

## **Avans Hogeschool**

### **Ad Human Resource Management voltijd, 's-Hertogenbosch**

#### **Beperkte opleidingsbeoordeling**



## Samenvatting

In november 2022 is de bestaande hbo Associate degree opleiding Human Resource Management (HRM) van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Deze tweejarige opleiding wordt in voltijdse variant aangeboden in 's-Hertogenbosch. De Ad-opleiding wordt in deze vorm tevens in Roosendaal aangeboden. In de deeltijdse variant worden een Associate degree en Bachelor opleiding HRM aangeboden door de Avans Academie voor Deeltijd in 's-Hertogenbosch en Breda. Op deze locaties wordt ook een voltijdse bacheloropleiding HRM door Avans aangeboden. Onderhavig rapport heeft alleen betrekking op de tweejarige voltijdse Associate degree opleiding in 's-Hertogenbosch.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**. Het aantal studenten groeit gestaag. Het panel heeft kennis mogen maken met een betrokken team van docenten, die veel vertrouwen krijgen van hun studenten. Het zelfsturend team is in control en wordt ondersteund door de staf en de directie. De docenten kunnen helder beschrijven waar ze mee bezig zijn binnen de opleiding en waar ze naar toe willen. Zij hebben op diverse wijzen contact met het werkveld. Het curriculum en de onderwijsaanpak zijn de afgelopen jaren gewijzigd. Het panel moedigt het opleidingsteam aan nu duidelijke, langjarige keuzes te durven maken om daarmee focus en ruimte en rust aan te brengen.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een duidelijke visie op de HR-professional niveau 5 en heeft een duidelijk profiel van wat een Associate degree alumnus moet kunnen en zijn. De leeruitkomsten die de opleiding beoogt, zijn met behulp van de beschrijving van het algemene landelijke Associate degree niveau (Vereniging Hogescholen) duidelijk afgeleid van het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management op Bachelorniveau. Hiermee voldoet de opleiding aan de (inter)nationale eisen. Het panel moedigt de opleiding aan om, ondanks de beperkte omvang van het docententeam, goed aangesloten te blijven op het Landelijke Associate degree overleg en het Landelijk Overleg HRM gezien de ontwikkelingen die hier spelen ten aanzien van het nieuwe landelijke HRM-profiel. De opleiding sluit goed aan op de praktijk waarvoor zij opleidt: studenten doen vanaf de eerste dag opdrachten in de praktijk. Mede hierdoor bereidt de opleiding goed voor op de vraag uit het beroepenveld. De strategische partners van de opleiding sluiten goed aan op de opleiding en participeren overtuigend in het programma, waarbij er wellicht ruimte is om aanvullend partners te zoeken die heel specifiek relevant voor een Associate degree zijn.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het programma van de opleiding omvat passende thema's die worden aangeboden in boeiende, voor studenten aantrekkelijke, modules. Het Associate degree niveau en de Associate degree oriëntatie blijken overtuigend uit het curriculum. Uit de gesprekken bleek dat het programma en de leerdoelen hierbinnen steeds verder worden aangescherpt, er wordt overduidelijk goed nagedacht en

geëvalueerd over de onderdelen. Het panel onderschrijft de visie van de opleiding dat de tijd van de grote wijzigingen in het curriculum geweest is en dat het nu tijd is voor optimaliseren, structureren en (uit)balanceren. Ten aanzien van internationalisering en duurzaamheid (middels de Sustainable Development Goals) moedigt het panel de opleiding aan om voor het HRM-vakgebied betekenisvolle elementen te kiezen en daarbij te analyseren wat de toegevoegde waarde is voor studenten en hun beroepenveld.

De kwaliteit van de docenten is hoog en zij hebben een grote praktijkdeskundigheid. Daarnaast zijn ze bewust bezig met didactische deskundigheid. Het zelfsturend team neemt nieuwe docenten op deskundige en betrokken wijze goed mee in de werkzaamheden van het team. Het docententeam is ontwikkelgericht: het ziet wat er moet gebeuren in het onderwijs en wacht formele aanwijzingen hiertoe niet af.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Er is een mooi systeem van toetsing dat goed past bij de doelgroep en de beroepspraktijk. De eisen zijn voor studenten helder, soms te helder. Net als bij de beoordelingen zou een meer holistische aanpak mogelijk zijn. Kalibratie tussen examinatoren is helder en passend vormgegeven: zij zijn intern gedreven om de samenwerking en kalibratie duidelijk op te zetten. De examencommissie voldoet aan de wettelijke eisen en er zijn procedures voor de borging, die uitgevoerd worden. De band met de opleiding is aanwezig. Mede omdat het docententeam zelf scherp ziet hoe het borging kan uitvoeren, vindt de borging van de kwaliteit van toetsing adequaat plaats.

### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De ontwikkeling die de opleiding heeft ingezet ten aanzien van de vorm en inhoud van de eindwerken is goed. De studenten leggen in hun afstuderen een mooie weg af en leveren passende producten op. Het docententeam is bewust en regelmatig bezig met de verwachtingen die het team en het werkveld hebben ten aanzien van de afsluitende studentenproducten en hoe zij dit beoordelen. Hier is een sterke, kortcyclische verbeteraanpak bij te zien: het is lovenswaardig dat het team hier met onder andere de evaluatie van de opdrachtgevers actief mee bezig is.

De alumni van de opleiding functioneren dan ook goed in de praktijk. Het werkveld vertelt dat het de breed opgeleide, praktische aanpakkers hard nodig heeft. Regelmatig blijven studenten werken bij de opdrachtgevers van de afstudeerstage.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>Schets van de opleiding / Karakteristiek</b>	<b>8</b>
Terugblik vorige visitatie	9
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>10</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>19</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>22</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>26</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>27</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>28</b>
1. Bezoekprogramma	29
2. Bestudeerde documenten	30

# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo Associate degree opleiding Human Resource Management van Avans Hogeschool. 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. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs (2018) en Bijzondere kenmerken: Nadere uitwerking (2017) van de NVAO en de NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2022 Beperkte Opleidingsbeoordeling.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 30 november 2022. Het visitatiepanel bestond uit:  
E.C. Moor (voorzitter, domeindeskundige)  
Drs. J. Louman (domeindeskundige)  
A.J. Visscher MSc (domeindeskundige)  
M. Wildenborg (studentlid)  
Drs. Y.E. Leegstra, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding HRM is ingedeeld in de visitatiegroep hbo Ad HRM Avans (uniek eenmalig voor Avans, Associate degree HRM). Afstemming tussen de panels van de Avans HRM opleidingen heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van dezelfde secretaris vanuit NQA.

## *Werkwijze panel en procesverloop*

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

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezokedag om (inloopspreekuur). Hiervan is geen gebruik gemaakt.

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

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

Utrecht, 8 maart 2023

Panelvoorzitter



E.C. Moor

Auditor



Y.E. Leegstra

## Schets van de opleiding / Karakteristiek

In 2016 is gestart met de ontwikkeling van de voltijdse hbo Associate degree opleiding Human Resource Management locatie 's-Hertogenbosch (verder: de opleiding) vanuit deeltijd Ad HRM-opleiding van de Academie voor Deeltijd. De eerste lichting studenten is in studiejaar 2017-2018 gestart met de opleiding. De ontwikkeling is uitgevoerd in samenwerking met het team van de Ad HRM-opleiding in Roosendaal, waarmee nog steeds regelmatig contact is. De opleiding is gevestigd in de Ad-Academie (verder Academie), die in 's-Hertogenbosch een eigen onderwijslocatie heeft. Deze Academie bestaat uit 12 Ad opleidingen zoals Informatica, Built Environment en Ondernemen, georganiseerd in drie domeinen: economisch onderwijs, sociale studies en technisch en natuurwetenschappelijk onderwijs. Dit zijn overwegend kleine opleidingen, in totaal heeft de Academie ten tijde van de visitatie 1714 studenten. Door de open opzet van het gebouw van de Academie is er een natuurlijk contact tussen alle Ad studenten en docenten: de Academie is voor hen een warme, hechte thuisbasis met diverse uitnodigende sociaal maar ook inhoudelijk georiënteerde ruimtes. Een voorbeeld hiervan is de Blended Learning ruimte van de ICTO coach waar docenten maar ook studenten terecht kunnen voor advies en begeleiding rondom hybride werkvormen en de Engelse “pub” van de docenten Engels.

De Ad opleiding HRM had bij de start 68 studenten en kende in studiejaar 2022-2023 een instroom van 79 studenten met in totaal 191 studenten. Dit is vergelijkbaar met de afgelopen jaren. Het uitvalspercentage in het eerste jaar is beperkt: tussen de 10 en 16% van de studenten stopt gedurende of na het eerste jaar.

De afgelopen jaren heeft het curriculum diverse wijzigingen gehad. Vanaf 2019 is het oorspronkelijke curriculum geheel herzien. Hierbij is het traject van de Senior Kwalificatie Examinering van een aantal docenten aangegrepen om grotere modules met geïntegreerde toetsing te ontwikkelen. Dit curriculum is uitgebreid besproken met het werkveld en alumni en gestart in 2020 - 2021. In 2022 – 2023 volgen studenten van beide studie jaren het uiteindelijk vastgestelde programma. De opleiding is voornemens dit curriculum een aantal jaren uit te voeren en alleen nog kleine verbetering door te voeren. Aandachtspunten voor de opleiding zelf hierbij zijn onder andere het op evenwichtige wijze een plaats geven aan grote thema's zoals internationalisering en de SDG's in lijn met de ambities van de Academie en Avans.

De komende jaren zullen voor Avans en de opleiding in het teken staan van de nieuwe onderwijsambitie van Avans: Ambitie 2025. De kern van deze ambitie is om wendbare en veerkrachtige professionals op te leiden waarbij Avans de studenten optimaal stimuleert en steunt in de vragen van studenten: keuzevrijheid, zelfontplooiing en flexibiliteit. Hierbij moeten eigen, persoonlijke leerroutes mogelijk worden over opleidingen en Academies heen. Om dit mogelijk het maken worden alle onderwijsprogramma's bij Avans de komende jaren gestandaardiseerd in modules van 15 EC of een veelvoud hiervan. Deze onderwijsmodules zullen in co-creatie met het werkveld en lectoraten ontwikkeld worden.



### **Basisgegevens opleiding**

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Human Resource Management
ISAT-code CROHO	80073
Oriëntatie en niveau opleiding	hbo
Niveau opleiding	associate degree
Graad	Associate degree
Aantal studiepunten	120 EC
Opleidingslocatie(s)	's-Hertogenbosch
Onderwijstaal	Nederlands

### **Terugblik vorige visitatie**

De opleiding is in 2017 gestart vanuit de deeltijd Associate degree HRM opleiding in 's-Hertogenbosch. Het is derhalve het eerste visitatietraject voor de opleiding.

# Beoordeling NVAO-standaarden

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een duidelijke visie op de HR-professional niveau 5 en heeft een duidelijk profiel van wat een Associate degree alumnus moet kunnen en zijn. De leeruitkomsten die de opleiding beoogt, zijn met behulp van de beschrijving van het algemene landelijke Associate degree niveau (Vereniging Hogescholen) duidelijk afgeleid van het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management op Bachelorniveau. Tevens is er koppeling met de short-cycle Dublin descriptors: de opleiding voldoet aan de (inter)nationale eisen. Het panel moedigt de opleiding aan om, ondanks de beperkte omvang van het docententeam, aangesloten te blijven op het Landelijke Associate degree overleg en het Landelijk Overleg HRM gezien de ontwikkelingen die hier spelen ten aanzien van het nieuwe HRM-profiel. De opleiding sluit goed aan op de praktijk waarvoor zij opleidt: studenten doen vanaf de eerste dag opdrachten in de praktijk. Mede hierdoor bereidt de opleiding goed voor op de vraag uit het beroepenveld. De strategische partners van de opleiding sluiten goed aan op de opleiding en participeren overtuigend in het programma, waarbij er wellicht ruimte is om aanvullend partners te zoeken die specifieke en regionale relevantie voor het Associate degree programma hebben.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

Het panel maakt uit de gesprekken en de bestudeerde documenten op dat de opleiding een duidelijke en volgens hen passende visie heeft op een HR-professional op niveau 5 van de NLQF/EQF. De opleiding wil studenten opleiden tot “praktijkgerichte wendbare en veerkrachtige HR-professionals”. In deze visie (ZER, 2022) beperken werkzaamheden van de Ad’er zich niet tot het voeren van de personeelsadministratie, maar voeren zij gesprekken, zetten ze HR-tools in en verzamelen en analyseren zij HR-data met het doel de organisatie te voorzien van passende en creatieve oplossingen voor HR-vraagstukken. Zij werken samen met of in opdracht van een HR manager, een HR business partner, het management en alle medewerkers. De Ad’er HRM voert taken uit die bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en aan het werkplezier en geluk van de medewerkers. De werkzaamheden dragen bij aan instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Alumni en vertegenwoordigers van het werkveld die het panel gesproken heeft, beamen dat dit een goede omschrijving is van de taken waar een Ad-alumnus mee start: het tactisch vormgeven en operationeel uitvoeren van HR-processen en taken als afgeleide van het strategisch beleid. De opleiding richt zich niet zo zeer op de regio waarin het onderwijs plaatsvindt, maar heeft gekozen voor een breed profiel waarbij studenten en alumni landelijk inzetbaar zijn als bijvoorbeeld HR-medewerker, HR-officer of recruiter. Het panel begrijpt deze keuze maar moedigt de opleiding toch aan om te onderzoeken of een (regionale) onderscheidende focus mogelijk is.

## Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft haar beoogde leerresultaten afgestemd op zowel het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management 2020+ (LOOHRM), de beschrijving van NLQF niveau 5 door de Vereniging Hogescholen in 2018 als de short-cycle Dublin-descriptoren. Het landelijk profiel kent zes competenties en de beschrijving Ad-niveau vijf leeruitkomsten.

LEERUITKOMSTEN AD HRM	DUBLIN-DESCRIPTOREN				
	1. Kennis en inzicht	2. Toepassen kennis en inzicht	3. Oordeelsvorming	4. Communicatie	5. Leervaardigheden
Basis: werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap			X	X	X
LU1: Uitvoeren van operationele en tactische HR-werkzaamheden	X	X	X	X	
LU2: Gesprekken voeren gerelateerd aan in-, door-, en uitstroom	X	X	X	X	
LU3: Het inzetten van HR-tools op het gebied van in-, door-, en uitstroom om uitvoering te geven aan HR-strategie	X	X	X	X	
LU4: Doelgericht HR data verzamelen en analyseren	X	X	X	X	

Figuur 1, leeruitkomsten (ZER)

De basis leeruitkomst is gelijkloidend met de bachelor competentie 1 uit het LOOHRM. De competenties 2 tot en met 5 uit het LOOHRM zijn gespecificeerd voor het Ad-profiel: in plaats van ‘ontwikkelen van beleid’, ‘initiëren van HR-diensten’, en andere meer strategische HRM-invalshoeken is er gekozen voor het verwoorden van de operationele en tactische activiteiten die een Ad-HRM-professional zal uitvoeren in de eerste jaren in het beroepenveld. Deze werkzaamheden zijn beschreven in de hierboven benoemde visie van de opleiding. Leeruitkomst 4 is overgenomen van competentie 6. Het panel waardeert het dat ook Ad-studenten meegenomen worden in de data-gerichte zijde van HRM, die in de toekomst steeds belangrijk zal worden.

De beschrijving van de NLQF 5, het Ad-niveau van de Vereniging Hogescholen, sluit grotendeels aan bij de Dublin descriptoren die in de bovenstaande tabel worden genoemd. Aanvullend worden in de Ad-beschrijving ‘methodisch handelen’ en ‘samenwerken’ genoemd. De opleiding heeft vanuit het Ad-profiel van de Academie daaraan toegevoegd “ondernemend en proactief”, “omgevingsbewust”, “kan luisteren” en “inlevingsvermogen”. Het panel ziet deze elementen duidelijk in het curriculum van de opleiding terugkomen (standaard 2).

De leeruitkomsten zijn uitgewerkt in een adequate toelichting op de leeruitkomst, bijbehorende beroepssituaties en de hierin verwachte beroepshandelingen op zowel operationeel als tactisch niveau die uitmonden in beroepsproducten die hieruit voortvloeien. Het panel vindt dit een zorgvuldige uitwerking en ziet dat de beroepsproducten relevant zijn en inhoudelijk passend voor het werkveld waarvoor studenten worden opgeleverd.

Het panel herkent in de leeruitkomsten de competenties van het landelijk profiel en vindt dat de leeruitkomsten helder zijn uitgewerkt, aansluiten op de brede visie van de opleiding en relevant zijn voor de werkzaamheden van de Ad-professional. Door de duidelijke koppeling met de Dublin descriptors voldoet de opleiding aan de eisen van de (inter)nationale regelgeving.

In het landelijk overleg wordt op dit moment gewerkt aan een nieuw profiel, dat naar verwachting in de loop van 2023 afgerond zal zijn en dan aangeboden wordt aan de Vereniging Hogescholen. Naast het landelijk overleg, waar de focus vooral ligt op het bachelorniveau, is er een landelijk overleg Ad opleidingen (LADO). Hier wordt gewerkt aan gezamenlijke profilering van vergelijkbare Ad-opleidingen: ook de Ad HRM-opleidingen hebben een dergelijk overleg en zijn hier bezig met een gemeenschappelijke basis. Het panel realiseert zich dat het relatief beperkte onderwijsteam (standaard 2) al een uitgebreide opgave heeft, maar moedigt de opleiding aan bij beide overlegorganen aangesloten te blijven gezien de vele ontwikkelingen in onder andere de beoogde profilering van de (Ad) HRM-opleidingen hier.

#### *Afstemmen (internationale) beroepenveld*

Het panel heeft gezien dat de opleiding haar studenten opleidt in de daadwerkelijke HR-praktijk. Vanaf de start van de opleiding maken studenten opdrachten voor en in de praktijk. De opleiding heeft drie strategische partners, die een aantal malen per jaar bijeenkomen in de Strategische Advies Raad (SAR) en op diverse wijzen betrokken zijn bij de inhoud en de uitvoering van het onderwijs. Loket.nl levert kennis en systemen voor HR/salarisadministratie en stelt deze systemen ter beschikking aan de opleiding en de studenten. Bij diverse opdrachten gebruiken zij Loket-systeem om de administratieve HR-oplossingen en handelingen vast te leggen. Van den Broek & partners is een HR-training- en adviesbureau. Het voedt de opleiding met recente, inhoudelijke thema's en is betrokken bij gastcolleges. Randstad Groep Nederland is op diverse niveaus betrokken bij het curriculum: zij is opdrachtgever voor de eerste opdracht voor studenten, geeft gastcolleges en trainingen en biedt stageplaatsen. Randstad is betrokken bij de Ad-variant van de HRM opleiding, omdat Randstad zowel in de recruitment als voor intercedenten, maar ook voor hun eigen HR-afdeling kansen heeft voor tactisch/operationele stages en startende Ad-professionals.

De docenten komen zelf uit het HR-beroepenveld, waardoor zij een gedegen netwerk hebben. Daarnaast hebben de docenten via de praktijkopdrachten en afstudeerstages veel contacten in het werkveld. De werkveldcontacten worden door het docententeam centraal bijgehouden en zijn daarom niet per se persoonsgebonden. Het panel erkent dit, maar wil de opleiding toch aanmoedigen de contacten met het werkveld meer structureel op te zetten en bij te houden. Dit mede in het licht van het eerdere advies om te verkennen of het relevant is om een regionale profilering aan te brengen: structurele banden met het regionale werkveld zouden de opleiding verder kunnen versterken. Daarnaast kunnen (naast Randstad) werkveldvertegenwoordigers met een specifieke vraag naar en focus op Associate degree stages, startfuncties of kennis een aanvulling zijn op de huidige strategische partners.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het programma van de opleiding omvat goede HRM-thema's die worden aangeboden in boeiende, voor studenten aantrekkelijke, modules. Het Associate degree niveau en de Associate degree oriëntatie blijken overtuigend uit het curriculum. Uit de gesprekken bleek dat het programma en de leerdoelen hierbinnen voortdurend verder worden aangescherpt. Er wordt overduidelijk goed nagedacht en geëvalueerd over de onderdelen. Het panel onderschrijft de visie van de opleiding dat de tijd van de grote wijzigingen in het curriculum geweest is en dat het nu tijd is voor optimaliseren, structureren en (uit)balanceren. Ten aanzien van internationalisering en duurzaamheid (middels de Sustainable Development Goals) adviseert het panel om voor het HRM vakgebied betekenisvolle elementen te kiezen en daarbij te analyseren wat de toegevoegde waarde is voor Ad HRM-studenten en hun beroepenveld.

De kwaliteit van de docenten is hoog en zij hebben een grote praktijk deskundigheid. Daarnaast zijn ze bewust bezig met didactische deskundigheid. Het zelfsturend team neemt nieuwe docenten op deskundige en betrokken wijze goed mee in de werkzaamheden van het team. Het docententeam is ontwikkelgericht: Het ziet wat er moet gebeuren in het onderwijs en wacht formele aanwijzingen hiertoe niet af. De rol van de opleidingscommissie hierin zou versterkt kunnen worden.

### Onderbouwing

#### *Opzet programma*

Aan de hand van de vijf leeruitkomsten heeft de opleiding een helder en doordacht curriculum opgezet met per blok van tien weken (15 EC) twee a drie modules waarbinnen de leerlijnen (zoals Recht en Communicatie, zie verder hieronder) te onderscheiden zijn. In de Onderwijs- en Examenreglementen is een toegankelijk overzicht gepubliceerd waaruit duidelijk blijkt in welke toetsbare eenheid welke leeruitkomst(en) aan bod komt en wordt afgetoetst (in beroepsproducten). De weg naar de beoogde leeruitkomsten is hiermee volgens het panel adequaat aangetoond.

Het curriculum is opgebouwd via een aantal ontwerpprincipes waarbij constructive alignment, actieonderzoek en elementen van *High Impact Learning that Lasts (HILL)* relevant zijn voor de opzet van de opleiding. Vanuit deze principes krijgen studenten theorie aangeboden maar werken zij hiernaast, vanaf de start van de opleiding, direct op onderzoekende wijze aan een praktijkgerichte opdracht die leidt tot een beroepsproduct. Deze opdrachten worden hoofdzakelijk door het werkveld aangeboden en tijdens de uitvoering van de opdracht staan studenten in nauw contact met het werkveld. In sommige gevallen (bijvoorbeeld bij te hoge complexiteit) wordt gebruik gemaakt van casuïstiek die overeenkomt met de praktijk. De opdrachten worden eerst voornamelijk in groepen gemaakt, maar in de loop van de opleiding alleen nog individueel of in een duo. Studenten vertellen het panel dat zij de koppeling met de HR-praktijk ten zeerste

waarderen. Door de praktijkopdrachten passen de studenten de aangereikte theorie direct toe, hetgeen volgens studenten en het panel motiverend werkt en zorgt voor bekliving van de kennis. De invulling van onderzoeksvaardigheden met actieonderzoek en “onderzoekend handelen” is volgens het panel tevens passend bij het niveau van een Ad-opleiding: aan de hand van theorie wordt met een praktijkgericht model een onderzoek opgezet en uitgevoerd bij een operationeel/tactisch vraagstuk. Ook tijdens het afstuderen doen studenten een dergelijk onderzoek in de vorm van een verbetervoorstel.

