ WVC + bedrijfsmentoren	16.00 – 17.00	OV 239	werkveldcommissie voorzitter werkveldcommissie werkveldcommissie werkveldcommissie HRM bedrijfsmentor HRM bedrijfsmentor
Intern beraad panel	17.00- 17.45	OV 239	
Aroning en eerste terugkoppeling	17.45 – 18.30	Leerlandschap	Allen

Werkwijze

Bij de beoordeling van de opleiding HRM is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2016. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

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

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

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

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

De visitatie binnen dit cluster is uitgevoerd door verschillende visitatiebureaus waarbij Hobéon drie HRM opleidingen beoordeelt: die van de Hogeschool Rotterdam, De Haagse Hogeschool en NCOI.

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen de evaluatiebureaus 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. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

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

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgenomen in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2016'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

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

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien i) standaard 1 onvoldoende is, ii) ten minste zes standaarden 'voldoende' zijn en herstel van de tekortkomingen bij de 'onvoldoende' standaarden binnen twee jaar niet realistisch en haalbaar is of iii) minder dan zes standaarden 'voldoende' zijn.
- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'voldoende' indien ten minste zes standaarden 'voldoende' zijn; waaronder in elk geval standaard 1 en herstel van de tekortkomingen bij de 'onvoldoende' standaarden realistisch en haalbaar is binnen twee jaar.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatie-rapport opleiding HRM.
- Domeinspecifiek referentiekader en de leerresultaten van de opleiding.
- Schematisch programma-overzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programma-onderdelen, met vermelding van
 - leerresultaten, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht/aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel:
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid.
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's/werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie.
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft vijftien eindwerken bestudeerd en beoordeeld¹: twee waren afkomstig van deeltijdstudenten, dertien van voltijdstudenten. De studentnummers zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.

¹ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend aantallen genoemd. Namen van de afgestudeerde studenten, hun studentnummers en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam. Het auditpanel heeft naar rato voltijd- en deeltijd eindwerken bestudeerd.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	HBO-Bachelor Human Resource Management
Naam panellid	Korte functiebeschrijving van de panelleden
De heer drs. R.B. van der Herberg	De heer Van der Herberg is partner van Hobéon en heeft ruime ervaring met audits voortgezet en hoger onderwijs, voorheen was hij schoolleider van een grote onderwijsorganisatie.
De heer ing. J.C. de Jong	De heer De Jong is Senior Adjunct Professorial Lecturer aan de American University in Washington (USA), freelance docent MCH (Managing Change Programma) aan de Hotelschool Den Haag, docent en coach aan het David L. Cooperrider Center (Champlain College / Stiller School of Business, Burlington USA) en managing director van JLS International.
De heer drs. J.J. Fahrenfort	De heer Fahrenfort is opleidingsmanager HRM bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie en voorzitter van het Landelijk Overleg HRM opleidingen.
Mevrouw M.L. van der Plas	Mevrouw Van der Plas is derdejaars student HRM aan Hogeschool Leiden en lid van het studentpanel van de hogeschool.

Op 2 oktober 2018 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Human Resource Management van De Haagse Hogeschool, onder het nummer 007153.

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



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl