

Avans Hogeschool

Deeltijdopleidingen

Bachelor- en AD-opleiding HRM

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In maart 2021 zijn de bestaande deeltijd hbo Ad en bachelor-opleiding Human Resource Management (verder HRM-opleidingen) van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Deze deeltijdopleidingen nemen deel aan het landelijke experiment leeruitkomsten. De visitatie is voorafgegaan door een generieke audit, waarbij de uitgangspunten van de flexibilisering van het onderwijs zijn beoordeeld. De opleidingen worden aangeboden in Breda en Den Bosch en maken deel uit van de Academie voor Deeltijd (AVD) van Avans Hogeschool (Avans Deeltijd).

Het panel beoordeelt deze deeltijdopleidingen in zijn geheel als **positief**.

De opleidingen zijn in studiejaar 2017/2018 gestart met flexibel deeltijdonderwijs.

Het panel heeft twee gedegen opleidingen leren kennen. De opleidingen hebben een lang proces van wijzigingen en aanpassingen achter de rug, dat door een docententeam van een relatief beperkte omvang is gerealiseerd. Nu staat het team voor een nieuwe verandering: de modularisering van het onderwijs in lijn met de actuele visie van Avans Deeltijd. De introductie daarvan is uitgesteld tot het studiejaar 2022-2023 om het team de gelegenheid te geven deze gedegen vorm te geven.

Het panel heeft een aantal sterke punten gezien tijdens de visitatie. Allereerst de grote betrokkenheid van docenten bij studenten. De studenten zijn enthousiast over de opleidingen en de begeleiding die zij van docenten ontvangen. Positief is het panel over de 2 + 2 opzet van deze opleidingen: studenten kunnen na twee jaar een Ad-diploma behalen en daarna indien gewenst de opleiding twee jaar vervolgen en als bachelor afstuderen.

Het panel ziet ook dat de restricties van de COVID-pandemie als vliegwiel hebben gewerkt voor de ontwikkeling van de opleidingen: het gebruik van onlineonderwijs is in een stroomversnelling geraakt. De onderlinge afstemming van docenten is eveneens verstevigd door overleggen niet meer fysiek maar online te organiseren. Sterk vindt het panel de ontwikkelingen die de opleidingen zijn ingeslagen om de toetsing in vorm en inlevermomenten te flexibiliseren en afscheid te nemen van losse kennistoetsen, maar deze te integreren in beroepsproducten. Het panel is daar zeer positief over.

Het panel wil de opleidingen een aantal aandachtspunten meegeven voor de verdere ontwikkelingen.

Het panel raadt de opleidingen als eerste aan een pas op de plaats te maken en een onderscheidende visie te ontwikkelen op de HR-professional die zij willen opleiden.

Het panel vindt het belangrijk om inhoudelijk meer focus aan te brengen in het profiel van de opleidingen dan er nu is. Het gaat daarbij om de vraag waar de opleidingen inhoudelijk gezien van meerwaarde willen en kunnen zijn voor de ontwikkeling van hun studenten. Het antwoord op deze vraag zou de opleidingen kunnen helpen om bewust keuzes te maken, in de inhoud van de modules die opleidingen bieden maar ook in toetsvormen zoals beroepsproducten, waarin meer integratie van kennis en vaardigheden kan worden aangebracht.

Dat geldt bijvoorbeeld ook voor het onderzoekend vermogen, die studenten ontwikkelen. Die mogen meer worden geïntegreerd in de beroepsgerichte opdrachten. Ook ziet het panel kansen om de samenwerking met andere deeltijdopleidingen te vergroten, zodat de HRM-opleidingen

samen met andere opleidingen nieuwe modules kunnen ontwikkelen en gezamenlijk kunnen aanbieden en waarin meer cross overs tussen vakgebieden worden gemaakt. Een eerste stap is daar al in gezet door de HRM-opleidingen. Verder vindt het panel dat de opleiding meer gebruik kan maken van de expertise die Avans Hogeschool in huis heeft, zoals het lectoraat in sustainable working and organising. Daar is veel kennis aanwezig over hoe een onderzoekende houding ontwikkeld kan worden, hoe afstuderen op eigentijdse manier kan worden opgezet en hoe beroepsproducten kunnen worden geïntegreerd in de opleiding.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleidingen voldoen aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De beoogde leerresultaten van de HRM Avans-opleidingen sluiten aan bij de landelijk vastgelegde eindcompetenties. De beoogde leerresultaten komen overeen met het hbo Ad- en bachelorniveau en hebben een brede beroepsgerichte oriëntatie. Het panel vindt dat visie op de HR-professional nadere focus behoeft. De opleidingen hebben de bestaande eindcompetenties vertaald in leeruitkomsten (LU's). Examencommissie en werkveldcommissie zijn bij de formulering van de LU's betrokken. Het panel stelt vast dat elke LU is gekoppeld aan de competenties en de aandachtsgebieden van de landelijk vastgestelde BoKS. Daarmee dekken de LU's de beoogde leerresultaten af. Wat betreft de inhoud van de leeruitkomsten, vindt het panel dat verdere aanscherping mogelijk is. De hierboven genoemde gewenste focus op een beroepsprofiel kan daarbij richtinggevend werken. Het panel vindt verder dat de opleidingen de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen meer in samenhang met bijvoorbeeld beroepsgerelateerde LU's mag worden gebracht. De opleidingen zijn daar inmiddels zich op aan het oriënteren. Het panel vindt verder de kwaliteit van de huidige LU's adequaat. De LU's zijn leerwegaafhankelijk, specifiek, herkenbaar voor het werkveld en duurzaam. Wel vindt het panel dat de formulering van de leeruitkomsten verdere ontwikkeling behoeven door meer samenhang tussen de onderlinge LU's in te brengen. Ook zijn de LU's zo gedetailleerd geformuleerd dat studenten ze vooral als een toetsopdracht lezen.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De onderwijsleeromgeving is overzichtelijk vormgegeven in de diverse modules. Daarbij stelt het panel vast dat het onderwijs nog vooral concentrisch is vormgegeven, in oplopende moeilijkheidsgraad. In de nieuwe modulaire opzet zullen de opleidingen een meer lineaire invulling moeten geven aan de modules. Dat zal ten goede komen aan de flexibilisering, omdat dan modules los van elkaar in een willekeurige volgorde kunnen worden gevolgd. Het panel ziet daarbij kansen om LU's met elkaar te integreren en samenwerking te versterken met bijvoorbeeld de opleidingen rechten en bedrijfskunde, om gezamenlijk modules aan te bieden of modules van andere opleidingen af te nemen. Inmiddels is er samenwerking met de opleiding bedrijfskunde ontstaan.

De opleidingen bieden ruimte voor een diverse instroom van studenten, met een verschillende achtergrond. Het panel is positief over de intakeprocedures en de mogelijkheden voor studenten om kennis en vaardigheden bij te plussen door het volgen van zogenaamde Fundamentals. Fundamentals zijn modules die zich richten op algemene kennis en vaardigheden, die voor alle studenten van Avans Deeltijd beschikbaar zijn. Studenten kunnen eventueel gebruik maken van

de mogelijkheid om eerder verworven kennis te valideren om daarmee hun studie te verlichten. Het panel verwacht dat met de modularisering studenten beter in staat zullen zijn om voor maatwerk te kunnen kiezen. Daarmee kan het onderwijs ook beter aan sluiten bij de vraagstukken waar de student in zijn/haar beroepspraktijk te maken heeft. Het panel vindt wel dat de begeleiding zich dan meer proactief zal moeten richten op het ondersteunen van studenten om dit maatwerk te kunnen realiseren.

Het huidige onderwijsprogramma is op orde en dat geldt zowel voor het werkpleklernen, het contactonderwijs als het online leren. Studenten zijn niet verplicht om over een relevante werkplek te beschikken, maar krijgen wel het advies om zo snel mogelijk een passende HRM werkomgeving te zoeken. Deze is zeker in de bachelorfase wel gewenst zo niet noodzakelijk. Het onderwijs en de toetsopdrachten sluiten over het algemeen goed aan op de beroepspraktijk, geven studenten aan. De opleidingen hebben in korte tijd weten om te schakelen naar onlineonderwijs.

Het panel is positief over de kwaliteit van het docententeam en ziet dat de samenwerking en afstemming tussen de docenten verder groeit. Het panel vindt dat belangrijk in een team met dat voor een deek uit freelancedocenten bestaat en een groot veranderingsproces zal ondergaan. Studenten zijn blij met de betrokkenheid van docenten en de begeleiding die zij ontvangen. De informatievoorziening is mede door de snelle omslag naar online leren en een nieuwe online leeromgeving versnipperd geraakt op de verschillende digitale platformen. Daar wordt aan gewerkt. Het panel hoort verder dat de kwaliteitszorg van de opleidingen goed is vormgegeven en leidt tot bijsturing en verbeteringen.

Standaard 3: Toetsing

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel acht de vorm van toetsing die de opleidingen hanteren passend bij het Experiment Leeruitkomsten. De toetsen zijn leerwegaafhankelijk en in lijn met het toetsbeleid van Avans voor Deeltijd. Studenten tonen de leeruitkomsten over het algemeen aan via beroepsproducten in verschillende vormen. Het panel is enthousiast over de ontwikkeling die de opleidingen zijn ingeslagen met toetsing. De opleidingen variëren met toetsvormen en zoeken naar mogelijkheden om toetsing zoveel mogelijk bij het beroepsproduct aan te laten sluiten. Het portfolio kan meer gestructureerd worden in gezet. Positief is het panel vervolgens over de flexibiliteit die de opleidingen bij wijze van experiment hanteren in de inleverdata voor toetsing. Deze werkwijze pakt, zo hoort het panel, goed uit voor studenten en examinatoren. Het panel acht de wijze waarop de toetsen worden beoordeeld op orde.

De opleiding kent een duidelijke valideringsprocedure aan de start en tijdens de opleidingen. Studenten maken daar (nog) beperkt gebruik van.

Het panel is positief over de borging van de toetskwaliteit. Docenten/examinatoren zijn adequaat geschoold voor hun taak met BKE en BKE-light trainingen. Er vindt regelmatig kallibratie plaats tussen examinatoren ten behoeve van de betrouwbaarheid van de beoordelingen. Het vierogenprincipe bij toetsconstructies en beoordelingen is goed geborgd. De toets- en examencommissie zijn goed betrokken bij de borgingstaak.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel heeft in totaal acht dossiers met beroepsproducten bestudeerd: vier op eind Ad-niveau en vier bachelor toetsdossiers. Het panel stelt vast dat de eindwerken op Ad-niveau aantonen dat studenten de gevraagde leerresultaten weten te realiseren. Ook het niveau van de bachelortoetsen vond het panel voldoende. Op basis van de gevoerde gesprekken tijdens het visitatiebezoek en de kwaliteit van de beoordeelde beroepsproducten op bachelorniveau heeft het panel het vertrouwen dat de beoogde leerresultaten op bachelorniveau eveneens zullen worden gerealiseerd. Studenten geven aan de competenties die zij ontwikkelen bij HRM-Avans goed te kunnen toepassen in hun werkveld en daarmee stappen kunnen zetten in hun loopbaan.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	9
Opzet en ontwikkeling Avans deeltijdopleidingen in aanloop naar en onder Covid-19	11
Schets van de opleiding / Karakteristiek	15
Beoordeling NVAO-standaarden	16
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	17
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	21
Standaard 3 Toetsing	28
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	31
Eindoordeel over de opleiding	33
Aanbevelingen	34
Bijlagen	35
1. Bezoekprogramma generieke beoordeling februari 2020	36
2. Bezoekprogramma HRM-opleidingen online	37
3. Bestudeerde documenten	38

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de tussentijdse beoordeling van de bestaande deeltijd Ad-opleiding en hbo-bacheloropleidingen HRM van Avans Hogeschool deelnemend aan het experiment leeruitkomsten.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), *Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten* van de NVAO (2019) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

Werkwijze panel en procesverloop

Voorafgaand aan deze visitatie heeft in februari 2020 een generieke audit plaatsgevonden. Deze generieke audit betrof de uitgangspunten van Avans Hogeschool betreffende de flexibilisering van het onderwijs. Vervolgens zouden drie panels de individuele opleidingen beoordelen. Daarbij was een onderverdeling gemaakt in drie tranches: een tranche Techniek, een tranche Zorg en Welzijn en een tranche Economie.

De voorzitters van de panels maakten samen met een student deel uit van het kernpanel dat de generieke audit uitvoerde. De bevindingen van het kernpanel zijn via een rapportage gedeeld met de overige panelleden, die bij de beoordelingen van de individuele opleidingen zijn betrokken.

De beoordeelde opleidingen in dit rapport maken deel uit van de tranche Economie.

Oorspronkelijk stond de visitatie van deze opleidingen gepland in het voorjaar van 2020. Door de COVID-pandemie is de visitatie uitgesteld naar maart 2021 en in kleinere deelclusters uitgevoerd. De clusterwijze visitaties zijn uitgevoerd door de onderwijs- en domeindeskundigen behorende bij het desbetreffende deelcluster.

In januari 2020 zijn voor de oorspronkelijk geplande opleidingsbeoordelingen van maart 2020 zelfevaluaties en bijlagen aangeboden. Vanwege het uitstel hebben de opleidingen van deze tranche in januari 2021 de panelleden addenda op de zelfevaluaties aangeboden, waarin de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar zijn beschreven.

Op 11 maart 2021 heeft het online visitatie bezoek van de opleidingen HRM plaatsgevonden.

Het visitatiepanel van de tranche Economie bestond uit:

Mevrouw dr. P.J. Biemans (tranchevoorzitter, onderwijs- en domeindeskundige HRM)

De heer drs. J. Valk (onderwijs- en domeindeskundige HRM)

De heer J.H. van den Hoff (onderwijs- en domeindeskundige Communicatie)

Mevrouw J.N.M. Bonsma-Haarlemmer MEd (onderwijs en domeindeskundige CE)

De heer E.T.M. Hendriks (onderwijs- en domeindeskundige ORM)

Mevrouw drs. H.M. Moesker (onderwijs- en domeindeskundige Bedrijfskunde)

De heer drs. P. Van Gestel (onderwijs- en domeindeskundige Bestuurskunde)

De heer O. Tahiri MSc (onderwijs- en domeindeskundige Integrale Veiligheidskunde)

De heer H.S. Subelack (studentlid)

De heer drs. J.N.M. Zomer RT (onderwijs- en domeindeskundige Accountancy en Finance)
Mevrouw J.J. Berendsen-de Kruijff (onderwijs- en domeindeskundige Accountancy en Finance)

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, mevrouw G.A. Reijnaert MA Med en mevrouw drs. Y.E. Leegstra
traden op als auditors van NQA, waarbij mevrouw Bomhof de rol van leadauditor vervulde.

Ter voorbereiding op de visitatie hebben de domeindeskundigen van deze opleidingen een vooroverleg gehouden. In dit overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA, het NVAO-kader, het protocol Beoordeling bestaande experimenten deeltijdopleidingen en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn voortdurend bevindingen gedeeld. Voor de beoordeling van de leerresultaten hebben de panelleden diverse studieproducten bestudeerd, met de bijbehorende beoordelingen. Daarbij zijn de meest recent opgeleverde beroepsproducten uit 2020 in januari 2021 aan de selectie toegevoegd om de panelleden een zo recent mogelijk beeld van de stand van zaken te geven.

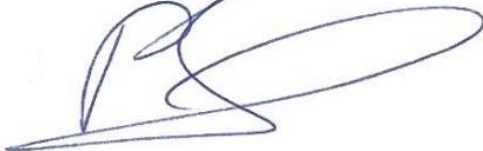
Tijdens het visitatiebezoek hebben de panelleden gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld. Aan het einde van de bezochtdag is de door de panelleden verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft een van de panelleden het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om panelleden (via mail) te benaderen buiten de bezochtdag om (inloopsprekuren). Hiervan is geen gebruik gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat is voorgelegd aan de panelleden. Met de input van de panelleden is een tweede conceptrapportage opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd aan de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 8 juni 2021

Tranche voorzitter



Mevrouw dr. P.J. Biemans

Lead-auditor



Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Opzet en ontwikkeling Avans deeltijdopleidingen in aanloop naar en onder Covid-19

In 2014 heeft Avans Hogeschool de Academie Avans Deeltijd (verder AVD) opgericht als specialist in vraaggericht, flexibel deeltijdonderwijs, afgestemd op de behoeften van de werkende volwassen student. Er zijn 28 opleidingen in de academie ondergebracht waarvan 27 deelnemen aan het Experiment Leeruitkomsten. Naast deze opleidingen nemen ook twee duale opleidingen die zijn ondergebracht van de Academie voor Bouw en Infrastructuur (AB&I) deel uit van het experiment.

Voorgeschiedenis visitatie

Oorspronkelijk stond de beoordeling van de in totaal 29 aan het experiment deelnemende opleidingen gepland in het voorjaar van 2020. Voorzien was in een generiek audit, waarbij een kernpanel diverse onderwerpen zoals de uitgangspunten van de flexibilisering, de onderwijskundige visie, richtlijnen voor inrichting van de intake en het curriculum, training van docenten en borging zou beoordelen, als basis voor de individuele opleidingsbeoordelingen. Vervolgens zouden drie panels de individuele opleidingen beoordelen. Daarbij was een onderverdeling gemaakt in drie tranches: een tranche Techniek, een tranche Zorg en Welzijn en een tranche Economie.

De voorzitters van de panels maakten samen met een student deel uit van het kernpanel dat de generieke audit uitvoerde. De bevindingen van het kernpanel zijn via een rapportage gedeeld met de overige panelleden.

De generieke beoordeling en de beoordeling van de opleidingen van tranche 1 zijn volgens de oorspronkelijke opzet uitgevoerd. De beoordelingen van de overige opleidingen zijn door de COVID-pandemie uitgesteld tot het voorjaar van 2021. Daarbij zijn de tranchegewijze bezoeken losgelaten en zijn de opleidingen in samenhangende deelclusters van twee tot vier opleidingen en een enkele opleiding digitaal gevisiteerd.

Hierbij een korte weergave van de bevindingen van het kernpanel bij de generieke audit van 20 februari 2020 en een schets van de ontwikkelingen in het afgelopen jaar.

Bevindingen generieke audit

Het panel stelde vast dat deeltijdopleidingen van Avans in 2015/16 enthousiast zijn begonnen met het experiment met als basis een helder onderwijsconcept gericht op het werken met leeruitkomsten. Avans Hogeschool had de participerende opleidingen de ruimte geboden om zelf invulling aan het experiment te geven. Dat leidde tot een brede variatie in uitwerkingen van het onderwijsconcept met voorlopers en een achterhoede.

Het panel trof dan ook veel verschillen aan per opleiding. Ook stelde het panel vast dat de flexibiliteit van de opleidingen nog niet tot volle wasdom was gekomen.

Tegelijkertijd zag het panel dat er veel ontwikkeling in gang was gezet. In 2018-2019 is na een tussentijdse balans een actieplan opgesteld, dat ten tijde van de generieke audit volop in gang was. De visie op flexibel onderwijs werd aangescherpt en de sturing en ondersteuning vanuit de

academie voor de individuele opleidingen groeide. Het panel trof een enthousiaste groep docenten en ontwikkelaars aan, die bezig was met modularisering van de opleidingen. Gestart was met het opnieuw en gestructureerd beschrijven van leeruitkomsten waarbij studenten, docenten en het werkveld nauw zijn betrokken. Daarmee kwamen modules tot stand van samenhangende leeruitkomsten van 15 of 30 EC die flexibel in samenhang of als losse modules gevolgd kunnen worden.

Het panel stelde in februari 2020 vast dat de modularisering als een uniformerend vliegwiel voor de ontwikkeling van flexibilisering werkte. Het panel constateerde dat het project tot meer samenwerking tussen opleidingen leidde en meer flexibele mogelijkheden in de toekomst zou bieden. Het panel was daar enthousiast over.

Positief was het panel over de visie van de AVD op flexibel onderwijs. Het panel vond deze inspirerend en passend bij de doelgroep van deeltijdstudenten. Waardering was er ook voor de kwaliteitszorg. De kwaliteitszorg sloot aan bij het Avansbrede kwaliteitszorgsysteem Kwaliteit in Beweging. De AVD hield evaluaties per eenheid van leeruitkomsten (ELU's)/modules en voerde op basis daarvan verbeteringen in. Het panel vond tevens de procedure, waarmee studenten vrijstelling konden aanvragen op basis van eerdere leerervaringen (valideringsprocedure) transparant en helder omschreven, maar zag ook dat het gebruik per opleiding verschilde. Tot slot was het panel tevreden over de rol die de academiebrede examencommissie en toetscommissie in het experiment vervulden. Proactief noemde het panel de houding van beide commissies. De examencommissie was bijvoorbeeld intensief betrokken bij de ontwikkeling van de valideringsprocedure. De toetscommissie controleerde de toetsen 'aan de voorkant' en deed steekproeven na afloop.

Aandachtspunten waren toen de formulering van de leeruitkomsten en de betrokkenheid van het werkveld daarbij. Het panel vond dat bij een groot aantal opleidingen de leeruitkomsten meer leerwegaafhankelijk konden worden geformuleerd. Ook was het werkveld minder goed betrokken bij de formulering van de leeruitkomsten dan mogelijk was geweest. De onderwijsovereenkomsten waren nog niet helder vormgegeven en boden geen basis om veranderingen in leerroutes te verwerken. Het online leren was nog niet goed ontwikkeld en dat hing onder meer samen met de online didactische vaardigheden van docenten waarvoor nog niet veel aandacht was geweest. De didactische meer coachende vaardigheden van docenten passend bij dit type onderwijs waren in ontwikkeling. Het panel zag ook dat de flexibiliteit in toetsvormen en toetsmomenten kon groeien. Het panel zag in het proces tot modularisering tal van aangrijpingspunten om aan de bovenstaande aandachtspunten tegemoet te komen en was daar positief over.

Ontwikkelingen na de generieke audit

Na het bezoek van het visitatiepanel in februari 2020 zijn de opleidingsbeoordelingen vanwege Covid-19 uitgesteld tot voorjaar 2021 en hebben de 29 opleidingen een aantal ontwikkelingen doorgemaakt.

Aanscherping uitgangspunten

In maart 2020 zijn de uitgangspunten voor het modulair onderwijs verder aangescherpt. Het aantal leeruitkomsten per module is beperkt (liefst één integrale leeruitkomst per module) en de voorkeur is uitgesproken voor een meer handelingsgerichte formulering van de leeruitkomsten. Uitgangspunt is dat studenten een gepersonaliseerd traject volgen, waarbij zij kunnen kiezen uit

een breed aanbod van modules. Studenten kunnen ervoor kiezen om een of meerdere modules te volgen, al naar gelang hun behoefte. Voor iedere afgesloten module ontvangen studenten dan een getuigschrift. Studenten kunnen ook voor een diplomatraject kiezen en een reeks van modules volgen en afsluiten met een diploma op Ad- of bachelorniveau.

Per opleiding zijn zogenaamde blauwdruk ontwikkelteams (BOT's) aan de slag gegaan om een blauwdruk per opleiding te ontwikkelen om de voorgenomen modularisering concreet vorm te geven. Een BOT bestaat over het algemeen uit de kerndocenten van een opleiding bijgestaan door een onderwijskundige van Avans Deeltijd.

De blauwdruk is een overzicht van de modules van een CROHO gebonden opleiding, waarin af te lezen valt binnen welke modules aan welke competenties en beroepsproducten wordt gewerkt, welke onderdelen van de body of knowledge and skills (BOKS) aan de orde komen en welk niveau wordt nagestreefd (in termen van kennen en handelen en niveau NLQF5 of NLQF6). De blauwdruk van de opleidingen is onderwerp van gesprek met het werkveld en oud-studenten. Indien nodig wordt deze aangescherpt.

De daadwerkelijke invulling van de modules vindt plaats in module ontwikkelteams (MOT's), waarin naast een vertegenwoordiger uit de BOT ook vakdocenten betrokken zijn. MOT's worden daarbij ondersteund door onderwijskundigen en zogenaamde ICTO-coaches: coaches gericht op online didactische vaardigheden, die docenten bijstaan in het online doceren.

Toetsing

Toetsing zal meer en meer met portfolio-assessments en criteriumgerichte interviews plaatsvinden, waarbij leeruitkomsten integraal getoetst gaan worden. Doel is om zoveel mogelijk leeruitkomsten op het niveau van handelen te toetsen. Validering kan in de nieuwe opzet per module worden aangevraagd, zodat studenten per module toestemming kunnen vragen om vrijstelling op basis van eerdere leer- en werkervaringen.

Ondersteunende modules

Naast de vakinhoudelijke modules biedt Avans ook Fundamentals aan die voor alle deeltijdstudenten beschikbaar zijn. Fundamentals zijn lesprogramma's gericht op vaardigheden als Nederlands, Engels, Informatievaardigheden en Presentatievaardigheden. Het aantal Fundamentals zal komend jaar worden uitgebreid. Zo is er een Fundamental gericht op het aanvragen van validering in ontwikkeling.

Verdere ontwikkeling en professionalisering

Om een helder overzicht te bieden van het vernieuwde gemodulariseerde onderwijsaanbod is er een onderwijscatalogus ontwikkeld (AvansStudyPath), waarmee studenten zich kunnen oriënteren op de opleiding. De onderwijsovereenkomst is gedigitaliseerd en duidelijker beschreven. Daardoor is een goede basis ontstaan om de leerroutes op maat vast te leggen en te volgen. De begeleiding van studenten die deelnemen aan het modulair onderwijs wordt aangepast op het veranderde onderwijsaanbod en de flexibele leerroutes die nu voor studenten mogelijk worden.

Docenten worden thans bijgeschoold in didactische vaardigheden, passend bij dit type onderwijs. Docenten maken daarbij de omslag van kennisoverdrager naar leercoach. Ook ontvangen zij ondersteuning van onderwijskundigen en coaches gericht op online didactische vaardigheden (ICTO-coaches).

Ook de online leeromgeving is gewijzigd: in augustus 2020 is Brightspace geïmplementeerd. Deze online leeromgeving biedt meer mogelijkheden in de ondersteuning van flexibel blended onderwijs.

In augustus 2020 zijn de eerste opleidingen gestart met modulair onderwijs volgens de aangescherpte uitgangspunten: Informatica, BIM, Elektrotechniek, Engineering, Mechatronica Accountancy, Finance & Control, Bedrijfskunde, Management in de Zorg, Verpleegkunde en Communicatie. In augustus 2021 volgen de andere opleidingen met uitzondering van HRM. Deze opleiding begint in 2022 met het nieuwe modulaire onderwijs. In de Schets van de opleiding wordt deze keuze nader toegelicht.

Effecten COVID-pandemie

De COVID-pandemie heeft tot een omslag in het onlineonderwijs geleid. Bijgestaan door onderwijskundigen en ICTO-coaches hebben docenten in een snel tempo zich het online lesgeven eigen gemaakt. Er zijn workshops verzorgd, instructies en trainingen gegeven in online lesgeven en digitaal toetsen. Waar kennistoetsen worden afgenomen, is door diverse opleidingen gebruik gemaakt van Remindo. Een aantal opleidingen heeft digitaal criterium gerichte interviews afgenomen. De wijzigingen in toetsing zijn in nauw overleg met de examencommissie aangebracht om de kwaliteit van toetsing te kunnen borgen.

Avans Hogeschool heeft begin 2021 onderzoek laten doen naar de effecten van de COVID-maatregelen op de resultaten van studenten. Daarbij is de gehele hogeschool onderzocht. De uitkomsten waren verrassend: studenten boeken betere resultaten in het afgelopen studiejaar dan in de andere studiejaar. Avans Hogeschool wil nog nader onderzoek doen.

Schets van de opleiding / Karakteristiek

De deeltijdvarianten van de Ad- en bacheloropleiding HRM zijn onderdeel van de Academie voor Deeltijd van Avans Hogeschool (verder Avans Deeltijd) en worden aangeboden in Breda en Den Bosch. De deeltijdopleidingen nemen deel aan het landelijke experiment leeruitkomsten. De Ad-opleiding is ingericht op basis van het 2+2 principe. Als onderdeel van de vierjarige bacheloropleiding worden de eerste twee jaren als Ad-opleiding aangeboden.

De deeltijdopleidingen HRM werden voor het studiejaar 2014/2015 in twee varianten aangeboden in Breda en Den Bosch. In het studiejaar 2014/2015 zijn beide varianten samengevoegd tot een opleidingsprogramma en is begonnen met de harmonisatie van beide curricula. Vervolgens zijn de deeltijdopleidingen in 2016/2017 aangehaakt aan het experiment Leeruitkomsten. In dat studiejaar zijn voorbereidingen getroffen: uitgaande van het landelijk opleidingsprofiel voor HRM opleidingen van 2016 zijn leeruitkomsten ontwikkeld en is een nieuw opleidings- en toetsprogramma opgesteld. In het studiejaar 2017/2018 is het eerste jaar van start gegaan met leeruitkomsten, eenheden van leeruitkomsten en leerwegaafhankelijk toetsen.

In 2020 is een nieuw landelijk opleidingsprofiel vastgesteld, wat tot enige aanpassing van de beoogde leerresultaten en de leeruitkomsten bij de HRM deeltijdopleidingen heeft geleid. Tegelijkertijd zijn de opleidingen begonnen met de ontwikkeling naar modulair onderwijs, in lijn met de vernieuwde visie van Avans Deeltijd op flexibel onderwijs. De opleidingen zijn recent begonnen met de ontwikkeling van een blauwdruk voor het nieuwe onderwijsprogramma. Naar verwachting starten de HRM-opleidingen met modulair onderwijs in jaar 1 en 2 in het studiejaar van 2022/2023; een jaar later dan voorzien. In 2023/2024 willen de opleidingen ook de bachelorfase geheel modulair aanbieden. Inmiddels is wel al begonnen met de vernieuwing van het afstudeertraject.

Deze vertraging heeft zijn oorsprong in de opeenvolgende veranderingen die de opleidingen de afgelopen jaren hebben doorgemaakt, in combinatie met de versnelde aanpassingen naar online leren, die de opleidingen hebben moeten treffen vanwege de coronamaatregelen.

Bij de opleidingen verzorgt een team van zestien docenten het onderwijs aan 293 studenten. Van de zestien docenten zijn er negen vast in dienst, twee gedetacheerd en vijf als freelancer actief.

Basisgegevens opleidingen

Naam opleiding in CROHO	Associate degree Human Resource Management Bachelor Human Resource Management
Oriëntatie en niveau	Associate degree (NQLF 5) Bachelor degree (NLQF 6)
Graad	Associate degree Bachelor of Arts
Aantal studiepunten	Ad: 120 EC Ba: 240 EC
Afstudeerspecialisaties	n.v.t.
Locatie	Breda/Den Bosch
Onderwijstaal	Nederlands
Registratie nummer in CROHO	Ad: 80073 Ba: 34609

Beoordeling NVAO-standaarden

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De leeruitkomsten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegonafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.*

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De beoogde leerresultaten van de HRM Avans-deeltijdopleidingen sluiten aan bij de landelijk vastgelegde eindcompetenties. De beoogde leerresultaten komen overeen met het hbo Ad- en bachelorniveau en hebben in algemene termen geformuleerde beroepsgerichte oriëntatie. Het panel vindt dat visie op de HR-professional meer focus behoeft.

De opleidingen volgen de onderwijskundige visie van Avans Deeltijd op deeltijdonderwijs.

De opleidingen hebben de bestaande eindcompetenties vertaald in leeruitkomsten (LU's) en gegroepeerd in eenheden van leeruitkomsten (ELU's). De ELU's vormen de modules waaruit de opleidingen zijn opgebouwd. Het panel vindt de kwaliteit van de huidige LU's adequaat. De LU's dekken de beoogde leerresultaten af, zijn leerwegonafhankelijk, specifiek genoeg, herkenbaar voor het werkveld en duurzaam. Het panel vindt dat verdere aanscherping mogelijk is in samenhang en inhoud van de leeruitkomsten, in lijn met een verdere aanscherping van de visie op de HR-professional.

Onderbouwing

Onderwijsvisie

De HRM-deeltijdopleidingen onderschrijven de onderwijsvisie van Avans Deeltijd. De opleidingen volgen het 2 + 2 model, waarbij de opleidingen een Ad-opleiding aanbieden met aansluitend de mogelijkheid om een bacheloropleiding te voltooien. Met ingang van volgend studiejaar zullen de opleidingen in lijn met de visie van Avans Deeltijd het onderwijs in de vorm van losse modules aanbieden.

De opleidingen faciliteren de student om de leeruitkomsten aan te tonen door een aanbod van blended learning: een combinatie van werkplekleren, contactonderwijs en online leren (zie verder standaard 2).

Het panel heeft waardering voor de 2 + 2 opzet van de HR-opleidingen. Ook ziet het panel voordelen van de modularisering van het onderwijs. Het panel verwacht dat de opleidingen daarmee tegemoet komen aan de behoefte aan maatwerk trajecten, waarbij studenten of de gehele opleiding of onderdelen daarvan zullen volgen.

Beroepsbeeld

De HRM deeltijdopleidingen sluiten met hun visie aan op de HR-professional aan op de visie van landelijk overleg, zoals beschreven in het opleidingsprofiel LOO-HR 2016/2020. De opleidingen richten zich vooral op werkende professionals die al werkzaam zijn in het HR-vakgebied of zich willen omscholen tot HR-professional. Studenten, die het Ad-programma volgen, werken na hun opleiding op tactisch/operationeel niveau in het HR werkveld. Afgestudeerde Ad'ers werken als HR-medewerker, recruiter, intercedent en trajectbegeleider re-integratievraagstukken. Studenten die de bacheloropleiding afronden kunnen aan de slag op strategisch niveau. Zij gaan veelal aan de slag als HR-adviseur, HR-businesspartner, klantmanager enzovoorts. De HRM deeltijdopleidingen kenmerken zich door een brede bedrijfsmatige opzet en bereiden studenten op een breed werkveld voor.

Het panel vindt dit beroepsbeeld weliswaar adequaat maar ook behoorlijk breed geformuleerd. Het mist daardoor focus en een expliciet antwoord op de vraag: waar staan de opleidingen voor? Het panel denkt dat een goede focus de opleidingen helpt bij de formulering van de leeruitkomsten en de keuze om specifieke onderdelen van het HR-vak juist wel of juist niet aan te bieden. Mede gelet op de beperkte schaalomvang van de opleidingen is het belangrijk om keuzes te maken, die herkenbaar zijn voor zowel werkveld als aankomende studenten, vindt het panel.

De HRM deeltijdopleidingen besteden in hun onderwijsprogramma expliciet aandacht aan de zogenaamde rollen van Ulrich. Ulrich heeft een model ontwikkeld, dat de zes rollen beschrijft die een HR-professional als effectieve professional moet kunnen vervullen. De rollen zijn (1) bekwaamheid opbouwer, (2) geloofwaardige activist, (3) strategisch vormgever, (4) veranderkampion, (5) innovator en integrator en (6) voorstander technologie.

Het panel herkent de keuzes voor de rollen van Ulrich in de opleidingen. In het licht van de hierboven vermelde aanbeveling tot meer focus, zou het panel graag zien dat de invulling van de rollen nader worden toegespitst op de te kiezen focus.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten waartoe de opleidingen opleiden zijn gebaseerd op het landelijk beroepsprofiel zoals door het Landelijk Overleg Opleidingen HRM (verder LOOHRM) vastgestelde beroepsprofiel LOO 2016+. In 2020 is een nieuw profiel vastgelegd door het LOOHRM. HRM Avans deeltijd heeft de beoogde leerresultaten vergeleken met het in 2020 nieuw vastgelegde profiel en op basis van dat vergelijk geen noodzaak tot wijzigingen gezien. De beoogde leerresultaten zijn geformuleerd als competenties:

1. Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap
2. Beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context;
3. Initiëren, faciliteren, en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden;
4. Ontwikkelen van individuen, teams en organisaties;
5. Realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macroniveau;
6. Doelgericht HR-data verzamelen en analyseren.

Deze competenties zijn gekoppeld aan de Dublin descriptoren, de hbo-standaard en het European Qualifications Framework.

Het panel constateert dat de opleidingen de landelijk afgesproken eindniveaus van de competenties van LOO-HR hanteren. Het landelijk opleidingsprofiel bevat een beschrijving van eindtermen (kerncompetenties). Deze zijn door Avans uitgewerkt in drie niveaus. Studenten die het Ad- programma voltooien, studeren af op niveau a en b. Bachelorstudenten studeren af op niveau c.

Het panel stelt vast dat de opleidingen daarmee voldoen aan de nationale en internationale eisen die aan het Ad en bachelorniveau worden gesteld.

Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten

De hierboven genoemde beoogde leerresultaten zijn vertaald in eenheden van leeruitkomsten (ELU's) voor het Ad- en bachelorniveau. ELU's bestaan uit verschillende leeruitkomsten (LU's) variërend van 13 tot 18 EC voor de Ad-fase, 15 EC in het eerste jaar van de bachelorfase en 30 EC voor de afstudeerfase van de bacheloropleiding. De afzonderlijke leeruitkomsten variëren in grootte van 2 EC (persoonlijke vaardigheid jaar 1) tot aan 30 EC (LU organisatieontwikkeling).

De ELU's staan beschreven in studiewijzers. In elke studiewijzer hebben de HRM deeltijdopleidingen de bijdrage van de leeruitkomsten aan de zes beroepscompetenties vastgelegd. Ook staat in de studiewijzers vermeld welke aandachtsgebieden van de BoKS in de leeruitkomst en welke rollen conform het model van Ulrich aan bod komen.

De LU's zijn door docenten opgesteld in samenwerking met de curriculumcommissie en met ondersteuning van onderwijskundige experts. In het begin was het aantal docenten dat bij deze ontwikkeling betrokken was beperkt tot docenten van jaar 1. Om het draagvlak van de docenten te vergroten, hebben daarna ook de overige docenten een bijdrage geleverd bij de formulering van de LU's. De werkveldcommissie is betrokken bij de formulering en de doorontwikkeling van de LU's, blijkt uit navraag van het panel. De opleidingen zijn van plan om bij de omslag naar modulair onderwijs het werkveld intensiever te betrekken dan voorheen. Het panel juicht dat toe. Examencommissie en toetscommissie toetsen de LU's op de vertaling naar toetsen en beoordelingscriteria.

Het panel ziet dat in eerste instantie de omschakeling van de opleidingen naar LU's door een beperkte groep docenten is vormgegeven. Het panel denkt dat het belangrijk is om de nieuwe omslag naar modulair onderwijs van een breder draagvlak te voorzien, door alle docenten bij deze vernieuwing te betrekken.

Kwaliteit leeruitkomsten

Het panel heeft de LU's bestudeerd. Het panel ziet dat de opleidingen de landelijke eindcompetenties hebben 'omgebouwd' tot LU's. Daarmee zijn de beoogde leerresultaten adequaat afgedekt. In lijn met de eerdere aanbeveling om meer focus aan te brengen in het profiel van de opleiding, zou het panel ook meer bewuste keuzes willen zien in de inhoud van de LU's. Zo ziet het panel dat er relatief veel LU's zijn gewijd aan arbeidsrecht. Het panel vraagt zich af of arbeidsrecht in de doorontwikkeling nog een zelfde prominente plek in de ELU's moet gaan

innemen, tenzij dat onderdeel wordt van de profilering. Het panel vindt verder dat de opleidingen de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen meer in samenhang met bijvoorbeeld beroepsgerelateerde LU's mag brengen. De opleidingen zijn zich daar inmiddels op aan het oriënteren.