De opleiding is vanuit de ambitie van de Academie en de noodzaak door Corona gestart met Blended Learning. Bij de vormgeving van het Blended onderwijs wordt de opleiding ondersteund door een ICT-coach op de locatie: per leeractiviteit wordt een passende onderwijsvorm gezocht, waarbij een deel van met name de theorie online wordt aangeboden. De studenten die het panel sprak, waren zeer tevreden over de inhoud van het onderwijs, maar zouden vaker les willen hebben op de locatie. De docenten benoemen dat er bewust wordt gekozen voor werken aan opdrachten in plaats van frontaal doceren in het kader van bevorderen van zelfsturing: waarbij studenten het leren zelf vormgeven en uitvoeren.

### *Inhoud programma*

#### Jaar 1

De thema's van de modules in het eerste jaar zijn afgeleid uit een gangbaar model van de HR-cyclus (figuur 1), hetgeen het panel een mooie opzet vindt.



Figuur 1: modules (nummers) gekoppeld aan HR cyclus Fombrum et al.(ZER)

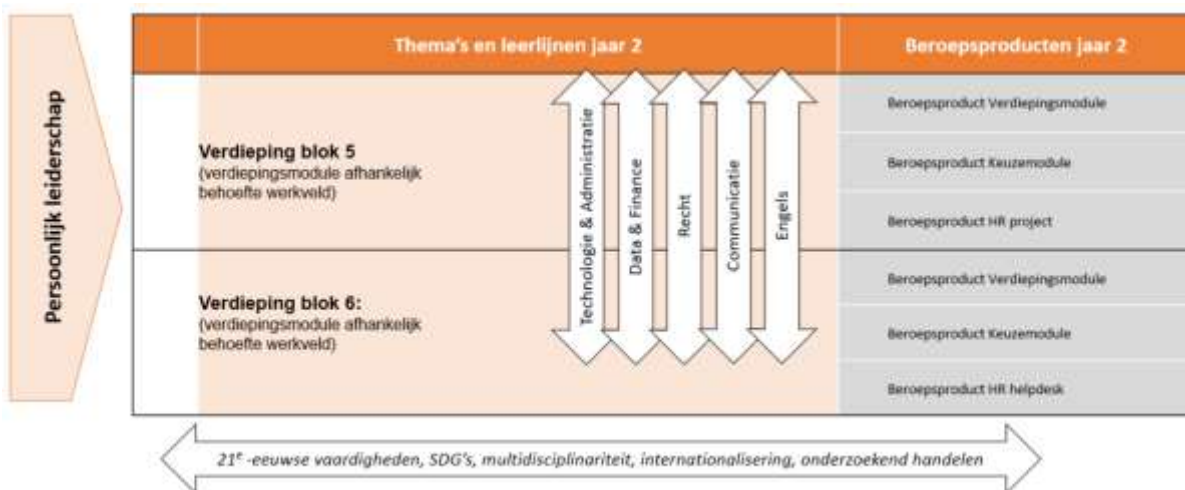
De studenten starten met een organisatiescan (1 in figuur 1), waarbij Randstad ten tijde van de visitatie fungeert als opdrachtgever bij de praktijkopdracht. Gedurende het jaar doorlopen studenten alle aspecten van de cyclus: van werving tot offboarding. Zij krijgen hierbij theoriedelen aangeboden op het moment dat ze aan de opdrachten met beroepsproducten werken. Dit zijn bijvoorbeeld een onboardingsplan, een verbetervoorstel voor een HR-gesprekken cyclus of een trainingsreeks (voor Mediamarkt, afgelopen studiejaar). In het vierde blok is er tevens een multidisciplinair project waar de studenten tijdens de zogenaamde Impact days vanuit de visie van de Academie een opdracht uitvoeren met studenten van de andere Associate degree-

opleidingen binnen de Academie. Het panel vindt de modules en opdrachten in het eerste jaar passen bij de leeruitkomsten en het niveau en oriëntatie een Ad HRM-opleiding.

Naast het curriculum staat de leerlijn Persoonlijk leiderschap, waar de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de studenten centraal staat onder begeleiding van een vaste coach. (Oud-)studenten vertellen het panel de (peer)feedback en reflecties hier in eerste instantie moeilijk te vinden omdat zij dit vanuit eerdere leer- en werkervaring dit niet gewend zijn, maar dat ze zich met name tijdens hun stage realiseren dat dit een waardevol onderdeel is. Door alle modules van beide jaren heen lopen nog vijf leerlijnen (zie ook figuur 2): Technologie & administratie, Data & Finance, Recht, Communicatie en Engels. Er worden binnen de leerlijnen hoor- en werkcolleges gegeven over onderwerpen die passen binnen het thema van de dan lopende modules. De kennis wordt formatief getoetst en summatief meegenomen in de integrale beroepsproducten. Tot slot worden er tijdens de modules aanvullend lessen aangeboden in het kader van 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden, SDG's, Internationalisering en onderzoekend handelen. Deze onderwerpen worden tevens opgenomen in het opstellen en de beoordeling van de beroepsproducten. Het panel vindt de leerlijnen en overige onderwerpen passend bij het brede profiel, maar moedigt de opleiding wel aan keuzes te maken en zo de opleiding wellicht herkenbaarder en aansprekender te maken voor studenten en het werkveld.

## Jaar 2

Het tweede leerjaar kent naast het afstuderen, verdieping en verbreding voor studenten, waarbij zij wederom beroepsproducten opstellen voor zes modules in het eerste semester, zie figuur 2.



Figuur 2: leerjaar 2 tot afstudeerstage (ZER)

Vanaf studiejaar 2023 – 2024 volgen studenten een verplichte verdiepingsmodule Belonen in blok 5. In overleg met het werkveld en de SAR werd duidelijk dat het beroepenveld een sterkere kennis op het gebied van beloningsstructuren en contracten adviseerde. Partner Loket.nl is actief betrokken bij het opzetten en uitvoeren van deze module. Aanvullend kiezen de studenten in blok 5 en 6 een verbredende keuzemodule uit het aanbod van de Academie (bijvoorbeeld Impact maken met communicatie, Lean Orange Belt en Onderzoek en statistiek). In blok 6 kiezen de studenten tot slot nog een verdiepende module zoals HR analytics, Verzuim & re-integratie en Recruitment.



Alumni vertelden het panel dat zij ervaring met “alledaagse” organisatorische HR-vragen gemist hebben tijdens hun opleiding. De huidige studenten wezen het panel als antwoord hierop op de nieuwe module en het beroepsproduct HR-helpdesk in blok 6, dat zij zien als een waardevolle vernieuwing in het curriculum. Vanuit een HR-helpdesksysteem krijgen de studenten operationele/tactische vragen van diverse stakeholders, zoals medewerkers of management van een fictief bedrijf. Dit kan geanonimiseerde casuïstiek betreffen die is aangeleverd door de partners van de opleiding. Deze vragen en casuïstiek moeten de studenten uitzoeken en passend beantwoorden. Het panel en de studenten waarderen de praktijkgerichtheid van de module HR-helpdesk. Het panel ziet dit tevens als een mooi voorbeeld van de ontwikkelgerichtheid van de opleiding: naar aanleiding van evaluatie, in dit geval met (oud-) studenten, wordt onmiddellijk een verbetering doorgevoerd.

Het panel vindt de onderwerpen van de modules in het tweede jaar logisch en goed aansluiten op het toekomstige beroepenveld. De studenten kunnen op deze wijze in enige mate een eigen profilering aan de opleiding geven en in de afstudeerstage hierop voortbouwen. De tweede helft van het tweede jaar lopen de studenten een afstudeerstage, waar een op te zetten verbetertraject centraal staat. (zie verder standaard 4).

