

Avans Hogeschool

B Human Resource Management Den Bosch voltijd

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In maart 2016 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van Avans bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding is een voltijdsopleiding en is gevestigd in 's-Hertogenbosch. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**. Daarbij ziet het panel dat de opleiding over een goede onderwijsleeromgeving en een goed systeem van toetsing beschikt. Deze onderdelen (standaard 2 en 3) zijn derhalve met een **goed** beoordeeld.

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**. De opleiding leidt studenten op tot beginnend HR-professionals volgens het landelijk vastgesteld *Format 2012+*. De eindcompetenties die in dit profiel voldoen aan alle eisen die wat betreft inhoud, oriëntatie en niveau aan een hbo-bacheloropleiding gesteld moeten worden.

De HRM opleiding Den Bosch is sterk op de praktijk georiënteerd. Het panel vindt dat een sterk punt. In samenwerking met het werkveld heeft de opleiding een visie op de toekomst van het HR-werkterrein ontwikkeld. Deze visie is vervolgens uitgewerkt in de eindkwalificaties van de opleiding en het onderwijsprogramma dat daartoe opleidt.

De profilering van de opleiding heeft het panel nog weinig herkenbaar kunnen terugvinden een herkenbare eigen Bossche profilering van afgestudeerde HR-professionals. Deze profilering kan concreter worden uitgewerkt.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **goed**.

De opleiding HRM opleiding Avans Den Bosch biedt studenten een uitdagende onderwijsleeromgeving, die hen in staat stelt om de eindkwalificaties te behalen. Het panel heeft met een groep betrokken en enthousiaste studenten gesproken die zichtbaar tevreden zijn over de voorbereiding op hun toekomstige loopbaan. Het huidige curriculum is gestoeld op het model van Paauwe: een nationaal en internationaal gehanteerd model waarin alle werkvelden van de HR-professional in beeld zijn gebracht. In september 2016 start een nieuw curriculum dat op een geactualiseerd model is gebaseerd, te weten het model van Boselie.

Het panel ziet een aantal sterke punten in deze opleiding. Studenten leren het HRM vak in een praktijkgerichte leeromgeving, met beroepsauthenticke opdrachten en een sterke inbreng van het werkveld. Daarbij krijgen studenten adequate theoretische bagage aangereikt om de praktijkvraagstukken tot een goed einde te brengen. De opleiding denkt bewust na over de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen van studenten en richt haar onderwijs daarop in. Het docententeam is van goede kwaliteit. Studiebegeleiding en voorzieningen zijn op orde. Aandachtspunten zijn onder meer de internationalisering, de ontwikkeling van een excellentietraject en het inmiddels ingeburgerde impliciete gebruik van het model van Paauwe. De opleiding kan internationalisering sterker vorm geven, waardoor meer studenten in aanraking komen met internationale aspecten van het vak. Het excellentietraject zou een mooie aanvulling zijn op het onderwijsprogramma en komt tegemoet aan de wens van een aantal studenten. Verder kunnen docenten in het nieuwe curriculum het model van Boselie explicieter hanteren, dan nu met het model van Paauwe gebeurt.

Het panel heeft binnen de opleiding een sterke cultuur van leren en verbeteren geconstateerd en vindt dat een belangrijke kwaliteit van deze opleiding. Signalen van het werkveld en verbeterpunten vanuit studenten en docenten vertaalt de opleiding in voortdurende aanpassingen van het programma. Iedere zes jaar ontwikkelt de opleiding een nieuw curriculum om een actuele leeromgeving te kunnen blijven bieden. De aandachtspunten die hierboven zijn genoemd, staan voor het merendeel zichtbaar op de agenda om in het nieuwe curriculum te worden opgepakt. Het panel heeft deze bewuste aandacht voor duurzame verbetering van het onderwijsprogramma duidelijk meegewogen in haar eendoordeel over deze standaard.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **goed**.

De opleiding en de academie waartoe de opleiding behoort, houden zich actief bezig met de kwaliteit van toetsing. Academie en opleiding stellen het toetsbeleid regelmatig bij aan de hand van recente ontwikkelingen en evaluaties. De opleiding HRM zoekt daarbij actief samenwerking met twee andere HRM-opleidingen in Arnhem en Ede. De opleiding beschikt dan ook over een adequaat toetsbeleid, dat goed vertaald is en nageleefd wordt in de praktijk.

De opleiding hanteert verder een passende variatie van goed ontworpen toetsvormen. Wel zijn er verschillende modellen van toetsmatrijzen in omloop. De opleiding is zich ervan bewust en is bezig om deze modellen te uniformeren. De kwaliteit van de toetsen is goed geborgd in de samenwerking tussen onderwijscommissie, examencommissie, borgingscommissie en docenten. Beoordelingen vinden plaats aan de hand van heldere beoordelingsformulieren met uitgewerkte rubrics. De invulling ervan kan scherper, vindt het panel.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**. Het afstuderen heeft de opleiding degelijk georganiseerd en vastgelegd in handleidingen voor studenten en docenten. Het panel heeft van vijftien afstudeerders eindwerkstukken bestudeerd. Uit deze eindwerkstukken blijkt dat de afgestudeerden in voldoende mate aan de vastgestelde eindkwalificaties voldoen. De eindwerkstukken zijn op hbo-bachelorniveau. Positief punt is dat de afstudeeropdrachten bij alle vijftien werkstukken duidelijk vakinhoudelijk relevant zijn. Aandachtspunt is de onderzoeksvaardigheden van studenten. Over het algemeen kan het panel zich vinden in de wijze van beoordelen zoals die wordt uitgevoerd door de examinatoren. Wel constateert het panel dat de opleiding een aantal rubrics kan aanscherpen en adequater kan invullen. Het beroepsperspectief van studenten is gunstig. Afgestudeerde HR-professionals komen over het algemeen snel aan de slag en sluiten qua kennis en vaardigheden goed aan bij de beroepspraktijk.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Basisgegevens van de opleiding	9
Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	11
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	23
Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties	25
Eindoordeel over de opleiding	29
Aanbevelingen	31
Bijlage	33
Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	35
Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	44
Bijlage 3 Rendementen	50
Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor	51
Bijlage 5 Bezoekprogramma	52
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	53
Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	54
Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid	55

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management Den Bosch voltijd van Avans Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool. NQA heeft overleg gevoerd met opleiding over de panelsamenstelling. 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 *Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (19 december 2014) en het *NQA-protocol 2016 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 31 maart 2016.

Het visitatiepanel bestond uit:

Mevrouw dr. P.J. Biemans (voorzitter, domeindeskundige)

Mevrouw drs. E. Oude Elferink (domeindeskundige)

De heer drs. O. Postmus (domeindeskundige)

De heer R.Q.W.P. Peperkoorn (studentlid)

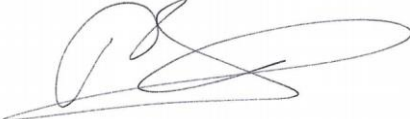
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

Bij de aanvraag heeft de instelling een kritische reflectie aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. 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, juni 2016

Panelvoorzitter



Dr. P.J. Biemans

Lead-auditor



C.M.F. Bomhof MOC

Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens

<i>Administratieve gegevens opleiding(en)</i>	
naam opleiding zoals in CROHO	Human Resource management
oriëntatie en niveau opleiding	Bachelor of Business Administration
voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad. Zie de ministeriële regeling en de daarin vervatte referentielijst en de uitwerking daarvan door de NVAO (Stcrt. 2013, 35337). Afwijkingen moeten worden gevalideerd door het visitatiepanel	BBA
aantal studiepunten	240
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie(s)	's-Hertogenbosch
variant(en) voltijd, deeltijd, duaal, 3-jarig traject voor vwo bij een hbo-bacheloropleiding	Voltijd
joint programme (indien van toepassing), met opgave van de betrokken partnerinstellingen en het type graadverlening (joint/double/multiple degree)	n.v.t.
onderwijstaal	NL
registratienummer in CROHO	34609

<i>Administratieve gegevens instelling</i>	
naam instelling	Avans Hogeschool
gegevens contactpersoon instelling	
e-mailadres voor kopie aanmelding	
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Stichting/bekostigd hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Toets is behaald in 2013

Schets van de opleiding

De voltijdsopleiding Human Resource Management aan de Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch (verder Human Resource Management Den Bosch) maakt samen met de opleiding Bedrijfskunde MER (Management, Economie en Recht) deel uit van de Academie voor HRM en Bedrijfskunde (verder AHB). De opleiding telt 460 studenten en 25 docenten (peildatum 1-10-2015).

Binnen Avans Hogeschool is er nog een voltijds HRM opleiding, gevestigd in Breda. Deze opleiding is ondergebracht bij de Academie voor Algemeen en Financieel Management (AAFM). Ook is er nog een deeltijdsopleiding HRM. Alle drie de Avans HRM-opleidingen werken vanuit dezelfde OER. De voltijdacademies waar de HRM-opleidingen deel van uitmaken, werken samen met één examencommissie.

In de Kritische Reflectie beschrijft de opleiding de vier uitgangspunten van haar onderwijsprogramma. Uitgangspunten zijn de praktijkgerichte benadering en de thematische oriëntatie van de opleiding, waarbij verschillende HR-thema's op integrale wijze wordt benaderd. Daarnaast werkt de opleiding aan toenemende zelfstandigheid van de student. De leeromgeving binnen de opleiding tot slot heeft het karakter van een kleinschalige opleiding.

Vorige visitatie

De opleiding is in 2010 gevisiteerd met een positief resultaat. Het panel beoordeelde onder meer de inhoudelijke samenhang van het programma als goed. De opleiding HRM hanteerde destijds de visie van professor Paauwe op het vak HRM en het daarop ontwikkelde Contextually Based Human Resource Theorymodel als kapstok voor de inrichting van de verschillende modules. Dit model is nog steeds de basis van het onderwijsprogramma.

Een belangrijke aanbeveling van het panel betrof het duo afstuderen. Het panel vond dat de opleiding de individuele beoordelingen bij de gezamenlijke afstudeeropdrachten transparanter kon maken. Sinds 2014 maakt de opleiding nog maar beperkt gebruik van duo afstuderen.

Nieuwe ontwikkelingen

Sinds de visitatie van 2010 hebben zich een aantal ontwikkelingen voorgedaan. De opleiding is gegroeid, wat ook heeft geleid tot uitbreiding van het aantal docenten van 18 naar 25. In 2012 is een nieuw landelijk ontwikkeld opleidingsprofiel vastgesteld met nieuwe eindkwalificaties. In 2014 is de opleiding begonnen met de herziening van haar curriculum op basis van de volgende ambitie:

De HRM-opleiding van Avans Hogeschool 's-Hertogenbosch levert beginnende beroepsprofessionals met een onderzoekende houding af aan het beroepenveld. Dit werkveld (h) erkent de kwaliteit van onze studenten en ziet de HR-opleiding van Avans 's-Hertogenbosch als een van de toonaangevende HR-opleidingen waarin de deskundigheid van de docenten en lector HRM bijdraagt aan de hoge kwaliteit van de HR-student. Daarmee heeft onze HR-student een goede naam, maakt deze in de beroepspraktijk nadrukkelijk waar en draagt daarmee bij aan de (internationale) ontwikkeling van het regionale beroepenveld.

In 2014 heeft de opleiding deze ambities vertaald in een visie op de toekomstbestendige HR professional (zie verder standaard 1). Deze visie is richtsnoer voor het nieuwe curriculum dat in september 2016 wordt geïmplementeerd. Bij het ontwerp van het onderwijsprogramma maakt de opleiding gebruik van een bewerking van het model van Paauwe, te weten het Six Components Model van Boselie. Dit model is net als het model van Paauwe gestoeld op onderzoek in de Nederlandse en Europese context en sluit goed aan op het landelijke beroepsprofiel. In het opleidingsjaar 2014-2015 zijn diverse verbeteringen die uit deze visie voortvloeien alvast in het curriculum doorgevoerd (zie standaard 2).

De opleiding vindt duurzaamheid een belangrijk speerpunt in haar werk. In 2015 heeft de opleiding het AISHE** behaald. Ook heeft de opleiding de certificering van Investors in People gecontinueerd.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de beoogde eindkwalificaties. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Beroepsbeeld

In 2014 heeft de opleiding een visie uitgewerkt op de toekomstbestendige HR-professional. In de Kritische Reflectie verwoordt de opleiding HRM deze visie als volgt:

De nieuwe HR-professional is een businesspartner die de organisatie en haar omgeving kent en doorziet. Bewust van de ontwikkelingen in de branche en de belangen van de interne en externe klanten, weet hij mensen te verbinden en ontwikkeling te stimuleren. Met echte interesse en een gedegen kennis op gebied van 'Organisaties, Management en Mensen' faciliteert de HR-professional de leiders in een organisatie om deze zo goed mogelijk te laten functioneren. Daarbij draait het zowel om de duurzame ontwikkeling en inzet van managers en medewerkers, als om processen, structuren en de cultuur in de organisatie. Zijn focus ligt op het leveren van de toegevoegde waarde, als professional, maar ook als onderdeel van de HR-afdeling en als werkondernemer (...). De nieuwe HR-professional is betrokken, kritisch en onderzoekend. Doortastend zoekt hij zijn weg in de organisatie, waarbij hij ook oog heeft voor externe stakeholders. Hij werkt actief samen met anderen, is een interessante gesprekspartner die niet alleen met innovatieve ideeën komt, maar vooral ook in staat is kansen voor anderen te creëren. Hij is consistent in het zoeken naar oplossingen, weet die goed uit te werken en vooral ook over te brengen.

Op basis van deze visie heeft de opleiding vijf kernwaarden geformuleerd (*Opleidingskader 2015-2016*). Volgens deze waarden heeft de HR-professional respect voor zichzelf en anderen (1), is hij maatschappelijk betrokken (2), opereert hij toekomstgericht (3), richt hij zich op waardecreatie (4) en handelt hij milieubewust (5).

Bovenstaande visie is afgestemd met de Werkveldadviesraad. Het panel constateert dat de opleiding over een betrokken Werkveldadviesraad beschikt. De Werkveldadviesraad komt vier maal per jaar bijeen om mee te denken over integratie van thema's als duurzame ontwikkeling, internationalisering en verbinden van onderwijs en werkveld. De Werkveldadviesraad heeft veel waardering voor de wijze waarop de opleiding het na te streven beroepsbeeld en het onderwijsprogramma afstemt met de beroepspraktijk. Verder onderhoudt het docententeam regelmatig contacten met het werkveld en met andere opleidingen HRM. De opleiding toetst op basis van deze contacten de inhoud van het curriculum en de inhoud van de eindkwalificaties aan actuele ontwikkelingen.

Het panel constateert dat de opleiding veel aandacht heeft voor de beroepspraktijk, zowel in de visie op het beroep als in het onderwijsprogramma (zie verder standaard 2). Het panel vindt de visie op de HR-professional goed passen op de beroepspraktijk.

Eindkwalificaties

Studenten HRM studeren in Den Bosch af met de titel BBA en voldoen aan de eindtermen binnen het opleidingskader van het Landelijk Overleg Opleidingen HRM (LOOHRM). In 2012 is een landelijk opleidingsprofiel opgesteld (Format 2012+), waarbinnen opleidingen zelf hun eindtermen kunnen formuleren. Het Format 2012+ is geënt op de normen van de Dublin descriptors, de hbo-standaard en de BBA-standaard (*Landelijk opleidingsprofiel HRM, december 2013*).

Het Format 2012+ beschrijft de kerntaken van de HR-professional. In de eerste kerntaak zijn de werkterreinen en de bijbehorende activiteiten en instrumenten van de HR-professional terug te vinden:

De HR-professional initieert en ontwikkelt activiteiten op de te onderscheiden en samenhangende HR-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij, zowel binnen de nationale als internationale context.

Deze kerntaak is verder uitgewerkt in 10 overige kerntaken.

De opleiding HRM Avans Den Bosch heeft in aansluiting op het Format 2012+ de volgende eindkwalificaties geformuleerd in de vorm van 17 competenties (zie bijlage 1). Deze competenties zijn uitgewerkt in vier niveaus, die overeenkomen met de eindniveaus van propedeuse, tweede jaar, stage en het afstudeerniveau.

Het panel stelt vast dat de kerntaken helder zijn vertaald in de eindkwalificaties en de daarbij behorende competenties. Het panel constateert dat de uitwerking van competenties op eindniveau aansluit op het landelijk opleidingsprofiel. De opleiding heeft voorts de eindkwalificaties gerelateerd aan de Dublin descriptors en toont daarmee aan dat deze voldoen aan internationaal geaccepteerde standaarden voor het bachelor-niveau.

Profilering

In het document *Opleidingskader Bachelorsopleiding Human Resource Management 2014-2016* beschrijft de opleiding zichzelf als sociaal-bedrijfskundig georiënteerd, met intensieve contacten met het werkveld en een duidelijke visie op het invullen van de onderzoekende houding van de HR-professional. Daarbij zijn volgens de opleiding de volgende punten kenmerkend voor haar profilering (*Kritische Reflectie*):

- *De opleiding kent een samenhangend theoretisch model, dat ten grondslag ligt aan het curriculum (de 'Contextually Based Human Resource Theory' van Jaap Paauwe);*
- *De onderzoekende houding van de HR-professional. De opleiding heeft dit concept met het werkveld uitgewerkt en wil in lijn met dit uitgangspunt Toekomstige HR-professionals opleiden tot reflective practitioners met een kritische en onderzoekende houding ten opzichte van de beroepspraktijk, die in staat zijn om sturing te geven aan hun eigen ontwikkeling en die van hun omgeving;*
- *Duurzaamheid als belangrijk integraal thema. In 2015 heeft de opleiding het certificaat AISHE behaald;*
- *De opleiding maakt gebruik van beroepsauthenticke opdrachten.*

Het panel heeft kennis genomen van deze profilering. Een aantal elementen van de profilering zijn in de ogen van het panel uitgewerkt (onderzoekend vermogen, de beroepsauthenticke opdrachten), terwijl andere elementen (theoretisch model en duurzaamheid) minder goed uit de verf komen en haast impliciet aanwezig zijn; zo blijkt uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd met studenten en docenten. Als gevolg daarvan mist de profilering scherpte en daardoor herkenbaarheid.

Conclusie

De opleiding hanteert een competentieprofiel dat voldoet aan alle eisen die daar wat betreft inhoud, oriëntatie en niveau aan gesteld kunnen worden. De eindkwalificaties van de voltijdsopleiding HRM van de Avans Hogeschool te 's-Hertogenbosch sluiten aan op het landelijk Format 2012+ van het LOOHRM. Sterk punt van deze opleiding is de oriëntatie op de beroepspraktijk. De visie op de toekomstige ontwikkeling in het beroep en de uitwerking daarvan in de eindkwalificaties zijn zorgvuldig met het werkveld afgestemd, tot grote tevredenheid van de Werkveld Adviesraad.

Het panel constateert tevens dat de opleiding HRM een eigen profilering nastreeft, maar stelt daarbij vast dat het profiel verdere aanscherping behoeft om tot een herkenbare eigen Bossche profilering van afgestudeerde HR-professionals te komen.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Thematische opbouw curriculum

De opleiding HRM heeft het onderwijsprogramma thematisch opgebouwd waarbij binnen een thema de vakgebieden en de beroepsproducten in samenhang worden aangeboden. Voorbeelden van thema's zijn 'recruitment' of 'duurzame inzetbaarheid'. Studenten werken groepsgewijs aan beroepsgerichte vraagstukken, die de student voorbereiden op zijn toekomstige functie als HR-professional.

In het eerste jaar maken studenten kennis met blokken die gericht zijn op HR-instrumenten in een stabiele organisatiecontext. In het tweede jaar komt de veranderende organisatiecontext aan bod. In het derde jaar lopen studenten bij de eerste drie blokken stage en leren zij hoe HRM vorm krijgt in de context en binnen de dynamiek en complexiteit van een organisatie in het werkveld. Het laatste blok van het derde studiejaar focust op organisatieontwikkeling en op de ontwikkeling en verandering van gedrag van medewerkers in die organisaties. In het vierde jaar volgen studenten een minor en studeren zij af (zie onderstaand schema). Voorbeelden van opleidingsgerelateerde minoren zijn de eigen minor recruitment, de minor Crossing Boundaries (met opleiding Bedrijfskunde) en een nieuw te ontwikkelen minor Arbeidsrecht.

	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Jaar 1	Inleiding HRM 15 EC	HR-instrumenten 15 EC	Recruitment 15 EC	Performance Management 15 EC
Jaar 2	Strategisch HRM 15 EC	Duurzame inzetbaarheid 15 EC	HRD 15 EC	Internationaal HRM 15 EC
Jaar 3	Stage (45 EC)			Organisatieontwikkeling 15 EC
Jaar 4	Profileringsruimte Minor (30 EC)		Afstuderen 30 EC	

De opzet van het programma is gebaseerd op het leerlijnenmodel van De Bie. De Bie onderscheidt vier leerlijnen: de integrale leerlijn, kennisleerlijn, vaardighedenleerlijn, individuele leerlijn. Aan de hand van deze leerlijnen maakt de student zich de kennis en vaardigheden eigen die nodig zijn om als beginnend HR-professional aan de slag te gaan.

Inhoud programma

Kennis

De opleiding heeft de inhoud van het programma afgestemd op de Body of Knowledge van het landelijk Format 2012+.

In het *Opleidingskader 2014-2016* is de opleidingsspecifieke invulling daarvan vastgelegd.

Studenten verwerven kennis themagewijs via het uitvoeren van beroepsopdrachten in de integrale leerlijn en via hoorcolleges en werkcolleges in de kennisleerlijn. Studenten geven aan door de opleiding goed voorbereid te zijn qua kennis op de beroepspraktijk. Wel geven alumni en oudere jaarstudenten aan graag meer aandacht voor de 'businesskant en de financiële kant' van HRM te willen zien in het onderwijsprogramma. Tweedejaars studenten geven aan dat er aanpassingen in het programma zijn geweest en recent nieuwe vakliteratuur voor de vakken HR Analytics en HR Metrics is opgenomen in de verplichte literatuurlijst. In het algemeen vindt het panel dat de Body of Knowledge met de inhoud van het programma goed wordt afgedekt. Meer specifiek zou het panel de verplichte literatuurlijst aangevuld willen zien met verwijzingen naar internationale vakliteratuur.

Duurzaamheid

De opleiding ziet duurzaamheid als belangrijk integraal thema in haar profilering (zie ook standaard 1). De aandacht voor duurzaamheid is versterkt, mede op aangeven van het werkveld. Voorheen was duurzaamheid een los onderdeel van het programma; nu is er voor gekozen om het aspect duurzaamheid te integreren op meerdere plaatsen in het curriculum. Studenten herkennen het thema duurzaamheid, door dat hen gevraagd wordt om te reflecteren op de lange termijn effecten van de beroepsproducten die zij afleveren. Ook komt het onderwerp duurzame inzetbaarheid in het curriculum terug. In de gesprekken met de docenten en management komt er geen scherp concept duurzaamheid in relatie tot HR naar voren. Er worden verschillende onderwerpen genoemd die te maken hebben met duurzaamheid, van participatiewet tot milieubelasting van reizen. Een heldere invulling van het begrip "duurzaam HR" vergelijkbaar met de door de opleiding gehanteerde begrip "onderzoekende houding" ontbreekt nog.

In gesprek met het panel geeft de opleiding aan op zoek te gaan naar verdere implementatie van het begrip duurzaamheid in het onderwijsprogramma. Het panel vindt dat een goed initiatief.

Beroepsvaardigheden en relatie met beroepspraktijk

Beroepsvaardigheden komen aan bod in de verschillende 'authentieke beroepsopdrachten' in de integrale leerlijn (*Opleidingskader 2015-2016*). Docenten begeleiden studenten om de vraagstukken op te lossen en stimuleren daarbij een onderzoekende houding van studenten. De opdrachten zijn zoveel mogelijk ontleend aan de praktijk. Voorbeelden van beroepsopdrachten zijn: het schrijven van een beleidsnotitie over verzuimbeleid en het opstellen van een advies over werving en selectie.

In het eerste jaar van de opleiding nemen studenten deel aan een buddyproject. Buddy's uit de beroepspraktijk begeleiden ieder een eigen klas. Buddy's komen vier keer per jaar op school vertellen dan hoe de theorie zich verhoudt tot de beroepspraktijk. Daarnaast komen regelmatig gastsprekers op school. Studenten geven in het gesprek met het panel aan dat het docententeam met veel voorbeelden uit de praktijk werken en zo de relatie van kennis met de beroepspraktijk goed in beeld brengen. Ouderejaars studenten geven aan dat de stageperiode heel leerzaam is en vinden dat ze daarin goed door de opleiding zijn begeleid. De invulling van de stage is sinds september 2015 gewijzigd. Studenten gaan met gerichte onderzoeksopdrachten van stagebedrijven aan de slag, die oplopen in complexiteit en eindigen met het schrijven van een advies.

Sociale vaardigheden, communicatieve vaardigheden zoals presenteren en gesprekstechnieken, coachen en adviesvaardigheden komen aan bod in de vaardigheden leerlijn onder meer door trainingen. Er is verder specifieke aandacht voor taalvaardigheden. Daar werken studenten in

kleine groepen werken aan het bespreken van artikelen, debatten, gesprekken, vragen stellen en bespreken van verschillen in formuleringen voor verschillende doelgroepen.

Het panel vindt dat de opleiding studenten goed uitdaagt om zich (beroeps-) vaardigheden eigen te maken. De inrichting van het programma, waarbij studenten beroepsauthenticke opdrachten uitvoeren en de ondersteunende vaardigheden die studenten opbouwen bij trainingen in de vaardighedenleerlijn, bereiden studenten goed voor op het werken in de beroepspraktijk.

Onderzoeksleerlijn

De opleiding HRM heeft in het onderwijsprogramma een eigen onderzoeksleerlijn opgenomen, waarin studenten werken aan het ontwikkelen van hun onderzoekend vermogen. In de propedeuse leren studenten competenties die van belang zijn voor het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden in HRM, zoals kennis van het werkveld, interviewen en rapporteren. In het tweede jaar volgen studenten colleges voor methoden en technieken van onderzoek, met de nadruk op praktijkonderzoek. In de integrale leerlijn leren studenten omgaan met onderzoeksmethoden. In het derde jaar voeren studenten een (stage-) opdracht uit op tactisch niveau, waarbij een vraagstuk wordt onderzocht. Later in het jaar moeten studenten in groepsverband een onderzoeksopdracht verwerven, die te maken heeft met organisatieverandering. In het vierde jaar tonen studenten met de afstudeeropdracht aan dat zij zelfstandig in staat zijn om een onderzoek op te zetten en uit te voeren.

De academie AHB, waarvan HRM deel uitmaakt, heeft in 2014 een nieuw onderzoeksbeleid verwoord. De academie geeft daarin aan 'een klimaat te willen scheppen waarin studenten worden opgeleid tot kritische onderzoekende professionals' (*Onderzoeksbeleid 2014-2017*). De opleiding HRM constateerde dat er nog ruimte was voor verbetering van de onderzoeksleerlijn. In 2015 heeft de opleiding zich verder verdiept in onderzoeksvaardigheden door een begrippenkader te ontwikkelen en een visie te ontwikkelen over het reflecteren in het HR-curriculum. Vanaf 2015 is er een nieuwe module Kritisch Denken in het tweede jaar ingevoerd. In 2016 wordt een nieuwe onderzoeksleerlijn in het nieuwe curriculum geïmplementeerd.

Het panel heeft de bestaande onderzoeksleerlijn bestudeerd en besproken met studenten en docenten. Het viel het panel daarbij op dat de opleiding studenten herkenbaar leert om zich een kritische onderzoekshouding eigen te maken. Deze werkwijze is de laatste jaren sterker aangezet. Studenten geven aan dat ze vanaf het eerste jaar leren om kritische vragen te stellen en op zoek te gaan naar de vraag achter de vraag. De opleiding heeft daarvoor bewust meer ruimte voor ingericht.

Docenten geven aan in samenwerking met het lectoraat te werken aan de begeleiding van studenten in de ontwikkeling van een kritisch vermogen. Ook nemen docenten deel aan het expertise centrum Sustainable Working and Organization, en andere expertisecentra van Avans, waar zij samen met lectoren werken aan praktijkgericht onderzoek. Het panel is positief over de aanscherping van het onderzoeksbeleid, die de afgelopen jaren is aangebracht. Het panel onderschrijft daarbij de visie die de opleiding bewust hanteert om studenten tot *reflective practioners* te ontwikkelen. In de afstudeerwerken tot en met studiejaar 2014-2015 is deze kritische houding echter minder goed zichtbaar (zie ook standaard 4). Het panel heeft wel aan de hand van procesverslagen in het laatste semester van het derde jaar vast kunnen stellen dat docenten gericht feedback geven op het hanteren van een kritische houding.

Internationalisering

De opleiding werkt op verschillende manieren aan internationalisering, vanuit het besef dat HR-professionals in hun organisaties steeds meer te maken krijgen met globalisering en

internationalisering. HRM heeft samenwerkingsrelaties met partners uit Letland, België, Zweden, Hongarije, Duitsland, Finland en Schotland. Engels wordt structureel als vreemde taal in het curriculum aangeboden. De literatuurlijst bevat in toenemende mate Engelstalige literatuurverwijzingen en literatuur over internationale arbeidsverhoudingen en internationaal HRM. Het panel ziet dat deze internationaal georiënteerde literatuur kan worden uitgebreid.

Studenten kunnen op verschillende wijze hun internationale oriëntatie vergroten. Ieder jaar is er een studiereis naar Riga, Letland. Ook zijn er mogelijkheden om in het buitenland stages te lopen of een minor te volgen. Studenten kunnen in 's-Hertogenbosch een internationale minor Business Crossing Boundaries volgen. Verder zijn er student- en docentuitwisselingen.

De deelname en de waardering van studenten voor de internationale component blijft achter bij de verwachting. Daarom heeft de opleiding zich voorgenomen om in 2016 een beleid op internationalisering te ontwikkelen. In 2015 is ter voorbereiding hiervan onderzoek gedaan naar ranking en is gekeken naar de positionering van de huidige internationale partners.

Het panel heeft met studenten en docenten gesproken over de deelname van studenten aan internationale projecten. Daaruit bleek dat de belangstelling van studenten inderdaad niet heel groot is. Studenten vertellen dat er ieder jaar een informatiedag wordt georganiseerd met voorlichting over internationale studiemogelijkheden. Ook is er informatie te vinden op Blackboard. Het panel kan zich voorstellen dat de voorlichting van studenten over deelname aan internationale projecten of het in het buitenland volgen van een individuele stage wellicht te beperkt is om hen over de drempel te helpen om delen van hun studie in het buitenland te volgen. Verder spelen er mogelijk ook financiële belemmeringen een rol bij de beperkte deelname van studenten. Het panel ondersteunt de inspanningen om de internationalisering van de opleiding naar een hoger niveau te tillen. Ook al komt de "pull" niet zozeer vanuit de studenten, vanuit het werkveld is dit een onmiskenbare ontwikkeling.

Vormgeving van het programma

Samenhangend theoretisch model ten grondslag aan curriculum:

Kenmerkend voor de vormgeving van het curriculum 2010-2016 is het model van de Contextually Based Human Resource Theory van Jaap Paauwe (verder model van Paauwe) (Kritische Reflectie). De opleiding heeft voor dit model gekozen vanwege het contextuele element in het model. De opleiding biedt studenten daarnaast andere modellen en theorieën aan, die vervolgens vergeleken met en opgehangen kunnen worden aan het model van Paauwe. De opleiding geeft aan dat op deze wijze studenten gefaciliteerd worden om kennis tot zich te nemen.

Studenten vertellen in het gesprek met het panel dat zij voornamelijk in het tweede jaar in veelvuldig aanraking zijn gebracht het model van Paauwe. In het eerste jaar leren studenten werken met het HIP-model (HR Instrumenten Prestatiemodel). Het model van Paauwe dient als houvast, omdat het helpt om de verschillende facetten van het vak in beeld te houden, vertellen oudere jaarstudenten.

Het panel heeft in de blokboeken niet overal een verwijzing naar het model van Paauwe aangetroffen. Daarnaast vertelde een nieuwe docent dat zij zich niet bewust was van het gebruik van dit model in de onderwijspraktijk, maar de werkwijze van de opleiding achteraf wel in het model herkende. Het panel heeft dan ook de indruk dat het model van Paauwe eerder impliciet dan expliciet als basis aanwezig is. Daarmee is het panel niet echt overtuigd van de huidige

toegevoegde waarde van dit model voor het onderwijsprogramma, maar ziet wel dat het model in oorsprong van waarde is geweest om het onderwijsprogramma te structureren.

Daarnaast valt het panel op dat studenten veel modellen aangeleerd krijgen om vraagstukken in de praktijk te benaderen, bijvoorbeeld het klaverbladmodel en het 7s-model. Daarbij ontstaat een dilemma met de ontwikkeling van studenten tot kritisch onderzoekende professionals. Het gevaar bestaat immers dat studenten snel naar een model grijpen om een vraagstuk op te lossen.

Het nieuwe onderwijsprogramma wordt ingericht op basis van een doorontwikkeld model van Paauwe: het Six Components Model van Boselie. Dit model is internationaal erkend en biedt meer aandacht aan de implementatie van beleid. Daarmee speelt de opleiding in op de wens van het werkveld om meer aandacht te besteden aan organisatieveranderingen en de implementatie daarvan. Het panel vindt dit model een goede keuze als kader voor het nieuwe curriculum.

Studiebegeleiding

De opleiding wil graag een *kleinschalige leeromgeving* bieden aan haar studenten.

Studieloopbaanbegeleiding vervult daarbij een belangrijke rol. Studentengroepen hebben een individuele coach of mentor die hen regelmatig spreken en hen persoonlijk kent.

In de individuele leerlijn werkt de student aan de persoonlijke ontwikkeling die nodig is om als HR-professional te kunnen functioneren en denkt hij na over de fit tussen zichzelf, de opleiding HRM en het relevante beroepenveld.

De studenten die het panel heeft gesproken, vertellen tevreden te zijn over de individuele begeleiding van de opleiding. Sterke en zwakke punten komen in de gesprekken met studenten aan de orde en geven richting aan de competentieontwikkeling. Ook tijdens stages is er oog voor persoonlijke ontwikkeling van studenten, zoals het omgaan met werkdruk en stress. Docenten zijn goed toegankelijk voor studenten.

In het nieuwe curriculum wordt deze lijn omgezet naar een regielijn, waarin studenten worden begeleid om greep te krijgen op het leren en de studie. Deze regielijn is in het eerste jaar van het huidige curriculum al doorgevoerd, omdat docenten niet tevreden waren over de oude individuele begeleiding. Onder begeleiding van een docentcoach gaan studenten met elkaar in gesprek over de keuzes voor de studie en de keuzes die zij binnen de studie maken.

Het panel vindt de invulling van de studiebegeleiding goed ingevuld. De studenten die het panel gesproken heeft, zijn positief over de laagdrempelige contacten met docenten en de studiebegeleiding.

Instroom en leerroutes

Studenten die het programma willen volgen moeten in het bezit zijn van een havo-, vwo- of een mbo-diploma (niveau 4).

Vwo-studenten kunnen een opleidingsduur van 3 jaar doorlopen. Het aantal studenten dat hiervoor kiest, is gering. Gemiddeld gaat het om vier studenten over de afgelopen jaren.

Studenten die bovengemiddeld scoren kunnen een zogenaamde doorstroomminor volgen. Deze minor leidt tot een vrijstelling van de pre-master voor de masterprogramma's 'Human Resource Studies', 'Organization Studies' en 'Management & Cultural Diversity' van de Tilburg University. Daarnaast kunnen studenten hun studie verder differentiëren door de vrije minor in het vierde jaar en door de keuze voor bepaalde opdrachten en stages. Voor studenten met deficiënties is er extra ondersteuning mogelijk, bijvoorbeeld in taalvaardigheden.

De opleiding heeft het voornemen om in het nieuwe curriculum meer mogelijkheden tot differentiatie te bieden. Hiertoe zijn voornemens vastgelegd in het *Businessplan AHB* en *Het opleidingsjaarplan 2016*. De opleiding heeft verder het plan om een excellentietraject te ontwikkelen.

Een aantal van de studenten die het panel gesproken heeft, had graag gebruik gemaakt van een excellentietraject. Dat zou zeker geschikt zijn voor studenten die wel wat extra uitdaging zoeken. Docenten erkennen die behoefte. In de tweede helft van 2016 willen docenten samen met vertegenwoordigers van opleidingen binnen het economische domein mogelijkheden onderzoeken om een excellentietraject te ontwikkelen. Ook denken docenten en opleidingsmanagement aan mogelijkheden voor studenten om aan te sluiten bij onderzoeken binnen expertisecentra.

Het panel ondersteunt de wens van studenten om een excellentietraject te ontwikkelen om zo de talenten van studenten verder tot hun recht te laten komen.

Docenten

De opleiding HRM heeft een docententeam van 24 medewerkers (20.4 fte). De samenstelling is evenwichtig qua leeftijdsopbouw. Het team kent meer vrouwen dan mannen (61 procent versus 39 procent). 83 Procent van het team heeft een masteropleiding afgerond. Groei en natuurlijk verloop hebben de laatste jaren geleid tot nieuwe instroom in het team. Nieuwe docenten volgen het eerste jaar een Pedagogisch Didactische Opleiding (Basis Didactische Bekwaamheid (BDB), inclusief BKE-certificering) en een cursus onderzoeksvaardigheden. De opleiding biedt docenten mogelijkheden tot bij- en nascholing conform het vastgestelde scholingsbeleid (*Professionaliseringsplan AHB 2014*). Docenten nemen deel aan praktijkstages, netwerken (bijvoorbeeld de HR-Salon) of aan projecten om zo het contact met de beroepspraktijk 'warm te houden. Een aantal docenten van de opleiding verzorgt al een aantal jaren trainingen in het Management Development-traject van het Jeroen Bosch Ziekenhuis.

Docenten krijgen naar eigen zeggen volop mogelijkheden om zich te ontwikkelen, door het volgen van cursussen, masteropleidingen en studiedagen met bijvoorbeeld Paul Boselie. De werkdruk is hoog, maar acceptabel. Vanuit Avans Hogeschool is er budget vrijgemaakt ter hoogte van vijf procent van de loonsom om de werkdruk te bestrijden. De opleiding kent een sterk team van docenten, dat elkaar goed kan opvangen als dat nodig is, vertellen de docenten. De academie beschikt over het keurmerk 'Investors in people'. Het personeelsbeleid is omschreven in het *Personeelsplan AHB 2015-2018*.

Het panel heeft kennisgemaakt met een enthousiast betrokken sterk team van professionele docenten, dat gezamenlijk op een goede manier de opleiding draagt en de contacten met studenten onderhoudt. Het panel constateert dat de kwaliteit en de kwantiteit van het docententeam goed past bij het onderwijsprogramma. Het panel stelt vast dat het team deel uit maakt van een lerende opleiding.

Het team is ingesteld op leren en verbeteren, door geregeld verbeteringen in het programma aan te brengen naar aanleiding van feedback van studenten, werkveld en andere betrokkenen. Het panel vindt dat een sterk punt van de opleiding.

Voorzieningen

De opleiding is gevestigd aan de Onderwijsboulevard in 's-Hertogenbosch. Studenten kunnen gebruik maken van alle voorzieningen die Avans Hogeschool voor de studenten beschikbaar heeft, zoals studieruimten, catering en ICT. De ICT-omgeving leent zich niet altijd voor het werken met de vaak grotere HR-systemen, constateert de opleiding zelf in de *Kritische Reflectie*. De opleiding zoekt dan ook naar verbetering van het ICT-systeem.

De opleiding streeft naar het werken in kleine groepen, om studenten daarmee een beroepsauthentieke setting te geven. Dat betekent dat studenten op andere gelegenheden in grotere groepen hoorcolleges volgen. Ook biedt de opleiding diverse vormen van digitale instructies en filmpjes.

Human Resource Management Den Bosch constateert dat studenten meer behoefte hebben aan fysieke contacten met docenten. Gezocht wordt naar mogelijkheden om studenten in de buurt van de werkruimte van docenten in te roosteren. Het pand wordt in 2016 verbouwd om de inrichting van lokalen en de klimaatbeheersing te verbeteren.

Studenten stellen vast dat het aantal ruimtes voor projecten gering is, maar dat daar met de verbouwing van het pand meer mogelijkheden voor zullen ontstaan. Tevreden zijn de studenten over Explora, het informatiecentrum van Avans Hogeschool Den Bosch. Studenten kunnen daar goed terecht om informatie te halen en gebruik te maken van computers.

Het panel vindt de kwaliteit van de voorzieningen adequaat.

Conclusie

Het panel concludeert dat de opleiding Human Resource Management Den Bosch studenten een uitdagende onderwijsleeromgeving biedt, die hen in staat stelt om de eindkwalificaties te behalen. Sterke punten zijn de praktijkgerichtheid van de opleiding, de inzet van de opleiding om studenten een kritische onderzoekende houding te laten ontwikkelen en een zeer sterk docententeam. Studenten zijn tevreden over de voorbereiding op hun toekomstige loopbaan. De studiebegeleiding en de voorzieningen zijn op orde.

De opleiding is bezig met de opzet van een excellentietraject en het versterken van de internationale oriëntatie; initiatieven die het panel kan onderschrijven. Het model van Paauwe als basis van het huidige curriculum is van waarde geweest. Het nieuwe curriculum wordt op een geactualiseerd model, te weten het model van Boselie, ingericht. Het panel kan zich vinden in de keuze van dit model.

Het panel constateert dat de opleiding een sterk lerend karakter heeft. Signalen van het werkveld en verbeterpunten vanuit studenten en docenten worden goed vertaald in voortdurende aanpassingen van het programma. Voorbeelden daarvan zijn de introductie van HR Analytics en Metrics in het onderwijsprogramma, de verbeteringen in de onderzoekslernlijn en de wijzigingen in de studiebegeleiding. De aandachtspunten die het panel hierboven constateert, staan voor het merendeel zichtbaar op de agenda om in het nieuwe curriculum te worden opgepakt. Het panel vindt deze bewuste aandacht voor duurzame verbetering van het onderwijsprogramma een sterk punt van deze opleiding en komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Toetsbeleid

De academie AHB, waar de opleiding deel van uitmaakt, heeft de kaders van het toetsbeleid van de HRM-opleiding vastgelegd en in 2015 geactualiseerd, naar aanleiding van een externe audit in 2014.

Bij de audit bleek dat het toetsbeleid grotendeels op orde was, waarbij een aantal aanscherpingen mogelijk waren, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, evaluatie en normvinding.

Als gevolg van deze actualisatie heeft de opleiding Human Resource Management Den Bosch een aantal verbeteringen doorgevoerd. Daarbij heeft de opleiding zich onder meer gebaseerd op de aanbevelingen uit de Handreiking Vreemde Ogen Dwingen, van commissie De Bruijn (2012). Een voorbeeld van de doorgevoerde verbeteringen is het contact dat de opleiding heeft vanaf 2013 contact met de opleidingen HRM van Hogeschool Arnhem en Nijmegen en Christelijke Hogeschool Ede over toetsing en afstuderen. Een van de uitvloeisels daarvan is een gezamenlijk ontwikkelde diagnostische toets aan het einde van leerjaar 2. Daarnaast besteedt de opleiding bij onderwijsbeoordelingen meer aandacht aan de kwaliteit van toetsing. Ook is de opleiding beroepsauthentieker gaan toetsen, om daarmee te voldoen aan de vraag van het werkveld. Tot slot zijn docenten bijgeschoold in toetsing (BKE). In het document *Toetsing in de praktijk* (maart 2015) geeft de opleiding weer hoe zij de overige aanbevelingen van commissie De Bruijn heeft geïmplementeerd.

Het panel stelt vast dat de opleiding HRM in lijn met het academiebeleid van AHB een actief en bewust op verbetering ingestoken toetsbeleid hanteert. Dat blijkt onder meer uit het jaarverslag van de examencommissie en de gesprekken die het panel heeft gevoerd met docenten, Examencommissie en Borgingscommissie. Gesignaleerde verbeterpunten worden actief aangepakt.

Toetsuitvoering

Bij de toetsuitvoering zijn diverse commissies en personen betrokken.

De Examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de toetsing. De controle op de kwaliteit van de toetsing is gedelegeerd aan de Borgingscommissie. De Borgingscommissie voert steekproefsgewijs controle uit. De onderwijscommissie is verantwoordelijk voor het toetsprogramma. Docenten werken de toetsen uit binnen de kaders van het toetsbeleid.

Toetsen zijn een afspiegeling van competenties. Om de samenhang te bewaken heeft de onderwijscommissie het Toetsplan en de Competentiematrix geïntegreerd en op basis daarvan een toetsprogramma afgeleid.

De opleiding maakt gebruik van summatieve en formatieve toetsing. Docenten maken gebruik van onder meer proeftoetsen om studenten goed voor te bereiden op tentamens.

Studenten worden individueel en groepsgewijs getoetst. Opdrachten die binnen de integrale leerlijn in groepswerk worden aangeboden, worden ook groepsgewijs getoetst. Daarnaast maken

studenten individuele opdrachten in de integrale leerlijn, die individueel worden getoetst. De opleiding toetst ook de kennisstof van studenten individueel. Assessoren toetsen of studenten over voldoende vaardigheden beschikken.

Docenten doorlopen een toetscyclus en zijn, in lijn met het toetsbeleid, verantwoordelijk voor de toetsconstructie, de afname en de beoordeling.

Toetsen worden uitgewerkt op basis van toetsmatrijzen. Momenteel zijn er nog meerdere varianten van toetsmatrijzen in omloop. Dit heeft te maken met de ontwikkeling van de organisatie op het terrein van toetsbeleid de afgelopen jaren, de komende jaren zal naar een format toegewerkt worden.

Voor iedere toets is een beoordelingsformulier beschikbaar. Onderwijscommissie en thema- en vakcoördinatoren bewaken de cesuur. Docenten beoordelen meestal gezamenlijk de tentamens en passen indien nodig het antwoordmodel aan. Performance-assessments worden aan de hand van rubrics beoordeeld. Studenten hebben inzicht in de beoordelingsformulieren met geschreven feedback, de weging van de resultaten en de cesuur.

Toetsen worden regelmatig geëvalueerd en indien nodig verbeterd.

Het panel heeft met studenten, docenten en de verschillende commissies gesproken over de toetspraktijk van de opleiding. De organisatie van de toetsing met onderwijscommissie, Examencommissie en Borgingscommissie vertoont een heldere samenhang en biedt een goede borging voor een adequaat toetsings- en beoordelingssysteem. Het panel heeft gezien dat voor iedere toets een toetsmatrijs beschikbaar is, die gedegen is opgebouwd. Ook het ontwerp van de beoordelingsformulieren is passend om tot een zorgvuldige beoordeling te komen.

Het panel stelt vast dat de opleiding over een passende variatie van toetsvormen beschikt.

Studenten geven aan goed voorbereid te zijn op de toetsing met proeftoetsen en voorbeeldvragen. De beoordeling aan de hand van de rubrics is voor studenten helder en inzichtelijk.

Conclusie

Het panel constateert dat de opleiding Human Resource Management Den Bosch over een helder en actueel toetsbeleid beschikt, dat afgestemd is op recente ontwikkelingen op landelijk niveau, zoals het rapport 'Vreemde ogen dwingen'. De academie, waar de opleiding deel van uit maakt, evalueert en actualiseert het toetsbeleid regelmatig, waarbij vervolgens verbeteringen in de toetspraktijk worden aangebracht. Daarnaast heeft de opleiding HRM aansluiting gezocht met twee andere HRM-opleidingen in Arnhem en Ede om de toetskwaliteit te verbeteren.

De opleiding beschikt over een degelijk en gefundeerd toetsrepertoire met verschillende toetsvormen. De kwaliteit ervan is goed geborgd in de samenwerking tussen onderwijscommissie, examencommissie, borgingscommissie en docenten. Beoordelingen vinden plaats aan de hand van heldere beoordelingsformulieren met uitgewerkte rubrics. Studenten zijn tevreden over de toetsing en de beoordeling. Het panel constateert dat het nagestreefde toetsbeleid in de praktijk gedegen in de opleiding is verankerd.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van het gerealiseerde niveau. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Afstudeerproces

De opleiding toetst de beoogde eindkwalificaties in de afstudeerfase in verschillende deelproducten (1) het projectresultaat in de vorm van een eindwerkstuk; (2) een procesverslag, waarin de student in staat is zijn professionele handelen en de gemaakte keuzen te verantwoorden en te evalueren (3) een mondelinge verdediging. Studenten laten aan de hand van deze drie deelproducten zien dat zij de verworven kennis zelfstandig en methodisch verantwoord voor een opdrachtgever kunnen toepassen bij een complexe eindopdracht (*Kritische Reflectie*). De student moet daarvoor een praktijkgerichte onderzoeksopdracht verwerven en uitvoeren, waarin hij tevens zijn onderzoekend vermogen laat zien. Het onderzoek moet resulteren in een beleidsrelevante conclusies en uitvoerbare aanbevelingen voor de opdrachtgever waarbij alternatieven worden afgewogen, keuzes worden gemaakt en consequenties van keuzes worden aangegeven. Verder moet de complexiteit van de opdracht groot genoeg zijn, de opdracht onderzoekbaar, duurzaam en ethisch verantwoord zijn.

Tot 2014 toetste de opleiding de eindkwalificaties bij afstudeerwerken die in duo werden gemaakt. Sinds 2014 studeren studenten individueel af, met uitzondering van studenten die de doorstroomminor in samenwerking met Tilburg University doorlopen (zie standaard 2). Deze studenten studeren nog wel in duo af.

De opleiding vindt samenwerking nog steeds een belangrijke voorwaarde voor het afstuderen. Daarom verwacht de opleiding dat studenten tijdens de afstudeerfase nauw samenwerken met de opdrachtgever. Daarnaast heeft de opleiding zogenaamde afstudeerkringen ingericht, waarin studenten met gerelateerde afstudeeropdrachten elkaar ondersteunen bij het onderzoek en de verwerking daarvan in de afstudeerproducten. In totaal worden er zes sessies van afstudeerkringen georganiseerd.

Het afstudeerproces en de verschillende actoren daarin zijn omschreven in de *Handleiding Afstuderen 2015-2016*. In de handleiding beschrijft de opleiding de eindkwalificaties (zie ook standaard 1), het proces van afstuderen en de wijze van beoordeling.

Actoren zijn de themacoördinator die goedkeuring geeft aan de afstudeeropdracht, aan de hand van tien criteria, om die de complexiteit en de relatie met de eindkwalificaties toetsen. Deze criteria zijn omschreven in een projectbrief.

Na goedkeuring van het onderwerp wijst de opleiding een afstudeerbegeleider en een tweede begeleider aan. Dan gaan studenten aan de slag met een plan van aanpak. Het plan van aanpak geeft weer of de uitvoering van de afstudeeropdracht voldoet aan de eisen van opdrachtgever én opleiding. De centrale vraagstelling, deelvragen, de activiteiten en het te bereiken resultaat (inclusief kosten-baten analyse) moeten duidelijk in het plan van aanpak beschreven zijn.

Na goedkeuring van het plan van aanpak door de afstudeerbegeleiders gaat de student aan de slag. De eerste afstudeerbegeleider begeleidt de student procesmatig en voorziet de student van feedback. De tweede afstudeerbegeleider is eveneens docent van de opleiding, maar geeft geen tussentijdse feedback op het beroepsproduct.

De afstudeerbegeleiders beoordelen het concept en geven groen licht voor de eindpresentaties in de vorm van een advies. Ook voorzien beide begeleiders het concept van commentaar. De afstudeerbegeleiders zijn tevens de examinatoren die het afstudeerwerk, het procesverslag en de presentatie beoordelen. De opleiding heeft een toetsmatrijs afstuderen opgesteld, waarin is vastgelegd welke eindkwalificaties in welk afstudeeronderdeel worden getoetst. De beoordeling van het eindwerkstuk telt drie keer mee; het procesverslag en de verdediging tellen ieder een keer mee.

Om de objectiviteit van de beoordeling te waarborgen heeft de opleiding een aantal maatregelen getroffen. Er is een extern gecommiteerde bij de beoordeling betrokken die geen relatie heeft met de student. Voorafgaand aan de examenzitting maken de examinatoren, de extern gecommiteerde en de opdrachtgever onafhankelijk van elkaar een schriftelijke beoordeling. De opleiding houdt normvindingsbijeenkomsten en kallibreersessies. Er zijn structurele contacten met de HAN, de CHE en contacten met de HvA, de HU en Avans Breda om het afstudeerniveau en het afstudeerproces op elkaar af te stemmen. Bij te grote verschillen in beoordelingen en bij beoordelingen rond de 5,5 zet de opleiding een derde beoordelaar in.

Examinatoren zijn aangewezen door de examencommissie en moeten minimaal een jaar verbonden zijn met de opleiding, over een mastergraad in een van de hoofdvakken beschikken of beschikken over eerder verworven didactische ervaring. Examinatoren hebben een BKE-training gevolgd. De opdrachtgever geeft een advies over de beoordeling.

Het panel vindt dat het afstuderen en de wijze van beoordelen degelijk georganiseerd is. Uit procesverslagen blijkt dat studenten positief zijn over het aanleveren van het plan van aanpak en de feedback die zij daarbij ontvangen. De alumnus die het panel gesproken heeft, was tevreden over de feedback van de opleiding tijdens het afstudeerproces. De rubrics geven structuur bij de beoordeling maar zijn niet altijd zodanig ingevuld dat de overwegingen van de examinatoren om tot een oordeel te komen helder zijn. De overwegingen om tot een excellente beoordeling te komen zijn niet beschreven. Docenten geven aan dat excellentie lastig te definiëren valt en dat zij daarom ruimte open houden om tot een individuele afweging te komen. Het panel zou er toch voor pleiten om het begrip excellentie verder te expliciteren, zonder de beoordeling op dit punt dicht te timmeren. Bijvoorbeeld door expliciet te benoemen en te beschrijven welk aspect van de theses als excellent wordt beoordeeld en waarom. Daarmee krijgt het begrip excellent inhoud. Het panel vindt de procedure om de cesuur tussen voldoende en onvoldoende te bepalen wel helder bepaald. Docenten geven aan dat de conclusies en aanbevelingen in de afstudeerwerken voldoende moeten zijn om tot een voldoende beoordeling te komen. Uit de gesprekken de documenten blijkt dat de opleiding het afstudeerproces regelmatig tegen het licht houdt. Verbeterpunten die uit de evaluatie naar voren komen, implementeert de opleiding in een volgend afstudeerjaar. Een voorbeeld is de aanscherping van de rubrics bij de beoordeling.

Resultaten afstudeerwerken

Het panel heeft van vijftien studenten afstudeerwerken bestudeerd, waaronder twee afstudeerwerken van studenten die een doorstroomminor volgen. De afstudeerwerken dateren uit de laatste twee jaar voor de visitatie en zijn geselecteerd uit een groslijst, waarbij gekozen is voor eindwerkstukken met verschillende eindcijfers. In alle gevallen heeft het panel de voldoende beoordeling van de afstudeerwerken kunnen onderschrijven. Alle afstudeerwerken bevinden zich op hbo bachelorniveau en voldoen aan de eindkwalificaties. De afstudeeropdrachten zijn vakinhoudelijk relevant en van voldoende niveau. Afstudeeronderwerpen zijn bijvoorbeeld *Binden*

en Boeien door arbeidsvoorwaarden of Effectief investeren in mens en organisatie. In de afstudeerwerken laten studenten zien de opgebouwde kennis adequaat in de praktijk te kunnen toepassen. Studenten maken over het algemeen goed gebruik van de literatuur en in een aantal gevallen van internationale literatuur. Echter er kan meer aandacht komen en gebruik worden gemaakt van (internationale) wetenschappelijke literatuur. Dit blijft beperkt. De kwaliteit van de reflecties op het eindresultaat is wisselend, variërend van goed tot matig. Het panel ziet dat de formulering van de centrale vraag en de daarvan afgeleide deelvragen beter kan. De omschrijving van de vragen is vaak niet helder, of wordt niet aangepast als de situatie daar om vraagt. Ook ziet het panel dat studenten veel gebruik maken van modellen bij de aanpak van vraagstukken binnen organisaties, maar dat een kritische blik op het gebruik van de modellen te weinig zichtbaar naar voren komt, ondanks de inzet die de opleiding daarop pleegt (zie ook standaard 2). Daarmee is de ontwikkeling van studenten tot reflectieve practioners weinig expliciet zichtbaar in de eindwerkstukken. De opleiding erkent dat op dit onderwerp een verdere aanscherping mogelijk is en heeft rubrics op dit onderdeel in het studiejaar 2015-2016 aangescherpt. Het panel onderschrijft deze stap. Gezien de opbouw van de opleiding waarin modellen en beroepskritische houding centraal staan, adviseert het panel om de reflectie op modellen ook eerder in de opleiding expliciet aan bod te laten komen.

Afgestudeerden en het arbeidsperspectief

Uit onderzoek onder alumni en werkgevers van alumni in 2015 blijkt dat 64 procent van de afgestudeerden een baan op HR-gebied te hebben gevonden. Twintig procent van de afgestudeerden volgt een vervolgopleiding. Het merendeel van de alumni vindt werk in een administratieve functie (medewerker P&O of HR-assistent) of generalistisch adviserende functie (HR-adviseur). Alumni geven aan goed voorbereid op het werk te zijn. Werkveldvertegenwoordigers bevestigen deze constatering. Als gewenste aanvullende kennis noemen alumni Arbeidsrecht en het uitvoeren van administratieve processen. De opleiding is bezig met het ontwikkelen van een minor over Arbeidsrecht.

Conclusie

Het panel stelt vast dat het afstuderen van de opleiding Human Resource Management Den Bosch over een degelijk afstudeerprotocol beschikt. De werkwijze is helder omschreven evenals de rol van de diverse betrokkenen en de wijze van beoordelen. De wijze van beoordelen aan de hand van rubrics kan hier en daar nog wat aanscherping gebruiken, vindt het panel. Enerzijds gaat het om het gebruik van de rubrics; anderzijds gaat het om de definitie van de rubrics, met name daar waar het gaat om de beoordeling van excellentie.

De eindwerkstukken die het panel heeft bestudeerd zijn allen op hbo-bachelorniveau en geven aan dat afgestudeerden in voldoende mate aan de vastgestelde eindkwalificaties voldoen. De afstudeeropdrachten zijn vakinhoudelijk relevant. Studenten maken over het algemeen goed gebruik van literatuur en hun kennis over modellen. Aandachtspunt is de onderzoeksvaardigheden van studenten. De omschrijving van de centrale onderzoeksvraag en de uitwerking in deelvragen kan in een aantal gevallen scherper en consistentere. Ook mist het panel een kritische reflectie over het gebruik van modellen.

Het panel constateert verder dat de opleiding er in slaagt om HR-professionals af te leveren die snel aan de slag kunnen en die qua kennis en vaardigheden goed aansluiten bij de beroepspraktijk.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

Weging en conclusie

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een 'onvoldoende' bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.

- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als goed worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als excellent worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Het eindoordeel over de opleiding als geheel is voldoende. Het panel stelt daarbij vast dat de opleiding Avans HRM De Bosch over sterke kwaliteiten beschikt in met name standaard 2 en 3: de onderwijsleeromgeving en de toetsing.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo bacheloropleiding Human Resource Management Den Bosch voltijd van Avans Hogeschool **voldoende**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Algemeen

- De opleiding profileert zich met de vormgeving van het opleidingsprogramma op basis van Paauwe en Boselie. Het panel vindt dat de opleiding de keuze sterker kan motiveren en het gebruik ervan explicieter mag vertalen in het onderwijsprogramma.

Standaard 1

- Het panel daagt de opleiding uit om een passend eigen inkleuring van het eindprofiel te definiëren, waarmee Bossche HR-professionals herkenbaar zijn voor het beroepenveld en zich onderscheiden van elders opgeleide HR-professionals

Standaard 2

- Het panel raadt de opleiding aan om de internationalisering, inclusief het gebruik van internationaal georiënteerde literatuur explicieter vorm te geven. Ook adviseert het panel om vaart te maken met het ontwikkelen van een visie op excellentie en een daarbij passend traject te ontwerpen.

Standaard 4

- Het panel raadt de opleiding aan om aandacht te besteden aan de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen in de eindwerkstukken van studenten en studenten te stimuleren om hun onderzoekend vermogen beter zichtbaar te maken in de eindwerkstukken.
- Het panel adviseert om kritische reflectie op gehanteerde modellen ook in de eerste drie jaar van de opleiding aan bod te laten komen.

Bijlagen

Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding

Hbo-kernkwalificaties (algemene hbo-competenties)

Hbo-competentie 1	kennis en inzicht
Omschrijving	over kennis en inzicht beschikken die nodig zijn voor de beroepspraktijk
<p>Niveau eind propedeuse: De student weet gedetailleerde informatie over de belangrijkste personeelsinstrumenten op het gebied van in-, door- en uitstroom te vinden en kan zijn kennis en inzicht toepassen in onderwijsopdrachten.</p>	
<p>Niveau eind tweede jaar: De student weet gedetailleerde informatie over het HR-vak te vinden en kan zijn kennis en inzicht toepassen in onderwijsopdrachten.</p>	
<p>Niveau eind stage: De student laat concreet zien over parate kennis van en inzicht in het HR-vak te beschikken.</p>	
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional laat concreet zien over kennis van en inzicht in het HR-vak te beschikken, ook in wat complexere situaties.</p>	

Hbo-competentie 2	attitude
Omschrijving	professioneel gedrag vertonen (zich houden aan afspraken, een positief-kritische houding hebben en grenzen weten aan te geven) zowel ten opzichte van personen als bij de toepassing van kennis
<p>Niveau eind propedeuse: De student stelt zich professioneel op t.a.v. medestudenten en docenten en voelt zich verantwoordelijk voor inhoudelijk voldoende kwaliteit/resultaat in zijn/haar werk.</p>	
<p>Niveau eind tweede jaar: De student stelt zich professioneel op t.a.v. personen en voelt zich verantwoordelijk voor inhoudelijk goede kwaliteit/resultaat in zijn/haar werk.</p>	
<p>Niveau eind stage: De student stelt zich professioneel op in de stageorganisatie t.a.v. in- en externe contacten en voelt zich verantwoordelijk voor inhoudelijk goede kwaliteit/resultaat in zijn/haar werk.</p>	
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional stelt zich professioneel op in arbeidsorganisaties t.a.v. in- en externe contacten en voelt zich verantwoordelijk voor inhoudelijk goede kwaliteit/resultaat in de HR-werkzaamheden.</p>	
Hbo-competentie 3	informatie verzamelen
Omschrijving	aanboren van bronnen; hierbij oog houden voor de relevantie van informatie

Niveau eind propedeuse:
De student kan informatie vinden, maar heeft weinig oog voor de relevantie van diverse bronnen.

Niveau eind tweede jaar:
De student is in staat om zelfstandig relevante informatiebronnen te vinden.

Niveau eind stage:
De student is in staat om zelfstandig de bronnen te vinden die hem/haar aan de relevante informatie helpen. Als de informatie bij bepaalde personen ligt, kan hij/zij hen ertoe bewegen om die te verstrekken.

Niveau eind vierde jaar:
De beginnende HR-professional kan zelfstandig relevante (schriftelijke, digitale en mondelinge) informatiebronnen aanboren.

Hbo-competentie 4	analyseren
Omschrijving	een probleem, een situatie of een proces in componenten ontleden en de herkomst en samenhang hiervan begrijpen
Niveau eind propedeuse: De student kan in een tekst hoofd- en bijzaken onderscheiden.	
Niveau eind tweede jaar: De student kan in een beschreven probleem of in een probleemsituatie hoofd- en bijzaken onderscheiden, rekening houdend met de samenhang ervan.	
Niveau eind stage: De student herkent binnen een probleemsituatie hoofd- en bijzaken en begrijpt de herkomst en samenhang hiervan.	
Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional ontleedt zelfstandig een probleem, situatie of proces op het gebied van HR in componenten en begrijpt de herkomst en samenhang hiervan.	

Hbo-competentie 5	plannen en organiseren, methodisch werken
Omschrijving	voor een gestructureerde aanpak van het werk zorgen; de gerealiseerde voortgang regelmatig toetsen aan het te behalen resultaat
<p>Niveau eind propedeuse: De student werkt bij eenvoudige opdrachten redelijk geordend volgens een bepaalde methode en heeft zijn werk op tijd en in de juiste vorm af.</p>	
<p>Niveau eind tweede jaar: De student werkt redelijk geordend volgens een bepaalde methode en heeft zijn werk op tijd en in de juiste vorm af.</p>	
<p>Niveau eind stage: De student structureert zelfstandig het eigen werk(proces) door volgens een beargumenteerde methode te werk te gaan en past deze werkwijze aan na een tijdige signalering van verstoringen in de voortgang (hij/zij 'voert de regie').</p>	
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional structureert zelfstandig het HR-werk(proces) door op basis van een beargumenteerde keuze volgens een bepaalde methodiek te werk te gaan en past deze werkwijze zo nodig aan na een tijdige signalering van verstoringen in de voortgang, aldoor met het oog op het te behalen resultaat (hij/zij 'voert de regie').</p>	

Hbo-competentie 6	reflecteren
Omschrijving	signalen ten aanzien van voortgang en eigen functioneren interpreteren en van consequenties voorzien
<p>Niveau eind propedeuse: De student kan terugkijken op eigen voortgang en functioneren en ziet wat er verbeterd moet worden.</p>	
<p>Niveau eind tweede jaar: De student kan terugkijken op eigen voortgang en functioneren en ziet wat én hoe er verbeterd moet worden.</p>	
<p>Niveau eind stage: De student kan zelfstandig zowel op eigen voortgang reflecteren als op de eigen rol in bepaalde werksituaties; de goede en verbeterpunten benoemen en concreet aangeven wat dit voor eigen toekomstig gedrag betekent.</p>	
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional kan zelfstandig zowel op eigen functioneren en voortgang daarvan, als zijn/haar rol in situaties in het HR-werk kritisch analyseren, er een waarde aan toekennen en concreet aangeven hoe deze verbeterd kunnen worden.</p>	
Hbo-competentie 7	communiceren – schriftelijk
Omschrijving	op de juiste wijze (gestructureerd, doelgroepgericht en met een correcte formulering en spelling) schriftelijk presenteren

Niveau eind propedeuse:

De student kan eenvoudige rapporten en brieven structureren en houdt daarbij enigszins rekening met de doelgroep.

Niveau eind tweede jaar:

De student kan zelfstandig standaardrapporten en brieven structureren en houdt daarbij rekening met de doelgroep.

Niveau eind stage:

De student kan zelfstandig voor diverse doelgroepen teksten (rapporten/brieven) schrijven en de juiste toon treffen afhankelijk van de inhoud van het te schrijven stuk.

Niveau eind vierde jaar:

De beginnende HR-professional kan zelfstandig voor diverse doelgroepen teksten op het gebied van HR-vraagstukken met de juiste inhoud, vormgeving en toon schrijven.

Hbo-competentie 8	communiceren – mondeling
Omschrijving	enerzijds luisteren, samenvatten en doorvragen, anderzijds ideeën en informatie op zodanige wijze structureren en mondeling zodanig overbrengen, dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en begrepen wordt
Niveau eind propedeuse: De student luistert, vat samen en vraagt door in eenvoudige gesprekken, en drukt zich mondeling redelijk helder en duidelijk uit en gaat af en toe na of zijn/haar boodschap duidelijk is overgekomen bij de ander.	
Niveau eind tweede jaar: De student luistert, vat samen en vraagt door in diverse soorten gesprekken, drukt zich mondeling helder en duidelijk uit, heeft een houding die gericht is op de (fictieve) doelgroep en gaat geregeld zelfstandig na of zijn/haar boodschap duidelijk is overgekomen bij de ander.	
Niveau eind stage: De student luistert, vat samen en vraagt door in alle mogelijke gespreksituaties, brengt een boodschap mondeling duidelijk over, heeft de juiste houding en gaat zelfstandig na of deze begrepen wordt door verschillende doelgroepen in de stageorganisatie.	
Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional luistert, vat samen en vraagt door in alle mogelijke gespreksituaties in organisaties, structureert ideeën en informatie op het gebied van HR en brengt deze mondeling zodanig over dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en begrepen wordt.	
Hbo-competentie 9	samenwerken
Omschrijving	samenwerking met anderen zoeken en een actieve bijdrage leveren aan het formuleren en behalen van gemeenschappelijke doelen

<p>Niveau eind propedeuse: De student werkt in wisselende groepen met medestudenten aan een gezamenlijk eindproduct, levert een bijdrage zoals afgesproken is en geeft blijk van medeverantwoordelijkheid voor het groepsproces, onder begeleiding van een tutor.</p>
<p>Niveau eind tweede jaar: De student werkt bij opdrachten samen met medestudenten, levert daaraan een bijdrage en geeft blijk van medeverantwoordelijkheid voor het groepsproces.</p>
<p>Niveau eind stage: De student zoekt samenwerking in de stageorganisatie, en draagt actief bij aan het zoeken naar en spreken van een gemeenschappelijke taal binnen het team.</p>
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional werkt samen met medewerkers in een organisatie en levert een actieve bijdrage aan het formuleren en behalen van gemeenschappelijke organisatie- en personeelsdoelen.</p>

Specifieke HR-competenties

HR-competentie 1	initiëren
Omschrijving	passende actie ondernemen voordat iets wordt gevraagd
<p>Niveau eind propedeuse: De student begint uit eigen beweging met activiteiten die opgedragen zijn en heeft daarbij geen sturing nodig.</p>	
<p>Niveau eind tweede jaar: De student begint uit eigen beweging met activiteiten die 'uitstijgen boven' datgene wat opgedragen is.</p>	
<p>Niveau eind stage: De student communiceert op eigen initiatief over zaken die anders en beter kunnen.</p>	
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional is proactief: hij/zij onderneemt passende actie voordat iets wordt gevraagd.</p>	

HR-competentie 2	adviseren
Omschrijving	het (zowel mondeling als schriftelijk) beïnvloeden van mensen waarbij een methode gehanteerd wordt van faseren / analyseren / diagnosticeren waarna een gekozen adviesstrategie gehanteerd wordt
<p>Niveau eind propedeuse: De student kent de methodiek van het adviesproces en geeft desgevraagd een eenvoudig advies in een onderwijssituatie.</p>	

<p>Niveau eind tweede jaar: De student kent de methodiek van het adviesproces, kan deze toepassen en geeft desgevraagd zelfstandig een advies in een onderwijssituatie.</p>
<p>Niveau eind stage: De student kent de methodiek van het adviesproces, past deze toe en kan, gevraagd en ongevraagd, zelfstandig een eenvoudig advies geven in de stageorganisatie.</p>
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional geeft, gevraagd en ongevraagd, met gebruikmaking van de methodiek zelfstandig een advies volgens een passende adviesstrategie.</p>

HR-competentie 3	intervenieren
Omschrijving	ingrijpen in lopende processen, deze bijstellen en sturen in een gewenste richting
<p>Niveau eind propedeuse: De student is in staat processen in verschillende samenwerkingsverbanden te herkennen en deze bij te stellen.</p>	
<p>Niveau eind tweede jaar: De student is in staat lopende processen in trainingssituaties te analyseren en de gepaste interventiestrategie te benoemen.</p>	
<p>Niveau eind stage: De student is in staat om zelfstandig lopende processen in de stageorganisatie te analyseren en een bijdrage te leveren aan de uitvoering van de gekozen interventiestrategie.</p>	
<p>Niveau eind vierde jaar: De beginnende HR-professional is in staat actief en zelfstandig in te grijpen in lopende processen in arbeidsorganisaties en deze te sturen in een door hem/haar gewenste richting.</p>	

HR-competentie 4	coachen *)
Omschrijving	prikkelende vragen stellen, een ander zelf oplossingsrichtingen en antwoorden laten bedenken en zich gelijkwaardig opstellen
<p>Niveau eind propedeuse: De student kan medestudenten prikkelende vragen stellen.</p>	
<p>Niveau eind tweede jaar: De student kan medestudenten prikkelende vragen stellen, een ander zelf oplossingsrichtingen en antwoorden laten bedenken en zich gelijkwaardig opstellen.</p>	
<p>Niveau eind stage: De student kan prikkelende vragen stellen, een ander zelf oplossingsrichtingen en antwoorden laten bedenken en zich gelijkwaardig opstellen bij gesprekspartners in de stageorganisatie.</p>	

Niveau eind vierde jaar:
De beginnende HR-professional kan prikkelende vragen stellen, een ander zelf oplossingsrichtingen en antwoorden laten bedenken en zich gelijkwaardig opstellen bij gesprekspartners in een organisatie.

*) coachen komt voor als gedragscompetentie en taakcompetentie.

Als gedragscompetentie wordt bedoeld op coachend gedrag: prikkelende vragen stellen, de ander zelf wegen en antwoorden laten bedenken, niet zich als autoriteit opstellen en oplossingen voorschrijven, enz. Bestaande doelen van persoon en/of organisatie vormen het uitgangspunt. Als taakcompetentie staat het resultaat op de voorgrond in plaats van het getoonde gedrag: helpt het coachen de ander echt vooruit?

HR-competentie 5	anticiperen
Omschrijving	proactief inspelen op aankomende veranderende omstandigheden, evenals op mensen met uiteenlopende perspectieven en vragen

Niveau eind propedeuse:
De student speelt op aankomende eenvoudige veranderingen in de omstandigheden in.

Niveau eind tweede jaar:
De student speelt op aankomende eenvoudige veranderingen in de omstandigheden in, evenals op mensen met een ander perspectief dan hij zelf heeft.

Niveau eind stage:
De student past zelfstandig de werkwijze aan door in te spelen op aankomende eenvoudige veranderingen in organisatie, omgeving en bij mensen.

Niveau eind vierde jaar:
De beginnende HR-professional speelt uit eigen beweging in op aankomende veranderende omstandigheden in organisatie en omgeving en op mensen met verschillende doelen, belangen en perspectieven.

HR-competentie 6	organisatie- en klantbewust handelen
Omschrijving	de samenhang binnen een organisatie herkennen en begrijpen en daar bewust gebruik van maken; rekening houden met de (bv. financiële, juridische, ethische) gevolgen van acties op de eigen organisatie of die van de interne en/of externe klant

Niveau eind propedeuse:
De student laat in werkstukken en dergelijke zien dat hij weet welke gevolgen bepaalde keuzes/handelingen hebben voor een organisatie en de interne en/of externe klant.

Niveau eind tweede jaar:
De student laat in werkstukken en dergelijke zien dat hij weet welke verhoudingen binnen organisaties een rol spelen en welke gevolgen bepaalde keuzes/handelingen hebben voor een organisatie en de interne en/of externe klant.

Niveau eind stage:

De student herkent en begrijpt de samenhang binnen de stageorganisatie en maakt daar bewust gebruik van; hij/zij houdt rekening met de gevolgen van acties/handelingen op HR-gebied op de stageorganisatie of die van de interne en/of externe klant.

Niveau eind vierde jaar:

De beginnende HR-professional herkent en begrijpt de samenhang binnen een organisatie en maakt daar bewust gebruik van; hij/zij houdt rekening met de gevolgen van acties/handelingen op HR-gebied op organisaties of die van de interne en/of externe klant.

HR-competentie 7

richten op kwaliteit

Omschrijving

passende eisen aan de kwaliteit van de geleverde prestaties stellen en streven naar voortdurende verbetering van doelstelling, processen en resultaten

Niveau eind propedeuse:

De student kan bij opdrachten de kwaliteit leveren die gevraagd wordt.

Niveau eind tweede jaar:

De student kan bij opdrachten de kwaliteit leveren die gevraagd wordt, ook in het proces.

Niveau eind stage:

De student hanteert kwaliteitsnormen binnen het eigen werk, voert controles uit en kan bij onvoldoende kwaliteit verbetering aanbrengen.

Niveau eind vierde jaar:

De beginnende HR-professional stelt zelf passende eisen aan de kwaliteit van de geleverde prestaties binnen het HR-werk en streeft naar voortdurende verbetering van doelstelling, processen en resultaten op HR-gebied.

HR-competentie 8

richten op resultaten

Omschrijving

gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en in staat zijn resultaten meetbaar te maken

Niveau eind propedeuse:

De student kan doelstellingen van opdrachten benoemen en richt zich op realisering daarvan waarbij hij in staat is het kostenaspect mee te nemen in zijn aanpak.

Niveau eind tweede jaar:

De student kan redelijk gericht en actief werken aan het realiseren van doelstellingen en daarbij een kosten-batenanalyse maken.

Niveau eind stage:

De student formuleert zelfstandig uitdagende, maar haalbare doelstellingen, ook in het licht van de financiële consequenties (zowel kosten als baten), en zet zich ten volle in om deze te bereiken.

Niveau eind vierde jaar:

De beginnende HR-professional is gericht op het realiseren van doelstellingen op het gebied van HR, inclusief de financiële consequenties (kosten-batenanalyse), als ook op het meetbaar maken van het resultaat middels het KSP-model.

Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma

Onderwijseenheid	Studieonderdeel	SP OE	SP Toets	Min. eis toets
Integrale leerlijn: Inleiding HRM		5		
	Beroepsproduct (gezamenlijk deel)		4	5,5
	Beroepsproduct (individueel deel)		1	5,5
Kennisleerlijn: Inleiding HRM		7,5		
	Economie		1,5	5,5
	Inleiding HRM		2,5	5,5
	Organisatiekunde		2	5,5
	Recht		1,5	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		1,5		
	Beroepsvaardigheden I		1,5	5,5
Regielijn		1		
	Regielijn blok I		1	5,5
Totaal blok 1		15		
Integrale leerlijn: HR-instrumenten		4,5		
	Beroepsproduct (gezamenlijk deel)		3,5	5,5
	Beroepsproduct (individueel deel)		1	5,5
Kennisleerlijn: HR-instrumenten		7		
	Arbeidsverhoudingen		2	5,5
	HR-instrumenten		3	5,5
	Inleiding arbeids- en organisatiepsychologie		2	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		2,5		
	Beroepsvaardigheden II		0,5	5,5
	Beroepsvaardigheden: Schriftelijke communicatie		1	VLD
	Engels		1	5,5
Regielijn		1		
	Regielijn blok II		1	5,5
Totaal blok 2		15		

Vervolg propedeuse

Onderwijseenheid	Studieonderdeel	SP OE	SP Toets	Min. eis toets
Integrale leerlijn: Recruitment		4,5		
	Beroepsproduct (gezamenlijk deel)		3,5	5,5
	Beroepsproduct (individueel deel)		1	5,5
Kennisleerlijn: Recruitment		7		
	Individueel arbeidsrecht		2	5,5
	Financieel management (presentatie)		1	5,5
	Recruitment		3	5,5
	Financieel management (tentamen)		1	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		2,5		
	Beroepsvaardigheden III		1,5	5,5
	Beroepsvaardigheden: Correspondentie		1	5,5
Regielijn		1		
	Regielijn blok III		1	
Totaal blok 3		15		
Integrale leerlijn: Performancemanagement		5,5		
	Beroepsproduct (gezamenlijk deel)		4	5,5
	Beroepsproduct (individueel deel)		1,5	VLD
Kennisleerlijn: Performancemanagement		7		
	Duurzame ontwikkeling		1	5,5
	Financieel Management II		1,5	5,5
	Leidinggevende in beeld		1,5	5,5
	Performancemanagement		3	5,5
Vaardighedenleerlijn		1,5		
	Beroepsvaardigheden: Adviesrapportage		1,5	5,5
Regielijn		1		
	Regielijn blok IV		1	5,5
Totaal blok 4		15		
Totaal propedeuse		60		

2^e jaar

Onderwijseenheid	Studieonderdeel	SP OE	SP Toets	Min. eis toets
Integrale leerlijn: Strategisch HRM		4		5,5
	Beroepsproduct (Adviesnota)		3	5,5
	Beroepsproduct (Bespreking adviesnota)		1	5,5
Kennisleerlijn: Strategisch HRM		8,75		5,5
	Engels		0,75	5,5
	Financieel management 3		1	5,5
	Strategisch HRM		5	5,5
	MTO1		1	5,5
	Participatie en inspraak		1	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		1,25		
	Beroepsvaardigheden 1: Adviseren		1	5,5
	Engels		0,25	5,5
Individuele leerlijn		1		
	Individuele leerlijn blok 1		1	5,5
Totaal blok 1		15		
Integrale leerlijn: Duurzame Inzetbaarheid		5		5,5
	Beroepsproduct (gezamenlijk deel)		4	5,5
	Beroepsproduct (individueel deel)		1	5,5
Kennisleerlijn: Duurzame Inzetbaarheid		8		5,5
	Duurzame Inzetbaarheid		5	5,5
	HR Metrics		1	5,5
	MTO2		1	5,5
	Sociaal zekerheidsrecht		1	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		1		
	Beroepsvaardigheden 2: Ziekteverzuim, slecht nieuws en correctie		1	5,5
Individuele leerlijn		1		
	Individuele leerlijn blok 2		1	5,5
Totaal blok 2		15		

Vervolg 2^e jaar

Onderwijseenheid	Studieonderdeel	SP OE	SP Toets	Min. eis toets
Integrale leerlijn: HRD		4		5,5
	Beroepsproduct (gezamenlijk deel)		3	5,5
	Beroepsproduct (individueel deel)		1	5,5
Kennisleerlijn: HRD		8,75		5,5
	Engels		0,75	5,5
	HR Analytics		1	5,5
	MTO3		1	5,5
	Personeelsinformatiesysteem		0,5	5,5
	Arbeids- en organisatiepsychologie		1	5,5
	HRD		4,5	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		1,25		
	Beroepsvaardigheden 3: Conflicten en onderhandelen		1	5,5
	Engels		0,25	5,5
Individuele leerlijn		1		
	Individuele leerlijn blok 3		1	5,5
Totaal blok 3		15		
Integrale leerlijn: Internationaal HRM		5		5,5
	Beroepsproduct (gezamenlijk deel)		4	5,5
	Beroepsproduct (individueel deel)		1	5,5
Kennisleerlijn: Internationaal HRM		7,75		5,5
	Engels		0,75	5,5
	Ethiek		1	5,5
	Internationaal HRM		4	5,5
	MTO4		1	5,5
	Strategisch Personeelsplanning		1	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		1,25		5,5
	Engels		0,25	5,5
	Beroepsvaardigheden 4: Interculturele communicatie		1	5,5
Individuele leerlijn		1		5,5
	Individuele leerlijn blok 4		1	5,5
Totaal blok 4		15		
Totaal 2^e jaar		60		

3^e jaar

Onderwijseenheid	Studieonderdeel	SP OE	SP Toets	Min. eis toets
Stage		42		
	Stage		42	5,5
Workshop		3		
	Workshop Beïnvloedingsvaardigheden		1,5	5,5
	Methodische werkbegeleiding		1,5	5,5
Totaal blok 1-3		45		
Integrale leerlijn: Organisatieontwikkeling		5		
	Beroepsproduct		5	5,5
Kennisleerlijn: Organisatieontwikkeling		7		
	Ethische dilemma's bij adviseren		1,5	5,5
	Kritisch denken		1,5	5,5
	Organisatieontwikkeling Analyse		2	5,5
	Organisatieontwikkeling Verandering		2	5,5
Vaardighedenleerlijn: Beroepsvaardigheden		1,5		
	Presentatie		0,5	5,5
	Training Onderzoeksvaardigheden		1	VLD
Individuele leerlijn		1,5		
	Individuele leerlijn		1,5	VLD
Totaal blok 4		15		
Totaal 3^e jaar		60		

4^e jaar

Onderwijseenheid	Studieonderdeel	SP OE	SP Toets	Min. eis toets
Profileringsruimte		30		
	Minor		30	5,5
Totaal blok 1-2		30		
Afstuderen		30		
	Afstuderen		30	5,5
Totaal blok 3-4		30		
Totaal 4^e jaar		60		

Voorbeeld minor: minor Recruitment

Onderwijseenheid	Studieonderdeel	SP OE	SP Toets	Min. eis toets
Recruitment 1		14		
	Beroepsproduct		5	5,5
	Commerciële gespreksvaardigheden		1	VLD
	Marketing		2	5,5
	Plan van Aanpak		1	VLD
	Recruitment		5	5,5
Recruitment 2		16		
	Beroepsproduct		5	5,5
	Individueel beroepsproduct		2	VLD
	Psychologie en Ethiek		1	5,5
	Plan van Aanpak		1	VLD
	Recruitment		5	5,5
	Selectievaardigheden		2	VLD
		30		

Bijlage 3 Rendementen

Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar in bachelor HRM

Cohort	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Uitval	35,1%	37,0%	34,9%	34,7%	37,7%	35,9%

Tabel 2: Uitval na 1^e jaar bachelor HRM

Cohort	2007	2008	2009	2010
Uitval	6,5%	11,4%	10,9%	6,5%

Tabel 3: Rendement van de bachelor HRM

Cohort	2006	2007	2008	2009	2010
Rendement	83,6%	88,3%	76,2%	82,2%	89,8%

Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor

Nadere informatie over de achtergronden van de leden van het beoordelingspanel en secretaris:

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden
Mevrouw dr. P.J. Biemans	Mevrouw dr. P.J. Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap aan Hogeschool Inholland en zelfstandig ondernemer bij Petra Biemans HR consultancy.
Mevrouw drs. E. Oude Elferink	Mevrouw drs. E. Oude Elferink is werkzaam als HR Business Partner voor Global Procurement Tata Steel Group, Global Information Services (Europa) en Tata Steel Netherlands Services.
De heer drs. O. Postmus	De heer drs. O. Postmus is algemeen directeur, human development specialist en kerndocent opleidingen bij Development Booster.
De heer R.Q.W.P. Peperkoorn	De heer R.Q.W.P. Peperkoorn volgt de voltijdse hbo-bacheloropleiding Human Resource Management bij Hanzehogeschool Groningen.
Mevrouw G.H. de Vries	Mevrouw G.H. de Vries volgt in deeltijd de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management bij Hanzehogeschool Groningen.
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC	Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC is ingezet als NQA-auditor.

Bijlage 5 Bezoekprogramma

Tijdstip	Thema	Deelnemers
09.30-10.00	Presentatie van maximaal 20 minuten door opleiding waarin zij zich positioneert ten aanzien van gemaakte keuzes, stand van zaken en openstaande wensen & voornemens. Het panel kan toelichtende vragen stellen.	Drs. E.A.P (Ed) van Sprundel M.W.J. (Mariëlle) van der Leeuw MA Drs. P.J.T. (Paul) van Miert
10.00-11.45	Materiaalbestudering en voorbereiding	Panel
11.45-12.15	Spreekuur en rondleiding ¹	
12.15-13.15	Gesprek studenten (5) en alumni (3)	K. (Karlijn) Hobé, BBA M.J.M. (Martine) van Dieten P.G.M. (Petra) van Dommelen J.L.S. (Joëlle) Small D. (Dennis) Laamers M.J. (Mike) de Groot S.P.J.(Sanne) Reijbroek E.J.J. (Esmee) van de Sande
13.15-14.00	Overleg + lunch	Panel
14.00-15.00	Gesprek docenten en examinatoren	Mr. C.E.M. (Karin) de Kroon Drs. A.G.M (Aukje) Hubers Drs. R. (Renate) Knol A.C. (Lilian) Koemans B-HRM P. (Pieter) Schep MSc Drs. M.A. (Magdiël) van der Werf M.J. (Mischa) van Jaarsveld MHRM Drs. P.J.T. (Paul) van Miert
15.15-16.00	Gesprek opleidingsmanagement	Drs. E.A.P (Ed) van Sprundel M.W.J. (Mariëlle) van der Leeuw MA Drs. C.P.M. (Carina) Haumann
16.15-17.00	Gesprek borging	Mr. J. (Jack) Withaar Drs. P.J.T. (Paul) van Miert A.M.C. (Amber) Sertons M.C.C. (Marlon) Burgerhof B-HRM Drs. G. (Germa) Knuver
17.00-17.45	Beoordelingsoverleg panel	
17.45-18.00	Laatste gesprek opleidingsmanagement en terugkoppeling bevindingen	Drs. E.A.P (Ed) van Sprundel M.W.J. (Mariëlle) van der Leeuw MA Drs. C.P.M. (Carina) Haumann

¹ De rondleiding vindt alleen plaats wanneer belangrijke specifieke voorzieningen anders zijn dan de reguliere infrastructuur

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

1. Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding (Format 2012+)
2. Schematisch programmaoverzicht (curriculum)
3. Inhoudsbeschrijving programmaonderdelen
4. Onderwijs- en examenregeling (OER)
5. Overzicht van het personeel
6. Overzichtslijst van alle afstudeerders van de laatste twee studiejaar
7. Student- en alumnitevredenheid
8. Toetsbeleid op opleidingsniveau
9. Overzicht kwantitatieve gegevens opleiding
10. Overzicht gerealiseerde docent-student ratio
11. Overzicht docentkwaliteiten
12. Overzicht gemiddeld aantal contacturen per studiejaar

Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Afstudeerwerken van Studentnummers:

2041628

2042842

2041864

2016411

2047299

2054075

2059297

2048563

2053754

2054733

204483

2063826

2054693

2053067

2028150

Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

B Human Resource Management Den Bosch voltijd

Instelling: Avans Hogeschool

Visitatiedatum: 31 maart 2016

Ondergetekende: ... *E.A.P. van Spruijden*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *Directeur*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening: 

Datum: *24 maart 2016*

Avans Hogeschool

B Human Resource Management Breda voltijd

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In mei 2016 is de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van Avans bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding is een voltijdsopleiding en is gevestigd in Breda. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**. De opleiding leidt studenten op tot beginnend HR-professionals volgens het landelijk vastgesteld *Format 2012+*. De eindcompetenties in dit profiel voldoen aan alle eisen die aan een hbo-bacheloropleiding gesteld mogen worden wat betreft inhoud, oriëntatie en niveau. De opleiding HRM Avans Breda heeft daarbij gekozen voor een eigen profilering. De opleiding beoogt studenten op te leiden met een brede financiële bedrijfskundige basis die hen in staat stelt om als *change agent* of *strategic partner* te opereren binnen organisaties. De focus van de opleiding ligt daarbij op organisaties in Zuid-West Nederland. Deze inkleuring van het profiel is afgestemd met het werkveld. Het panel heeft deze profilering herkend in de documentatie en in de gesprekken die het met studenten, docenten en werkveld heeft gevoerd. Het panel vindt dat de opleiding zich daarmee herkenbaar onderscheidt van andere HRM-opleidingen.

Avans HRM Breda geeft aan meer aandacht te willen geven aan duurzaamheid en onderzoeksvaardigheden in het eindprofiel van de opleiding. Deze twee aspecten kunnen volgens het panel sterker geconcretiseerd worden in de eigen visie op functioneren van de toekomstige HR-professional dan nu het geval is.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **voldoende**.

De opleiding voorziet in een gedegen vormgegeven onderwijsleeromgeving, die studenten in staat stelt om gedurende vier jaar zich de eindkwalificaties eigen te maken. Eén van de sterke punten van deze opleiding is de praktijkgerichtheid van het onderwijsprogramma. Studenten verwerven competenties aan de hand van reële aan de praktijk ontleende opdrachten, die hen goed voorbereiden op hun latere werkomgeving. Ander sterk punt is het enthousiaste betrokken team van docenten dat de afgelopen jaren stevig heeft geïnvesteerd in de vernieuwing van het curriculum, dat vanaf september 2016 wordt ingevoerd. Ook daarin staat de praktijkgerichtheid voorop en krijgen studenten meer mogelijkheden om aan de hand van praktijkopdrachten invulling te geven aan hun leerproces. Tot slot heeft het panel waardering voor de studiebegeleiding en de voorzieningen waarvan studenten gebruik kunnen maken. De afstand tussen docenten en studenten is klein.

Aandachtspunten zijn de onderzoeksleerlijn en de internationalisering van de opleiding. Hoewel de opleiding de afgelopen jaren meer aandacht besteedt aan onderzoeksvaardigheden, vindt het panel dat de huidige onderzoeksleerlijn verdere versteviging behoeft. Internationalisering heeft tot nu toe nauwelijks aandacht gekregen in het huidige curriculum. In het nieuwe curriculum krijgt dit aspect een steviger plaats in het onderwijsprogramma. Ook biedt het nieuwe curriculum vanaf 2016 ruimte voor excellente studenten om zich verder (internationaal) in het vakgebied te verdiepen.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **voldoende**. De academie AAFM, waar de opleiding deel van uitmaakt, heeft een eigen toetsbeleid geformuleerd, dat voldoet aan de eisen die aan betrouwbare en valide toetsing gesteld kunnen worden. Dit toetsbeleid wordt door de opleiding HRM op adequate wijze uitgevoerd. De opleiding kent een overzichtelijk toetsplan. Met diverse toetsvormen, passend bij de leerdoelen en het onderwijsprogramma, toetst de opleiding de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van studenten. De kwaliteit van de toetsing en beoordeling zijn voldoende geborgd. De beoordeling vindt over het algemeen op een adequate wijze plaats. Wel zijn er kanttekeningen te maken bij de beoordeling van de eindwerkstukken. Deze zijn vrij algemeen en bieden ruimte voor interpretatieverschillen. Ook is niet altijd duidelijk of de beoordelingsformulieren datgene beoordelen wat gewenst is.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**. De opleiding beschikt over een adequate afstudeerprocedure, waarmee studenten in staat worden gesteld om hun afstudeerfase tot een goed einde te brengen. Studenten studeren in duo's af, om zo complexere en omvangrijkere opdrachten te kunnen vervullen. De meerwaarde van deze vorm van afstuderen betreft de samenwerking tussen studenten en de mogelijkheid om van elkaars kwaliteiten gebruik te kunnen maken. Het panel vindt dat duo afstudeerwerken zich duidelijk qua omvang en complexiteit moeten onderscheiden van individueel uitgevoerde afstudeeropdrachten én dat de individuele bijdrage van afstuderende studenten zichtbaar moet zijn in de beoordeling. De opleiding kan op beide punten de afstudeerprocedure versterken, stelt het panel vast. Het panel heeft vijftien eindwerkstukken voorafgaand aan het visitatiebezoek bestudeerd. Van twee eindwerkstukken kon het panel de voldoende beoordeling niet onderschrijven, bij een werkstuk had het panel kritische kanttekeningen. Om alle twijfels over de kwaliteit van de eindwerkstukken weg te nemen, heeft het panel aanvullend tien afstudeerwerken bestudeerd. Het panel heeft alle tien werkstukken hbo-waardig bevonden, waarbij het panel bij twee werkstukken eveneens kritische kanttekeningen heeft geplaatst. De kanttekeningen betroffen de kwaliteit het onderzoek en de reflectieve houding van studenten voor zover zichtbaar in de afstudeeropdrachten. Het panel heeft daarbij vastgesteld dat de kwaliteit van onderzoek in de laatste eindwerkstukken groeit. Het beroepenveld is tevreden over de kwaliteit van de afgestudeerde HRM-bachelors van de Bredase opleiding. Alumni weten snel hun weg op de arbeidsmarkt te vinden.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Basisgegevens van de opleiding	9
Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	13
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	22
Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties	25
Eindoordeel over de opleiding	29
Aanbevelingen	31
Bijlagen	33
Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	35
Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	39
Bijlage 3 Rendementen	44
Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor	45
Bijlage 5 Bezoekprogramma	46
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	51
Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	52
Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid	52

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management Breda voltijd 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 *Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (19 december 2014) en het *NQA-protocol 2016 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 10 mei 2016.
Het visitatiepanel bestond uit:

Mevrouw dr. P.J. Biemans (voorzitter, domeindeskundige)
Mevrouw drs. E. Oude Elferink (domeindeskundige)
De heer drs. O. Postmus (domeindeskundige)
De heer R.Q.W.P. Peperkoorn (studentlid)

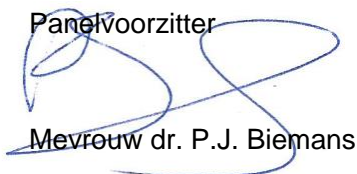
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

Bij de aanvraag heeft de instelling een kritische reflectie aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. In april 2016 heeft het visitatiepanel de kritische reflectie en vijftien eindwerkstukken bestudeerd. Op basis van die eindwerkstukken heeft het panel een aantal aanvullende vragen gesteld. De opleiding heeft een aantal aanvullende documenten naar het panel gestuurd, waaronder een beoordeling van een aantal eindwerkstukken door een voormalig op het gebied van HRM werkzame lector van Avans Hogeschool. Ook is het programma uitgebreid met een gesprek met de examinatoren. Op 10 mei 2016 heeft het panel een bezoek aan de opleiding gebracht. Naar aanleiding van de uitkomsten van die dag is besloten om het oordeel over standaard 4 uit te stellen, totdat een steekproefuitbreiding met tien werkstukken uit de afstudeerlichting 2015-2016 mogelijk zou zijn. Deze heeft plaatsgevonden op 6 juli 2016 waarna het panel tot een eindoordeel is gekomen. 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, december 2016

Panelvoorzitter



Mevrouw dr. P.J. Biemans

Lead-auditor



Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC

Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens

<i>Administratieve gegevens opleiding(en)</i>	
naam opleiding zoals in CROHO	Human Resource Management
oriëntatie en niveau opleiding	Bachelor of Business Administration
voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad. Zie de ministeriële regeling en de daarin vervatte referentielijst en de uitwerking daarvan door de NVAO (Stcrt. 2013, 35337). Afwijkingen moeten worden gevalideerd door het visitatiepanel	BBA
aantal studiepunten	240
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locatie(s)	Breda
variant(en) voltijd, deeltijd, duaal, 3-jarig traject voor vwo bij een hbo-bacheloropleiding	Voltijd
joint program (indien van toepassing), met opgave van de betrokken partnerinstellingen en het type graadverlening (joint/double/multiple degree)	n.v.t.
onderwijstaal	NL
registratienummer in CROHO	Isat-code: 34609 BRIN-nummer 07GR

<i>Administratieve gegevens instelling</i>	
naam instelling	Avans Hogeschool
gegevens contactpersoon instelling	
e-mailadres voor kopie aanmelding	
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Stichting, bekostigd hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief besluit instellingstoets kwaliteitszorg (3 september 2013)

Schets van de opleiding

De opleiding HRM maakt gezamenlijk met de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie, Bedrijfskunde Management Economie en Recht (verder BKMER) deel uit van de Academie voor Algemeen en Financieel Management (verder AAFM) in Breda. Schematisch ziet de opleiding er als volgt uit:

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Jaar 1	De omgeving van een organisatie (15 EC)	De processen binnen een organisatie (15 EC)	Het ondernemingsplan (15 EC)	De arbeidsovereenkomst (15 EC)
Jaar 2	HR-Toolkit (13 EC)	Performance-management (13 EC)	Reorganisatie (13 EC)	Strategisch HRD (13 EC)
	SLB verbredingsfase (4 EC), BCV (2 EC), Engels (2 EC)			
Jaar 3	Stage (30 EC)		Beleidsnotitie + Stage (13 EC)	Verbeteren van bedrijfsprocessen (13 EC)
			SLB verdiepfingsfase (4 EC)	
Jaar 4	Vrije keuze minor (30 EC)		Afstuderen (30 EC)	

Niveau 1

Niveau 2

Niveau 3

De eerste twee blokken van de propedeuse volgen HRM-studenten gezamenlijk met studenten Accountancy, Bedrijfseconomie en BKMER onderwijs. Het derde en vierde blok in de propedeuse is gemeenschappelijk opgezet voor studenten HRM en BKMER.

In het tweede jaar volgen HRM-studenten eigen onderwijsblokken en een gezamenlijk blok met BKMER.

In het derde jaar lopen studenten drie blokken stage. Aan het einde van het derde jaar volgen studenten gezamenlijk met BKMER-studenten het blok 'Verbeteren van bedrijfsprocessen'. In het vierde jaar kiezen studenten een minor. De keuze is vrij. Studenten kunnen onder meer kiezen voor de minor HR advies van de eigen opleiding, waarin studenten aan de slag gaan met reële adviesvragen. Het laatste half jaar werken studenten aan een afstudeerproject.

De inrichting van curriculum is gebaseerd op de Contextually Based Human Resource Theory van Paauwe. In dit model worden organisaties beschouwd binnen een bredere institutionele omgeving, waarbij de product/markt/technologie, organisatieconfiguratie/bestuurlijk administratieve erfenis en maatschappelijke/culturele en juridische dimensies een belangrijke invloed op het HR-beleid van een organisatie uitoefenen.

Daarnaast sluit de opleiding in haar onderwijsprogramma aan bij het Michigan-model, dat sterk is gericht is op de prestatie van de medewerker en de hiervoor ingezette personele instrumenten.

Een opvallend kenmerk van de voltijds opleiding HRM in Breda is de brede financiële bedrijfskundige basis, waarmee studenten worden opgeleid in de propedeuse.

Een ander belangrijk kenmerk van Avans Hogeschool en van de AAFM is de focus op duurzaamheid. Dat is bij de opleiding HRM onder meer zichtbaar in workshops Ethiek en Integriteit, waarmee studenten moeten reflecteren op vraagstukken en de impact van oplossingen op toekomstige generaties (*Opleidingskader 2015-2016*). In januari 2016 heeft de academie twee sterren AISHE behaald (Keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs).

In organisatorisch opzicht is er veel veranderd in de afgelopen jaren. Sinds september 2015 werkt de opleiding HRM met een zelf-organiserend team. Een team van medewerkers is verantwoordelijk voor de hele opleiding van voorlichting en intake tot afstuderen en contact met alumni en werkveld. Daarmee sluit de opleiding aan bij de nieuwe missie, visie en strategie van de AAFM. De nieuwe aanpak gaat uit van persoonlijk leiderschap van iedere medewerker. Verantwoordelijkheid en eigenaarschap worden door de directie bewust meer bij teams neergelegd. De opleiding HRM is aanjager geweest van deze ontwikkelingen.

In september 2016 start de opleiding HRM, net als de overige AAFM-opleidingen een nieuw curriculum. Daarvoor heeft de opleiding een beroepsprofiel HRM 2020 opgesteld in samenwerking met vertegenwoordigers van het werkveld en alumni. Dit nieuwe profiel is afgestemd op het concept landelijk opleidingsprofiel HRM 2016+ van het Landelijk Opleidingsoverleg HRM (verder LOO-HRM). Het nieuwe curriculum moet beter kunnen inspelen op behoeften van inkomende studenten en op veranderingen in het werkveld. Het nieuwe curriculum kent een sterkte praktijkgerichte invalshoek en biedt studenten de mogelijkheid via vraaggestuurd werken hun eigen onderwijsprogramma vorm te geven. Real life vraagstukken uit het werkveld staan centraal om studenten de gewenste competenties te laten ontwikkelen (*Kritische Reflectie*). Voorbeelden van (nieuwe) onderwerpen zijn HR ken- en stuurgetallen, HR leiderschap, duurzame inzetbaarheid en strategische personeelsplanning. De opleiding heeft de Innovatieprijs van Avans gewonnen voor de ontwikkeling van het nieuwe curriculum, waarbij de student in de lead is.

Terugblik vorige visitatie

In 2010 is de opleiding gevisiteerd, toen nog onder de naam Personeel en Arbeid. De visitatie van 2010 had een positief verloop. Het panel oordeelde dat er sprake was van een doordacht competentiegericht model, dat op samenhangende wijze werd ingevuld. Er was lof voor de praktijkgerichtheid van de opleiding. Wel vond het panel dat de aandacht voor HRM-aspecten in vooral de propedeuse uitgebreid kon worden, omdat de invulling van het propedeuse programma sterk leunde op financiële bedrijfskundige kennis.

Het panel zag destijds mogelijkheden tot uitbreiding van internationalisering, versterking van het toetsbeleid en het versterken van de onderzoeksmatige opzet van de eindwerkstukken. Positief was het panel over de kwaliteit van het team, de medewerkers en de kwaliteitszorg.

Opmerkingen werden gemaakt bij de individuele beoordeling van afstudeerders die in duo's afstuderen.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de beoogde eindkwalificaties. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Beroepsbeeld en profilering

Avans HRM Breda richt zich op het opleiden van HR-professionals en sluit daarbij aan op de visie van het LOO-HRM, zoals vastgelegd in het *Format 2012+*. Het LOO-HRM heeft vastgelegd dat opleidingen HRM-studenten moeten opleiden *'tot generalisten die startbekwaam zijn om in verschillende organisaties en verschillende functies te kunnen werken.'* (*Kritische Reflectie*).

Eindkwalificaties

Avans HRM Breda heeft haar visie op de toekomstige HR-professional geconcretiseerd in elf eindkwalificaties (competenties) en deze uitgewerkt in verschillende niveaus (zie bijlage 1). De eindkwalificaties zijn afgeleid van de kerntaken, zoals geformuleerd in *Format 2012+* van het LOO-HRM en besproken met de Werkveld Advies Raad (verder WAR). De eerste eindkwalificatie luidt:

De HR-professional initieert en ontwikkelt activiteiten op de te onderscheiden en samenhangende HR-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen, in verbondenheid aan zijn organisatie, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij, zowel binnen de nationale als internationale context.

Deze eindkwalificatie staat aan de basis van de overige tien eindkwalificaties.

Studenten die met succes de opleiding hebben afgerond verkrijgen de titel van Bachelor of Business Administration (BBA). Avans HRM Breda heeft onderdelen van de BBA-standaard verwerkt in haar eindkwalificaties, zoals de onderdelen onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap en verantwoord handelen. Een voorbeeld daarvan zijn eindkwalificaties 10 en 11 van de opleiding:

HRM 10: De HR-professional levert door middel van het (zelfstandig) uitvoeren dan wel het beoordelen of begeleiden van praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan de verbetering en innovatie van zijn organisatie en de beroepspraktijk;

HRM 11: De HR-professional is een reflectieve practitioner met oog voor het belang van corporate governance en ethiek. Hij heeft een kritische en onderzoekende houding ten opzichte van de eigen beroepspraktijk en hij is in staat om sturing te geven aan zijn eigen ontwikkeling en die van zijn omgeving en om het transitieproces naar concrete actie in gang te zetten.

De eindkwalificaties zijn eveneens afgestemd op de Dublin descriptoren.

Het panel heeft de eindkwalificaties bestudeerd. Het panel vindt dat de opleiding heeft aangetoond dat de eindkwalificaties voldoen aan nationaal en internationaal geaccepteerde standaarden voor het bachelor-niveau.

Profilering

In het *Opleidingskader 2015-2016* heeft de opleiding haar visie op de op te leiden HR-professional nader uitgewerkt. Daarin verwijst de opleiding naar vier traditionele rollen van HR-professionals: administratief expert (1), employee champion (2), change agent (3) en strategic partner (4). De opleiding werkt met alle vier de rollen, maar legt de nadruk op de rollen van *change agent* en *strategic partner*, omdat deze de meest toegevoegde waarde in het bedrijfsleven hebben. Deze keuze is afgestemd met het werkveld. HR-professionals zullen meer en meer als sparring partner voor het management fungeren. Daarbij kiest de voltijdsopleiding Avans HRM Breda ervoor om studenten een brede bedrijfskundige basis mee te geven met een duidelijk financieel accent, zodat studenten goed voorbereid zijn op deze rollen.

De opleiding kiest bewust voor een focus op de regio Zuid-West Nederland. De laatste jaren heeft de opleiding meer ingezet op internationale oriëntatie onder meer door het vak Engels in het curriculum op te nemen.

In de *Kritische Reflectie* geeft Avans HRM Breda de laatste jaren zich meer te hebben gericht op duurzaamheid en onderzoeksvaardigheid. Voor wat betreft duurzaamheid gaat het om de peoplekant van duurzaamheid, gerelateerd aan vitaliteit. De verwerving van 2 AISHE-sterren past in de profilering op duurzaamheid. De opleiding wil de scope verbreden naar een meer internationale focus (zie standaard 2).

Het panel herkent in grote lijnen de gekozen profilering van de opleiding op basis van de gesprekken die het heeft gevoerd en de documenten die zijn bestudeerd. Dat geldt met name voor de regionale focus, de financiële bedrijfskundige basis en het accent op het toekomstig functioneren van HR-professionals als sparring partner in het management. De brede bedrijfskundige oriëntatie met financiële kennis is herkenbaar. De aspecten duurzaamheid en onderzoeksvaardigheid vindt het panel minder herkenbaar als onderdeel van de eigen Bredase profilering. Deze twee aspecten kunnen sterker geconcretiseerd worden in de eigen visie op functioneren van de toekomstige HR-professional. Ook de wens voor een meer op internationalisering gerichte oriëntatie komt tot nu toe bescheiden tot uitdrukking.

Conclusie

De voltijdsopleiding Avans HRM Breda hanteert een set eindkwalificaties die voldoet aan alle eisen die wat betreft inhoud, oriëntatie en niveau aan een hbo-bachelorniveau gesteld mogen worden. Daarbij heeft de opleiding herkenbaar gekozen voor een profilering met een brede bedrijfskundige basis met financiële accenten, waardoor in Breda opgeleide HR-professionals kunnen functioneren als *change agent* en *strategic partner*. De WAR is nauw betrokken bij de invulling van het curriculum en de profilering van de opleiding.

De opleiding geeft aan duurzaamheid en onderzoeksvaardigheid van studenten als belangrijke profilering te zien. Het panel constateert dat deze speerpunten nog verdere concretisering behoeven.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Inhoud programma

De opleiding heeft de Inhoud van het programma afgestemd op de vier rollen van HR-professional (zie standaard 1).

Kennis

De literatuurlijst van de opleiding sluit aan op de Body of Knowledge, zoals die in het landelijk overleg is vastgesteld bij het opstellen van de Format 2012+. (*Opleidingskader 2015-2016*). Het panel heeft de literatuurlijst van de opleiding bestudeerd en vastgesteld dat alle relevante vakliteratuur aan bod komt. Wel constateert het panel dat de opleiding zich vooral richt op Nederlandstalige en van oorsprong Nederlandse vakliteratuur. De opleiding zou deze literatuurlijst moeten uitbreiden met meer internationale referenties.

De opleiding valt op door de gemeenschappelijke propedeuse met de overige AAFM-opleidingen, waarmee studenten in staat worden gesteld om een brede financiële en bedrijfskundige basis te verwerven. Docenten zeggen dat deze gemeenschappelijke propedeuse een bewuste keuze is, passend bij het profiel van de opleiding (zie standaard 1). In de toekomstige functie van HR-professionals is een stevige financiële basis van belang om goed te kunnen functioneren als sparring partner in managementteams, vinden zij. De aankomende studenten worden daar bij de aanmelding goed op gewezen. Studenten hebben dit bevestigd in het gesprek met het panel. Juist deze zakelijke invalshoek is voor een aantal studenten de reden geweest om voor deze HRM-opleiding te kiezen. In diverse evaluaties hebben studenten aangegeven dat zij een herkenbaar HR-profiel in de propedeuse missen (*Kritische Reflectie*). De opleiding heeft een aantal veranderingen doorgevoerd om de HR-profilering in het eerste jaar te versterken. Zo brengt de opleiding de HRM-propedeusestudenten in eigen HRM-klassen onder met een eigen HRM-studiebegeleiding en zijn de HR-aspecten in de propedeuse sterker aangezet.

Beroepsvaardigheden

Het onderwijsprogramma is opgebouwd rond praktijkgerichte thema's.

Vanaf het tweede blok in het eerste jaar staan in de diverse blokken een HR-thema centraal, zoals de Arbeidsovereenkomst, de HR-Toolkit en Strategisch HRD met ondersteunende vakken en trainingen, om studenten in staat te stellen om een beroepsproduct te ontwikkelen. Voorbeelden daarvan zijn een adviesrapport, een QuickScan, een personeelsanalyse en een personeelsprognose voor een organisatie over vijf jaar. De thema's zijn met de WAR bepaald (*Opleidingskader 2015-2016*).

Ook het derde jaar staat in het teken van de beroepspraktijk. Studenten lopen drie kwartalen stage en leveren aan het einde van de stage een beleidsnotitie op voor hun stage-organisatie.

Aan het einde van het derde jaar volgen studenten een blok 'Verbeteren van bedrijfsprocessen' samen met BKMER-studenten. Dit blok ronden studenten af met een praktijkopdracht in de vorm van een adviesrapport. Tot slot volgt in de afstudeerfase een onderzoek naar een beroepsgerelateerd onderwerp.

Het panel heeft de blokboeken bestudeerd en daarover gesproken met studenten, docenten en de WAR. Het panel is enthousiast over de praktijkgerichtheid van het onderwijsprogramma. De blokken zijn opgebouwd rond relevante HR-thema's en bieden studenten de mogelijkheid om realistische beroepsproducten te ontwikkelen.

Afgestudeerde studenten vinden dat ze goed zijn voorbereid op de beroepspraktijk. Eerste jaarstudenten geven aan dat zij gastcolleges vanuit het werkveld op prijs zouden stellen om meer zicht op de beroepspraktijk te krijgen.

De WAR is tevreden over de wijze waarop hij betrokken is bij de opleiding. De input van de raad wordt goed vertaald in het programma. De kwaliteit van de studenten en de afgestudeerde studenten is goed afgestemd op de praktijk, is de conclusie van de WAR.

Onderzoek(svaardigheden)

De AAFM heeft in 2014 een onderzoeksbeleid en richtlijnen voor de onderzoeksleerlijn voor de gehele academie vastgelegd. Volgens deze richtlijnen komen AAFM-studenten vanaf het eerste jaar in aanraking met onderzoeksvaardigheden, waarbij de omvang en complexiteit toeneemt tot en met het jaar van afstuderen. Elke opleiding binnen de academie geeft vervolgens een eigen vakgerelateerde invulling aan de onderzoeksleerlijn. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding HRM de onderzoeksleerlijn van AAFM deels heeft geïmplementeerd.

In de notitie *Onderzoekend vermogen in het afstuderen (2016)* heeft de opleiding HRM haar visie op onderzoekend vermogen verwoord, naar aanleiding van een aantal panelvragen. Daarin geeft de opleiding aan dat het onderzoek van de HR-professional met name in het licht van het maken van het beroepsproduct hoort te staan. De keuzes die daarbij gemaakt worden, dienen goed verantwoord te zijn. Kritisch denken en reflecteren zijn daarbij belangrijk. De opleiding besteedt in lijn met deze visie in het eerste jaar aandacht aan onderzoekende vaardigheden gerelateerd aan praktijkhandelingen. Vanaf het tweede leerjaar besteedt de opleiding expliciet aandacht aan onderzoeksvaardigheden en leren studenten wat onderzoek is.

Concreet kent de onderzoeksleerlijn de volgende elementen (*Onderzoekend vermogen in het afstuderen(2016)*):

1. Een cursus op maat ter voorbereiding op het afstuderen voor studenten die vooruitlopen op de implementatie van de leerlijn, geïntegreerd in het voorbereidend afstudeerblok sinds het studiejaar 2013-2014.
2. De ontwikkeling en uitvoering van twee cursussen kritisch denken in de propedeuse, onder meer aan de hand van het redeneerschema van Toulmin, studiejaar 2013-2014.
3. De vermelding van de onderzoeksdoelen in alle blokboeken, sinds het studiejaar 2015-2016, waarbij het onderzoekselement onderdeel vormt van de beoordeling van het beroepsproduct. Bij blok 5 (HR-Toolkit) bijvoorbeeld moeten studenten een doelstelling, vraagstelling en onderzoeksvragen op het gebied van HRM formuleren. Bij blok 12 (Verbeteren van bedrijfsprocessen) leren studenten hoe zij aan de hand van een Tien Stappen Plan op systematische en chronologische wijze tot een effectief en professioneel advies kunnen komen.

Op basis van de documenten die de opleiding aan het panel ter beschikking heeft gesteld, stelt het panel vast dat de onderzoeksleerlijn in de afgelopen jaren te weinig voor het voetlicht is gebracht. Het panel constateert dat de opleiding de praktijkgerichtheid van het onderwijsprogramma sterk heeft ontwikkeld in het huidige en het nieuwe curriculum, waarbij de visie op het gewenste en na te streven onderzoekend vermogen bij studenten minder zichtbaar is uitgewerkt in het onderwijsprogramma. Uit de gesprekken met studenten en docenten leidt het panel af dat de opleiding de laatste jaren inspanningen heeft verricht om de onderzoeksvaardigheden van studenten te versterken. Ook stelt het panel vast dat opleidingsmanagement en docenten ervan overtuigd zijn dat er meer aandacht uit moet gaan naar de verdere ontwikkeling van de onderzoeksleerlijn. Het panel adviseert om de implementatie van de ontwikkeling van de onderzoeksleerlijn een hogere prioriteit toe te kennen.

Internationalisering

In lijn met de visie van het landelijk overleg (*LOO HRM Format 2012+*) constateert de voltijdsopleiding Avans HRM Breda dat globalisering en internationalisering het werk van HRM-professionals beïnvloedt. In het onderwijsprogramma is de betekenis van internationalisering dan ook verder toegenomen. De opleiding geeft aandacht aan internationalisering door de Engelse leerlijn in het programma te versterken en door studenten te stimuleren buitenlandstages te volgen.

Studenten geven aan dat het lastig is om in het buitenland een minor te volgen over HRM, onder meer omdat de wet- en regelgeving in het buitenland verschilt van de Nederlandse beroepspraktijk. Buitenlandstages zijn wel mogelijk. Studenten moeten daarvoor veel zelf organiseren, geven zij aan. Docenten zeggen dat internationalisering in het nieuwe curriculum meer de aandacht krijgt dan nu het geval is. Een docent gaat op buitenlandstage naar Singapore. De bedoeling is om contacten met het buitenland verder uit te breiden. Docenten zeggen nu in de verschillende blokken aandacht aan internationale cultuurverschillen te besteden.

Het panel vindt dat het aspect internationalisering expliciete uitwerking behoeft in het onderwijsprogramma. Daarbij denkt het panel aan meer internationale vakliteratuur, een vak Internationaal HRM of het integreren van internationale aspecten in het huidige curriculum. Ook zou al vroeg in de opleiding een praktijkopdracht in een internationale context kunnen worden opgenomen. Tevens zou de opleiding studenten meer kunnen stimuleren om bij internationaal georiënteerde bedrijven in en buiten Nederland stage te lopen, dan nu geval is

Vormgeving van het programma

Didactisch concept

Het uitgangspunt voor de inrichting van het onderwijsprogramma zijn de eindkwalificaties, authentieke beroepssituaties en beroepstaken.

De eindkwalificaties zijn uitgewerkt in competenties op verschillende niveaus (*Competentiematrix HRM (2015)* (zie bijlage 1)). De competentieniveaus verschillen in complexiteit en zelfstandigheid. In de propedeuse is de begeleiding door docenten intensiever dan in het jaar van afstuderen. Om die reden roostert de opleiding meer contacttijd in het eerste jaar in dan in latere jaren.

In blokboeken en trainingswijzers, die voor ieder blok zijn opgesteld, heeft de opleiding de competenties in hun niveaus uitgewerkt in leerdoelen en subleerdoelen. Studenten werken in

ieder blok aan een beroepsproduct. Voorbeelden zijn het opstellen van een QuickScan of een adviesrapport.

Het didactisch concept van de opleiding is gestoeld op sociaal constructivisme: de opleiding laat studenten met elkaar samenwerken om zo zelf kennis te construeren (*Opleidingskader 2015-2016*). Zowel studenten en docenten spelen daarin een actieve rol.

Het programma is competentiegericht en werkt vanuit het FLOW-concept: Flexibel Leren en Ondernemen met het Werkveld. Conform dit concept, werkt de opleiding met verschillende werkvormen, zoals individuele en groepsopdrachten, workshops, werkcolleges, praktische en theoretische opdrachten (*Kritische Reflectie*).

In de verschillende onderwijsblokken zijn vier leerlijnen herkenbaar: de integrale leerlijn, conceptuele leerlijn, vaardighedenleerlijn en de leerlijn SLB. Het panel mist een specifieke onderzoeksleerlijn.

In de integrale leerlijn staat het leren via projectopdrachten centraal. De opleiding maakt zoveel mogelijk gebruik van realistische opdrachten uit het regionale werkveld. Studenten moeten afhankelijk van de fase van hun studie minder of meer zelf op zoek naar organisaties om hun praktijkopdrachten uit te voeren.

In de conceptuele leerlijn komen de theorieën en modellen aan bod, die studenten hanteren als basis voor hun handelen. Binnen de vaardighedenleerlijn leren studenten onderzoeksvaardigheden. Ook komen in deze leerlijn Engelse taalvaardigheden en beroepscommunicatieve vaardigheden aan bod, gerelateerd aan coaching, training en het voeren van gesprekken.

Studenten zijn tevreden over de beroepsgerichtheid van de werkvormen. Het samenwerken in groepen verloopt goed. Samenwerkingsteams worden verschillend samengesteld. Studenten zeggen goed door de opleiding te worden voorbereid en begeleid in het verwerven van praktijkopdrachten. In het gesprek met studenten blijkt dat studenten trots zijn op de zelfstandigheid die zij dankzij deze werkwijze verwerven.

