



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
voltijd/deeltijd

Hogeschool Rotterdam

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
voltijd/deeltijd

Hogeschool Rotterdam

CROHO nr.: 34609

Hobéon Certificering

Datum

17 januari 2019

Auditpanel

De heer drs. R.B. van der Herberg

De heer J. Valk

De heer J.T.M.R. Diesveld

Mevrouw M.L. 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	21
6.	AANBEVELINGEN	23
BIJLAGE I	Scoretabel	25
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	27
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	31
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	33

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Rotterdam
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief, 5 november 2013
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Human Resource Management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Gedrag en maatschappij
oriëntatie opleiding	Professionele bachelor
niveau opleiding	Hbo-bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	-
locatie	Rotterdam
varianten	Voltijd en deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
datum audit	1 november 2018
contactpersoon opleiding	Mevrouw T. Eisma t.u.eisma@hr.nl De heer M. de Ruiter m.m.de.ruiter@hr.nl

2. SAMENVATTING

De opleiding Human Resource Management (hierna: HRM) maakt deel uit van het Instituut voor Bedrijfskunde van de Hogeschool Rotterdam. De opleiding onderscheidt twee varianten, een voltijd- en een deeltijdvariant. Voor beide geldt een opleidingsduur van vier jaar: ze zijn verschillend vormgegeven om tegemoet te komen aan de specifieke doelgroep. De deeltijdvariant HRM vormt samen met de deeltijdvariant van de opleidingen 'Business IT & Management' en 'Bedrijfskunde' één geïntegreerde deeltijdvariant. Er wordt wél gedifferentieerd naar de specifieke leerresultaten van de drie deeltijdopleidingen.

Afgestudeerden van de opleiding komen terecht in een breed werkveld waaronder de afdeling P&O of HRM van een bedrijf, of kunnen als trainer/opleider binnen een organisatie, als HR-consultant of adviseur aan de slag. Ook kunnen zij een verkorte wo-master volgen op uiteenlopende terreinen waaronder Personeelwetenschappen, Bedrijfskunde of Organisationspsychologie.

Standaard 1. Beoogde leerresultaten

De opleiding gaat uit van een recent vastgesteld kerncompetentieprofiel waar bij de ontwikkeling ervan het beroepenveld betrokken is geweest. Door haar bedrijfskundig profiel met een sociaal-agogische component, haar aandacht voor de grootstedelijke omgeving en de nadruk op onderzoek, onderscheidt de opleiding zich deels van andere HRM-opleidingen in Nederland. De beoogde leerresultaten zijn passend voor de oriëntatie van zowel de voltijd- als de deeltijdvariant en zijn door de opleiding zodanig uitgewerkt dat zij het vereiste niveau representeren. Wel kan HRM de verbinding van de eigen generieke set competenties met de kerncompetenties uit het landelijk opleidingsprofiel uitwerken en daarmee inzichtelijker maken. Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als voldoende.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

De inhoud van het curriculum voor de voltijd- en deeltijdvariant is actueel waarbij professionele vaardigheden in ruime mate deel uitmaken van beide curricula. Ook is de inhoud van beide curricula dekkend voor de beoogde leerresultaten. De programmaonderdelen tonen op navolgbare en inzichtelijke wijze zowel horizontale als verticale samenhang. Het voltijd- en deeltijdcurriculum zijn dusdanig uitgewerkt en vormgegeven, dat studenten de beoogde leerresultaten kunnen behalen. Studiebegeleiding is in iedere fase van de studie gedegen evenals de voorbereiding op de stages. Uit de cv's van de docenten blijkt dat er sprake is van een professioneel team docenten dat tevreden is over de wijze waarop de opleiding hen faciliteert bij hun werk. De huisvesting van de opleiding ondersteunt het studentgecentreerd onderwijsconcept. De binding van de opleiding met studenten is sterk en heeft er mede toe geleid dat het propedeuserendement duidelijk is verbeterd. Het auditpanel beoordeelt standaard 2 als goed.

Standaard 3. Toetsing

HRM beschikt over een transparant en coherent toetsbeleid. De examencommissie vervult haar wettelijke taken, is sparring partner van het management, is deskundig en functioneert onafhankelijk. De toetsing binnen beide opleidingsvarianten is voldoende gevarieerd, valide en betrouwbaar. HRM werkt aan verbetering van de wijze waarop docenten stageverslagen, reflectieverslagen en eindwerken beoordelen. De vervolgstappen die HRM neemt op dit terrein zijn voor het auditpanel vertrouwenwekkend. Verdere professionalisering van het docententeam op het terrein van BKE en SKE staat gepland. Het auditpanel beoordeelt standaard 3 als voldoende.

Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten

Het panel is van oordeel dat studenten de beoogde leerresultaten behalen. Het werkveld is tevreden over de kwaliteit en het functioneren van afgestudeerden van de opleiding. De alumni vinden dat de opleiding hen adequaat heeft voorbereid op het werkveld. De eindwerken zijn van hbo-bachelorniveau. Het auditpanel beoordeelt standaard 4 als voldoende.

Algemene conclusie

Het auditpanel stelt vast dat de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Hogeschool Rotterdam beschikt over een set kerncompetenties die voldoende aansluit op de eisen die de praktijk stelt aan bachelor afgestudeerde HRM'ers. Dit geldt ook voor de doelstellingen per studieonderdeel en de vakinhoud. Het docententeam is vakinhoudelijk voldoende deskundig en afkomstig uit de praktijk. De afstudeerproducten 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 Hogeschool Rotterdam in de varianten voltijd en deeltijd.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 17 januari 2019.

3. INLEIDING

HRM maakt binnen de Hogeschool Rotterdam deel uit van het Instituut voor Bedrijfskunde dat op haar beurt deel uit maakt van de HR Business School. Voor de opleiding HRM betekende dit dat zij verhuisde naar een andere hogeschoollocatie. De opleidingen die deel uit maken van de HR Business School werken sedert ruim een jaar volgens een nieuwe onderwijsvisie. Daarbij ligt de focus gedurende het eerste en tweede studiejaar op opleidings specifieke vakinhoud en op een sterke binding met de studenten. In de tweede helft van de studie is er meer ruimte voor de student om binnen het vakgebied HRM eigen accenten te leggen. Kenmerkend voor de Rotterdamse HRM-opleiding is haar bedrijfskundig profiel met een sociaal-agogische component.

De vijf deeltijdopleidingen van HR Business School: Business IT & Management, Bedrijfskunde, Finance en Control, Commerciële Economie en Human Resource Management, vormen samen de *Career Academy*. Door deelname aan de landelijk pilot Flexibilisering Hoger Onderwijs is de deeltijdvariant HRM modulair ingericht waardoor het mogelijk is dat studenten na afronding van een onderwijseenheid van 30 EC een certificaat ontvangen.

Beide opleidingsvarianten, voltijd en deeltijd, beschikken over een eigen opleidingsmanager en curriculumcommissie. Voor alle overige commissies (opleidingscommissie, examen- en toetscommissie en beroepenveldcommissie), geldt dat beide varianten hierin zijn vertegenwoordigd.

Vorige accreditatie

De opleiding, toen nog Personeel en Arbeid, is in de zomer van 2010 positief beoordeeld door een auditpanel en vervolgens in het voorjaar van 2011 door de NVAO geaccrediteerd. Vatten we de aandachtspunten samen van het toenmalig auditpanel, dan ontstaat het volgende beeld.