Het panel stelt vast dat de LU's leerwegaafhankelijk zijn geformuleerd. De LU's zijn doorgaans herkenbaar voor het werkveld, voldoende transparant, specifiek, meetbaar en duurzaam. Het panel vraagt zich af of de LU's niet te gedetailleerd en inhoudsrijk zijn geformuleerd. Het panel hoort dat studenten de LU's als toetsopdrachten hanteren en dat lijkt het panel toch een te rigide benadering. Daarmee beperken de opleidingen wellicht de mogelijkheden voor studenten om de LU's in hun eigen beroepspraktijk te vertalen. Het panel is verder van mening dat de samenhang van de LU's in ELU's kan worden versterkt. Dat geldt vooral voor de Ad-opleiding (zie ook standaard 2). Het panel heeft er vertrouwen in dat de aanstaande modularisering van het onderwijs de samenhang van de LU's binnen de ELU's zal versterken.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Experiment leeruitkomsten:

- Leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoefte en omstandigheden van (een groep) studenten;*
- Opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn voor het behalen van de leerresultaten en houdt daarmee rekening met verschillen in achtergrond van studenten;*
- Docenten zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden bij de keuze voor en vormgeving van de leeractiviteiten*
- Student voldoet aan de wettelijke instroomeisen;*
- Vooraf maken opleiding en studenten expliciete inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van de leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent*
- Bij duale opleiding is een tripartite overeenkomst met de werkorganisatie verplicht, bij deeltijd wenselijk*
- De opleiding verantwoordt hoe docenten tot een eenduidige interpretatie van leeruitkomsten komen;*
- De opleiding heeft een gestructureerde praktijk van kwaliteitsborging van opleidingstrajecten van individuele studenten en de versterking ervan door tussentijdse evaluatie en verbetering.*

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De onderwijsleeromgeving is overzichtelijk vormgegeven in de diverse modules, die ieder gewijd zijn aan een ELU. Daarbij stelt het panel vast dat het onderwijs nog vooral concentrisch is vormgegeven, in oplopende moeilijkheidsgraad. In de nieuwe modulaire opzet zullen de opleidingen een meer lineaire invulling gaan geven aan de modules. Het panel is positief over de intakeprocedures en de mogelijkheden voor studenten om kennis en vaardigheden bij te plussen door het volgen van ondersteunende trainingen.

De flexibiliteit, waarmee studenten de opleidingen kunnen volgens is nog relatief beperkt.

Studenten kunnen eventueel gebruik maken van de mogelijkheid om eerder verworven kennis te valideren om daarmee hun studie te verlichten. Het panel verwacht dat met de modularisering studenten beter in staat zullen zijn om voor maatwerk te kunnen kiezen. Het panel voorziet dat de studentbegeleiding in de toekomst proactiever moet worden ingestoken om studenten te ondersteunen bij de vormgeving van hun eigen leerroute. Het huidige onderwijsprogramma via de leerarrangementen met een blend van contactonderwijs, werkplekleren en online leren is op orde. De opleidingen hebben in korte tijd weten om te schakelen van fysiek naar onlineonderwijs.

Het panel is positief over de kwaliteit van het docententeam en ziet dat de samenwerking en afstemming tussen de docenten nog verder groeien. Studenten zijn blij met de betrokkenheid van docenten en de begeleiding die zij ontvangen. Met de komst van de nieuwe onlineleeromgeving en de snelle omslag naar online leren is er wat informatie versnipperd geraakt op de verschillende digitale platformen. Het panel stelt vast dat de kwaliteitszorg van de opleidingen goed is vormgegeven en leidt tot bijsturing en verbeteringen.

Onderbouwing

Intake en instroom

Het panel vindt dat de HRM-opleidingen de intake van studenten zorgvuldig uitvoert. Aspirant studenten kunnen zich oriënteren op de opleidingen tijdens open avonden. Daar zijn ook studenten aanwezig die de opleidingen al volgen en die als vraagbaak voor aspirant studenten dienen. Vervolgens is er een intakegesprek, waarbij een studieadviseur met de studenten de vooropleiding(en), werkervaring en de huidige werksituatie van de student bespreekt. Er is geen expliciete werkplekverplichting vanuit de opleidingen: wel is er een dringend advies aan studenten om over een relevante werkplek te hebben van ongeveer 20 uur per week te beschikken. Op de website van Avans staat helder omschreven waar de werkplek aan moet voldoen. Studenten hebben het panel verteld dat het belangrijk is om over een werkplek te beschikken waar zij HR-opdrachten kunnen uitvoeren, vooral in de bachelorfase. Uit ervaring blijkt dat de meeste studenten in de loop van de opleiding op een HR-werkplek terecht komen, ook al was dat bij het begin van de opleiding nog niet het geval.

In een onderwijsovereenkomst wordt vervolgens vastgelegd welke LU's de student wanneer gaat behalen en voor welke LU's de student vrijstelling heeft gekregen. Ook wordt vastgelegd welke rol de werkplek van een student kan spelen bij het aantonen van de LU's. Het panel vindt dat laatste van belang, gelet op de belangrijke rol die het leren op de werkplek in de opleidingen vervult.

Het panel hoort van de opleidingen dat de instroom van studenten divers is: niet alleen qua vooropleiding, maar ook qua werkplek. Studenten die al langere tijd niet aan het onderwijs hebben deelgenomen kunnen gebruik maken van zogenaamde Fundamentals: algemene (online) trainingen of modules waarin basiskennis en basisvaardigheden aan bod komen. Het panel heeft gesproken met studenten die een Fundamenteel studievermogen hebben gevolgd en daar veel baat bij hebben gehad.

Het panel waardeert de wijze waarop de opleidingen beginnende studenten informeren over de gang van zaken op de opleiding. Bij de start van het eerste jaar geven de opleidingen uitgebreide informatie over wat studenten kunnen verwachten en wat van hen verwacht wordt. Ook onderwerpen als begeleiding en mogelijkheden om bijvoorbeeld bestaande eerdere leerervaringen te verzilveren komen aan bod. Vanwege de positieve reacties van studenten op deze informatie, hebben de opleidingen besloten om deze introductie ook voor het tweede jaar te organiseren.

Inhoud en opzet opleidingsprogramma

Het panel stelt vast dat de opleidingsprogramma's zijn opgezet volgens de onderwijskundige uitgangspunten van de Academie voor Deeltijd van Avans. Deze uitgangspunten betreffen de inrichting van het onderwijs volgens leeruitkomsten en modules als eenheden van leeruitkomsten.

Het opleidingsprogramma van de Ad-opleiding bestaat uit in totaal acht modules met elk een omvang van circa 15 EC: in totaal 120 EC.

Het programma van de bachelorfase telt totaal zes modules: vier van 15 EC en twee in de afstudeerfase van 30 EC ieder. In totaal telt de bacheloropleiding 240 EC: 120 EC overeenkomstig de Ad-opleiding en 120 EC uit de bachelorfase.

Elke ELU heeft een overkoepelend thema dat herkenbaar is voor het HR werkveld. De opleidingen bieden iedere ELU een keer per jaar aan. ELU's kunnen opgebouwd zijn uit verschillende LU's (zie ook standaard 1).

Het opleidingsprogramma ziet er als volgt uit:

jaar	ELU	Omvang in EC	Niveau
1	Aan de slag met HRM	15 EC	Propedeuse
	Instream	13 EC	
	Doorstroom I	14 EC	
	Doorstroom II	18 EC	
2	Uitstroom	15 EC	Ad-niveau
	HR Gesprekspartner	15 EC	
	Verbeteren en veranderen	15 EC	
	Integraal onderzoek	15 EC	
3	Externe analyse en beleidsvorming	15 EC	Ba-niveau
	Interne analyse en beleidsvorming	15 EC	
	Ontwikkelen van medewerkers	15 EC	
	Organisatieontwikkeling (workshops)	15 EC	
4	Organisatieontwikkeling	30 EC	
	Afstuderen	30 EC	

De ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden maakt als LU van 2EC onderdeel uit van alle ELU's gedurende de opleiding.

Daarnaast zijn er in het eerste jaar ook EC's verbonden aan een rekentoets (1 EC) en taaltoets Nederlands (1 EC).

Het panel vindt de opzet van de onderwijsprogramma's in de basis helder gestructureerd. Wel stelt het vast dat de onderwijsprogramma's nog een 'klassieke' concentrische opbouw kennen, waardoor de volgorde-onafhankelijkheid van de verschillende modules beperkt is.

Ook ziet het panel dat de ELU's nog opgebouwd zijn uit losse onderdelen. De ELU 'Aan de slag met HRM' bijvoorbeeld is opgebouwd uit de leeruitkomst Basiskennis HRM/Basiskennis Onderzoek, de leeruitkomst Basis kennis recht en de leeruitkomst Persoonlijke Vaardigheid 1 (basis gespreks- en presentatietechnieken).

In de bachelorfase is het aantal LU's die deel uitmaken van een ELU beperkt. De ELU interne analyse en beleidsvorming bestaat uit een LU met dezelfde naam van 11 EC en een LU Persoonlijke vaardigheid 10 (strategisch adviesgesprek) van 4 EC. Daarmee ontstaat er meer samenhang in de ELU's.

Het panel zou graag meer integratie willen zien tot een betekenisvolle ELU's die als aparte afgeronde kenniseenheden kunnen worden aangeboden. Het panel verwacht dat de modularisering daarbij behulpzaam zal zijn. Het panel heeft daar inmiddels de eerste aanzetten al van gezien in de bachelor ELU's.

De opleidingen zoeken voor de inhoudelijke ontwikkeling van de modules aansluiting bij andere opleidingen zoals Bedrijfskunde. Zo hebben de HRM-opleidingen samen met de opleidingen

Bedrijfskunde en BIM recent gewerkt aan een module Business Intelligence/data analy. Een onderdeel daarvan – HR analytics – wordt in het eigen opleidingsprogramma opgenomen. Het panel juicht deze ontwikkeling toe en ziet kansen om deze verder te versterken. Wel vraagt het panel aandacht voor de vakliteratuur, die daarbij aan studenten wordt aanbevolen. Deze verdient een actualisatie. Het panel vindt dat ook op het gebied van rechten meer aansluiting kan worden gezocht bij de Juridische Hogeschool, een samenwerking van Avans en Fontys.

De opleidingen besteden aandacht aan internationalisering door beperkt taalonderwijs op Engels B1 en B2 niveau in de Ad-opleiding aan te bieden. In de bacheloropleiding is een LU International HRM en Internationaal recht opgenomen van 5 EC, als onderdeel van de ELU Externe analyse en beleidsvorming. Daarnaast besteden gastdocenten aandacht aan internationale ontwikkelingen. Het panel vindt de aandacht aan internationalisering passend vormgegeven.

Onderzoeksvaardigheden komen in diverse ELU's gedurende de gehele opleiding aan bod. De opleidingen zijn daar zelf nog niet tevreden over en willen het deskundigheidsgebied onderzoek opnieuw vormgeven. De opleidingen kiezen er nu voor om aansluiting te zoeken bij de praktijkgerichte onderzoeksbenadering van Leen en Mertens (2017), gericht op het werken binnen bedrijven. Het panel vindt het een verstandige keuze om onderzoek meer praktijkgericht te benaderen. Het panel adviseert de opleidingen om het onderwijs in onderzoek vooral te laten aansluiten bij het verder uit te werken beroepsprofiel. Het panel doet tevens de suggestie om daarover in gesprek te gaan met het Avans lectoraat van dr. T. van der Zouwen.