### *Begeleiding*

Het panel constateert uit de gesprekken en het bestudeerde materiaal dat er binnen de opleiding aandacht is voor studentenwelzijn. Docenten hebben persoonlijk contact met hun studenten en houden de voortgang binnen een opdracht en het blok in de gaten. Daarnaast hebben studenten een studieloopbaanbegeleider (SLB) voor hun gehele studie. Deze SLB'er is tevens de coach in de leerlijn Persoonlijk leiderschap en begeleidt de studenten onder andere bij de gehele studievoortgang en de keuzes in het tweede jaar. Waar dat nodig is, wordt het decanaat ingeschakeld, bijvoorbeeld in het geval van bijzondere persoonlijke omstandigheden.

### *Internationalisering en duurzaamheid*

Het panel constateert uit de ZER en de gesprekken dat de opleiding nog zoekende is naar een invulling van de onderwerpen internationalisering en duurzaamheid in het curriculum. Studenten volgen Engels in het tweede jaar om ze voor te bereiden op de internationale context waarin ze regelmatig stage lopen of gaan werken. Studenten worden aangemoedigd de afstudeerstage in het buitenland te lopen. Door Corona is dit de afgelopen studiejaren niet mogelijk geweest. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van casuïstiek waarin de internationale context en/of multiculturele verscheidenheid en diversiteit aan de orde komt. De Sustainable Development Goals (SDG) worden hierbij betrokken: deze komen op diverse momenten aan bod tijdens de modules. Het panel adviseert de opleiding ten aanzien van internationalisering en duurzaamheid te onderzoeken welke aspecten binnen deze brede onderwerpen nu echt toegevoegde waarde leveren voor het beroepenveld en de studenten. Het panel moedigt de opleiding tevens aan om de bestaande contacten met buitenlandse partners waar mogelijk te intensiveren en/of te verdiepen om curriculumvergelijking en wellicht samenwerking in kortdurende internationale projecten mogelijk te maken

### *Docenten*

Het panel heeft kennis mogen maken met een betrokken, enthousiast en kennisrijk docententeam. De *drive* om de opleiding steeds verder te willen verbeteren, heeft indruk gemaakt op het panel. Het team is zelfsturend, waarbij teamleden diverse rollen uitvoeren, zo zijn een

aantal docenten rolhouder “onderwijs en toetsing” of “PR & werkveld” en is een docent verantwoordelijk voor het contact met het MT.

De docenten zijn afkomstig uit het werkveld en hebben volgens de vertegenwoordigers van het werkveld ook deze kennis (bijvoorbeeld HR-advisering, arbeidsrecht) en bijbehorend ‘elan’. Het team is zelfsturend en bestaat uit 13 mensen (9 fte), waarvan er twee langdurig ziek zijn. De meeste docenten zijn nog maar kort in dienst en zijn nieuw in het onderwijs. De nieuwe docenten worden vanuit de Academie maar ook vanuit het team goed begeleid. Zij krijgen tijd om zich in te werken en worden hierbij geholpen door de relevante teamleden. De nadruk in de professionalisering van het docententeam ligt dan ook op de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) ten aanzien van o.a. didactiek (onderdeel A), ICT (onderdeel C) en de Avans aanpak Brein en Leren (onderdeel D): het panel vindt dit logische keuzes. Twaalf docenten hebben de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) (onderdeel B) reeds behaald en één docent de Senior Kwalificatie Examinering (SKE). Volgend studiejaar gaan drie docenten de SKE-opleiding volgen, vanuit hun rol in Onderwijs en Toetsing en de examencommissie. Het team heeft hiernaast gemeenschappelijke ontwikkelbijekomsten, bijvoorbeeld over formatief evalueren en teambuilding activiteiten. De docenten worden hierbij begeleid door een onderwijskundige en hun formeel leidinggevend, de adjunct-directeur van de Academie.

Er is zoals reeds benoemd veel aandacht voor evaluatie van het onderwijs binnen de kwaliteitszorg, waarbij er een korte verbetercyclus is: studenten bemerken dat hun opmerkingen in het navolgende studiejaar reeds zijn opgepakt. Het panel merkt op dat de opleidingscommissie van de Academie, met een vertegenwoordiger van het domein economische opleidingen, waartoe de opleiding behoort, in de evaluatie- en verbetercyclus een sterkere rol naar de opleiding mag pakken. Studenten van de opleiding kennen de opleidingscommissie, maar lijken in mindere mate betrokken bij de commissie: al heeft het panel er begrip voor dat het soms moeilijk is studenten te werven voor de commissie. De opleidingscommissie is als adviesorgaan deel van de regiekring Kwaliteit die vanuit de Academie toezicht houdt op de kwaliteitscyclus. Het panel concludeert dat het team ontwikkelings- en verbeteringsgericht is, maar moedigt het docententeam aan om de voorgenomen ‘pas op de plaats’ daadwerkelijk te gaan maken en de aandacht deels te verleggen naar ‘organiseren en structureren’ van het onderwijs en het team zelf. De wijzigingen in het curriculum en onderwijs hebben gezorgd voor een behoorlijke werkdruk, die naar verwachting van het panel verlaagd kan worden door optimalisatie in processen en structuur.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Er is een mooi systeem van toetsing dat goed past bij de doelgroep en de beroepspraktijk. De eisen zijn voor studenten helder, soms te gestructureerd, waardoor het risico bestaat dat studenten alleen aanwijzingen volgen. Het panel adviseert om meer holistische beoordelingen na te streven. Kalibratie tussen examinatoren is helder en passend vormgegeven: zij zijn intern gedreven om de samenwerking en kalibratie duidelijk op te zetten. De examencommissie voldoet aan de wettelijke eisen en er zijn duidelijke procedures. De band met de opleiding is aanwezig maar loopt regelmatig via de Academiedirectie. Omdat het docententeam in samenwerking met de toetscommissie zelf scherp ziet hoe het borging kan uitvoeren, vindt de borging van de kwaliteit van toetsing absoluut adequaat plaats. De examencommissie zou nog vaker met de opleiding de constructieve dialoog over toetsing en borging kunnen voeren.

### Onderbouwing

#### *Toetsbeleid*

De toetsing van de opleiding is gebaseerd op het toetsbeleid van de Academie. Het toetsprogramma is gericht op het toetsen van leren maar ook het leren van toetsen (ZER), waarbij de functies van toetsing zijn:

- Het informeren van de student over de te leren prestaties, waardoor het leren en de ontwikkeling door de student kan worden gestuurd. De student krijgt feed up, feedback en feed forward van zowel docenten, medestudenten en het werkveld (formatief);
- Het voorzien van de student en de docent van feedback en feed forward over de vorderingen van de student (formatief en summatief);
- Het bepalen of de student geschikt is voor de opleiding of voor de volgende fase in de opleiding (formatief en summatief);
- Het bepalen of een student aan de beoogde leeruitkomsten voldoet, zodat deze student recht heeft op het Ad-diploma (summatief).

Het panel ziet dat de toetsing en de begeleiding van studenten bij de opleiding goed aansluit op bovengenoemde uitgangspunten. Toetsing omvat derhalve naast summatieve toetsen steeds meer formatieve toetsing. Het panel vindt het toetsbeleid zorgvuldig opgezet.

#### *Toetsuitvoering*

Het panel concludeert dat er een mooi systeem van toetsing is opgezet door de opleiding. De opleiding toetst summatief in beroepsproducten, die voortvloeien uit de opgestelde leeruitkomsten met beroepshandelingen. In het toetsprogramma van de opleiding staat duidelijk beschreven hoe de koppeling tussen leeruitkomsten, onderwijsseenheden, toetsvorm en ECTS is opgebouwd. Daarmee is er aansluiting op de beoogde leerresultaten van de opleiding en derhalve het Ad-niveau 5. Sinds het studiejaar 2021 -2022 hebben vrijwel alle summatieve toetsen de vorm van een beroepsproduct, zoals een Verbetervoorstel Arbo & Gezondheid, of het performance assessment waarbij de studenten een advies presenteren bij de module Belonen.