Aandachtspunt	Verbetermaatregel opleiding
Er was nog geen sprake van een volledige (inter)nationale vergelijking op basis waarvan de opleiding haar positie binnen het aanbod aan HRM opleidingen bepaalt.	De HRM opleiding onderscheidt zich op een aantal punten die in haar profilering naar voren komt. Ze werkt samen met Arteveldehogeschool en Karel de Grote Hogeschool in Vlaanderen.
De omvang van internationale literatuur kon groter.	De opleiding heeft de internationale component in de literatuur opgenomen.
De omvang van de modules waarin studenten onderzoeksvaardigheden leren was beperkt.	De opleiding heeft het curriculum uitgebreid met studieonderdelen op het terrein van onderzoeksvaardigheden.
De opleiding kon de relatie tussen leerdoelen, modules en competenties expliciet zichtbaar maken.	De opleiding heeft de relatie tussen leerdoelen, modules en competenties uitgewerkt.
Het aantal masteropgeleide docenten kan hoger. Ten tijde van de audit bedroeg het aantal masterdocenten 44 procent.	De opleiding heeft de omvang van het aantal masteropgeleide docenten verhoogd naar 86 procent.
Het auditpanel was kritisch over de informatievoorziening.	De opleiding heeft de informatievoorziening naar studenten verbeterd.
De onderzoeksvaardigheden zoals deze terugkomen in de afstudeerwerken konden nog 'geoptimaliseerd' worden.	De onderzoekslijn in het curriculum is zichtbaar en adequaat. De onderzoeksvaardigheden in de afstudeerwerken verdienen nog aandacht.

Deeltijdvariant

Voor de deeltijdvariant HRM van de Hogeschool Rotterdam geldt dat het nieuwe curriculum, overeenkomstig de afspraken binnen de landelijke pilot Flexibilisering Hoger Onderwijs, apart wordt gevisiteerd. Tijdens het locatiebezoek in november 2018 volgden de studenten in het derde en vierde studiejaar nog het oude deeltijdcurriculum dat uitfaseert. In deze rapportage besteden wij dan ook waar nodig aandacht aan de 'oude deeltijdvariant' van HRM. De bevindingen van beide varianten zijn, waar dit van belang is, separaat beschreven.

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 en 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.

Bevindingen

Profilering opleiding HRM en beroepsprofiel

HRM kenmerkt zich binnen het economisch domein door (1) te kiezen voor een bedrijfskundige invalshoek. Dit betekent dat de opleiding beroepsvraagstukken benadert vanuit een organisatorisch perspectief: hoe kan een organisatie haar personeel zo optimaal mogelijk inzetten en daarbij duurzaam groeien en leren? Verder (2) richt de opleiding zich op de Rotterdamse regio, meer in het bijzonder op de Rotterdamse haven die grote en middelgrote bedrijven aantrekt waar HRM mee samenwerkt. Tenslotte (3) ligt binnen HRM het accent op de ontwikkeling van een 'goede onderzoekshouding en onderzoeksvaardigheden'. Zij wil haar studenten opleiden tot '*credible activists*' (zie ook Standaard 2 'Onderzoeksvaardigheden'). Het auditpanel ziet met name het tweede profileringspunt als nadrukkelijk aanwezig binnen deze opleiding: de meer bedrijfsmatige kant zoals de samenwerking met bedrijven/organisaties in de Rotterdamse regio. Zo werkt HRM samen met de gemeente Schiedam binnen de kaders van het onderzoeksproject Roadmap Next Economy. De resultaten uit het onderzoek gebruiken docenten bij projectopdrachten en bij de uitvoering van onderwijs.

De opleiding onderscheidt vier hoofdfuncties: HRM levert een bijdrage aan de bedrijfsstrategie, aan (werk)processen en gedragsontwikkeling, monitort personeelsstromen en heeft een zorgtaak. De HRM'er wisselt daarmee geregeld van functie: *people coach*, personeelsadviseur, HRM-strategus of recruiter. De meest voorkomende rol is die van adviseur, gevolgd door coach, regisseur, uitvoerder en netwerker. Kenmerkend voor de HRM'er is dat hij beschikt over een professionele instelling die gericht is op de omgang met veranderingen en op verantwoord handelen. Professionele houding van de HRM'er is daarmee een centraal thema binnen de opleiding.

Kerncompetenties en niveau-indeling

Recent, in het voorjaar 2016, is binnen het landelijk overleg van HRM-opleidingen een herziene set kerncompetenties vastgesteld. Deze sluit aan bij het door de Rotterdamse HRM-opleiding gekozen profiel. Samengevat luiden de, abstract geformuleerde, 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.

Binnen de Rotterdamse HRM voltijdvariant is ervoor gekozen om tegelijk met de verschijning van de herziene set kerncompetenties ook het curriculum te herzien. In 2019-2020 studeren de eerste studenten af op basis van de nieuwe kerncompetenties. Voor de HRM-deeltijd geldt dat in 2016 is gekozen voor een herzien curriculum en bij het afstuderen voor de herziene set kerncompetenties.

Omdat de kerncompetenties abstract zijn geformuleerd, heeft HRM er voor gekozen om de nieuwe kerncompetenties meer uit te werken en (evenals de 'oude' set uit 2012) onder te verdelen in drie niveaus, gebaseerd op drie aspecten:

- aard van de taak;
- aard van de context;
- aard van de begeleiding.

Op basis van de niveaus heeft HRM per onderwijseenheid concrete doelen geformuleerd. Deze niveaukwalificaties en doelstellingen zijn afgeleid van de Dublin Descriptor en representeren in voldoende mate niveau 6 van het Europees kwalificatieraamwerk. In landelijk verband zijn de kennisbasis en een vaardigheidsdocument opgesteld. Voor de Rotterdamse HRM-opleiding geldt dat de kennisbasis is vertaald in een BOKS waarin personeelsbeschikbaarheid, personeelsontwikkeling, organisatieontwikkeling, arbeidsvoorwaarden, arbo, verzuim en vitaliteit, arbeidsverhoudingen en personeelsbeheer aan de orde komen. Hiermee dekt de opleiding in voldoende mate het vakgebied en de ontwikkelingen binnen HRM af. De verbinding van de opleidingseigen generieke set van beroepscompetenties met de kerncompetenties uit het landelijk opleidingsprofiel heeft nog verdere uitwerking.

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 blijkt voldoende overeenstemming. De wijze waarop kerntaken en kerncompetenties zijn uitgewerkt, verschilt wel.

Voor de Rotterdamse HRM-opleiding geldt dat zij regelmatig overleg voert met twee hogescholen in Vlaanderen over de wijze waarop zij omgaan met het beroepsprofiel en de kerncompetenties en de implicaties hiervan voor het curriculum. Hieruit blijkt bijvoorbeeld dat de HRM-opleiding van de Karel de Grote Hogeschool een bredere bedrijfskundige basis biedt, terwijl de Rotterdamse HRM-opleiding eerder en dieper specialiseert.

Rol beroepenveld en curriculumcommissie

Het beroepenveld is betrokken geweest bij het opstellen van het herziene landelijk kerncompetentieprofiel uit 2016. De opleiding heeft zelf zowel formeel als informeel contact met het beroepenveld in de regio door een beroepenveldcommissie. In plaats van een vaste beroepenveldcommissie heeft HRM er voor gekozen om jaarlijks twee, meer open, beroepenveldvergaderingen te houden waarvoor HRM alle contacten in het beroepenveld uitnodigt. Professionals uit het beroepenveld zijn bij de opleiding betrokken als gastdocent, stage- en afstudeerbegeleider of als algemeen deskundige.

De curriculumcommissie van de voltijdvariant van HRM heeft ook een rol bij de borging van de kwaliteit en het niveau van de kerncompetenties. Zij laat zich wat leerresultaten betreft informeren door docenten. Tevens is de curriculumcommissie verantwoordelijk voor de concretisering van de landelijk vastgestelde set kerncompetenties.

Voor de deeltijdvariant geldt dat de bouwstenen voor het curriculum vastliggen; de concrete inhoud en de leeruitkomsten worden jaarlijks door HRM-docenten vastgesteld. Het huidige ontwikkelteam heeft daarmee de functie van een curriculumcommissie.

Tenslotte hebben zowel de voltijd- als de deeltijdvariant HRM een gezamenlijke opleidingscommissie die een adviserende rol heeft bij het vaststellen van het kerncompetentieprofiel, de specifieke Rotterdamse profilering en de kennisbasis.

Weging en Oordeel

De opleiding gaat uit van het in 2016 vastgestelde kerncompetentieprofiel. Met de drie profileringsaspecten: bedrijfskundige met een sociaal-agogische dimensie, focus op de Rotterdamse regio en een accent op onderzoekshouding en onderzoeksvaardigheden, onderscheidt de opleiding zich deels van andere HRM-opleidingen. HRM heeft contacten met het werkveld om de kerncompetenties te toetsen aan ontwikkelingen in het (regionale) werkveld. De beoogde leerresultaten zijn passend voor de oriëntatie van zowel de voltijd- als de deeltijdvariant en zijn dusdanig uitgewerkt door de opleiding dat zij het vereiste niveau representeren. Wel kan de opleiding de verbinding van de eigen generieke set competenties met de kerncompetenties uit het landelijk opleidingsprofiel inzichtelijker maken. Het auditpanel beoordeelt standaard 1 als voldoende.

4.2. Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Hierbij wordt rekening gehouden met de diversiteit van de toegelaten studenten. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen en geven begeleiding. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten op actieve wijze deelnemen aan de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). Opleidings specifieke voorzieningen worden beoordeeld, tenzij het gaat om instellingsbrede voorzieningen waarover bij de ITK al is gerapporteerd.

Bevindingen

Onderwijsvisie HRM en didactiek

Het eerste en tweede studiejaar biedt HRM een brede kennisbasis aan en begeleidt zij haar studenten persoonlijk, gericht op binding en maatwerk. Een voor studenten, zo blijkt bij navraag door het auditpanel, belangrijk aspect. Het HRM-curriculum biedt studenten de mogelijkheid om in de tweede studiefase op basis van interesse, ambitie en achtergrond een eigen leerroute te volgen om de beoogde set competenties te behalen. Ook biedt de opleiding in beide varianten haar studenten keuzevakken aan hetgeen studenten de gelegenheid biedt om een eigen studiep pad te bewandelen om de competenties te realiseren. Hierna volgt de beschrijving van het voltijd- en een deeltijdcurriculum separaat.

De opleiding hanteert een didactisch principe waarbij theorie en praktijk in elkaars verlengde liggen: de student moet gelegenheid krijgen om de theorie in de praktijk te toetsen. De opleiding vraagt van haar studenten dat zij de lessen voorbereiden en om een beroepsproduct te leveren dat daarmee verband houdt. Zo besteedt HRM in het studieonderdeel 'HRM-Overview' aandacht aan het arbeidsvoorwaardengesprek, bestuderen studenten een CAO, schalen zij een fictieve medewerker in op basis van een casus, stellen zij een contract op en bereiden zij zich afsluitend voor op onderhandelingen met de medewerker.

De opleiding geeft haar studenten tot op zekere hoogte ruimte om eigen interesses en ambities te volgen, daarbij invulling gevend aan student gecentreerd studeren. Zo kunnen studenten minoren volgen die HRM-specifiek zijn zoals Human Talent Development en Next Professional. Ook kunnen zij 'grensverleggende' minoren volgen binnen of buiten de onderwijsinstelling waarvoor wel, gemotiveerd, toestemming vereist is van de examencommissie. Voltijders kunnen de keuzeruimte in het tweede studiejaar gebruiken ten behoeve van het wegwerken van kennisleemten (taalgebruik) maar ook hier hun interesses volgen en kiezen voor HRM-specifieke studieonderdelen.

Studenten geven aan tevreden te zijn over zowel de vakinhoud als de door de opleiding gehanteerde didactiek. Beide curricula zijn dusdanig uitgewerkt en vormgegeven dat studenten de beoogde leerresultaten kunnen behalen. De relatie met de beroepspraktijk vinden zij belangrijk evenals de actualiteit van het curriculum. Door kleine studieonderdelen samen te voegen tot grotere kenniseenheden, is de studie overzichtelijker geworden en is er sprake van meer samenhang tussen de verschillende studieonderdelen. De opleiding maakt werk van het uitdagender maken van het onderwijs. Een goed initiatief volgens het auditpanel omdat zij hiermee gevolg geven aan de wens van studenten.

Voltijdcurriculum

De nominale duur van het HRM-voltijdcurriculum bedraagt vier jaar. In de propedeuse staat de kennisbasis centraal en werken studenten aan praktijkgerichte opdrachten. In het tweede en derde studiejaar is een groot project in het curriculum opgenomen dat studenten uitvoeren met vertegenwoordigers uit het beroepenveld.

Tevens loopt de student in het tweede studiejaar een stage gedurende één semester, twee dagen in de week. In het eerste semester van het derde studiejaar loopt de student vier dagen per week stage, in het vierde studiejaar gevolgd door de minor en het afstuderen. Studenten krijgen hierdoor ruim gelegenheid om kennis te maken met het werkveld en om zich hierin te werken. Voltijders dienen 48 EC te behalen in de propedeuse als norm voor het bindend studieadvies.

Ten tijde van de audit waren het eerste en tweede studiejaar vernieuwd op basis van de herziene landelijke set kerncompetenties. Kenmerkend voor het nieuwe curriculum is het 'integratieve karakter' ervan, waarbij de student 'concentrisch' toewerkt naar het afstudeerniveau. De student activeert eerder verworven kennis die hij gebruikt bij het verwerven van nieuwe kennis om op een steeds hoger niveau te kunnen functioneren in de praktijk/stage.

Verder is in het vernieuwd curriculum sprake van horizontale samenhang waarbij grote onderwijseenheden gerelateerd zijn aan een project of stage. Daarnaast kent de opleiding verticale samenhang waarbij zij successievelijk studieonderdelen aanbiedt die op elkaar aansluiten. De verschillende onderwijseenheden hebben een eigen HRM-relevant thema. Ieder thema is gekoppeld aan één van de vijf leerlijnen: HRM, Business/accounting, Legal (recht), Behaviour en Research & Practice. Studieonderdelen binnen een leerlijn zijn inhoudelijk op elkaar afgestemd en nemen per studiejaar in complexiteit toe (het principe van concentrisch onderwijs). Hiermee heeft de opleiding volgens het auditpanel op een goede en inzichtelijke wijze vormgegeven aan het curriculum met een goed uitgewerkte zowel horizontale als verticale samenhang.

Bestudering van het curriculum laat zien dat de vakspecifieke HRM-component een fors deel van het aantal EC omvat met studieonderdelen zoals HRM Overview, Human Resource Development, Human Capital en Strategisch HRM. Daarnaast is er ruime aandacht voor (opsomming niet uitputtend) Sociaal Recht, Consultancy, Organizational Behaviour, stages en Engels. De inhoud van het programma is daarmee *state-of-the-art* en anticipeert in ruime mate op ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Deeltijdcurriculum

De nominale studieduur van het HRM-deeltijdcurriculum omvat vier jaar. Met ingang van het studiejaar 2017-2018 hanteert de opleiding een nieuw deeltijdcurriculum vanaf de propedeuse. Dit nieuwe deeltijdcurriculum wordt overeenkomstig de landelijke afspraken binnen de landelijke pilot Flexibilisering Hoger Onderwijs apart gevisiteerd en is zeer beperkt onderdeel van deze rapportage. Tijdens het locatiebezoek volgen deeltijdstudenten in het derde en vierde studiejaar het 'oude curriculum'. Tijdens de audit is met name aandacht besteed aan het 'uit te faseren oude curriculum'. Daar richten wij ons op in deze rapportage.

Bij de deeltijdvariant staat in alle perioden een bedrijfsopdracht (*totale* omvang: 64 EC) op het programma. Deze heeft wisselende thema's zoals: organisatieanalyse en managementvaardigheden, het analyseren van personeelsgegevens en het begeleiden van leidinggevendenden bij gesprekken met personeel. In het derde en vierde studiejaar (uitfaserend programma) staan als thema's op het programma: trends en ontwikkelingen, innovatie, strategische businesspartner en professionele ontwikkeling. Ter illustratie van een bedrijfsopdracht: studenten maken van hun eigen organisatie een analyse. Tijdens groepsbijeenkomsten verzorgen studenten presentaties, vindt er discussie plaats met medestudenten en worden theorie en praktijk met elkaar verbonden.

Parallel aan bedrijfsopdrachten volgen studenten het studieonderdeel Loopbaanontwikkeling waar zij aan opdrachten werken binnen een *learning community*. De begeleiding is groepsgewijs waarbij studenten hun ervaringen in de praktijk onderling uitwisselen. Een aantal bedrijfsopdrachten is specifiek HRM-gerelateerd. De overige opdrachten zijn multidisciplinair.

De studieonderdelen moeten verder bij de student zowel de interculturele als de internationale sensitiviteit vergroten. Zo volgen studenten het studieonderdeel 'Sustainable Entrepreneurship' en kunnen zij keuzevakken volgen zoals 'International Business Skills' en 'Business English'.

Het curriculum bestaat uit een aantal componenten waaronder naast de hierboven genoemde bedrijfsopdrachten behoren:

- Hoor- en werkcolleges waar docenten theorieën en concepten presenteren en studenten trainingen en workshops volgen om zich specifieke kennis en vaardigheden eigen te maken.
- Projecten die zorgdragen voor een horizontale samenhang in het curriculum.
- Studieloopbaancoaching die gelieerd is aan de bedrijfsopdrachten (zie hierboven).
- Keuze studieonderdelen met een omvang van 16 EC waarbij studenten bijvoorbeeld kunnen kiezen voor: Methoden en Technieken van Onderzoek of het Duiden van onderzoek.
- Minoren met een omvang van 20 EC waarbij studenten kunnen kiezen uit onderwerpen die actuele ontwikkelingen raken, zoals op het terrein van strategie en innovatie.

De onderzoekslijn binnen de deeltijdvariant bestaat uit verplichte studieonderdelen en (ook hier) bedrijfsopdrachten waar zij kennis en onderzoeksvaardigheden toepassen, bijvoorbeeld in de HRM-specifieke opdracht 'impactanalyse' in het derde studiejaar. Hierbij komen alle aspecten van het afstudeerwerk al aan de orde en kan de student na afronding van de opdracht bepalen op welke deelgebieden kennis ontbreekt. Ook voor het deeltijdcurriculum geldt, dat dit niet alleen actueel is maar tevens op een goede en inzichtelijke wijze is vormgegeven waarbij zowel de horizontale als de verticale samenhang aanwijsbaar zijn.

Begeleiding

Uitgangspunt bij studieloopbaanbegeleiding is de toenemende zelfstandigheid van de student naarmate deze in zijn studie vordert. Dit geldt voor zowel de voltijd- als deeltijdstudent. Voor de voltijder geldt dat het accent van de begeleiding in het eerste studiejaar ligt op de ontwikkeling van scholier naar student naar toekomstig beroepsbeoefenaar. Binnen de kaders van studieloopbaanbegeleiding is er dan ook aandacht voor beroepshouding en adequaat gedrag. In het tweede studiejaar richt de begeleiding zich vooral op de derdejaarsstage. De opleiding bereidt haar studenten dan uitgebreid voor op deze stage waarbij het werken door de student aan zijn competenties centraal staat. De student ontwikkelt zich dan tot een HRM-professional doordat hij werkt aan een 'eigen hbo-klus', een opdracht vanuit de stageorganisatie. In de tweede helft van de studie verkent de student vooral de arbeidsmarkt en bespreekt hij met zijn begeleider op zowel de werkplek als vanuit de opleiding zijn ontwikkelpunten. Tijdens de stage vormt het portfolio een belangrijk instrument om de competentieontwikkeling bij te houden. Als werkvormen bij studieloopbaanbegeleiding maakt HRM gebruik van intervisie, workshops en individuele gesprekken.

De rol van de studieloopbaancoach is om studenten te begeleiden naar studiesucces op basis van zelfreflectie. Tijdens de studieloopbaangesprekken zijn studievoortgang, openstaande vakken en een studieplanning vast onderdeel van de gespreksonderwerpen.

Behalve studieloopbaanbegeleiders kent HRM ook *peer coaches* die medestudenten kunnen helpen op de meest uiteenlopende, aan de studie gerelateerde vraagstukken. Zo bieden zij laagdrempelige huiswerkbegeleiding en ondersteunen zij studieloopbaanbegeleiders. Studenten beoordelen de studiebegeleiding als voldoende. Niet iedere student kan omgaan met de toenemende mate van zelfsturing. Het panel ziet dat de opleiding in dit verband fors inzet op binding met studenten wat duidelijk zoden aan de dijk zet en o.a. heeft geleid tot een aanzienlijke verbetering van het propedeuserendement.

De stagebegeleiding vanuit de opleiding is verbeterd. Zo is er meer regie op de begeleiding en biedt de opleiding meer voorlichting rond stages. De stagebegeleiding vanuit bedrijven beoordelen studenten bovengemiddeld hoog.

De studielast is nog een punt van aandacht, die beoordelen studenten als onverminderd hoog tijdens verschillende studiefasen. De opleiding heeft de curriculumherziening gebruikt om knelpunten rondom de studielast aan te pakken, een terechte maatregel volgens studenten en het auditpanel.

Onderzoeksvaardigheden

Twee kerncompetenties uit het landelijk kerncompetentieprofiel hebben betrekking op onderzoek. Bij de eerste kerncompetentie gaat het mede om het werken vanuit een kritische en onderzoekende houding. De tweede kerncompetentie verwijst naar het doelgericht kunnen verzamelen en analyseren van data. Binnen de leerlijn 'Research & Practices', waartoe behoren de drie stages, projecten, HR-Research en het afstuderen, verwerft de student de basiskennis op het terrein van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Laatstgenoemde onderzoeksvormen komen ook terug bij het studieonderdeel 'HR Business Case'. Studenten leren dan werken in *Excel* en maken kosten-baten analyses. In het laatste studiejaar sluit de student de onderzoekslijn af met zijn scriptie. Studenten geven aan tevreden te zijn over de onderzoeksleerlijn en over de wijze waarop de opleiding aandacht besteedt aan onderzoek. Het auditpanel ondersteunt deze tevredenheid van de studenten.

Vijf docenten maken deel uit van de HRM-onderzoeksgroep. Zij doen onderzoek rond vier hoofdthema's: regionale arbeidsmarkt voor HRM'ers, inclusie van mensen met een arbeidshandicap, kennisdeling en strategisch HRM.