Studenten zijn tevreden over de inhoud van het programma. De leeruitkomsten en de daaruit voortvloeiende leeropdrachten sluiten wisselend aan bij de verschillende beroepspraktijken van studenten. Daar waar leeruitkomsten in een werksituatie passen, leidt dat nogal eens tot producten die werkgevers kunnen inzetten. Het panel vindt dat goed om te horen.

Zoals hierboven omschreven, zijn de leeruitkomsten in de bachelorfase groter van omvang en minder specifiek van aard. De studenten vinden daar zowel voor- als nadelen aan verbonden. Voordeel is dat er meer ruimte is om de beroepsproducten beter te laten aansluiten bij de eigen beroepspraktijk, zeggen studenten. Wel duurt het langer voordat 'het kwartje valt' en voor studenten duidelijk is wat er allemaal moet worden aangetoond. Het panel vindt het daarom belangrijk dat studenten goed begeleid worden bij de interpretatie van de leeruitkomsten.

Leeromgeving

Conform de onderwijsvisie van Avans bieden de HRM deeltijdopleidingen een onderwijsprogramma, dat gestoeld is op blended leren: een combinatie van werkplekleren, contactonderwijs en online leren, ook wel omschreven als leerarrangementen. Voor elke LU is een leerarrangement opgesteld.

Werkplekleren

Werkplekleren heeft een belangrijke rol in de leerarrangementen: studenten oefenen kennis en vaardigheden direct in de praktijk en voeren beroepsopdrachten uit die gerelateerd zijn aan toetsing. Ervaring leert dat de meeste studenten voor of tijdens de opleiding over een werkplek beschikken, waarin zij de beroepsopdrachten kunnen uitvoeren. Het panel hoort van studenten

dat vanuit de opleidingen actief wordt meegedacht als de werkplek niet voldoende mogelijkheden biedt om de leeruitkomsten aan te bieden. Daar is het panel tevreden over.

Het panel hoort verder dat de werkplek van de student een beperkte rol heeft in de begeleiding van studenten bij het aantonen van de LU's. Bij de beoordeling van een aantal beroepsproducten en bij het afstuderen vragen de opleidingen vertegenwoordigers van het werkveld input voor de beoordeling. Het panel zou het van toegevoegde waarde vinden als het werkveld daar meer in zou kunnen betekenen. Het panel ziet ook dat de verscheidenheid in werkplekken van studenten daarin praktische beperkingen met zich mee brengt.

Contactonderwijs

Studenten volgen een middag en een avond per week les op locatie in Breda of op een ander moment in de week in Den Bosch. Op de bijeenkomsten maken de opleidingen gebruik van verschillende werkvormen zoals presentaties, trainingen, intervisies, rollenspellen. Ook hebben studenten de mogelijkheid om met elkaar in kleine groepjes samen te werken aan opdrachten. De meeste studenten kiezen voor een opleiding bij Avans, vanwege de mogelijkheid om contactonderwijs te volgen. De studenten missen het fysieke onderwijs nu dat door de COVID-pandemie niet meer mogelijk is. Dat komt ook omdat niet alle docenten er goed in slagen om het online onderwijs op een zelfde kwalitatief niveau vorm te geven als het fysieke contactonderwijs. Studenten zijn over het algemeen wel tevreden over de wijze waarop docenten kennis overdragen. Vooral de werkwijze waarop studenten zich eerst kennis moeten eigen maken door het lezen van een artikel of het bekijken van een filmpje, om daar vervolgens in een groep met studenten en een docent over van gedachten te wisselen, spreekt studenten aan. Het panel is blij dit te horen en ziet dat de opleidingen er in slagen om didactische vaardigheden bij contactonderwijs in te zetten, die passen bij de leerbehoefte van deeltijdstudenten. Studenten zien dat de afstemming tussen het inzetten van online lesmateriaal en het contactonderwijs (fysiek of online) nog wel verder kan worden doorontwikkeld.

Online leren

Het online leren heeft een stevige boost gekregen dankzij de COVID-pandemie. Docenten zijn extra geschoold in online trainingen in het gebruik van didactiek en werkvormen. Studenten zijn daar over het algemeen positief over, al slaagt de ene docent er beter in om passend online onderwijs te geven dan een ander. Studenten zijn vooral vol lof over de aandacht die de opleidingen hebben gegeven aan de persoonlijke omstandigheden van studenten, die van de ene dag op de andere in een online omgeving de lessen moesten volgen en met restricties op hun werkplek te maken kregen. Dankzij het meedenken van de opleidingen zijn er geen studieachterstanden ontstaan. Net als de studenten heeft het panel daar veel waardering voor.

Vanaf 2020-2021 werkt Avans Deeltijd met Brightspace als online onderwijsleeromgeving. Brightspace biedt veel mogelijkheden voor digitale werkvormen. De overstap naar de nieuwe online leeromgeving en de onverwacht snelle omslag naar online leren heeft ervoor gezorgd dat de informatie van studenten nu wat versnipperd is geraakt over verschillende online platformen zoals Brightspace, Osiris en de Avans One app. De opleidingen herkennen de wens om de informatie meer te stroomlijnen.

Mogelijkheden tot flexibilisering

Op het moment van visiteren vond het panel de mogelijkheden om de opleidingen flexibel te volgen nog relatief beperkt. Studenten kunnen hun studie verlichten door validatie aan te vragen voor eerdere leer- en werkervaring.

Ook kunnen studenten ervoor kiezen om alleen de leeruitkomsten aan te tonen, zonder onderwijs te volgen. In de praktijk maken studenten daar geen gebruik van. Op dit moment zijn de modules nog niet onafhankelijk in volgorde te volgen. Wellicht ontstaat die mogelijkheid wel als de opleidingen gemodulariseerd zijn. Dan kunnen studenten ervoor kiezen om modules te volgen, passend bij de vraagstukken die zij op dat moment in hun beroepssituatie tegen komen. Daarvoor moeten de modules dan wel meerdere keren per jaar worden aangeboden. De beperkte omvang van het docententeam en van het aantal studenten maakt dat in de praktijk lastig. De HRM-opleidingen zien daarvoor wel kansen in de samenwerking met andere opleidingen die verwante modules aanreiken. Het panel wil de HRM-opleidingen aanmoedigen om deze samenwerking te versterken. Dat past ook bij de ontwikkelingen in de beroepspraktijk, waarin steeds meer cross overs in vakgebieden zichtbaar wordt.

Studenten geven overigens het prettig te vinden om een vaste route in het onderwijs te volgen. Dat heeft ook te maken met de belasting die studenten al ervaren in de combinatie van werken, studeren en gezin; enige structuur daarbij in de vorm van een heldere leerroute ervaren zij als prettig.

Flexibel is ook de mogelijkheid om beroepsproducten, die als toetsen worden beoordeeld, zoveel mogelijk af te stemmen op de werkplek van de student. De toetsvorm is vrij; ook de momenten waarop studenten hun beroepsproducten kunnen inleveren staat vrij.

Het panel nodigt de opleidingen uit om na de voltooiing van de modularisering te onderzoeken hoe maatwerk voor studenten kan worden vergroot door meer flexibiliteit te bieden. De opleidingen zullen daar wel de studentbegeleiding op moeten inrichten.

Begeleiding

De opleidingen bieden studenten persoonlijke begeleiding in de vorm van een studiecoach. De studiecoach ondersteunt de student bij inhoudelijke keuzes en bewaakt de studievoortgang. Deze studiecoach is beschikbaar voor alle studenten gedurende de opleiding.

De studiecoach geeft adviezen over studieplanning, maakt overzichten en begeleidt bij studievertraging. Indien nodig wordt een student doorverwezen naar de decaan.

Als de studievoortgang daartoe aanleiding geeft, neemt de studiecoach contact op met de student. In andere gevallen ligt het initiatief daarvoor bij de student. Het panel vindt dat met deze werkwijze de verschillende mogelijkheden om de opleidingen beter op maat te laten aansluiten bij studenten, mogelijk onderbelicht blijven. Het panel denkt dat na de introductie van het modulair onderwijs een meer proactieve begeleiding vanuit de opleidingen nodig is, om studenten verder op weg te helpen. Ook zou er meer structuur in de begeleiding kunnen worden gebracht, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van het portfolio. Studenten maken nu op verzoek van de opleiding een portfolio, waarin zij hun professionele ontwikkeling kunnen vastleggen. Uit gesprekken met studenten blijkt dat zij de meerwaarde ervan in de huidige opzet nauwelijks zien (zie ook standaard 3). Het panel denkt dat het portfolio aan waarde kan winnen door het een

meer centrale plek te geven in de begeleiding van studenten. Daardoor ontstaat ook meer structuur in de begeleiding.

Studenten zijn overigens blij met de begeleiding die zij vanuit de opleidingen ervaren. De betrokken houding van docenten in het algemeen draagt bij aan deze waardering. Het panel onderschrijft deze positieve waardering.

Docenten

De docenten maken deel uit van een team bestaande uit zestien docenten, waarvan negen vast in dienst. De meeste docenten zijn werkzaam in de beroepspraktijk en voor één à twee dagen verbonden aan de opleidingen. Daarmee is de beroepspraktijk stevig verankerd in de opleidingen. Het panel hoort dat studenten dat zeer waarderen.

De vaste docenten beschikken over de Basis Kwalificatie Examinering en Baskwalificatie Didactische Bekwaamheid; de overige docenten hebben een zogenaamde BKE-light training gevolgd.

Het team heeft enige tijd met een krappe bezetting gekampt, waarin zich wisselingen hebben voltrokken. In 2021 is de curriculumcommissie deels vernieuwd en uitgebreid. De onderlinge betrokkenheid bij docenten is gegroeid tijdens de COVID-pandemie. Voorheen vond afstemming plaats tussen lesgevende docenten voorafgaand aan het contactonderwijs waar zij bij betrokken waren. Nu vindt de afstemming tussen alle docenten plaats via Teams. Onderlinge afstemming vindt het panel belangrijk aan de vooravond van de omslag naar modulair onderwijs, om te zorgen voor een zo breed mogelijk draagvlak en kennis van de nieuwe onderwijsstructuur. Dat draagvlak was voorheen minder vanzelfsprekend.