Het panel heeft in de blokboeken de verschillende werkvormen en opdrachten nader bekeken. Het panel is onder de indruk van de variëteit aan opdrachten en perspectieven die in de blokken aan de orde komt. Zo wordt het thema HR-toolkit benaderd met vakken op het gebied van HRM, Sociaal Zekerheidsrecht, Arbeids- en Organisationspsychologie en Excel. Studenten wordt gevraagd om in een beroepsproduct een algemene bedrijfsbeschrijving te maken van een zelf gekozen organisatie, een fictief personeelsbestand te beschrijven, een personeelsprognose op te stellen en de cao te analyseren op rechten en verplichtingen. Daarnaast moeten studenten verschillende thema's uitwerken in het beroepsproduct zoals in-, door- en uitstroom, personeelsontwikkeling, arbeidsmotivatie en arbeidsongeschiktheid.

Het panel vindt de creatieve praktijkgerichte benadering van de verschillende HR-thema's en de rijkdom aan perspectieven waarmee studenten aan het werk gaan een sterk punt van het onderwijsprogramma.

Begeleiding

De opleiding onderscheidt drie te onderscheiden lijnen studiebegeleiding.

Voor de eerste lijn is er een vierjarig Studie Loopbaan Begeleidingsprogramma (SLB) opgesteld. In het eerste jaar richt de SLB zich op leren studeren en oriënteren. Hierbij vervullen ouderejaars een rol als peertutors. Vanaf leerjaar 2 richt SLB zich vooral op de competentie-ontwikkeling van studenten. Aan bod komen onderwerpen als stagevoorbereiding, netwerken en het opbouwen van een CV.

In de tweede lijn houdt een studieadviseur zich onder meer bezig met het bewaken van de studievoortgang.

Het decanaat van Avans Hogeschool vervult de derde lijn van de studiebegeleiding. Studenten kunnen bij het decanaat terecht voor andere vraagstukken, bijvoorbeeld als het gaat om beperkingen.

Studenten HRM steeds vaker worden ingezet als begeleider bij SLB-programma's van andere opleidingen, bijvoorbeeld bij Accountancy en Bedrijfseconomie.

Het SLB-programma wordt doorontwikkeld voor het nieuwe curriculum als leerlijn Professionele en Persoonlijke Ontwikkeling (PPO).

Studenten vertellen dat de contacten met docenten zeer laagdrempelig zijn. Tijdens de afstudeerfase is er contact met begeleiders via WhatsApp. Omdat de omvang van de opleiding zowel in studenten- als in docentenaantal beperkt is, kennen alle docenten de studenten bij naam en spreken docenten studenten snel aan, bijvoorbeeld wanneer er vertraging optreedt. Studenten stellen dat op prijs. Het panel sluit zich aan bij de mening van de studenten en vindt dat de opleiding de studiebegeleiding op een goede wijze heeft ingericht.

Instream en leerroutes

De opleiding organiseert diverse activiteiten om potentiële studenten goed voor te lichten bij hun studiekeuze. Studenten die het programma willen volgen moeten in het bezit zijn van een havo-, vwo- of een mbo-diploma (niveau 4). De opleiding HRM is conform de landelijke regeling toegankelijk voor scholieren met een willekeurig profiel. Het blijkt dat studenten die toegelaten zijn zonder profiel economie en management moeite hebben met vakken als algemene economie en bedrijfseconomie (*Nieuw Curriculum 2016-2017*). Om eventuele achterstand in economische kennis op te vangen, organiseert de opleiding summerclasses. Ook voert zij intakegesprekken met alle studenten voorafgaand aan de inschrijving.

Tijdens het eerste jaar voert de opleiding minstens vier individuele gesprekken met studenten, om uitval te beperken. Aan het einde van het eerste jaar toont een student via een assessment aan dat hij klaar is voor het tweede jaar. Het panel stelt vast dat de instroom van de opleiding HRM adequaat is vormgegeven. De opleiding heeft goede aandacht voor de aansluiting met de vooropleiding en de aansluiting tussen het eerste en tweede jaar.

Tot en met studiejaar 2015-2016 konden VWO-leerlingen of scholieren met een mbo-diploma Bedrijfsadministratie niveau 4 een verkort traject volgen van 3,5 jaar. Vanaf studiejaar 2016-2017 besluit de examencommissie op basis van individuele verzoeken of een student in aanmerking komt voor een verkort traject.

Het panel vindt het een verstandige keuze dat de opleiding gekozen heeft voor individuele vrijstellingen van VWO-leerlingen of MBO-leerlingen bedrijfsadministratie in plaats van een generieke regelingen voor alle studenten met een dergelijke vooropleiding.

Het panel heeft verder gesproken over excellentietrajecten of trajecten voor studenten die graag uitgedaagd willen worden in hun opleiding. Tijdens de presentatie van de opleiding gaven studenten aan graag gebruik te willen maken van de mogelijkheid voor extra verdieping. Er is een doorstroomminor voor studenten die na de opleiding verder willen studeren aan de Tilburg University, waarvan circa 20 procent van de studenten gebruik maakt. De opleiding geeft aan dat binnen het economisch domein een challengeprogramma wordt ontwikkeld, dat in september 2016 van start zal gaan. Het panel kan de ontwikkeling van een dergelijk programma onderschrijven.

Docenten

Het onderwijs wordt grotendeels uitgevoerd door een eigen zelforganiserend docententeam, aangevuld met docenten van de opleiding BKMER en de opleidingen BE en AC. Het docententeam van HRM bestaat uit dertien docenten, waarvan tien met een masterdiploma. Twee docenten volgen een masteropleiding, één docent is gestart met een promotietraject. Veel van de docenten hebben onlangs de overstap gemaakt vanuit het werkveld naar het onderwijs. De contacten met het werkveld zijn stevig.

Twee docenten nemen deel aan de kenniskring van het lectoraat Sustainable Working & Organising. Een andere docent is tevens werkbaar op de Erasmus Universiteit. Nog twee docenten nemen deel aan het onderwijsinnovatieplatform van AAFM. Alle docenten hebben een cursus didactische bekwaamheid gevolgd. Nieuwe docenten moeten een basiscursus op dit terrein volgen (BDB). Vanaf studiejaar 2014-2015 is gestart met de scholing van docenten op de Basis Kwalificatie Examinering. Alle docenten hebben een training persoonlijk leiderschap gevolgd en werken aan teamontwikkeling.

Het panel heeft kennisgemaakt met een enthousiast en bij de opleiding sterk betrokken creatief team. Het team werkt samen aan de vernieuwing in het onderwijsprogramma. De kennis en de beroepsoriëntatie zijn goed verankerd in het team. Wel denkt het panel dat de docenten zich nog verder kunnen bekwamen in het doceren van onderzoeksvaardigheden en kennis van internationale HR-aspecten. Positief is dat Avans scholingsmogelijkheden biedt aan docenten voor bijscholing en internationale oriëntatie. Hier maakt het team gebruik van.

Voorzieningen

De opleiding maakt gebruik van de huisvesting, voorzieningen en faciliteiten van Avans Hogeschool. Deze voorzieningen zijn van hoge kwaliteit. Studenten en docenten maken gebruik van de multifunctionele leeromgeving Xplora. De opleiding heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van Xplora Innovatielab en een nieuwe fysieke leeromgeving die verschillend kunnen worden ingericht met diverse digitale voorzieningen. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van Blackboard en Osiris. In Osiris zijn de studieresultaten voor studenten inzichtelijk.

Bij de introductie van het nieuwe curriculum vindt er een aanpassing in de lesruimtes plaats. Er komt een ruimte die kan dienen als een ontmoetingsplaats voor studenten en docenten HRM en het werkveld. Daarbij wordt gezocht naar een passende digitale leeromgeving.

Het panel heeft met studenten gesproken over de voorzieningen waarover de opleiding beschikt. Studenten zeggen tevreden te zijn over de voorzieningen, die met name Xplora en het Innovatielab bieden. Het panel stelt vast dat de voorzieningen goed op orde zijn.

Conclusie

Het panel heeft kennisgemaakt met een onderwijsleeromgeving met een aantal sterk ontwikkelde punten. Het panel vindt de praktijkgerichtheid van het onderwijsprogramma een krachtig onderdeel van deze opleiding. Het onderwijsprogramma is zowel creatief als doordacht in opbouw. Het programma biedt studenten de mogelijkheid om zich te ontwikkelen tot veelzijdige startende zelfstandige HR-professionals met een financieel bedrijfskundige ondergrond. Daarbij beschikt de opleiding over ter zake kundige en enthousiaste betrokken docenten, met een korte

afstand tot de studenten die zij opleiden. De studiebegeleiding is van goede kwaliteit. Dat geldt ook voor de instroom en de voorzieningen.

Het panel constateert tevens dat de vormgeving van de onderzoeksleerlijn en de internationalisering een steviger plek in het onderwijsprogramma verdienen. De noodzaak tot het verder versterken van de onderzoeksleerlijn wordt inmiddels onderkend. Het is nu zaak prioriteit te geven aan de verdere implementatie van de onderzoeksleerlijn van AAFM. Ook de internationalisering heeft nog een (te) bescheiden plaats in het onderwijsprogramma, terwijl de ontwikkelingen in het werkveld om meer internationaal georiënteerde HRM'ers vraagt. Beide punten waren ook aandachtspunten bij de vorige visitatie. De wens om een excellentietraject te ontwikkelen zal in het nieuwe curriculum invulling krijgen.

Hoewel het onderwijsprogramma zeker positieve elementen kent, die tot een hogere waardering zouden kunnen leiden, komt het panel op basis van bovenstaande kanttekeningen voor het totaal van standaard 2 tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Toetsbeleid

Het toetsbeleid is vastgelegd in het document *Toetsbeleid AAFM (2016)*. Dit toetsbeleid is een actualisering van een eerder toetsbeleid uit 2013 en geldt voor alle opleidingen die onder AAFM vallen. Verantwoordelijk voor het toetsbeleid zijn de gezamenlijke onderwijscommissies van de AAFM opleidingen. Iedere opleiding is vervolgens verantwoordelijk voor het opleidingskader, de competentiematrix en het toetsplan. Transparantie, betrouwbaarheid en validiteit van toetsen zijn uitgangspunten van het AAFM toetsbeleid.

De voltijdsopleiding Avans HRM Breda maakt gebruik van formatieve en summatieve toetsing en hanteert daarbij verschillende toetsvormen. Het aantal toetsen neemt in de loop van de opleiding af, de complexiteit van de toetsen neemt juist toe. Toetsen in de propedeuse staan in het teken van selectie, verwijzing en het toetsen van basiskennis. Toetsen in de hoofdfase focussen (meer) op gedrag- en houdingsaspecten, inzicht en het toepassingsvermogen van de student, in relatie tot de competenties van de opleiding.

Bij de introductie van het nieuwe curriculum wil de opleiding niet alleen het beroepsproduct beoordelen. De opleiding wil ook het proces van de totstandkoming van het beroepsproduct op zorgvuldige wijze tot zijn recht laten komen in de beoordeling.

Het panel heeft het toetsbeleid bestudeerd en heeft vastgesteld dat het toetsbeleid adequaat is vormgegeven.

Toetsuitvoering

Het toetsplan van de opleiding is de basis waarop toetsen worden opgesteld. Het plan bestaat uit een competentiematrix, waarin de competenties inclusief niveau-aanduiding van de gekozen competentie en de gekozen toetsvorm zijn vastgelegd. De onderwijscommissie controleert of de leerdoelen die in de blokboeken zijn opgenomen, overeenkomen met de competentiematrix en bekijkt welke toetsvorm past bij het onderwijsconcept.

Examinatoren stellen de toetsen op en doorlopen daarbij zeven fasen, startend bij het maken van een startontwerp, het construeren van een toetsmatrijs, tot aan het afnemen, beoordelen, evalueren en verbeteren van de toetsen.

Studenten vinden alle informatie in de blokboeken. Hierin zijn de voorwaarden voor deelname aan de toetsen, de toetsvorm, de beoordelingscriteria, het aantal te behalen EC en de procedure rond herkansing beschreven.

Het panel heeft het toetsplan, de blokboeken, de toetsen en de beoordelingsformulieren nader bekeken. Over het algemeen vindt het panel de toetsinstrumenten die de opleiding hanteert goed op orde. Wel vindt het panel de wijze van beoordelen soms complex georganiseerd. Het panel doelt daarbij op de beoordeling van een onderzoeksopzet van afsluitende opdracht in het derde jaar. Daarbij wordt de onderzoeksopzet wel afzonderlijk beoordeeld, maar vormt het geen expliciet onderdeel van het toetsplan. In de propedeuse geldt voor een aantal vakken, die deel uitmaken van een schriftelijke toets een 4,0 als minimumeis. Het panel vindt dat de

compensatiemogelijkheden die er binnen de afzonderlijke toetsen van een blok mogelijk zijn nog eens tegen het licht moeten worden gehouden.

Borging van kwaliteit

De examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de toetsing. De examencommissie is bevoegd voor de voltijdopleidingen BKM en HRM in Breda en Den Bosch. De examencommissie stelt richtlijnen op voor de toetsing en beoordeling. Ook onderzoekt de examencommissie aan de hand van een onderzoeksagenda de kwaliteit van toetsing.

De toetscommissie houdt zich bezig met activiteiten om de kwaliteit van toetsing te verbeteren. Deze commissie functioneert onder de directie en de onderwijscommissie. Activiteiten zijn onder meer het vergroten van de toetsbekwaamheid van examinatoren en het screenen van toetsing, voorafgaan aan de afname van toetsen. Ook houdt de toetscommissie zich bezig met het adviseren van examinatoren over de toetscyclus en het adviseren van de onderwijscommissie over het toetsprogramma.

De examencommissie heeft een borgingsfunctionaris aangesteld die onderzoek uitvoert op basis van de onderzoeksagenda. Voor de opleidingen BKMER en HRM zijn er twee borgingsfunctionarissen aangesteld, waarvan er een zitting heeft in de examencommissie.

Leden van de examencommissie, toetscommissie en de borgingsfunctionarissen zijn geschoold op de Basis Kwalificatie Examinering en worden vanaf 2016 verder geschoold op Senior Kwalificatie Examinering niveau. Het panel stelt vast dat de borging van de toetskwaliteit adequaat is geborgd.

Beoordeling

De opleiding concretiseert beoordelingscriteria in de vorm van beoordelingsformulieren, uitgewerkte rubrics of een antwoordmodel. Studenten krijgen bij de beoordeling feedback van de examiner. Studenten geven aan tevreden te zijn over de feedback, die zij ontvangen. Bij het afstuderen vindt de beoordeling plaats door een eerste en een tweede examiner. Een extern gecommiteerde en de bedrijfsbegeleider geven een advies voor de beoordeling.

Bij de beoordeling van de afstudeerwerken maakt de opleiding gebruik van rubrics ontleend aan de Dublin descriptor. Het panel waardeert dat de opleiding de expliciete koppeling met de Dublin descriptor laat zien bij het beoordelen van het eindniveau. Door de breedte van de descriptor ontstaat er echter wel ruimte voor interpretatie. De opleiding voorkomt dit zoveel mogelijk door het organiseren van kalibratie- en normvindings sessies en wisselende samenstellingen van examinatoren. Het panel zou graag zien dat de opleiding, net als bij de andere toetsonderdelen, een vertaling maakt naar specifieke criteria. Het panel vraagt zich dan ook af of alle aspecten worden beoordeeld die de opleiding wil beoordelen en wijst daarbij specifiek op de kwaliteit van het onderzoeksmatig werken. Tevens kan aandacht uitgaan naar de compensatiemogelijkheden tussen de beoordelingsonderdelen.

Conclusie

Het panel concludeert dat het toetsbeleid en de toetsuitvoering adequaat zijn vormgegeven. Er is een overzichtelijk toetsplan en er vindt een adequate vorm van toetsing van kennis en vaardigheden plaats. De kwaliteit van de toetsing en beoordeling zijn voldoende geborgd. De beoordeling vindt over het algemeen op een adequate wijze plaats. Wel geeft het panel de opleiding als overweging mee om de compensatiemogelijkheden binnen blokken en binnen de beoordeling van de eindwerkstukken nader te overwegen. Het panel onderschrijft de inzet van examinatoren om de beoordelingen van eindwerkstukken verder te expliciteren op het beoordelingsformulier.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van het gerealiseerde niveau. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Realiseren eindkwalificaties

Studenten die aan hun afstudeertraject beginnen, hebben in beroepsproducten en praktijkopdrachten van hun opleiding voorafgaand aan de afstudeerfase aangetoond over nagenoeg alle eindkwalificaties te beschikken. Het afstudeerproject is een proeve van bekwaamheid, waarin de eindkwalificaties nogmaals worden aangetoond. Studenten mogen pas aan dit project beginnen als zij aan bepaalde eisen voldoen. Deze zogenoemde afstudeerdrempel is vastgelegd in de OER.

In de *Afstudeerwijzer AAFM (2015-2016)* staat de procedure rond het afstuderen beschreven. Deze procedure bestaat uit de volgende mijlpalen:

- Definitieve goedkeuring opdrachtformulering (na afsluiten oriëntatiefase, door middel van een goedgekeurd oriëntatierapport);
- Presentatie afstudeerwerk aan het bedrijf;
- Beoordeling afstudeerrapport;
- De afstudeerzitting.

De afstudeeropdracht wordt in principe door twee studenten uitgevoerd. De opleiding maakt deze keuze voor duo afstuderen, om aan te tonen dat studenten kunnen samenwerken, daarbij van elkaars kwaliteiten gebruik kunnen maken en om meer diepgang in het afstudeeronderwerp te kunnen bereiken.

De opleiding stelt eisen aan de afstudeeropdracht (*Afstudeerwijzer AAFM 2015-2016*) die onder meer betrekking hebben op de relevantie van de opdracht voor het werkveld, de complexiteit van de opdracht die een methodische aanpak of verantwoording vereist, en de aansluiting op de eindkwalificaties van de opleiding. Ook moet de afstudeeropdracht een strategisch karakter hebben en voldoende worden verantwoord.

De beoordeling van de afstudeerwerken bestaat uit verschillende onderdelen:

- De afstudeerscriptie (gemeenschappelijk product), waarvoor studenten een gemeenschappelijk cijfer ontvangen;
- Het reflectieverslag dat iedere student afzonderlijk aanlevert voor de afstudeerzitting en waarin hij aangeeft hoe hij aan de competenties van de opleiding tijdens het afstuderen heeft gewerkt. Dit verslag wordt meegenomen in de bespreking van de afstudeerscriptie tijdens de afstudeerzitting;
- De afstudeerzitting, waarin iedere student afzonderlijk wordt beoordeeld

Elk onderdeel moet met een voldoende worden beoordeeld.

Studenten stellen deze opzet van het afstuderen zeer op prijs. Zij werken aan complexe en omvangrijke opdrachten. De onderlinge samenwerking daarbinnen zien zij als een grote meerwaarde. Ook in hun toekomstige beroepssituatie wordt immers veel verwacht op het gebied van samenwerking. Het opleidingsmanagement en de docenten zien de meerwaarde van het duo afstuderen eveneens in de samenwerking van studenten. De individuele verschillen tussen studenten worden volgens de opleiding voldoende zichtbaar bij het reflectieverslag en tijdens de presentaties en de gesprekken tijdens de afstudeerzitting.

Het panel is van mening dat het afstuderen in duo's mogelijk is, wanneer aan een aantal voorwaarden is voldaan. De duo afstudeerwerken moeten een grotere omvang en diepgang beschikken dan individuele afstudeeropdrachten. Het panel mist bij de HRM-opleiding heldere criteria waarmee de opleiding de afstudeeropdrachten en afstudeerrapporten op omvang en complexiteit kan toetsen, zodanig dat het past bij het afstuderen in duo's. Het panel nodigt de opleiding uit om deze alsnog te ontwikkelen.

Verder vindt het panel dat de individuele bijdrage van de studenten zichtbaar moet zijn in de verantwoording en de beoordeling van de afstudeerrapporten.

Kwaliteit afstudeerwerken

Het panel heeft voorafgaand aan het visitatiebezoek vijftien afstudeerrapporten bestudeerd. Het merendeel van de rapporten vond het panel van voldoende kwaliteit. De onderwerpkeuze van de eindwerkstukken was over het algemeen relevant voor het werkveld. De eindwerkstukken behandelen onderwerpen als beloningsbeleid, betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers, strategisch HR beleid en het ontwikkelen van toptalenten. Daarnaast kent een aantal eindwerkstukken kwalitatief sterke uitwerkingen. Sommige eindwerkstukken hebben een toegevoegde waarde voor het werkveld (bijvoorbeeld een eindwerkstuk gewijd aan competentie management).

Bij een aantal werkstukken had het panel kritische kanttekeningen over de kwaliteit. Na bespreking van een aantal afstudeerrapporten met de examinatoren heeft het panel twee rapporten onvoldoende en één van matige kwaliteit bevonden. Deze rapporten schoten vooral tekort wat betreft het onderzoek en dan met name de verantwoording van de probleemstelling en de dataverzameling. Over het geheel genomen stelde het panel verder vast dat de opleiding de eindwerkstukken hoog beoordeelde. De criteria voor deze beoordeling waren niet bij alle eindwerkstukken uitgewerkt.

Om de twijfel over de kwaliteit van de eindwerkstukken weg te nemen, heeft het panel nog eens tien werkstukken uit het afstudeerjaar 2015-2016 beoordeeld. Het panel heeft de voldoende beoordeling van alle tien werkstukken kunnen onderschrijven. Bij twee van de tien rapporten had het panel kritische kanttekeningen over de uitvoering van het onderzoek (onder meer operationalisatie van kernbegrippen, methodologische verantwoording en een beperkte reflectie op de eigen onderzoeksopzet), oordeelsvorming en de toepassing van kennis en inzicht. Het panel heeft bij deze twee rapporten ook een aantal positieve elementen aangetroffen, zoals een goed doorlopen oriëntatiefase en een goede beschrijving van het onderzoeksproces. Vanwege deze positieve elementen heeft het panel de voldoende beoordeling van ook deze eindrapporten kunnen onderschrijven. Positief is het panel over de beoordeling van de recente eindwerkstukken. De feedback en de argumentatie van de beoordelingen van de laatste afstudeerrapporten zijn versterkt en van een goed niveau.

Aandachtspunten afstuderen

Het geheel van de eindwerkstukken overziend heeft het panel twee aandachtspunten voor de opleiding: criteria voor duo afstudeeropdrachten en de kwaliteit van het onderzoek.

Het panel heeft de afstudeerrapporten beoordeeld op omvang en complexiteit en op de individuele bijdrage van studenten. Bij een aantal afstudeerrapporten heeft het panel geconstateerd dat de omvang en complexiteit passend is voor twee afstuderende studenten. Bij een aantal andere afstudeerrapporten was dat minder goed zichtbaar. De individuele bijdrage van studenten aan de afstudeerrapporten heeft het panel niet goed kunnen achterhalen. Het panel vindt dat de reflectieverslagen in een aantal gevallen summier inzicht geven in de kwaliteit van de samenwerking en in de onderlinge taakverdeling en individuele bijdragen. Het panel raadt de opleiding aan om de individuele bijdragen van studenten aan afstudeerwerken beter in de beoordeling van de afstudeerscripties vast te leggen door expliciet aandacht te geven aan de individuele bijdrage van een student.

Wat betreft de kwaliteit van het onderzoek, heeft de opleiding de laatste twee jaar maatregelen genomen om de onderzoeksleerlijn te versterken (zie ook standaard 2). De eerste effecten daarvan heeft het panel in de meest recente afstudeerrapporten kunnen zien. Het panel vindt dat verdere verbetering mogelijk is. Het panel duidt daarbij op het methodisch en systematisch werken, reflecteren en verantwoorden van keuzes, het goed doorlopen van een onderzoekscyclus beginnend met een aanleiding en probleemstelling, een goede vertaling in onderzoeksvraag en deelvragen, expliciete operationalisering en een verantwoording van de onderzoeksmethode.