De vaardigheden uit de Persoonlijk Leiderschapslijn en Engels worden zelfstandig getoetst in een toetsvorm die aansluit bij de inhoud van het onderwijs: een reflectie of een presentatie. Ook in het afstuderen wordt gewerkt vanuit beroepsproducten, zie standaard 4.

De opdrachtgevers voor alle beroepsproducten zijn organisaties uit het werkveld. Studenten krijgen van de opdrachtgevers gastcolleges en studenten kunnen regelmatig terecht bij de organisaties om de benodigde vragen te stellen en informatie te krijgen. Studenten stellen het contact met het werkveld zeer op prijs. De toetsing is volgens het panel op deze manier betekenisvol en, zoals beoogd, leerzaam voor de studenten. Studenten worden vanuit de opleiding goed begeleid bij het werken aan de beroepsproducten en zij krijgen regelmatig tussentijds feedback op hun producten. Bij het groepswerk geven studenten elkaar feedback. De feedback wordt gegeven vanuit de eisen die de opleiding stelt aan de producten en met behulp van passende beoordelingsformulieren. Studenten vertellen het panel tevreden te zijn met de feedback die ze krijgen: naast de beoordelingsformulieren die ze inzien is er altijd een inzagemoment met een uitgebreide toelichting. Doordat deze ontwikkelingsgericht is, geven de studenten waarmee het panel gesproken heeft, aan dat zij in het tweede jaar nog veel hebben gehad aan de feedback uit het eerste jaar. Een bewijs dat toetsing en feedback goed zijn ingericht, volgens het panel.

Ongeveer 30% van de opdrachten bestaat uit groepsopdrachten, wat volgens het panel een adequate invulling is van de toetsing: ook in het werkveld zullen studenten vaak in teamverband werken. Om meelift gedrag te voorkomen is er een protocol opgesteld waarbij studenten verantwoordelijk zijn voor dossieropbouw ten aanzien van problemen, waarna de docent wordt ingeschakeld.

Studenten krijgen voorafgaand aan de modules handleidingen met uitgebreide informatie over de beroepsopdracht, het beroepsproduct en de beoordeling hiervan. Het panel stelt vast dat deze informatie inclusief het beoordelingsformulier duidelijk is, al is het beoordelingsformulier wellicht wat te veel in detail (analytisch) uitgewerkt. Ook de opleiding erkent dat door de gedetailleerde opzet van deze stukken, studenten gestuurd worden in de prestaties die zij leveren. De beoordelingen die het panel heeft ingezien, zijn adequaat uitgevoerd en uitgebreid en kennen veel onderscheidende criteria. Het panel moedigt de opleiding aan te onderzoeken hoe zij de aanwijzingen aan de studenten en de beoordeling van de studentenwerken meer holistisch en minder sturend kunnen inrichten.

#### *Borging kwaliteit van toetsing*

Het panel concludeert dat het docententeam de borging van de kwaliteit van de toetsing goed heeft ingericht. Bij het ontwikkelen van toetsen (beroepsproducten, (vaardigheden) assessments) werken twee of meerdere docenten samen, regelmatig bijgestaan door een onderwijskundig adviseur die specifiek is toegewezen aan het team. De toetsing wordt vanuit een toetsmatrijs met een verband naar de leeruitkomsten opgesteld, waarbij ook rekening wordt gehouden met de gewenste zelfstandigheid en complexiteit vanuit het ZelCom model. De nieuwe toetsen worden na ontwikkeling, maar voor de afname, door het team en de toetscommissie gescreend. Toetsen worden na afname geëvalueerd met studenten. Het docententeam screent regelmatig diverse toetsen na afname en evaluatie. Enkele toetsen worden ook door de toetscommissie gescreend, zoals de toetsen in het afstudeertraject.

De toetscommissie bestaat uit drie leden. De verantwoordelijkheid voor de toetscommissie ligt binnen de Academie bij de directie. De toetscommissie heeft haar eigen jaarplanning van waaruit zij regelmatig toetsen screent bij opleidingen en het screenen van toetsen door de docententeams begeleidt. De leden zijn lid van de regiecirkel Kwaliteit (alle Academiemedewerkers verantwoordelijk voor kwaliteitstaken) en zijn zo betrokken in de kwaliteitscyclus van de Academie.

Het docententeam kalibreert bij de start van de module over de verwachtingen ten aanzien van de beroepsproducten. De beoordeling van de toetsing vindt plaats door examinatoren die door de examencommissie zijn benoemd. Hiervoor zijn duidelijke regels, waarbij onder andere de didactische certificaten een norm zijn. Dit is soms een uitdaging voor het groeiende en relatief jonge team: door samen te werken in beoordelingen tijdens de interne opleidingen kan er toch uitvoering gegeven worden aan de eisen van de examencommissie. Na inlevering van de studentenuitwerkingen, overleggen de examinatoren in normbevindingssessies gezamenlijk nogmaals over het gemaakte werk en de beoogde beoordeling, alvorens de cijfers en beoordelingen aan de studenten kenbaar worden gemaakt. Het panel vindt dit een zorgvuldige procedure en ziet hierin weer de ontwikkelingsgerichte aanpak van het team met een groot kwaliteitsbesef.

#### *Examencommissie*

De wettelijke verantwoordelijkheid voor het eindniveau van de opleiding is belegd bij de examencommissie. Zij geeft hier uitvoering aan door onder andere de screening van steekproeven van de afstudeerproducten HRM vanuit een vastgestelde borgingsagenda. Deze screening wordt uitgevoerd door de examencommissieleden. Zo is er een steekproef genomen van drie eindwerken uit 2020 -2021, waaruit een positief oordeel volgde en bijvoorbeeld aandacht werd gevraagd voor bronvermelding en taalgebruik.

De examencommissie is, net als de toetscommissie, verantwoordelijk voor de twaalf opleidingen van de Academie. Per sector is er een docent lid van de examencommissie: deze docenten zijn per aanstellingstermijn afkomstig uit steeds een andere opleiding, zodat er binding blijft met alle opleidingen. Om voldoende zichtbaar te zijn voor docenten, heeft de examencommissie een actieve rol in de introductieperiode van nieuwe docenten. De voorzitter licht dan in een bijeenkomst de taken toe die de examencommissie heeft in zaken als fraude, benoemingen van examinatoren en andere verzoeken. Tevens wordt besproken hoe de docenten de examencommissie kunnen bereiken. Contacten vanuit de examencommissie lopen regelmatig via de Academie: de commissie adviseert de directie van de Academie en heeft een wekelijks overleg met de directeur. Hiernaast is er overleg met de opleiding over concrete zaken, zoals bijvoorbeeld het invoeren en hanteren van een afstudeerdrempel. Het panel waardeert dit maar merkt op dat het contact met de opleiding en de “checks and balances” rondom de korte kwaliteitscyclus, die het docententeam zorgvuldig hanteert, regelmatigiger uitgevoerd zouden kunnen worden door de examencommissie.