Internationalisering

In de propedeuse maakt iedere student een diagnostische toets op het terrein van Engels. Indien de student hierbij een onvoldoende scoort, adviseert de opleiding de student om remediërend onderwijs binnen de onderwijsorganisatie te volgen. Als een student bij een Engelstalige organisatie stage loopt, volgen communicatie en verslaglegging in het Engels. Verder traint de opleiding haar studenten op het gebied van culturele sensitiviteit waarbij zij een relatie legt met het HRM-beleid bij multinationals en het HRM beleid in andere landen. Verder stelt HRM haar studenten in de gelegenheid om stage te lopen in het buitenland. Een beperkt aantal studenten maakt hiervan gebruik. In het eerste en tweede studiejaar krijgen voltijdstudenten de gelegenheid om deel te nemen aan een excursie naar het buitenland. Ook kunnen studenten hun stage, minor en afstuderen in het buitenland doen.

De hogeschool zet in op samenwerking met hogeronderwijsinstellingen in het buitenland op het terrein van student- en docentuitwisseling. Dit is met de Arteveldehogeschool inmiddels geëffectueerd. Verder biedt zij haar studenten gelegenheid om zich te bekwamen in het internationale beroepenveld. Zo kunnen zij stagelopen bij internationaal opererende bedrijven in de regio Rotterdam. Volgens het auditpanel geeft de opleiding het internationale aspect voldoende invulling.

Studenten zijn redelijk tevreden over internationalisering. Zij zien wel graag meer activiteiten over de grens op het terrein van HRM. De opleiding wil daartoe meer ruimte creëren in het curriculum en zo studenten kennis en ervaring laten verwerven binnen een internationale beroepscontext.

Personeel

De voltijdvariant HRM beschikt over 35 docenten. Deze capaciteit is ruimschoots voldoende om het onderwijs te verzorgen, want de maximale klassengrootte bedraagt 25 studenten en voor vaardigheidsonderwijs geldt een maximale grootte van 12 studenten. De opleiding maakt een onderscheid tussen docenten, kerndocenten, hogeschooldocenten en hoofddocent. Beiden laatstgenoemden hebben naast een onderwijstaak ook een onderzoeks- en ontwikkeltaak en een aantal organisatorische taken.

Het auditpanel stelt tijdens de audit vast dat het docententeam gedrevenheid toont en in zeer ruime mate is toegerust om de aan hen toebedeelde studieonderdelen te verzorgen. Van de docenten is 86 procent master afgestudeerd. Eén docent is gepromoveerd, drie volgen een promotietraject.

Het docententeam van de geïntegreerde deeltijdopleiding bestaat uit 18 docenten. Hier heeft 61 procent van de docenten een masteropleiding afgerond. Twee docenten volgen een mastertraject waarmee de deeltijdopleiding aan het hogeschoolbeleid voldoet en beschikt over ten minste 70 procent masterafgestudeerde docenten.

Docenten die in vaste dienst zijn, beschikken over de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid. Het professionaliseringsbeleid van de opleiding is gericht op didactische scholing, taak- en functiegerichte scholing en vakinhoudelijke scholing. Wat dit laatste betreft kunnen docenten cursussen, seminars of congressen volgen op hun vakgebied. Ook stimuleert de opleiding docenten om een cursus Engels te volgen. Op het terrein van toetsing kunnen docenten zowel een BKE- als een SKE-certificaat behalen. Verschillende docenten beschikken inmiddels over deze certificatie. Docenten zijn tevreden over de mogelijkheden die de opleiding hen biedt om scholing te volgen. Ook ervaren zij een grote mate van vrijheid bij het indelen en uitvoeren van hun werk. De opleiding heeft ook – geheel in overeenstemming met de studentgecentreerde aanpak van de opleiding – zogenoemde studentstafleden in dienst die zij nauw betreft bij zowel organisatorische als meer vakinhoudelijke thema's. Het panel vindt dit sterk.

Voorzieningen

De opleiding is sinds vorige jaar gevestigd in een nieuw onderkomen in Rotterdam. Zij beschikt nu over een studentenhuiskamer waar *peer coaching*, studentvergaderingen en gastcolleges plaatsvinden. Behalve over een docentenkamer en studentenhuiskamer beschikt de opleiding over leslokalen, stiltewerkplekken en drie projectruimten voor maximaal acht studenten. Als bijzonder kwalificeert het auditpanel de wijze waarop deze HRM-opleiding in staat is gebleken om het rendement te verbeteren door de binding met studenten centraal te stellen waarbij. Zij zet ouderejaars HRM-studenten in om de jongerejaars te ondersteunen tijdens hun opleiding. Zo is de studentuitval na het eerste studiejaar tussen 2013 en 2016 gedaald van ruim 52 procent in 2013 naar 35,5 procent in 2016.

De digitale leeromgeving en de mediatheek zijn voldoende; studenten zijn tevreden over de mediatheek. De digitale leeromgeving is nog een punt van aandacht. Inmiddels is de opleiding overgestapt naar een nieuwe digitale leeromgeving die moet leiden tot een verbeterde studentscore op dit terrein. Docenten geven aan dat HRM meer gebruik kan maken van digitale technieken voor het onderwijs. Binnen de kaders van professionalisering volgen docenten inmiddels cursussen over de mogelijkheden van het gebruik van digitale technieken in het hoger onderwijs.

Weging en Oordeel

De inhoud van het curriculum voor de voltijd- en (uitfaserende gedeelte van de) deeltijdvariant is actueel waarbij professionele vaardigheden expliciet deel uit maken van beide curricula. De onderzoekscomponent is uitgewerkt. De inhoud van het programma is dekkend voor de beoogde leerresultaten; de programmaonderdelen laten zowel horizontaal als verticaal expliciet samenhang zien. De theorie- en praktijkcomponent in beide curricula zijn in balans. Internationalisering maakt onderdeel uit van het programma. Beide curricula zijn dusdanig uitgewerkt en vormgegeven dat studenten de beoogde leerresultaten kunnen behalen. Opvallend bij de opleiding is de wijze waarop zij het aspect studentgecentreerdheid heeft uitgewerkt, alsmede de wijze waarop de opleiding haar docenten stimuleert om zich verder te professionaliseren. Binding (met studenten) en vrijheid bij de uitvoering van werkzaamheden (docenten) staan hierbij centraal. Zo heeft de opleiding in een paar jaar een aanmerkelijke verbetering weten te realiseren op het terrein van studierendement.

Studiebegeleiding is in iedere fase van de studie goed belegd. De opleiding daagt haar studenten uit om zelf vorm te geven aan hun leerproces en realiseert hierdoor het studentgecentreerd onderwijs. Een ruime meerderheid van de voltijd docenten is mastergeschoold. Bij de deeltijdopleiding is dit binnen afzienbare tijd het geval. De studenten zijn tevreden over de didactische en vakinhoudelijke kwaliteiten van hun docenten. De huisvesting van de opleiding faciliteert het gekozen onderwijsconcept; studenten beschikken over voldoende werkplekken. Gelet op de kwaliteit van zowel het voltijd- als het deeltijdcurriculum, de wijze waarop de opleiding zorgt voor binding met haar studenten én docenten, alsmede het studentgecentreerd onderwijsconcept, beoordeelt het auditpanel standaard 2 als goed.

4.3. Toetsing

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De eisen zijn helder voor de studenten. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

Bevindingen*Visie op toetsing, rol examencommissie*

Centraal bij de recente onderwijsvernieuwing binnen HRM staat de kwalificerende beoordeling binnen een praktijkomgeving en permanente ontwikkelingsgerichte feedback. Toetsing en feedback vormen voor de opleiding 'meer dan ooit een integraal onderdeel van het curriculum'.