Alumni

In 2016 heeft er een onderzoek plaatsgevonden naar de ervaringen van alumni na het afstuderen (*Alumni onderzoek AAFM 2016*). Daaruit bleek dat meer dan 80 procent na het afstuderen binnen drie maanden een baan vindt. Circa 20 procent stroomt door naar de universiteit. Het panel heeft gesproken met vertegenwoordigers van het werkveld en met alumni over de stap van opleiding naar werk. Alumni zeggen goed voorbereid te zijn op de beroepspraktijk. Vertegenwoordigers van het werkveld zijn tevreden met de kwaliteit van de afgestudeerden. Het reflectieve vermogen van afgestudeerden is opvallend goed. Het panel is positief over de beroepsmogelijkheden van de afgestudeerden van deze opleiding.

Conclusie

Het panel concludeert dat de opleiding HRM het afstudeerproces over het algemeen adequaat heeft beschreven. Het panel heeft kanttekeningen bij het afstuderen in duo's. Het panel vindt dat de opleiding beter kan verwoorden welke criteria zij hanteert bij het vaststellen van omvang en complexiteit van de afstudeeropdracht. Ook vindt het panel dat de individuele bijdrage van afstudeerders aan het afstudeerrapport beter inzichtelijk moet worden gemaakt.

Het panel heeft na uitbreiding van de steekproef in totaal 25 eindwerkstukken bestudeerd. Over de hele linie beoordeelt het panel de kwaliteit van de afstudeerwerken als voldoende. Twee van de eindwerken vond het panel niet voldoende representatief voor het beoogde eindniveau. Positief is het panel over de keuze van de afstudeeronderwerpen, die het panel relevant beoordeelde voor het werkveld. Kritisch is het panel over de kwaliteit van het gehanteerde onderzoek in de afstudeerrapporten. Het panel ziet daarin een eerste verbetering op treden in de

afstudeerrapporten die in het studiejaar 2015-2016 zijn opgeleverd. Het panel stelt verder vast dat afgestudeerden goed zijn voorbereid op de beroepspraktijk en in korte termijn aan het werk komen.

Op basis van deze overwegingen beoordeelt het panel standaard 4 als **voldoende**.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

Weging en conclusie

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een 'onvoldoende' bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.

- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als goed worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als excellent worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Het eindoordeel over de opleiding als geheel is voldoende.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo bacheloropleiding Human Resource Management Breda voltijd van Avans Hogeschool als voldoende. Het panel heeft een aantal positieve punten aangetroffen in de opleiding en een aantal aandachtspunten die in het rapport staan vermeld. Alle standaarden zijn als voldoende beoordeeld.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Standaard 1

- Het panel raadt de opleiding aan de elementen duurzaamheid en onderzoekend vermogen nader te concretiseren en onderdeel te maken van de eindkwalificaties van de opleiding.

Standaard 2

- Het panel raadt aan om zichtbaar prioriteit te geven aan het ontwikkelen van de onderzoeksvaardigheden van studenten bijvoorbeeld door het geheel implementeren van de onderzoeksleerlijn van de Academie en daarbij de nadruk te leggen op reflectief werken.
- Gelet op de invloed van globalisering op het werkveld, is een expliciete vertaling daarvan in het onderwijsprogramma een aanbeveling.

Standaard 3

- Het panel raadt de opleiding aan de compensatiemogelijkheden die er nu bestaan voor een aantal vakken in de propedeuse af te bouwen.
- Onderzoek de mogelijkheden om de rubrics van het beoordelingsformulier van in ieder geval het afstudeerwerk nader uit te werken.
- Overweeg een vereenvoudiging van het toetsplan.
- Overweeg meer individuele toetsmomenten in te lassen.

Standaard 4

- Houd nog eens de overwegingen om te kiezen voor duo-afstuderen tegen het licht. Indien de opleiding ervoor kiest om het duo-afstuderen te handhaven, raadt het panel de opleiding aan de eisen aan complexiteit en omvang van de afstudeeropdracht te expliciteren en de beoordeling van de individuele bijdragen beter uit te werken.

Bijlagen

Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding

In dit overzicht zijn opgenomen de kerntaken, die door ons worden beschouwd als eindkwalificaties. In de tabel zijn de volgende onderdelen opgenomen:

- de verkorte aanduiding van de HRM-competenties;
- de hierbij passende HRM-competenties (onze eindkwalificaties). De competenties zijn gecodeerd met HRM1 t/m HRM11;
- de uitwerking van elke HRM-competentie in een toelichting, die aanwijzingen geeft over de leerinhoud.

Eindkwalificaties	
HRM1	De HR-professional initieert en ontwikkelt activiteiten op de te onderscheiden en samenhangende HR-werkterreinen in relatie tot institutionele en maatschappelijke ontwikkelingen, <i>in verbondenheid aan zijn organisatie</i> ¹ , voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij, zowel binnen als buiten de internationale context.
HRM2	De HR-professional is verantwoordelijk voor de informatievoorziening op het gebied van human resource management; <i>specificeert de informatiebehoefte, analyseert de resultaten, geeft</i> ² gevraagd en ongevraagd informatie aan de diverse stakeholders binnen en buiten de organisatie op het terrein van Human resource management, richt daarvoor HR-informatiesystemen in en beheert deze.
HRM3	De HR-professional adviseert het management over de inhoud en aanpak van de HR-werkterreinen, de interne en externe arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling, organisatieontwerp, taakontwerp en de daaruit voortkomende implementatievraagstukken.
HRM4	De HR-professional ontwikkelt activiteiten op het terrein van interne- en externe-arbeidsmarkttransities, voert deze uit (<i>of ondersteunt de uitvoering</i> ³), evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.
HRM5	De HR-professional ontwikkelt (<i>beleid en</i>) activiteiten op het terrein van competentieontwikkeling en talentmanagement, loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding op medewerker- en organisatieniveau voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.
HRM6	De HR-professional adviseert het management over HR-activiteiten op een zodanige wijze dat (primaire) processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden; daarbij formuleert hij meetbare HR-doelstellingen, assisteert het management bij de uitvoering van de activiteiten, evalueert deze en relateert de uitkomsten aan de organisatie-uitkomsten/resultaten.
HRM7	De HR-professional maakt financiële verkenningen, berekeningen en kosten-baten- analyses op de HR-werkterreinen, maakt hierbij gebruik van ken- en stuurgetallen en rapporteert daarover aan het management (<i>adviseert en beïnvloedt</i>).
HRM8	De HR-professional <i>initieert</i> en anticipeert op de gewenste organisatiestrategie en organisatiecultuur, en vertaalt strategie- en cultuurveranderingen naar HR-werkterreinen en HR-uitvoeringspraktijken.
HRM9	De HR-professional is in staat om de rol van effectief HR-leiderschap ten opzichte van het management vorm te geven, <i>zet het management aan tot effectief HR-</i>

¹ Wij nemen deze aanvulling op om te benadrukken dat een interne HR-professional, die bekend is met de organisatie (inleven) een meerwaarde heeft met het oog op de realisatie van specifieke organisatiedoelen.

² Bedoeld is: ten behoeve van maatwerk binnen en ten behoeve van de organisatie.

³ Daarmee drukken we de visie van de HR-professional als *business partner* uit. HR is niet alleen een kwestie van de HR afdeling, maar juist van het lijnmanagement.

	<i>leiderschap</i> en gebruikt de implicaties daarvan in zijn uitvoeringspraktijken.
HRM10	De HR-professional levert door middel van het (zelfstandig) uitvoeren dan wel het beoordelen of begeleiden van praktijkgericht onderzoek een bijdrage aan de verbetering en innovatie van zijn organisatie en de beroepspraktijk.
HRM11	De HR-professional is een <i>reflective practitioner</i> met oog voor het belang van corporate governance en ethiek. Hij heeft een kritische en onderzoekende houding ten opzichte van de eigen beroepspraktijk en hij is in staat om sturing te geven aan zijn eigen ontwikkeling en die van zijn omgeving en om het transitieproces naar concrete actie in gang te zetten.

Niveaucriteria

1. Mate van complexiteit van taak en context

Complexiteit van taak en context	Laag	Gemiddeld	Hoog
Aanpak probleem en Resultaat	Standaardaanpak c.q. – instrumentarium Eenduidig resultaat, zonder veel tussenstappen	Combinatie van standaardaanpak met creatieve toepassingen Eenduidig resultaat met tussenstappen	Geen standaardroutine maar creatieve toepassingen Meerdere resultaten zijn mogelijk
Aantal variabelen	Gering, gemakkelijk te overzien	Beperkt	Groot, moeilijk te overzien
Handelingsniveau	Operationeel	Tactisch	Strategisch
Het aantal belanghebbenden	Gering, wellicht 1	Een aantal met een beperkt aantal tegengestelde belangen	Groot, met tegengestelde belangen
Hoeveelheid ruis	Geen	Beperkt	Veel
Belang van de uitkomst	Gevolgen zijn weinig ingrijpend		Gevolgen zijn ingrijpend voor opdrachtgever
Omgevingsfactoren	Weinig, met geringe complexiteit (handel) Lokaal niveau	(productie) Regionaal niveau	Veel factoren, die succesvolle afronding van opdracht beïnvloeden (dienstverlening). (Inter)nationaal niveau

2. Mate van zelfstandigheid

Mate van zelfstandigheid	Laag	Gemiddeld	Hoog
Leeractiviteiten	Voorgeschreven door opleiding	Studenten kiezen op basis van door de opleiding voorgeschreven criteria	Studenten kiezen zelf
Werkafspraken en planning	Voor het grootste deel voorgeschreven in studiehandleiding	Studenten kiezen deels zelfstandig op basis van een voorgeschreven stramien	Studenten bepalen zelf c.q. maken onderling afspraken hierover
Uitvoering	Literatuur is grotendeels voorgeschreven Ondersteunend contactonderwijs is ingeroosterd Docent geeft regelmatig feedback op resultaat en leerproces	Literatuur is een combinatie van voorgeschreven en vrij te kiezen. Contactonderwijs is voor een deel ingeroosterd en voor een deel op aanvraag Docent en medestudenten geven feedback op verzoek van student	Literatuur is vrij te kiezen Contactonderwijs is op aanvraag (spreekuur) Medestudenten geven feedback
Reflectie	Docent begeleidt en beoordeelt reflectie van studenten	Reflectie wordt zelfstandig uitgevoerd op basis van criteria door opleiding opgesteld	Studenten begeleiden en beoordelen zichzelf en elkaar m.b.t. reflectie

Bijstelling van het leren	Docent geeft (al dan niet verplichte) adviezen	Vindt plaats in een gesprek tussen docent en student	Student bepaalt zelf en/of laat zich adviseren door medestudenten
---------------------------	--	--	---

Opbouw niveau

	Hoog	2	3	3
Zelfstandigheid	↑	1	2	3
	Laag	1	1	2
		←	→	Hoog
		Complexiteit		

Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma TOETSPLAN HRM 2015-2016⁴

In het toetsplan geven de kleuren aan op welk niveau de competenties worden aangeboden en getoetst.

Niveau 1	
Niveau 2	
Niveau 3	

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFX-P10	Blok 1 De omgeving van een organisatie	15				
AFX-P10-TH-13	Theorie	10				
TOETS01	Algemene economie	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS02	Recht	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS03	Bedrijfseconomie	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS04	Algemeen management	2,5	4,0	SMX	Einde	D
AFX-P10-BV-13	Beroepsvaardigheden	5				
TOETS01	Beroepsproduct	2	5,5	SO/MA	Einde	D
TOETS02	BCV	1	VLD	SO	Tijdens	D
TOETS03	Rekenvaardigheid	1	5,5	MC	Einde	D
TOETS04	SLB	1	VLD	SO/MA	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFX-P20	Blok 2 De processen binnen een organisatie	15				
AFX-P20-TH-13	Theorie	10				
TOETS01	Financiële administratie	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS02	Recht	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS03	Bedrijfseconomie	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS04	Algemeen management	2,5	4,0	SMX	Einde	D
AFX-P20-BV-13	Beroepsvaardigheden	5				
TOETS01	Beroepsproduct	2	5,5	SO/MP	Einde	D
TOETS02	BCV	1	VLD	SO	Tijdens	D
TOETS03	SLB	1	VLD	SO/MA	Einde	D
TOETS04	Nederlands	1	VLD	SO	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFAM-P30	Blok 3 AM Het ondernemingsplan	15				
AFAM-P30-TH-13	Theorie	10				
TOETS01	Marketing	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS02	Recht	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS03	Bedrijfseconomie	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS04	HRM	2,5	4,0	SMX	Einde	D
AFAM-P30-BV-13	Beroepsvaardigheden	5				
TOETS01	Beroepsproduct	2	5,5	SO/MP	Einde	D
TOETS02	Duurzame ontwikkeling	1	5,5	SO/MA	Tijdens	D

⁴ Er zijn diverse toetsvormen. De gebruikte afkortingen ten behoeve van de toetsmatrix zijn: SO (schriftelijke opdracht, rapport, casus, reflectie etc.); SMX (multiple choice en openvragen tentamen); SOV (openvragen tentamen); MP (mondelijke presentatie); MT (mondeling tentamen); MA (mondeling assessment). De beoordeling vindt plaats door de examiner (dit is een docent (D)). Daarnaast kunnen er anderen dan examinatoren een rol hebben, bijvoorbeeld een student (S) of externe (E). Zijn treden daarbij niet op als examiner.

TOETS03	Kritisch denken 1	0,5	5,5	MC	Einde	D
TOETS04	Engels	1	VLD	SO/MA	Einde	D
TOETS05	SLB	0,5	VLD	SO/MA	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFAM-P40	Blok 4 AM De arbeidsovereenkomst	15				
Theorie	AFAM-P40-TH-13	10				
TOETS01	Personeelsmanagement	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS02	Recht	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS03	Bedrijfseconomie	2,5	4,0	SMX	Einde	D
TOETS04	Belastingrecht	2,5	4,0	SMX	Einde	D
AFAM-P40-BV-13	Beroepsvaardigheden	5				
TOETS01	Beroepsproduct	3	5,5	SO/MA	Einde	D
TOETS02	Kritisch denken 2	0,5	5,5	MC	Einde	D
TOETS03	Assessment	1	VLD	SO/MA	Einde	D/S
TOETS04	SLB	0,5	VLD	SO/MA	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFHR-V50-14	Blok 5 HR-Toolkit	13				
TOETS01	(R) Human Resource Management 1	3	5,5	SMX	Einde	D
TOETS02	(R) Sociale Zekerheidsrecht	2,5	5,5	SMX	Einde	D
TOETS03	(R) Arbeids & Organisationspsychologie	2,5	5,5	SMX	Einde	D
TOETS04	Excel	0	5,5	SMX	Einde	D
TOETS05	Beroepsproduct	5	5,5	SO/MA	Einde	D/S

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFHR-V60-14	Blok 6 Performancemanagement	13				
TOETS01	(R) Human Resource Management 2	3	5,5	SMX	Einde	D
TOETS02	(R) Arbeids & Organisatiepsychologie	2,5	5,5	SMX	Einde	D
TOETS03	(R) Administratieve organisatie	2,5	5,5	SMX	Einde	D
TOETS04	Beroepsproduct	5	5,5	SO/MA	Einde	D/S

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFAM-V70-14	Blok 7 Reorganisatie	13				
TOETS01	(R) Human Resource Management 3	2	5,5	SMX	Einde	D
TOETS02	(R) Financieel management	2	5,5	SMX	Einde	D
TOETS03	(R) Veranderkunde	2	5,5	SMX	Einde	D
TOETS04	(R) (Arbeids)recht	2	5,5	SMX	Einde	D
TOETS05	Beroepsproduct	5	5,5	SO/MA	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFHR-V80-14	Blok 8 Strategisch HRD	13				
TOETS01	(R) Human Resource Management 4	2	5,5	SOV	Einde	D
TOETS02	(R) Lerend Organiseren en Veranderen	2	5,5	SOV	Einde	D
TOETS03	Loopbaancoaching	2	5,5	SO/MA	Einde	D
TOETS04	Trainen	2	VLD	SO/MA	Einde	D/S
TOETS05	Beroepsproduct	5	5,5	SO/MA	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFXX-SLB-J2-14	SLB verbredingsfase	4				
TOETS01	Workshops stagevoorbereiding	0	VLD	MP	Einde	D
TOETS02	Assessment	2	VLD	MA	Einde	D/S/E
TOETS03	Portfoliogesprek	2	VLD	SO/MA	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFXX-ENG-B	Engels	2				
TOETS01	English writing B2	1	5,5	SO	Tijdens	D
TOETS02	English speaking B2	1	5,5	MA/SO	Tijdens	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFPM-BCV	BCV	2				
TOETS01	BCV Blok 6	1	VLD	SO/MA	Tijdens	D
TOETS02	BCV Blok 7	1	VLD	SO/MA	Tijdens	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFPM-V90-09	Stage	30				
TOETS01	Blok 9 en 10 stage	28	5,5	SO/MP	Einde	D/E/S
TOETS02	Intervisie	2	5,5	MP	Einde	D/S

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFPM-V110-09	Beleidsnotitie + blok 11 Stage	13				
TOETS01	Beleidsnotitie + blok 11 stage	12	5,5	SO/MP	Einde	D/E
TOETS02	Intervisie	1	5,5	MP	Einde	D/S

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFAM-V120-14	Blok 12 Verbeteren van bedrijfsprocessen	13				
TOETS01	(R) Man. Planning en Interne Controle	2	5,5	SOV	Einde	D
TOETS02	(R) Activity based management	2	5,5	MC	Einde	D
TOETS03	(R) Lean Management	1	5,5	SOV	Einde	D
TOETS04	(R) Onderzoeks- en adviesvaardigheden	1	5,5	SOV	Einde	D
TOETS05	Beroepsproduct	7	5,5	SO/MA	Einde	D/S

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFHR-MI-HRA-14 : Minor HR Advies						
Cursus AFHR-V130-HR-14		5				
TOETS01	Testimonium HRM	2,5	VLD	SO/MT	Tijdens	D/E
TOETS02	Testimonium Bedrijfsethiek	2,5	VLD	SO/MT	Tijdens	D/E
Cursus AFHR-V140-HR-14		25				
TOETS01	HR Adviesopdrachten	25	5,5	SO/MT	Einde	D/S/E

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFX-SLB-J3J4-14	SLB verdiepingsfase	4				
TOETS01	Profiel - Startworkshop	0	VLD	MT	Tijdens	D
TOETS02	Keuzeworkshop 1	0,5	VLD	MA	Tijdens	D
TOETS03	Keuzeworkshop 2	0,5	VLD	MA	Tijdens	D
TOETS04	Intervisie 1	0,5	VLD	MA	Tijdens	D
TOETS05	Intervisie 2	0,5	VLD	MA	Tijdens	D
TOETS06	Intake - Eindbeoordeling POP	2	VLD	MA	Einde	D

Osiriscode	Onderwijseenheid	EC	Minimumeis	Toetsvorm	Tijd in blok	Beoordelaar
AFAM-V150-14	Afstuderen					
TOETS01	Afstudeerscriptie	15	5,5	SO	Einde	D/E
TOETS02	Afstudeerverdediging	15	5,5	MP/MT	Einde	D/E
TOETS03	Ethiek en Integriteit workshop 1	0	VLD	MP	Einde	D/E
TOETS04	Ethiek en Integriteit workshop 2	0	VLD	MP	Einde	D/E

Bijlage 3 Rendementen

TABEL 1: UITVAL UIT HET EERSTE JAAR

Cohort	2010	2011	2012	2013	2014
Uitval	48,3%	39,1%	27,4%	39,7%	28,5%

TABEL 2: UITVAL UIT DE BACHELOR

Cohort	2008	2009	2010
Uitval	23,9%	16,7%	11,6%

TABEL 3: RENDEMENT VAN DE BACHELOR

Cohort	2008	2009	2010
Rendement	63,4%	75,0%	83,7%

Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor

Mevrouw dr. P.J. Biemans	Mevrouw dr. P.J. Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap aan Hogeschool Inholland en zelfstandig ondernemer bij Petra Biemans HR consultancy.
Mevrouw drs. E. Oude Elferink	Mevrouw drs. E. Oude Elferink is werkzaam als HR Business Partner voor Global Procurement Tata Steel Group, Global Information Services (Europa) en Tata Steel Netherlands Services.
De heer drs. O. Postmus	De heer drs. O. Postmus is algemeen directeur, human development specialist en kerndocent opleidingen bij Development Booster.
De heer R.Q.W.P. Peperkoorn	De heer R.Q.W.P. Peperkoorn volgt de voltijdse hbo-bacheloropleiding Human Resource Management bij Hanzehogeschool Groningen.

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC	Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC is ingezet als NQA-auditor.
---------------------------	---

Bijlage 5 Bezoekprogramma

Tijdstip	Thema	Deelnemers
08.30-10.00	Gesprek examinatoren	<p>Toelichting beoordeling afstuderen</p> <p><i>H.T. (Herman) van Blitterswijk MSc</i> (docent managementvakken (organisatiekunde, veranderkunde, algemeen management) en kritisch denken. Begeleider stage en afstuderen. Onderzoeker kenniskring Sustainable working and organizing van het Expertisecentrum Sustainable Business; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>mw. M.E. (Marise) Khemissi MSc</i> (docent HRM, Algemeen Management en Bedrijfscommunicatieve Vaardigheden. Begeleider stage en afstuderen. Duo-voorzitter onderwijscommissie HRM; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>H.H. (Harry) van der Werk MA</i> (docent Organisatiekunde, Veranderkunde, Human Resource Development en Organisatieontwikkeling. Begeleider stage en afstuderen. Lid onderwijscommissie BKMER en voorheen HRM. Lid geweest van verschillende werkgroepen op het gebied van toetsing; docent in verschillende jaren)</p> <p>Alle betrokken examinatoren</p> <p>Bovenstaande deelnemers aangevuld met:</p> <p><i>mw. A. (Angelique) Bikkers-van Nugteren BBA</i> (docent HRM en Bedrijfscommunicatieve vaardigheden. Lid van de onderwijscommissie HRM en lid van de projectgroep curriculumherziening propedeuse. Begeleider studieloopbaan, stage en afstuderen; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>mw. M.A.C. (Marieke) Glasbergen-Smulders MSc</i> (docent Algemeen Management, Bedrijfscommunicatieve Vaardigheden, Onderzoeksvaardigheden. Begeleider studieloopbaan, stage en afstuderen; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>drs. A.M.L.M. (Ton) Hermans</i> (docent Bedrijfscommunicatieve vaardigheden en Organisatiekunde.</p>

		<p>Begeleider studieloopbaan, stage en afstuderen; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>mw. drs. I.E.M. (Inge) van de Kerkhof</i> (docent HRM, Arbeids- en Organisatiepsychologie, advies-, trainings- en communicatieve vaardigheden. Afstudeerbegeleider van studenten die deelnemen aan de doorstroomminor voor de opleidingen Organisation Studies en Human Resource Studies aan de Tilburg University. Coördinator studieloopbaanbegeleiding propedeuse. Lid toetscommissie BKM-HRM; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>mw. drs. C.A. (Charlotte) Vermond</i> (docent Algemeen Management, HRM en Psychologie. Begeleider studieloopbaan, stage en afstuderen. Lid toetscommissie en lid Innovatieplatform van AAFM; docent in verschillende jaren)</p>
10.15-11.00	Presentatie van maximaal 20 minuten door opleiding waarin zij zich positioneert ten aanzien van gemaakte keuzes, stand van zaken en openstaande wensen & voornemens	<p>Presentatie</p> <p><i>mw. drs. C.A. (Charlotte) Vermond</i> (docent Algemeen Management, HRM en Psychologie. Begeleider studieloopbaan, stage en afstuderen. Lid toetscommissie en lid Innovatieplatform van AAFM; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>R.F.K. (Rick) Bastiaanssen BBA</i> (datum afstuderen: 24 juni 2015)</p> <p><i>R. (Robin) Kras</i> (vooropleiding VWO N&G en N&T; 2de jaar)</p>
	Het panel kan toelichtende vragen stellen; aanvullend gesprek management.	<p>Opleidingsmanagement</p> <p><i>Ir. E.A. (Edwin) Verlangen</i> (directeur AAFM, teamleider HRM)</p> <p><i>M.J.A. (René) Theunis</i> (adjunct-directeur AAFM, teamleider opleidingen Accountancy en Bedrijfseconomie)</p> <p><i>M. (Marco) Cornelissen MA</i> (teamleider opleiding Bedrijfskunde MER)</p> <p><i>mw. A.L.A. (Sandra) Heijstermann</i> (teamleider Bedrijfsbureau)</p>
11.15-13.30	Materiaalbestudering en voorbereiding Overleg + lunch	Panel