Het panel heeft kennisgemaakt met een deskundig en inhoudelijk bevlogen docententeam, dat zich de laatste jaren voortdurend met verschillende veranderingen heeft beziggehouden. Het panel vindt het verstandig dat de introductie van modularisering een jaar is uitgesteld. Het team heeft nu de ruimte om zich goed te bezinnen op profiel, inhoud en vorm van de opleidingen in de nieuwe opzet en daarin te focussen. Het panel vindt het belangrijk dat de samenhang tussen docenten nog verder groeit en verder structureel geborgd wordt. Dat zal de kwetsbaarheid van de opleidingen, gegeven de beperkte omvang van het team, verder verminderen.

Kwaliteitszorg

Het panel is van mening dat de kwaliteitszorg van de HRM-opleidingen voldoet. Het constateert dat de communicatielijnen kort zijn en dat er adequaat wordt bijgesteld naar aanleiding van ervaringen van studenten. Na iedere les is er een feedbackmoment waarin studenten hun mening over de bijeenkomst kunnen melden. Daarnaast zijn er schriftelijke enquêtes over de kwaliteit van de stof en de kwaliteit van de docenten. Bevindingen naar aanleiding van evaluaties of kwaliteitsaudits leiden tot aanpassingen in het programma of de informatievoorziening. Het panel heeft een voorbeeld gehoord van studenten, waarbij gaandeweg een module onduidelijkheid bleek te bestaan over de bedoeling van een leeruitkomst en de daarbij behorende toetsing. Dat heeft geleid tot nadere afstemming tussen docenten en een aanpassing in de studiewijzer.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment leeruitkomsten:

- *De gehanteerde methoden en systemen van toetsing zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen;*
- *De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid;*
- *De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken proactieve rol: zij hanteert een adequate methode om te borgen dat de leeruitkomsten voor individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en te beoordelen.*

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel acht de vorm van toetsing die de opleidingen hanteren passend bij het Experiment Leeruitkomsten. De toetsen zijn leerwegonafhankelijk en in lijn met het toetsbeleid van Avans Deeltijd. Het panel waardeert het dat de opleidingen toetsen meer en meer inzetten om er een leerzame ervaring van te maken. De opleidingen variëren met toetsvormen en zoeken naar mogelijkheden om toetsing zoveel mogelijk bij de beroepspraktijk aan te laten sluiten.

Aandachtspunt is nog het gebruik van de portfolio. Het panel acht de beoordelingen op orde; wel stelt het panel verschillen vast in feedback en toelichting op de beoordelingen.

De opleiding kent een duidelijke valideringsprocedure aan de start en tijdens de opleidingen. Studenten maken daar (nog) beperkt gebruik van.

Het panel is positief over de borging van de toetskwaliteit. Docenten/examinatoren zijn adequaat geschoold voor hun taak met BKE en BKE-light trainingen. Er vindt regelmatig kallibratie plaats tussen examinatoren ten behoeve van de betrouwbaarheid van de beoordelingen. Het vierogenprincipe bij toetsconstructies en beoordelingen is goed geborgd. De toets- en examencommissie zijn goed betrokken bij de borgingstaak.

Onderbouwing

Leerwegonafhankelijke toetsen

De Ad- en de bacheloropleidingen HRM volgen het toetsbeleid zoals dat generiek is opgesteld voor alle opleidingen die deel uitmaken van Avans Deeltijd. Gestreefd wordt naar leerwegonafhankelijk toetsen, waarbij toetsing en beoordelingscriteria zijn afgeleid van de leeruitkomsten. Het panel vindt dat de opleidingen daar goed in zijn geslaagd.

Toetsvormen

De HRM deeltijdopleidingen hebben sterk ingezet op het oefenen en toetsen via beroepsproducten. De COVID-pandemie heeft de ontwikkeling van toetsvormen verder gestimuleerd. Kennistoetsen die eerst op locatie van de hogeschool werden afgenomen, zijn omgezet in takehome tentamens, waarin de kennis moet worden toegepast in een beroepsproduct als bijvoorbeeld een checklist of een infographic. De opleidingen hebben nu afscheid genomen van klassieke schriftelijke kennistoetsen en dat bevalt goed.

Voorkomende toetsvormen zijn beroepsproducten, schrijfp opdrachten, posterpresentaties, portfolio's, criterium gerichte interviews, assessments enzovoorts. Het panel is enthousiast over de beroepsgerichte toetsvormen die de opleidingen nu hanteren. Daarmee weten de opleidingen de toetsing tot een leerzame ervaring om te zetten, wat van meerwaarde is voor het leerproces van studenten.

De gehanteerde toetsvormen zijn volgens het panel passend bij de leeruitkomsten. De opleidingen hebben de toetsen per leeruitkomst duidelijk uitgewerkt en beschreven. De opleidingen hanteren in de toetsbeschrijving de niveaus van de piramide van Miller (knows, knows how, shows how, does). De HRM Avans deeltijdopleidingen werken vooral op niveaus shows how en does.

Het leerwegaafhankelijk toetsen is in voldoende mate vormgegeven vindt het panel. De toetsing bevat geen inhoud die alleen in het onderwijs zijn aangeboden.

De opleidingen vragen aan studenten een portfolio samen te stellen, waarin zij bewijs van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling verzamelen en vastleggen. In de praktijk blijkt dat in de eerste twee jaar aandacht wordt besteed aan de opbouw van het portfolio. In de jaren daarna komt het portfolio nauwelijks meer ter sprake. Door deze meer fragmentarische aandacht, herkennen studenten de functie en waarde van een portfolio niet. Het panel hoort van studenten en docenten dat beide groepen de opbouw van een portfolio gedurende de opleiding van een student wel waardevol vinden, mits deze consequent wordt gehanteerd. Het panel vindt dat het portfolio verdient om gestructureerder te worden ingezet om de persoonlijke en professionele ontwikkeling in beeld te brengen.

Beoordeling

Het panel vindt dat de HRM deeltijdopleidingen studenten op een transparante wijze informeren over de toets, de toetsvorm en de wijze van beoordelen. In de studiewijzers zijn per leeruitkomst de toetscriteria duidelijk beschreven. Aanvullend zijn per toets de relaties met de competenties en de bijbehorende niveaus aangegeven en is aangegeven welke rol uit het Ulrichmodel aan de orde is in de leeruitkomst met bijbehorende toets. Het panel heeft van acht dossiers met beroepsproducten de beoordelingen bekeken en vindt deze over het algemeen navolgbaar, maar ziet ook verschillen in kwaliteit, voor wat betreft de onderbouwing. De criteria in het formulier dekken alleen de onderwerpen die beoordeeld worden af, maar niet duidelijk is wanneer een product voldoende/onvoldoende/goed is (of waarom een bepaald aantal punten wordt toegekend).

Er worden verschillende rubric formats gebruikt (in één handleiding stonden er drie verschillende), dat komt de helderheid voor de student niet ten goede. Evenmin draagt het bij aan het steeds beter leren hanteren van het beoordelingsinstrument door de docenten. Het panel adviseert de opleidingen de wijze van feedback en onderbouwing van de beoordeling te verbeteren.

Toetspraktijk

Het panel stelt vast dat de HRM Avans deeltijdopleidingen een toetspraktijk hanteren, die past bij de uitgangspunten van het experiment leeruitkomsten. Afhankelijk van de LU is de toetsvorm van tevoren bepaald, maar kan de student in overleg met de opleidingen ook een eigen toetsvorm kiezen, mits passend voor de aan te tonen leeruitkomst en de daarbij behorende

beoordelingscriteria. De opleidingen experimenteren met een groter aanbod aan toetsvormen. Zo kunnen studenten bij de leeruitkomst financieel management kiezen tussen een rapport van drie pagina's of een infographic.

In het studiejaar 2020/2021 is verder gestart met een pilot flexibel inleveren van toetsen en herkansingen. Studenten hebben twee kansen om de leeruitkomsten aan te tonen. Studenten en examinatoren zijn blij met de flexibele inlevermomenten.

Het panel is zeer positief over de flexibele toetspraktijk die de opleidingen hanteren en moedigt de opleidingen aan deze ontwikkeling voort te zetten.

Validering van eerdere leerervaringen

Studenten kunnen kiezen voor het valideren van eerder verworven kennis, door daartoe een verzoek in te dienen bij de opleidingen. Validering draagt bij aan studieverlichting van studenten, niet aan versnelling. Valideringsverzoeken worden behandeld door de valideringscommissie. Het personeelslid dat de opleiding vertegenwoordigt in de examencommissie is tevens de voorzitter van de valideringscommissie. Een valideringsverzoek wordt door de voorzitter behandeld en besproken met de examiner van het onderdeel waarop de validering betrekking heeft. Indien nodig vindt er een criterium gericht interview plaats aanvullend op het ingediende portfolio.

Het panel ziet dat de opleidingen een zorgvuldige valideringsprocedure hanteren, waar niet veel gebruik van wordt gemaakt. Wel heeft het panel gehoord van studenten, dat zij in staat worden gesteld om bestaande beroepsproducten als toets te laten meewegen, mits die voldoen aan de eisen van de opleidingen. Ook daarmee zijn studenten in staat om hun opleiding te verlichten.

Borging

Het panel vindt de toetskwaliteit goed geborgd. Alle examinatoren, of ze nu over een dienstverband beschikken of freelance worden ingezet, hebben minimaal een BKE light training afgerond, voordat zij als examiner worden aangesteld. De opleidingen laten zo zien dat ze examinatoren goed willen ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van de toetsing. Leden van de curriculumcommissie zijn begonnen met een SKE-training. Vanwege de COVID-pandemie is de afronding van deze training vooralsnog uitgesteld.

Beroepsproducten worden conform het vierogenprincipe beoordeeld. Docenten houden regelmatig kallibratiesessies om tot een betrouwbare beoordeling te komen. Ook bij de constructie van toetsen zijn twee examinatoren betrokken.