De opleiding onderscheidt twee toetsplannen: één voor de voltijd- en één voor de deeltijdvariant. Hierin is de toetsvisie beschreven van HRM, een niveauverantwoording opgenomen en is aandacht voor kwaliteitsborging van toetsing en het eindniveau. In beide toetsplannen is verder een competentiedekkingsmatrix opgenomen die per studieonderdeel de relevante kerntaken en kerncompetenties met het bijbehorend niveau beschrijft. In de studiehandleidingen zijn de beoogde leerdoelen en de wijze waarop HRM toetst opgenomen. Dit is inzichtelijk beschreven in een toetsmatrijs.

De onafhankelijk van het management functionerende examencommissie van het Instituut voor Bedrijfskunde (IBK) is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van zowel de toetsing als de examinering. Zij levert jaarlijks een jaarverslag waarin zij een verantwoording geeft over de activiteiten die zij heeft verricht in het kader van haar wettelijke taken en bevoegdheden. Het auditpanel heeft het jaarverslag 2017/18 bestudeerd en stelt vast dat de examencommissie haar taken naar behoren uitvoert. Zo besteedt zij in het jaarverslag aandacht aan haar werkwijze, de borging van de kwaliteit van examens, haar onderzoek naar eindkwalificaties en aan andere relevante aspecten zoals vrijstellingenbeleid, aanwijzing examinatoren en beroepszaken.

Toetscommissie

De toetscommissie is door de examencommissie gemandateerd en screent de kwaliteit en het niveau van toetsen en ondersteunt docenten bij het maken van beoordelingsformulieren, toetsplannen en toetsmatrijzen. De bevindingen van toetscommissie over de kwaliteit van door haar bestudeerde toetsen, bespreekt zij met de binnen HRM verantwoordelijken voor het studieonderdeel. Examencommissie, toetscommissie en de onderwijsmanager overleggen regelmatig over alle aspecten die van belang zijn voor toetsen en examinering waaronder de benoeming van examinatoren. De opleidingscommissie heeft een adviserende taak op het terrein van toetsing.

Borgingsaspecten

Het auditpanel stelt vast dat de borging van verschillende aspecten die deel uit maken van de toetscyclus, zoals het opstellen van toetsen (meer-ogen principe), controle van toetsen en toetsevaluatie, nog een punt van aandacht vormen. Zo kunnen de toets- en de examencommissie meer nadruk leggen op hun rol binnen de pdca-cyclus. Ook de afdeling Auditing Monitoring & Control van de hogeschool kwam eerder tot deze conclusie; de borging vanuit de toetscommissie verdient versterking.

De slagvaardigheid van de toetscommissie is recent versterkt sedert er sprake is van IBK-specifieke toetscommissies (vanaf 2017). Het auditpanel heeft de beschrijving van het takenpakket bestudeerd en stelt vast, dat dit de toetscommissie voldoende in staat stelt om haar takenpakket goed uit te voeren.

De onderwijsmanager en/of de curriculumcommissie zien toe op de naleving. Vanaf 1 september 2017 toetst de toetscommissie alle tentamens vóór afname op basis van het vierogenprincipe. Het auditpanel heeft twee recente verslagen bestudeerd van werkzaamheden van de toetscommissie en stelt vast dat zij relevante thema's behandelt waaronder de beoordeling van de afstudeerhandleiding, de haalbaarheid/wenselijkheid van toetsing op eindniveau in het tweede studiejaar en het beoordelingsformulier voor het afstudeerprogramma deeltijd. Wel pleit het auditpanel voor een wat uitgebreidere verslaglegging. Deze is thans summier.

Het auditpanel stelt verder vast dat de opleiding op meerdere punten de kwaliteit van toetsing en de procedures rondom toetsing heeft verbeterd. Zo worden met ingang van dit studiejaar andere toetsvormen gebruikt voor de integratieve toetsing. Ook de beoordelingscriteria vormen nog een aandachtspunt alsmede de beoordeling zelf (zie hierna).

Toetsing voltijd, formatief

HRM toetst de kennis en vaardigheden van studenten op verschillende wijzen. Zo is bij projecten veelal sprake van formatieve toetsing: studenten krijgen wekelijks feedback op zowel het proces als product. Studiehandleidingen bevatten oefenopdrachten en studenten beschikken over proeftoetsen. Studenten maken schriftelijke toetsen waarvan zij de beoordeling kunnen inzien. Op hun stage krijgen studenten feedback van de praktijkbegeleider gedurende tussentijdse evaluatiegesprekken. Vanuit de opleiding krijgt de student verder feedback van de stagebegeleider of studieloopbaancoach. Ook tijdens studieloopbaanbegeleiding krijgen studenten feedback door formatieve toetsing. Bij het studieonderdeel 'HRM Overview' is het portfolio een belangrijk instrument dat deel uit maakt van het formatieve toetsingsproces.

Toetsing voltijd, summatief

Verschillende studieonderdelen sluit de student af met een toets. Dat kunnen, met name in de eerste twee studiejaren, MC-vragen zijn maar ook open/gesloten vragen of opdrachten. Het auditpanel heeft een aantal toetsen, verspreid over verschillende studiejaren, bestudeerd en stelt daarbij vast dat de opleiding de kennisbasis in voldoende mate toetst. De validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen is eveneens voldoende. Naast deze meer reguliere toetsen kent de opleiding ook integratieve toetsen: aan de hand van een casus sluit de student daarbij verschillende studieonderdelen in samenhang af. Binnen de kaders van projecten werkt de student alleen of binnen een groep aan een toetsopdracht die exemplarisch is voor de HRM-praktijk.

Toetsing deeltijd, formatief

In het derde en vierdejaars curriculum is de formatieve toetsing van de verschillende studieonderdelen en projecten vergelijkbaar met die van de voltijdvariant. Bij de bedrijfsopdrachten geven studenten binnen de kaders van de *learning communities* elkaar feedback op zowel het product als het proces.

Toetsing deeltijd, summatief

In het deeltijdcurriculum is de summatieve toetsing vergelijkbaar met die van de voltijdvariant. De student werkt individueel aan bedrijfsopdrachten, de beoordeling is eveneens individueel. Het studieonderdeel 'Loopbaanontwikkeling' beoordeelt de opleiding op basis van verslagen en reflecties. Aan het eind van de opleiding volgt een assessment voor de deeltijder.

Beoordeling, feedback

De beoordeling van de stage in het tweede studiejaar is gebaseerd op het functioneren van de student op zijn stageplek, zijn participatie aan intervisiebijeenkomsten, de stageopdracht en het eindverslag. De beoordeling van de stage in het derde studiejaar vindt eveneens plaats op basis van het functioneren van de student op zijn stageplaats, het eindverslag en het eindgesprek. De beoordelingscriteria zijn opgenomen in de stagehandleidingen en hebben betrekking op zowel algemene als specifieke beroepsvaardigheden. Beoordelingsformulieren in de handleidingen geven studenten inzicht in de achtergrond van de beoordeling en het cijfer.