Het panel concludeert dat uit de gesprekken en verslagen dat de examen- (en toetscommissie) toereikend uitvoering geven aan de wettelijke taken en dat de formele procedures rondom borging zijn opgesteld. Er is ruimte om de waardevolle constructieve dialoog rondom toetsing en borging nog vaker te voeren.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

### Conclusie

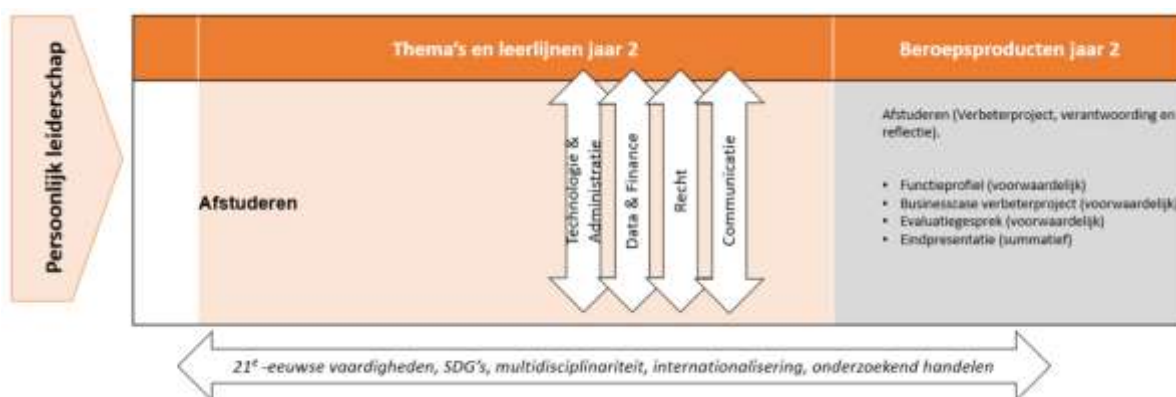
De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De ontwikkeling die de opleiding heeft ingezet ten aanzien van de vorm en inhoud van de eindwerken is goed. De studenten leggen in hun afstuderen een mooie weg af. Het docententeam is bewust en regelmatig bezig met de verwachtingen die het team en het werkveld hebben ten aanzien van de afsluitende studentenproducten en hoe zij dit beoordelen. Hier is een sterke, kortcyclische verbeteraanpak bij te zien: het is lovenswaardig dat het team hier door de evaluatie van de opdrachtgevers actief mee bezig is. Het panel adviseert om het eindniveau van de producten aanvullend met andere HRM- en Ad-opleidingen en het bredere werkveld te kalibreren.

De alumni van de opleiding functioneren dan ook goed in de praktijk. Het werkveld vertelt dat zij de breed opgeleide, praktische aanpakkers hard nodig heeft. Regelmatig blijven studenten werken bij de opdrachtgevers van de afstudeerstage.

### Onderbouwing

#### *Wijze van afstuderen*

In het tweede semester van het tweede jaar lopen de studenten een afstudeerstage van 20 weken. Ze zoeken zelf een opdrachtgever en een opdracht, waaraan duidelijke eisen worden gesteld in de studiehandleiding. Studenten werken op een bestaande HR-afdeling met minimaal twee medewerkers of bij een uitzendbureau, werving- & selectiebureau, HR adviesbureau of re-integratie bureau, waar minimaal drie arbeidsmarkt-professionals (en een ondersteuner) werkzaam zijn. Er mogen niet meerdere studenten bij dezelfde opdrachtgever werken (Studiehandleiding stage en afstuderen). Zij werken mee op de stage-afdeling en voeren daarnaast een opdracht uit, zie figuur 3.



Figuur 3, afstuderen (ZER)

Sinds het studiejaar 2021 - 2022 heeft de afstudeeropdracht de vorm van (een businesscase voor) een verbeterproject: studenten analyseren een HR-probleem van de stage-organisatie en stellen hiervoor een verbetertraject op. Dit kan bijvoorbeeld een onboardingsvraagstuk of een vraag rondom de HR-gesprekkencyclus in een organisatie zijn. Studenten leveren een advies op, maar gaan ook daadwerkelijk aan de slag met de implementatie: basis hierbij is de PDCA-cyclus.

Studenten gebruiken bij het afstuderen volgens de ZER deels een 'klassieke aanpak': er moet een hoofdvraag met deelvragen vanuit een beknopt theoretisch kader worden opgesteld. Maar het onderzoek vindt plaats in de vorm van actieonderzoek: een praktijkgericht onderzoek, waarbij studenten onderzoek doen in de praktijk met mensen uit die praktijk. Het doel is nieuwe kennis te ontwikkelen en de praktijk te verbeteren. Dat betekent in de praktijk dat de student de stakeholders nauw betreft in de aanbevelingen. Bijvoorbeeld de directie in de optimalisatie van het onboardingproces. Dit past bij de reflectieve vaardigheden die de student tijdens de opleiding ontwikkelt. In de voorgaande jaren (oud curriculum) liepen de studenten 30 weken stage, waarbij ze vele opdrachten moesten maken, hetgeen tot druk bij studenten en opdrachtgevers leidde. Na evaluatie met stagebedrijven en studenten is er voor gekozen een aantal opdrachten in het binnenschoolse curriculum op te nemen en de opdrachten tijdens de stage te verminderen en te stroomlijnen. Zowel de studenten als de stageverlenende organisaties hebben positief gereageerd op de vernieuwde insteek, hetgeen het panel onderschrijft. Het panel waardeert de verbeteraanpak die het docententeam ook hier laat zien na raadpleging van het werkveld.

Studenten worden op de stageplek begeleid door een praktijkbegeleider, die over hbo-denken- of werkniveau dient te beschikken en ruim aanwezig is. De stagebegeleider heeft maximaal drie individuele gesprekken met de studenten en daarnaast is er vijfmaal een intervisiedag voor alle stagiairs.

De studenten maken twee beroepsproducten: een verbeteradvies en een functieprofiel. De summatieve beoordeling van het afstudeertraject vindt vanaf 2023 plaats in een eindgesprek over deze producten. Voorafgaand aan het verbeteradvies en de implementatie hiervan, stellen studenten als beroepsproduct een businesscase (plan van aanpak) op: deze businesscase wordt formatief beoordeeld. Ook het functieprofiel dat de studenten opstellen van de functie die zij tijdens hun stage uitvoeren en het tussentijdse evaluatiegesprek in aanwezigheid van de praktijkbegeleider worden formatief beoordeeld. Voor dit evaluatiegesprek bereiden studenten onder andere een portfolio met reflectie en bewijsstukken voor. De drie positieve formatieve beoordelingen zijn voorwaardelijk voor het mogen voeren van het eindgesprek waarin de summatieve beoordeling plaatsvindt.

In dit eindgesprek presenteren de studenten hun verbeteradvies. Zij leggen verantwoording af over de gemaakte keuzes en de implementatie van hun advies. Tevens reflecteren de studenten op hun handelen en het voldoen aan de leeruitkomsten van de opleiding. Naast de praktijkbegeleider zijn twee docenten van de opleiding aanwezig bij het eindgesprek om de beoordeling samen uit te voeren. Hier is voor gekozen omdat in de nieuwe opzet de 30 EC van het afstudeertraject in een keer na het eindgesprek worden toegekend. Het panel vindt dit een goede en logische opzet.

Het panel vindt het afstudeerproces mooi vormgegeven. Zij ziet dat de begeleiding vanuit de opleiding goed is, maar ziet in de begeleiding nog ruimte om de zelfstandigheid en zelfregie verder te stimuleren. Studenten en het werkveld zijn tevreden over de opzet van de afstudeerstage en de beroepsproducten die ze gedurende het traject opstellen omdat de producten bruikbaar zijn voor het stagebedrijf en de stage de studenten goed voorbereid op het beroepenveld. Het panel sluit zich hierbij aan, het opstellen van een concreet HR-advies met implementatie hiervan is passend bij het niveau en de werkzaamheden van een startende Ad-professional.

### *Producten van afgestudeerden*

Het panel heeft van vijftien recent afgestudeerde studenten de afstudeerproducten bestudeerd. Dit waren studenten die in 2021- 2022 (tien) en in 2020 -2021 (vijf) zijn afgestudeerd. Van de studenten die in 2021 zijn afgestudeerd betrof dat de onderdelen HR-competenties en vaardigheden, HR-praktijkopdrachten en HR-verbetertraject (met beoordelingen). Van de studenten die in 2022 zijn afgestudeerd heeft het panel het functieprofiel, het verbeteradvies, het HR-portfolio 1 en 2 (alle inclusief beoordeling) en het beoordelingsformulier Eindgesprek beoordeeld. De selectie is gemaakt op basis van een representatie van de ontvangen beoordelingen.