De kwaliteit van toetsing wordt daarnaast cyclisch en systematisch geëvalueerd volgens de richtlijnen van het Avans Toetskader. Een toetscommissie die voor de Academie voor Deeltijd is ingesteld, neemt steekproeven en bespreekt één à twee keer per jaar de bevindingen met de examencommissie. De toetscommissie fungeert indien gewenst ook als zesde paar ogen bij de constructie van toetsen. Uit de generieke audit kwam naar voren dat zowel examen- als toetscommissie op een proactieve rol invulling geven aan hun borgingstaak.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Experiment leeruitkomsten:

- *De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar aan het behalen van de leeruitkomsten.*

Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel heeft in totaal acht beroepsproducten bestudeerd: vier op eind Ad-niveau en vier uit de bachelorfase. Op het moment van visiteren was er nog geen toetsmateriaal op eindniveau van een bachelorstudent beschikbaar. Het panel stelt vast dat de eindwerken op Ad-niveau aantonen dat studenten de gevraagde leerresultaten weten te realiseren. Op basis van de gevoerde gesprekken tijdens het visitatiebezoek en de kwaliteit van de beoordeelde beroepsproducten op bachelorniveau heeft het panel het vertrouwen dat de beoogde leerresultaten op bachelorniveau eveneens zullen worden gerealiseerd. Studenten geven aan de competenties die zij ontwikkelen bij HRM-Avans goed te kunnen toepassen in hun werkveld en daarmee stappen kunnen zetten in hun loopbaan.

Onderbouwing

Aantonen eindniveau

Op het moment van visiteren (maart 2021) hadden twee groepen Ad- afgestudeerden de gehele opleiding in de flex-opzet doorlopen. De eerste bachelorstudenten die de gehele flexopleiding doorlopen, studeren in 2022 af.

Ad-studenten maken aan het einde van het tweede jaar een afstudeeropdracht, waarin zij aantonen de zes kerncompetenties van het landelijk profiel op niveau b te beheersen (zie ook standaard 1). De opdracht behelst een praktijkgericht onderzoek waarbij studenten nagaan of het HR-beleid van hun werkorganisatie aansluit bij het beleid van een middelgrote organisatie van tenminste 50 medewerkers. Studenten worden gevraagd om een probleem/vraagstuk te onderzoeken, dat te maken heeft met in-, door- of uitstroom binnen hun werkorganisatie. Daarvoor moeten zij onder andere een HR-dashboard ontwikkelen.

Bachelorstudenten tonen aan de zes kerncompetenties van het landelijk profiel op niveau c te beheersen (zie ook standaard 1). Recent is een nieuw afstudeerprogramma ontwikkeld. De bacheloropleiding wil studenten in twee modules van 30 EC beroepsproducten laten ontwikkelen, onderbouwd met verantwoord en passende praktijkgerichte onderzoeksmethode. De opleidingen hebben daarvoor aansluiting gezocht bij de praktijkgerichte methode van Leen en Mertens, die zich vooral richt op onderzoek binnen organisaties.

Het panel ziet met veel interesse dat de opleidingen aansluiting zoeken bij een praktijkgerichte onderzoeksmethode, waarbij onderzoek onderdeel wordt van het ontwikkelen van beroepsgerichte producten en interventies. Daarmee sluiten de opleidingen beter aan bij de beroepspraktijk. Het panel adviseert de opleidingen aan om meer gebruik te maken van nieuwe inzichten in afstuderen en het maken van beroepsproducten.

Kwaliteit tussenproducten en eindproducten

Het panel heeft vier Ad-eindwerken bestudeerd. De eindwerken betroffen allen een integraal onderzoek naar relevante onderwerpen. Een voorbeeld is het vroegtijdig verloop van medewerkers en de mogelijkheden die onboarding zou kunnen bieden om dit probleem te tackelen. Een ander eindwerk was gewijd aan werkdruk onder buitenpromovendi van een universiteit. Het panel vond de onderzoeken voldoende van niveau voor een afgestudeerde Ad'er. Wel vond het panel dat er veel nadruk wordt gelegd op het onderzoek en dat de vorm van het eindwerk meer beroepsgericht kan worden ingestoken.

Daarnaast heeft het panel vier beroepsproducten van bachelorstudenten bekeken. Ook die achtte het panel voldoende van kwaliteit. Wel vindt het panel dat studenten nog wel 'vast' aan de omschrijving van de toetsopdrachten houden bij de opstelling van hun beroepsproduct. Dat is begrijpelijk, maar ook jammer, omdat dit ten koste gaat van de beroepsgerichtheid van het product. Het panel denkt dat met een minder gedetailleerde omschrijving van de leeruitkomst, er meer ruimte voor studenten ontstaat om de toetsen meer te laten aan te laten sluiten bij hun beroepspraktijk.

Ontwikkeling studenten

Het panel heeft met studenten gesproken die aangeven veel baat te hebben gehad bij de professionele ontwikkeling die zij dankzij de opleidingen hebben doorgemaakt. Studenten krijgen de ruimte om datgene wat zij leren op de opleiding in de praktijk toe te passen, tot volle tevredenheid van hun werkgever. Ook heeft het panel begrepen van studenten dat zij gedurende de opleiding in staat zijn om stappen in hun loopbaan te zetten en op het HR-werkgebied aan de slag te gaan.

Eindoordeel over de opleiding

	Ad HRM	B HRM
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	voldoet	Voldoet

De deeltijd Ad- en bacheloropleidingen HRM voldoen op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een **positief** eindoordeel over de opleiding als geheel.

Aanbevelingen

Het panel is tevreden over de kwaliteit van de opleiding. Het panel heeft een aantal aanbevelingen, waarvan het graag bij een volgende visitatie een terugkoppeling op wenst.

Standaard 1

Het panel beveelt de opleidingen aan om meer focus aan te brengen in het eigen opleidingsprofiel door een eigen actuele visie op de HR-professional op Ad- en bachelorniveau te formuleren en de onderwijsprogramma's daarop in te richten.

Standaard 3

Het panel beveelt de opleidingen aan om de wijze van feedback en onderbouwing van de beoordeling op één lijn te brengen en te verbeteren.

Standaard 4

Het panel beveelt de opleidingen aan om meer gebruik te maken van nieuwe inzichten in afstuderen en het maken van beroepsproducten.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma generieke beoordeling februari 2020

Programma:

- 08.30 - 09.00 uur** Ontvangst op locatie Avans (Breda, hogeschoollaan 1)
09.00 - 12.00 uur Vooroverleg panel op locatie Avans.
12.00 - 13.30 uur Gezamenlijke lunch met inhoudelijke opening/aftrap

*Aftrap verzorgd door directie, vz college van bestuur, projectleider.
Als toehoorder aanwezig vertegenwoordiging van docenten, studenten, ontwikkelaars en adviseurs. Na de aftrap is gelegenheid voor een informele kennismaking.*

- 13.30 - 13.45 uur** Korte pauze
13.45 - 14.45 uur Gesprek over Leeruitkomsten

Aanwezig zijn vertegenwoordigers van ontwikkelaars (voorzitters curriculumcommissie), werkveld en onderwijskundigen.

- 14.45 - 16.00 uur** Gesprek over Flexibele leerarrangementen

Aanwezig zijn vertegenwoordigers van studenten, docenten, opleidingscommissie, studieadviseurs en onderwijskundigen.

- 16.00 - 16.15 uur** Korte pauze
16.15 - 17.15 uur Gesprek over LOT

Aanwezig zijn vertegenwoordigers van examinatoren, examencommissie, toetscommissie en onderwijskundigen.

- 17.15 - 18.00 uur** Panelberaad

De dag wordt afgesloten met een informele terugkoppeling door de lead-secretarissen aan vertegenwoordigers van Avans.

2. Bezoekprogramma HRM-opleidingen online

08.30 – 09.00 uur: *Presentatie van opleiding(en)*

09.00 – 09.30 uur: Voorbereiding panel (besloten)

09.30 – 10.30 uur: Inhoudelijk gesprek over LU's en toetsing

10.30 – 11.00 uur: Pauze

11.00 – 12.00 uur: Gesprek met studenten

12.00 – 12.45 uur: Lunchpauze

12.45 – 13.45 uur: Gesprek over flexibel leren (flexibele leerarrangementen, studiebegeleiding, onderwijslogistiek)

13.45 – 14.15 uur: Pauze

14.15 – 15.15 uur : Gesprek met docenten/examinatoren (met aandacht voor cultuur, professionalisering en bekwaamheid)

15.15 – 16.45 uur: Besloten panelberaad

16.45 – 17.15 uur: Terugkoppeling

3. Bestudeerde documenten

Documenten Generiek

- Generieke Zelfevaluatie Experimenteervarianten Avans 2020
- Addendum Zelfevaluatie 2021
- Studentenhoofdstuk Experimenteervarianten Avans 2020
- Ontstaansgeschiedenis, missie AvD
- Onderwijsvisie AvD, met herijking 2020
- Onderwijsmodel AvD met herijking 2020
- Studentreis AvD
- Stappenplan ontwikkeling blended deeltijdonderwijs
- De persoonlijke praktijk centraal (netwerk WPL)
- Kwaliteitsplan AvD
- Notitie LOT
- Notitie Validering AvD
- Handleiding deelnemer AvD
- Doelstellingen voor deelname experiment LU
- Experiment verkort HBO NLDA
- Toetsbeleidsplan AvD
- Huishoudelijk reglement examencommissie AvD 2019-2020
- Notitie Huis op Orde
- PvA monitoring en evaluatie flexibel deeltijdonderwijs
- Format leeruitkomsten
- Stappenplan formuleren LU
- Programma training formuleren van leeruitkomsten
- Programma workshop leerresultaten
- Midtermreviews
- Verslagen examencommissies en toetscommissies
- Onderwijsovereenkomsten 2021

Documenten HRM opleidingen

- ZE HRM - 2020
- Addenda op ZE' 2021
- Landelijke opleidingsprofiel LOO HRM 2020+
- Blauwdruk HRM 2020+
- Eindcompetenties. BoKS, beschrijving rollen
- Studiewijzers jaar 1 Q4, jaar 2 Q4, jaar 3 Q1 en jaar 3 Q2
- OER's van de Ad- en bacheloropleidingen
- Overzichten kwalificaties docenten
- Vier eindwerken Ad-opleiding 2018-2019, 2019-2020
- Vier toetsdossiers Ba-opleiding 2018-2019, 2019-2020