Het auditpanel stelt vast dat de feedback die studenten van hun docenten/begeleiders krijgen op hun producten zoals stageplannen en POP-reflectieverslagen summier is, meer specifiek: de navolgbaarheid en de mate van inzichtelijkheid kunnen beter en concreter zodat de student weet waar hij aan toe is en concrete verbetermaatregelen kan treffen die waarneembaar en toetsbaar zijn. Een nieuwe procedure voor de vierdejaars stage voorziet erin dat docenten zowel inzichtelijke als navolgbare feedback geven. De opleiding heeft na evaluatie van de scriptie- en stagebeoordelingen van het studiejaar 2017/18 vastgesteld dat de navolgbaarheid van de ontwikkeling en beoordeling van onder andere reflectieve vaardigheden van de student verbetering behoeft. Verder trof het auditpanel in een verslag van de examencommissie IBK (juni 2018) een passage aan waaruit bleek dat de examencommissie en de toetscommissie twee afstudeerwerken hadden bestudeerd, de beoordelingsformulieren inclusief. Daarbij kwamen beide commissies tot min of meer dezelfde beoordeling als het auditpanel daar waar het de beoordeling(swijze) van de afstudeerwerken betreft: de beoordeling van de eindwerken door de opleiding was niet altijd navolgbaar en inzichtelijk. Het is zeker vertrouwenwekkend dat beide commissies dit ook signaleren, hierover met de opleiding in discussie gaan, en er sedertdien verbetermaatregelen zijn genomen die het auditpanel als adequaat karakteriseert.

Mooi is dat de opleiding ook *rubrics* heeft geïntroduceerd om het beoordelingsproces voor docenten en studenten uniform te doen verlopen en te werken met transparante criteria. De opleiding gaat hierbij kritisch te werk en controleert of het werken met *rubrics* een meerwaarde vertegenwoordigt. Vooralsnog, zo geeft HRM aan, leidt het gebruik ervan tot over-detaillering van de criteria. Dit verbetertraject is nog niet afgerond.

De beoordeling van de door het auditpanel beoordeelde afstudeerwerken wijkt in een aantal gevallen af van dat van de opleiding zonder daarbij tot een onvoldoende score te komen. Het betreft dan een oordeel dat lager ligt dan het oordeel van HRM. Er vindt kalibratie plaats tussen de examinatoren op het terrein van afstudeeronderzoek. Tussen HRM-opleidingen van andere hogescholen vinden jaarlijks eveneens kalibreersessies plaats. Het auditpanel stelt vast, na bestudering van de beoordelingen van de door haar bestudeerde en beoordeelde afstudeerwerken, dat kalibreersessies noodzakelijk blijven zolang er beoordelingsverschillen bestaan tussen de eerste en tweede beoordelaar.

Weging en Oordeel

De opleiding heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verder verbeteren van de toetssystematiek. Inmiddels is er binnen HRM sprake van een voldoende transparant en coherent toetsbeleid. De toetsing binnen beide opleidingsvarianten is valide en betrouwbaar. De examencommissie vervult haar wettelijke taken, is sparring partner van het management, is deskundig en onafhankelijk. De rol van de examen- en toetscommissie binnen de pdca-cyclus verdient op onderdelen nog aandacht. HRM toont niet alleen voldoende reflectief/kritische vermogen maar werkt tevens aan verbeteringen. Zij werkt aan een verbetering van de wijze waarop docenten stageverslagen (jaar 4) en afstudeerwerken beoordelen. De vervolgstappen die HRM neemt op dit terrein zijn voor het auditpanel vertrouwenwekkend: de opleiding weet 'waar de schoen wringt' en is kritisch daar waar het verbetermaatregelen betreft (*rubrics*). Het auditpanel beoordeelt standaard 3 als voldoende.

4.4. Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn 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

Wijze van afstuderen

In de handleidingen voor voltijd- en deeltijdstudenten zijn de taken en verantwoordelijkheden beschreven van degenen die bij de begeleiding en beoordeling rondom het afstuderen betrokken zijn.

Wat betreft het afstudeerprogramma bevindt de opleiding zich in een overgangsfase. Voor het afstudeerprogramma van de voltijd geldt dat een nieuw curriculum wordt ingevoerd op basis van nieuwe kerncompetenties. Het huidige afstudeerprogramma bestaat uit een afstudeerstage en een afstudeeronderzoek. Vanaf 2019-2020 geldt een afstudeerprogramma dat er anders uitziet waarbij HRM twee kerncompetenties al aan het eind van het tweede studiejaar toetst op het eindniveau.

Voor de deeltijdvariant geldt dat de student in het vierde studiejaar werkt aan een afstudeeropdracht en een bedrijfsopdracht. Omdat de eerste studenten van het nieuwe curriculum pas in 2020 afstuderen, kan de vormgeving van het afstuderen bij deeltijders nog wijzigen.

Oordeel auditpanel over afstudeerwerken

Het auditpanel heeft vijftien door haar geselecteerde afstudeerproducten (stageverslagen en afstudeerwerken alsmede hun beoordelingsformulieren) bestudeerd en beoordeeld. Het auditpanel komt daarbij, samengevat, tot het oordeel dat er sprake is van bachelorniveau voor de door haar bestudeerde afstudeerwerken.

Zoals onder standaard 3 aangegeven, beoordeelt het auditpanel een aantal afstudeerproducten lager dan de opleiding en komt daarbij uit op een cijfer 6 of 7. De afstudeerwerken zijn zeker beroepsrelevant en tonen goed het brede beroepenveld waarvoor HRM opleidt. Over de hele linie van de door het auditpanel bestudeerde en beoordeelde eindwerken mag er meer aandacht zijn voor de volgende aspecten. De functie van het theoretisch kader in de eindwerken beperkt zich in een aantal gevallen tot een verkenning; het is vooral een samenvatting waarbij op onderdelen sprake is van relevantie voor het door de student uitgevoerd onderzoek. Laat studenten de door hen gebruikte literatuur nog beter verbinden met het onderzoek en de onderzoeksopzet duidelijker beschrijven evenals de wijze waarop zij op basis van onderzoeksresultaten tot hun conclusies komen. De door studenten geformuleerde aanbevelingen zijn soms prima, maar in een aantal gevallen wel erg algemeen waardoor ze aan kracht inboeten. Tot slot, was bij een aantal van de bestudeerde eindwerken het taalgebruik nog een verbeterpunt.

Ten aanzien van de stageverslagen merkt het auditpanel op dat deze een redelijk beeld geven van de werkzaamheden van de student tijdens de stage. Wel pleit het auditpanel ervoor om deze verslagen vakinhoudelijk 'rijker' en daarmee omvangrijker te maken. De reflectie op houding, gedrag en prestaties vormen nog een aandachtspunt. Dit aspect, reflectie, ziet de opleiding thans als essentieel: de student moet zich ontwikkelen tot een *reflective practitioner*. Reflectief vermogen vormt thans, mede naar aanleiding van feedback van studenten, met ingang van het vorig studiejaar een integraal onderdeel van de lesonderdelen bij HRM.

Oordeel werkveld en alumni

De vertegenwoordigers uit het werkveld en de alumni die het auditpanel heeft gesproken tijdens de audit zijn tevreden over de kwaliteit van de opleiding en het afstudeerniveau. Zij zijn direct inzetbaar. Afgestudeerden vinden vrij gemakkelijk een baan en groeien vervolgens vrij snel door naar zwaardere HRM-functies.

Weging en Oordeel

Het panel is, na bestudering van de afstudeerwerken, van oordeel dat studenten tonen dat zij de beoogde leerresultaten hebben behaald. Het auditpanel formuleert nog wel een aantal aandachtspunten. Het werkveld is te spreken over de kwaliteit en het functioneren van afgestudeerden van de opleiding. De alumni vinden dat de opleiding hen adequaat heeft voorbereid op het werkveld. Op grond hiervan beoordeelt het panel standaard 4 als 'voldoende'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het voldoende gekwalificeerd docententeam van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Hogeschool Rotterdam 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 standaard 1 met betrekking tot de doelstellingen en eigen profilering als 'voldoende'.
- Het auditpanel beoordeelt standaard 2 met betrekking tot het programma, het personeel en de voorzieningen als 'goed'.
- Het auditpanel beoordeelt standaard 3 met betrekking tot het toetsen en beoordelen als 'voldoende'.
- Het auditpanel beoordeelt standaard 4 met betrekking tot het gerealiseerde niveau als 'voldoende'.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel tot het eindoordeel 'voldoende' voor de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Hogeschool Rotterdam in zowel de voltijdse- als deeltijdse variant. Het panel adviseert de NVAO dan ook de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Hogeschool Rotterdam opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

Hierna volgt een aantal aanbevelingen op basis van de eerder in deze rapportage door het auditpanel beschreven bevindingen.