Het panel heeft producten gezien die toereikend de beoogde leerresultaten en het Ad-niveau tonen. Voorbeelden van verbetertrajecten die door studenten zijn uitgewerkt zijn het opzetten van functionerings- en beoordelingsgesprekken voor een grote party- en eventcateraar, het opzetten van een gedeelde kandidatenpool voor een grote uitzendorganisatie en diverse onboardingsplannen voor diverse grote en kleine organisaties. Aandachtspunt in de studentenwerken is taalvaardigheid: spelling, zinsbouw en rapportagetechniek zijn bij een aantal dossier niet op het verwachte niveau. Het panel adviseert hier in de begeleiding aandacht aan te besteden.

De beoordelingen die de studenten hebben ontvangen, zijn voor het panel herkenbaar en over het algemeen passend bij de prestaties die de studenten hebben geleverd. Soms worden vergelijkbare producten verschillend beoordeeld: de opleiding heeft toegelicht dat dit bijvoorbeeld komt doordat de opdrachtgever goed onderbouwd een hoger cijfer voorstelde. De onderbouwing van de deelbeoordelingen in punten is redelijk duidelijk al hoewel soms summier, maar de relatie naar het aantal punten dat gegeven wordt, is in een aantal gevallen niet geheel navolgbaar. Examinatoren van de opleiding vertelden het panel dat zij bij de start van het afstuderen, tijdens de stage en bij het beoordelen regelmatig samen kalibreren. Samen stellen zij op welke puntenverdeling passend is bij de diverse soorten studentenuitwerkingen. Hierdoor is er hoge mate van overeenstemming over het aantal deelpunten dat bij een getoonde prestatie past en is de schriftelijke toelichting hierop wat kort. Studenten krijgen altijd uitgebreide mondelinge feedback en alumni vertellen het panel dan ook dat zij voldoende feedback en toelichting hebben gehad. Het panel vond dit duidelijke toelichting. Ook bij het afstuderen ontvangen studenten uitgebreide informatie over wat er van hen verwacht wordt in de producten die zij moeten opleveren. De formats en beoordelingsformulieren die voor de afstudeerronde in 2021 zijn gebruikt, zijn erg gedetailleerd. De beoordelingsformulieren uit 2022 zijn meer holistisch opgesteld. Het panel moedigt de opleiding aan zich hier in de instructieformats en beoordelingsformulieren verder in te ontwikkelen.

Verder adviseert het panel de opleiding om na te denken over verder validatie van de eindwerken en het eindniveau met andere Ad-HRM-opleidingen, Ad-opleidingen binnen en buiten de Academie en met het werkveld: dit heeft nog niet plaatsgevonden en is passend bij consoliderende fase van het curriculum ten tijde van de visitatie. De kalibratie intern is goed, maar door andere partijen mee te laten kijken naar de studentenwerken, kan het docententeam de nu opgezette afstudeermethodiek verder ontwikkelen en zichzelf verder professionaliseren.



### *Functioneren afgestudeerden*

De alumni van de opleiding vinden eenvoudig een baan. Veel studenten blijven werken bij de opdrachtgever van hun afstudeerstage: een compliment voor de opleiding vindt het panel. Ongeveer 20 à 25% van de afgestudeerden stroomt door naar een bachelor HRM-opleiding van Avans, vaak in de deeltijd variant. Zij zijn hier over het algemeen succesvol. Wanneer ze uitvallen is dat bijvoorbeeld omdat de meer theoretische en strategische aanpak niet aansluit bij de interesse of het beroep van de student.

Uit een doorstroom onderzoek blijkt dat van de 148 alumni, er 95 werkzaam zijn in HR gerelateerde functies, vaak in de regio. De top 4 functie zijn HRM-medewerker, Commercieel of Corporate recruiter en HR-adviseur. De branches waarin zij werken variëren van commerciële organisaties in de recruitment of sales en dienstverlening, tot ook zorginstellingen en productiebedrijven.

De alumni die het panel sprak, waren lovend over de aansluiting van de opleiding op hun eerste functie in het beroepenveld. De onderwerpen en opdrachten tijdens hun studie zijn waardevol voor de werkzaamheden die zij nu in de praktijk uitvoeren. Het panel concludeert uit de stukken en de gesprekken dat het werkveld echt behoefte heeft aan de breed opgeleide, praktische aanpakkers die de alumni van de opleiding zijn. Het panel adviseert de opleiding meer naar buiten te treden naar het brede werkveld met het mooie programma dat is opgezet.

## Eindoordeel over de opleiding

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

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande associate degree hbo opleiding Human Resources 's-Hertogenbosch van Avans Hogeschool als **positief**.

## **Aanbevelingen**

Het panel heeft geen aanbevelingen.

## **Deel III**

### **Bijlagen**

## 1. Bezoekprogramma

30 november 2022

Tijdstip	Thema	
8.15 - 8.30 uur	Ontvangst	
8.30 – 9.00 uur	Presentatie en gesprek	Gesprek met de directie Academie
9.00 – 9.30 uur	Rondleiding Panel door het gebouw en bezoek markt	Projectleider Kerndocent
9.30 – 10.45 uur	Bestudering van materiaal	Materiaal ligt ter inzage (Map en laptop)
10.45 – 11.45 uur	Gesprek met docenten	Kerndocent Docent Docent Docent Docent
12.00 – 13.00 uur	Gesprek met studenten en alumni	Student leerjaar 1 Student leerjaar 1  Student leerjaar 2 Student leerjaar 2 Student leerjaar 2  Alumni Alumni
13.00 – 14.00 uur	<b>Lunchpauze</b>	Lunch wordt aangeboden
14.00 – 15.00 uur	Gesprek met het werkveld	Lid SAR Coach
15.15 – 16.00uur	Gesprek Borging van kwaliteit	Examencommissie Toetscommissie Opleidingscommissie Academie breed
16.00 – 16.30 uur	2 <sup>e</sup> gesprek met aantal docenten kernteam	
16.30 – 17.30 uur	Beoordelingsoverleg	
17.30 – 17.45 uur	Terugkoppeling	

## 2. Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie brochure

Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2020  
Opleidingskader HRM cohort 2022 – 2023  
OER Ad Human Resource Management  
Overzicht Docent Expertise  
Toetsbeleid 2021 – 2025 Ad Academie  
Actieplan Regiecirkel Onderwijs ten aanzien van Toetsing  
Actieplan toetscommissie 2022 -2023  
Borging HREM meerjaren examencommissie  
Jaarplan Academie Opleidingscommissie visie 2021- 2022  
Jaarverslag Examencommissie Academie 2019 – 2020  
Jaarverslag Examencommissie Academie 2020 -2021  
Jaarverslag TC 21 -22 en actieplan

Toetsdossiers van steeds drie studenten, studentenwerk, beoordeling en studiehandleiding van:

- Functioneren en beoordelen
- Leren en ontwikkelen
- Persoonlijk leiderschap

Studiehandleidingen van de modulen:

- Arbo en gezondheid
- Belonen
- Functioneren en beoordelen
- HRM en Organisatiekunde
- HRM gesprekstechnieken
- Leren en ontwikkelen
- Offboarding
- Persoonlijk leiderschap
- WSO

Diverse gemaakte opdrachten en toetsen, inclusief beoordeling uit beide jaren

Tien afstudeerdossiers van studenten afgestudeerd in 2021 – 2022, bestaande uit studentenportfolio en beoordeling hiervan met eenheden als HR verbetertraject, Functioneringsgesprek, Beoordelingsgesprek, Organisatiescan (multidisciplinair). Vijf afstudeerdossiers van studenten afgestudeerd in 2020 – 2021, bestaande uit studentenwerk en beoordelingen van HR competenties en vaardigheden, HR praktijkopdrachten en HR verbetertraject. De selectie van de eindwerken weerspiegelt de beoordelingen die de studentencohorten per onderdeel en overall kregen.

Inzage in Brightspace

Inzage in gebruikt systeem HR/loon administratie