- De opleidingscommissie kan de afstand nog verder verkorten tot de studenten.
- Investeer meer in het reflectief vermogen van studenten.
- Het taalgebruik van studenten kan nog beter. Neem maatregelen op dit terrein waarbij docenten studenten hierop consequent corrigeren en beoordelen.
- Draag zorg voor een inzichtelijke, navolgbare en voor studenten 'rijke' beoordeling van zowel de toetsen als afstudeerwerken.
- De stageverslagen mogen inhoudelijk nog steviger, mede gelet op het aantal EC dat hiervoor staat.
- De drie niveaus die gebaseerd zijn op de aard van de taak, de aard van de context en de aard van de begeleiding verdienen nadere uitwerking, i.c. meer concretisering.
- Van belang is dat de examen- en de toetscommissie een vinger aan de pols blijven houden daar waar het de beoordeling(swijze) betreft van afstudeerproducten. Blijf daarbij investeren in kalibreersessies.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Rotterdam Hbo-bachelor opleiding Human Resource Management Voltijd	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde leerresultaten	V
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	G
Standaard 3. Toetsing	V
Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten	V
Algemeen eindoordeel	V

Scoretabel paneloordelen Hogeschool Rotterdam Hbo-bachelor opleiding Human Resource Management Deeltijd	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde leerresultaten	V
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	G
Standaard 3. Toetsing	V
Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Human Resource Management. Hogeschool Rotterdam.

Datum locatiebezoek: 1 november 2018.

Tijd	Ruimte	Betreft	Gesprekspartners (namen en functies/rollen)
08.00 – 8.15 uur	KZ.D.5.160	Inloop & ontvangst auditpanel	
08.15 – 09.15 uur		Vooroverleg auditpanel Bestudering documenten ter inzage	
09.15 – 09.30 uur	KZ.D.5.160	Presentatie "HRM op z'n Rotterdams" profilering en ambities	Martijn de Rooter (manager VT) Maaïke Haasnoot (prog. leider DT)
09.30 – 09.50 uur	KZ.D.5.160	Presentatie door studenten 4 ^e jaars maken een reis door de opleiding	Danielle Brian (4 ^e j. stud.) Lisette van Antwerpen (4 ^e j. stud.)
09.50 – 10.00 uur		Intern overleg	
10.00 – 10.50 uur	KZ.D.5.160	Docenten	Ilse den Exter-Hamoen (CH) Pascal Derogee (CuCo, AFS) Esther Suurmeijer (DT) Leo Scheffer (HS) Lucie Haskova (OC, SLC, PC) Rutger Dekkers (CuCo, AFS coord) Martijn Vrijhof (VZ CuCo) CH=cursushouder, HS=hoofd studentzaken jaar 1,2, PC=peercoaching)
10:50-11:00 uur		Intern overleg	
11.00 –11:50 uur	KZ.D.5.160	Studenten	Jop van Gogh (OC, 4 ^e jaars) Farah Zanganeh (2 ^e jaars) Cezan Hoyle (OC, 3 ^e jaars) Danique Jongmans (3 ^e jaars) Pleun Molenaar (OC, 2 ^e jaars) Aron Offerman (DT)
11.50 –12:50 uur		Lunch en rondleiding voorzieningen	
12.50 – 13.30 uur	KZ.D.5.160	Examen/toetscommissie	Arthur Stenfert-Kroese (VZ EC IBK) Jos Touw (VZ TC) Rutger Dekkers (AFS coord) Lucie Haskova (nieuwe OC) Ilse den Exter-Hamoen (ex. OC)
13.30 – 13.40 uur		Intern Overleg en pauze	
13.40 – 14.30 uur	KZ.D.5.160	Werkveld en Alumni	Amber van Staalduinen (al. VT) Sanne van Kessel (al. VT) Niels Brittijn (al. DT)

Tijd	Ruimte	Betreft	Gesprekspartners (namen en functies/rollen)
			Diana Fasol (zelfstandige) Ans Breuer (UWV) Meta Marzquioui (Zelfstandige) Martin Jansen (Brunel/Movares)
14.30 – 14.40 uur		Intern Overleg	
14.40 – 15.30 uur	KZ.D.5.160	Management	Martijn de Rooter (manager VT) Peter Karstel (dir. IBK, a.i. DT)
15.30 – 16.15 uur		Intern Overleg	
16.15 – 16.30 uur	KZ.D.5.160	Pending issues (indien van toepassing, anders pauze) <i>(alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar)</i>	
16.30 – 17.15 uur		Intern overleg auditpanel Bepaling voorlopige beoordeling	
17.15 – 17.45 uur	KZ.D.5.160	Terugkoppeling	<u>Martijn de Rooter (manager VT)</u> <u>Peter Karstel (dir. IBK, a.i. DT)</u> <u>Tjarda Eisma (adviseur)</u> Overige geïnteresseerden

Werkwijze

Bij de beoordeling van de voltijd en deeltijd opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland" van september 2016. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het panel zich bij de beperkte 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 geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van beide varianten.

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 auditteam 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 auditteam 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 twee HRM opleidingen heeft beoordeeld: die van de Hogeschool Rotterdam en van De Haagse Hogeschool. Gedurende het traject hebben de voorzitters van de betrokken kernpanels met elkaar afgestemd over de opzet en de focuspunten van de audits.

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 opgesomd in het 'Beoordelingskaders 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.

Beperkte opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien i) standaard 1 'onvoldoende' is, ii) een of twee standaarden 'onvoldoende' en herstel binnen twee jaar niet realistisch en haalbaar is of iii) drie of meer standaarden 'onvoldoende'.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'voldoende' zijn indien ten minste twee standaarden 'voldoende' zijn, waaronder in elk geval standaard 1, en herstel van de tekortkoming(en) 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 twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste alle standaarden minimaal 'voldoende' worden bevonden en twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatie-rapport opleiding.
- Schematisch programma-overzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programma-onderdelen, met vermelding van
 - leerresultaten, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur, betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examen-regeling – 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 de volgende eindwerken bestudeerd en beoordeeld¹:

Deeltijd:

1. 0873480
2. 0870865

Voltijd:

1. 0892299
2. 0890325
3. 0894590
4. 0898097
5. 0897961
6. 0889508
7. 0846400
8. 0894590
9. 0887056
10. 0899146
11. 0891145
12. 0891376
13. 0872935

¹ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	Human Resource Management
----------------------	---------------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemd cluster zijn ingezet.

Korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam panellid (incl. titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden
De heer drs. R.B. (Ruud) van der Herberg	Ruud van der Herberg is partner van Hobéon en heeft ruime ervaring met audits in het voortgezet en hoger onderwijs, voorheen was hij schoolleider van een grote onderwijsorganisatie.
De heer J. (Jurje) Valk	Jurje Valk is docent HRM aan de Hogeschool van Amsterdam en zelfstandig HR-adviseur.
De heer J.T.M.R. (Jos) Diesveld	Jos Diesveld was tot april 2018 docent HRM en senior adviseur kwaliteitszorg aan de Christelijke Hogeschool Windesheim.
Mevrouw M.L. (Mariëlle) van der Plas	Mariëlle 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 Hogeschool Rotterdam, 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