	(rond 12.30 uur) 12.00-12.30 Spreekuur en rondleiding ⁵	
13.30-14.30	Gesprek studenten (5) en alumni (3)	<p>Studenten</p> <p><i>mw. N. (Noortje) Hillemans</i> (vooropleiding HAVO E&M; propedeuse)</p> <p><i>J.P. (Jord) Koetje</i> (vooropleiding HAVO E&M; 4de jaar)</p> <p><i>R. (Robin) Kras</i> (vooropleiding VWO N&G en N&T; 2de jaar)</p> <p><i>M.L.H. (Michel) Mulder</i> (vooropleiding VWO E&M en C&M; 3de jaar)</p> <p><i>mw. D.A. (Dere) van Velzen</i> (vooropleiding HAVO N&T; propedeuse)</p> <p>Alumni</p> <p><i>R.F.K. (Rick) Bastiaanssen BBA</i> (datum afstuderen: 24 juni 2015)</p> <p><i>mw. M.J.A.A.H. (Marjolijn) Custers BBA</i> (datum afstuderen: 22 juni 2015)</p> <p><i>mw. C. (Chantal) van der Baan BBA</i> (datum afstuderen: 2 juli 2015)</p> <p><i>R.H. (Robert) de Ruiter BBA</i> (datum afstuderen: 23 juni 2015)</p>
14.45-15.30	Gesprek docenten	<p>Docenten</p> <p><i>mr. M.P.L. (Michiel) Adriaansen</i> (docent recht. Begeleider studieloopbaan en afstuderen. Lid examencommissie BKM-HRM; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>H.T. (Herman) van Blitterswijk MSc</i> (docent managementvakken (organisatiekunde, veranderkunde, algemeen management) en kritisch denken. Begeleider stage en afstuderen. Onderzoeker binnen de kenniskring Sustainable working and organizing van het Expertisecentrum Sustainable Business; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>mw. drs. I.E.M. (Inge) van de Kerkhof</i> (docent HRM, Arbeids- en Organisatiepsychologie, advies-, trainings-</p>

⁵ De rondleiding vindt alleen plaats wanneer belangrijke specifieke voorzieningen anders zijn dan de reguliere infrastructuur

		<p>en communicatieve vaardigheden. Afstudeerbegeleider van studenten die deelnemen aan de doorstroomminor voor de opleidingen Organisation Studies en Human Resource Studies aan de Tilburg University. Coördinator studieloopbaanbegeleiding propedeuse. Lid toetscommissie BKM-HRM; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>mw. M.E. (Marise) Khemissi MSc</i> (docent HRM, Algemeen Management en Bedrijfscommunicatieve Vaardigheden. Begeleider stage en afstuderen. Duo-voorzitter onderwijscommissie HRM; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>mw. J.M.J. (Annemiek) Trienen-Busser</i> (docent Bedrijfscommunicatieve vaardigheden, sociologie, psychologie en sociale psychologie. Studieloopbaanbegeleider en stagebegeleider. Stagecoördinator opleiding HRM; docent in verschillende jaren)</p>
15.45-16.30	Gesprek borging	<p>Curriculumcommissie</p> <p><i>mw. M.E. (Marise) Khemissi MSc</i> (Duo-voorzitter onderwijscommissie HRM)</p> <p>Toetscommissie</p> <p><i>mw. drs. I.E.M. (Inge) van de Kerkhof</i> (lid toetscommissie BKM-HRM)</p> <p>Examencommissie</p> <p><i>mr. M.P.L. (Michiel) Adriaansen</i> (lid examencommissie BKM-HRM)</p> <p><i>mw. mr. I.A.M. (Ingeborg) Hoefeijzers</i> (lid examencommissie BKM-HRM en borgingsfunctionaris)</p> <p><i>mr. J. (Jack) Withaar</i> (voorzitter examencommissie BKM-HRM)</p> <p>Opleidingscommissie</p> <p><i>mw. J.M. (Julie) Thijssen</i> (studentlid opleidingscommissie HRM; 3de jaar)</p> <p><i>mw. J.M.J. (Annemiek) Trienen-Busser</i> (docentlid opleidingscommissie HRM)</p> <p><i>R. (Ruud) Verheijde</i> (studentlid opleidingscommissie HRM; 3de</p>

		<p>jaar)</p> <p>Werkveldcommissie</p> <p><i>mw. V. (Viona) Vogelzangs</i> (lid Werkveld adviesraad)</p> <p><i>drs. M.W.R.M. (Michel) Cloosterman MA</i> (lid Werkveld adviesraad)</p>
16.45-17.15	Gesprek docenten betrokken bij expertisecentrum	<p>Docenten</p> <p><i>H.T. (Herman) van Blitterswijk MSc</i> (docent managementvakken (organisatiekunde, veranderkunde, algemeen management) en kritisch denken. Begeleider stage en afstuderen. Onderzoeker binnen de kenniskring Sustainable working and organizing van het Expertisecentrum Sustainable Business; docent in verschillende jaren)</p> <p><i>Drs. C.J.L.E. (Ineke) van Kruining</i> (docent HR-vakgebieden, onderzoeksvaardigheden en algemene communicatieve vaardigheden. Tevens onderzoeker bij het Expertisecentrum Sustainable Business / Lectoraat Sustainable Working & Organising. Onderzoek naar effecten van automatisering/digitalisering op werk/HR; docent in verschillende jaren)</p>
17.15-18.00	Beoordelingsoverleg panel	Panel
18.00-18.15	Laatste gesprek opleidingsmanagement en terugkoppeling bevindingen	<p>Opleidingsmanagement</p> <p><i>Ir. E.A. (Edwin) Verlangen</i> (directeur AAFM, teamleider opleiding HRM)</p> <p><i>M.J.A. (René) Theunis</i> (adjunct-directeur AAFM, teamleider opleidingen Accountancy en Bedrijfseconomie)</p> <p><i>M. (Marco) Cornelissen MA</i> (teamleider opleiding Bedrijfskunde MER)</p> <p><i>mw. A.L.A. (Sandra) Heijstermann</i> (teamleider Bedrijfsbureau)</p>

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

1. Kritische Reflectie
2. Opleidingskader HRM 2015-2016
3. Format 2012+
4. Internationale benchmark HRM, 2016
5. Concept Format 2016+
6. Beroepsprofiel HRM 2020
7. Competentiematrix HRM (2015)
8. Voorstel nieuw curriculum HRM 16-17, 2014
9. Literatuurlijst HRM, 2015-2016
10. Onderwijsvisie HRM 2016
11. Toetsbeleid AAFM (2013)
12. Toetsbeleid AAFM (2016)
13. Toetsplan HRM (2015)
14. Stagewijzer AAFM, 2015-2016
15. Afstudeerwijzer AAFM, 2015-2016
16. Alumnionderzoek AAFM (2016)
17. Criteria tot aanwijzing van
18. examinatoren BKM-HRM (2015-2016)
19. Notitie onderzoekend vermogen bij HRM (2016)
20. Reactie Willem de Lange op beoordeling eindwerken.
21. Onderzoeksbeleid 2015
22. Verslagen examencommissie, opleidingscommissie

Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

2030340
2032876
2035963
2036757
2037551
2040613
2042848
2043402
2048269
2049315
2051453
2052724
2052882
2053337
2053965
2060303
2061712
2062767
2063113
2065004
2065704
2066033
2066702
2067090
9961063

Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

B Human Resource Management Breda voltijd

Instelling: Avans Hogeschool.

Visitatiedatum: 10 mei 2016

Ondergetekende: .. E.A. Verlangen

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: .. directeur

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

Datum: 7 april 2016

© NQA validatie brief versie 5.0

B Human Resource Management Breda voltijd

IBAN: NL29ABNA0240031679
Handelsregister 27262870

Avans Hogeschool.

B Human Resource Management Breda deeltijd + AD

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In november 2016 is de bestaande hbo-bacheloropleiding HRM en de Ad-opleiding van de Avans Deeltijdacademie bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding wordt verzorgd vanuit twee locaties: Den Bosch en Breda. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**. Het panel stelt vast dat de opleiding de beroepsprofielen helder heeft geformuleerd voor zowel de bacheloropleiding als de Ad-opleiding. De beroepsprofielen zijn afgestemd met het beroepenveld en geënt op de visie die het Landelijk Overleg Opleidingen HRM heeft geformuleerd. De deeltijd bacheloropleiding Avans (verder HRM-Avans Deeltijd) kiest daarbij voor een generalistisch profiel, met een brede bedrijfsmatige opzet. Afgestudeerde bachelors HRM worden vanuit dat profiel voldoende toegerust om functies te vervullen als bijvoorbeeld HR-adviseur, adviseur opleidingen en trainingen, reïntegratieconsulent en loopbaanadviseur.

Het Ad-programma van HRM-Avans Deeltijd leidt HR-professionals op tot ondersteunende functies zoals ondersteuner personeelsmanager, intercedent, HR-ondersteuner voor de planning en controlefunctie.

Het panel constateert dat de opleiding de eindkwalificaties heeft gedefinieerd, in aansluiting op het LOO Format 2012+ en de BBA-standaarden. De eindkwalificaties van de bacheloropleiding voldoen aan de internationale eisen die zijn beschreven in de Dublin descriptoren. De Ad-eindkwalificaties zijn van de bachelorkwalificaties afgeleid en voldoen aan het NLQF-niveau 5. De eigen profilering van de opleiding krijgt steeds meer kleur, door de ontwikkeling die het deeltijdprogramma ondergaat.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **voldoende**. Dit oordeel geldt zowel voor de bacheloropleiding als voor de Ad-opleiding. Het panel stelt vast dat de HRM Avans-Deeltijd een passende leeromgeving biedt, die bachelor- en Ad-studenten in staat stelt om de eindkwalificaties te behalen. De opleiding is in transitie. Dat komt enerzijds door de harmonisering van twee onderwijsprogramma's. Voor 2014 verzorgden de locaties in Den Bosch en Breda twee verschillende deeltijdopleidingen HRM. Deze wordt nu geharmoniseerd tot één opleiding, die vanuit twee locaties wordt geboden. Anderzijds is de opleiding begonnen met de voorbereiding op de deelname aan het experiment Flexibilisering. Ondanks deze dynamiek weet de opleiding dankzij een doordacht transitieprogramma studenten adequaat voor te bereiden op hun toekomstig beroep. Het programma kent een goede variatie in werkvormen en wordt verzorgd door een bevlogen docententeam. De opleiding heeft persoonlijke zorg voor studenten onder meer door de inzet van studieadviseurs, die zich richten op de studievoortgang. De onderzoeksleerlijn is solide opgezet. Het werkplekleren neemt terecht een grote plaats in tijdens de opleiding. Studenten kunnen daarin meer ondersteund worden dan nu is voorzien in de begeleiding. Ook kan de opleiding deeltijdstudenten meer maatwerk bieden. Het panel verwacht overigens dat het experiment flexibilisering daar een belangrijke bijdrage aan gaat leveren.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **voldoende**. Dit oordeel geldt voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding. Het panel constateert dat HRM-Avans Deeltijd over een passend toetsprogramma beschikt, met een passende diversiteit aan toetsvormen. De opleiding heeft daarin een goede ontwikkeling doorgemaakt. Positief is het panel over de scholing van docenten met BKE en BKE-light en het onderscheid tussen categorieën examinatoren, afhankelijk van de scholing die zij doorlopen hebben. Aandachtspunten zijn de feedback op de beoordelingsformulieren en de dichotome indeling van een aantal rubrics op de beoordelingsformulieren. De examencommissie en toetscommissie functioneren adequaat.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**. Het afstudeerproces is in 2015-2016 aangescherpt en biedt studenten houvast bij het afstuderen. Het panel heeft bij de beoordeling van de gerealiseerde eindkwalificaties verder bekeken dan alleen naar de afstudeerwerken. In de portfolio's van studenten en de werkplekopdrachten, heeft het panel kunnen vaststellen dat studenten over een kritisch reflectieve houding beschikken, die minder goed zichtbaar was in de eindwerken. Gelet op het geheel van afstudeerwerken, portfolio's en opdrachten in het kader van werkplekleren, vindt het panel het niveau van de gerealiseerde eindkwalificaties op hbo-bachelorniveau voldoende aangetoond.

De Ad-werken die het panel heeft bestudeerd, vond het panel van voldoende niveau.

Bij de eindwerken van de bachelor-deeltijdstudenten vond het panel dat het onderzoekend vermogen van de studenten beter voor het voetlicht kan worden gebracht. Het panel heeft er echter vertrouwen in dat het niveau van de eindwerken zal verbeteren in de loop der tijd met de verdere harmonisering van het onderwijsprogramma, waarbij de onderzoekslijn steviger is ingebed. Het panel heeft kennisgemaakt met alumni, die zich uitstekend in het werkveld weten te redden.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Basisgegevens van de opleiding	9
Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties	11
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	13
Standaard 3: Toetsing	19
Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties	21
Eindoordeel over de opleiding	25
Aanbevelingen	27
Bijlagen	29
Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	31
Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	33
Bijlage 3 Rendementen	34
Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor	35
Bijlage 5 Bezoekprogramma	36
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	37
Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	39
Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid	40

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande deeltijd bacheloropleiding HRM en de Ad opleiding HRM van de Avans Deeltijdacademie verzorgd vanuit Breda en Den Bosch. 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 *Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (19 december 2014) en het *NQA-protocol 2016 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 24 november 2016.

Het visitatiepanel bestond uit:

Mevrouw Dr. P.J. Biemans (voorzitter, domeindeskundige)
Mevrouw S.J. Bernard MA HRM (domeindeskundige)
Mevrouw drs. E. Oude Elferink(domeindeskundige)
Mevrouw G. de Vries (studentlid)

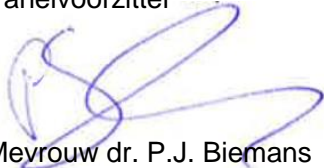
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel.

Bij de aanvraag heeft de instelling een kritische reflectie aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. 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.

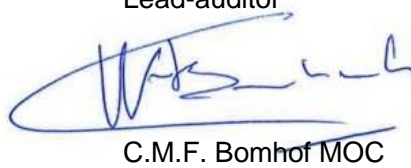
Utrecht, februari 2017

Panelvoorzitter



Mevrouw dr. P.J. Biemans

Lead-auditor



C.M.F. Bomhof MOC

Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens

<i>Administratieve gegevens opleiding(en)</i>	
naam opleiding zoals in CROHO	B Human Resource Management
oriëntatie en niveau opleiding	Bachelor of Business Administration & Ad
voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad. Zie de ministeriële regeling en de daarin vervatte referentielijst en de uitwerking daarvan door de NVAO (Stcrt. 2013, 35337). Afwijkingen moeten worden gevalideerd door het visitatiepanel	BBA & Ad
aantal studiepunten	240 resp 120
afstudeerrichtingen	n.v.t
locatie(s)	Breda en 's-Hertogenbosch
variant(en) voltijd, deeltijd, duaal, 3-jarig traject voor vwo bij een hbo-bacheloropleiding	Deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
registratienummer in CROHO	34609 (Bachelor) en 80073 (Ad)

<i>Administratieve gegevens instelling</i>	
naam instelling	Avans Hogeschool
gegevens contactpersoon instelling	Michiel Adriaansen
e-mailadres voor kopie aanmelding	mpl.adriaansen@avans.nl
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Stichting, bekostigd hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief besluit instellingstoets, 3 september 2013

Schets van de opleiding

De deeltijdopleiding Human Resource Management (hierna HRM) maakt deel uit van de Academie voor Deeltijd (verder Avans Deeltijd) en kent naast de bacheloropleiding ook een Ad-opleiding. Tot 1 juli 2014 werd deze Ad-opleiding aangeboden als een variant van de voltijdsopleidingen HRM in 's-Hertogenbosch. Avans Deeltijd is opgericht om alle deeltijdopleidingen van Avans Hogeschool onder één organisatorische eenheid te brengen. De academie wil recht doen aan de aanbeveling van het advies uit het rapport van Rinnooy Kan om deeltijdopleidingen een eigen concept en een eigen benadering te geven.

Uitgangspunt voor de ontwikkeling van het deeltijdprogramma van HRM is de onderwijsvisie Deeltijd van Avans Deeltijd. Deze luidt:

De persoonlijke praktijk van studenten staat centraal in het deeltijdonderwijs van Avans Hogeschool. We laten werkenden zich verder ontwikkelen in een opleidingsrelevante werkomgeving. Het is van belang dat we inspelen op de behoeften die studenten hebben om te leren in de praktijk. Op die manier wordt het leren van de student krachtig en kan hij gelijk de terugkoppeling maken naar zijn werkplek.

Avans Deeltijd wil het deeltijdonderwijs zo goed mogelijk afstemmen op de specifieke doelgroep van studenten die werk, studie en privé combineren. Daarmee speelt de opleiding in op de experimenten Flexibilisering vanuit het ministerie van Onderwijs. De deeltijdacademie heeft een aanvraag gedaan om aan deze experimenten te kunnen deelnemen, die inmiddels is gehonoreerd. Avans Deeltijd is gestart met een groot onderwijsvernieuwingstraject voor alle deeltijdopleidingen, met als doel om deze opleidingen gefaseerd leerwegaafhankelijk en flexibel in te richten. In september 2017 start de opleiding HRM met de invoering van het geflexibiliseerde programma.

Ontwikkeling opleiding

De opleiding HRM is ondergebracht in de cluster Zorg en Welzijn van de Avans Deeltijdacademie en zal met ingang van 2017 naar het cluster Bedrijfskunde en Management worden verplaatst. In 2014 is begonnen om de twee bestaande deeltijdbacheloropleidingen HRM, oorspronkelijk aangeboden in Breda en Den Bosch stapsgewijs tot één opleiding te harmoniseren. Beide deeltijdopleidingen hanteerden hetzelfde landelijk profiel als ook de eindkwalificaties, waren thematisch opgezet, maar verschilden in onderwijsprogramma.

In 2014-2015 is eerst de propedeuse geharmoniseerd, in 2015-2016 het tweede leerjaar en in studiejaar 2016-2017 wordt het derde jaar geharmoniseerd. Op het moment van schrijven zijn er nog verschillen in jaar 4 zichtbaar. In het studiejaar 2017-2018 is de harmonisering van de bachelor deeltijdopleiding voltooid. Daarop vooruitlopend is in 2015-2016 het afstudeertraject gelijk getrokken.

De Ad-opleiding is in 2010 in 's-Hertogenbosch gestart. In 2015 is hetzelfde programma in Breda gestart. Met het oog op doorstroming naar de bacheloropleiding is het Ad-programma ingericht op basis van het 2+2 principe. Ad-studenten volgen de eerste twee jaar van het deeltijdprogramma. Na het behalen van het Ad-getuigschrift kunnen studenten doorstromen naar de kopstudie van de vierjarige opleiding en daarmee de bacheloropleiding voltooien.

Inmiddels is begonnen met de vernieuwing van het curriculum voor zowel de deeltijdopleiding als de Ad-opleiding op basis van het vernieuwde landelijk beroepsprofiel voor HR-professionals (Landelijk Opleidingsprofiel 2016+). Er is een nieuwe blauwdruk voor de opleiding ontwikkeld, waarin de huidige brede bedrijfsmatige focus van de opleiding verder versterkt wordt, in zowel de bachelor- als de Ad-opleiding. In 2017-2018 gaat het nieuwe curriculum van start.

Terugblik voorgaande visitatie

Bij de vorige visitatie is internationalisering als aandachtspunt genoemd. Inmiddels heeft de opleiding in het huidige curriculum ruimte gecreëerd voor de internationale context van het werk en voor Engels. In het nieuwe curriculum dat ontwikkeld wordt in het kader van de flexibilisering komt meer aandacht voor het maken van Engelse beroepsproducten.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de beoogde eindkwalificaties. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**. Dit oordeel geldt zowel voor de deeltijd-bacheloropleiding als voor de Ad-opleiding.

Beroepsbeeld

De opleiding onderschrijft de visie op de HR-professional zoals geformuleerd door het Landelijk Opleidings Overleg HRM (LOO HRM) in het landelijk opleidingsprofiel Format 2012+. De rollen van de HR-professional zijn door de ontwikkeling in het werkveld diverser geworden. Het is daarom belangrijk dat de opleiding HRM blijft opleiden tot generalisten die startbekwaam zijn om in al die verschillende organisaties in verschillende functies te kunnen werken (LOO HRM Format 2012+).

De deeltijd bacheloropleiding HRM van Avans Deeltijd sluit zich aan bij deze visie door studenten een brede bedrijfsmatige opzet aan te reiken waarmee zij na het voltooien van de opleiding diverse rollen kunnen vervullen. Te denken valt aan functies als HR-adviseur, adviseur opleidingen en trainingen, reïntegratieconsulent en loopbaanadviseur.

Het Ad-programma leidt HR-professionals op tot ondersteunende functies zoals ondersteuner personeelsmanager, intercedent, HR-ondersteuner voor de planning en controlefunctie.

Het panel vindt het beroepsbeeld van de toekomstige HR-professional adequaat geformuleerd, passend bij de ontwikkelingen in het HR-domein.

Eindkwalificaties

De bacheloropleiding sluit met haar eindkwalificaties aan op het *Format 2012+*, waarmee geborgd is dat de eindkwalificaties aansluiten op de eisen van de beroepspraktijk. De kernvakgebieden van de BBA-standaard zijn in de eindkwalificaties verwerkt. De vier kernvakgebieden zijn (1) een gedegen theoretische basis, (2) het onderzoekend vermogen, (3) professioneel vakmanschap en (4) beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie.

De eindkwalificaties zijn uitgewerkt in twaalf generieke competenties voor de propedeuse in verband met de oriënterende en selecterende functie van het eerste jaar. De eindkwalificaties voor jaar 2, 3 en 4 zijn in elf beroepscompetenties uitgewerkt (zie bijlage 1).

In het *Toetsplan* is de verhouding tussen de competenties van de verschillende studiejaren en de Dublin descriptoren geschetst (zie ook standaard 3).

Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties van de bacheloropleiding voldoen aan de eisen die nationaal en internationaal aan het hbo-bachelorniveau worden gesteld.

De competenties zijn uitgewerkt in drie niveau's. Studenten van de Ad-opleiding sluiten hun opleiding af na twee jaar het bachelorprogramma te hebben gevolgd. De eindkwalificaties voor deze studenten komen overeen met competentieniveau 2, dat wil zeggen vakinhoudelijk op operationeel en tactisch niveau. De eindkwalificaties zijn gerelateerd aan het NLQF-niveau 5 en sluiten daarmee aan op het landelijk vastgestelde Ad-niveau.

Profilering

De opleiding houdt haar oriëntatie beroepsgericht en actueel dankzij de actieve rol die docenten, werkveldcommissie en onderwijsadviesraad (OAR) daarbij vervullen. De HRM opleiding ontwikkelt een nauwe band met de top 100 bedrijven en organisaties in de regio en heeft daarvoor een relatiemanager aangesteld. Het doel is om in gezamenlijk overleg het deeltijdonderwijs verder samen vorm te geven. Uit dit overleg komt naar voren dat de rol van de HR-professional steeds meer verschuift naar de rol van strategische vormgever en businesspartner. Dat is voor de opleiding reden om studenten van een stevige bedrijfskundige basis te (blijven) voorzien.

De opleiding onderscheidt zich door (1) het gebruik van het model van Ulrich, waarmee de brede bedrijfskundige opzet is onderschreven, (2) duurzaamheid, waarmee de opleiding studenten wil opleiden met een onderzoekende en kritische houding met oog voor duurzaamheid, (3) praktijkgerichtheid.

De opleiding heeft het twee sterren AISHE kwaliteitskeurmerk voor duurzame ontwikkeling ontvangen in 2016. HRM-Avans Deeltijd richt zich op duurzaamheid door kritisch denkende HR-professionals op te leiden, die in staat zijn om bij de door de organisatie te maken strategische keuzes duurzame oplossingen te bedenken en te organiseren voor zowel de organisatie als de medewerkers. Onderwerpen als duurzaam organiseren, verbeteren, veranderen en ontwikkelen staan centraal in het hele onderwijsprogramma (*Opleidingskader 2016-2017*).

Het panel heeft het profiel van de opleiding bestudeerd en komt tot de conclusie dat de deeltijdopleiding bezig is om een eigen identiteit te ontwikkelen. Deze komt in de harmonisering steeds beter tot uiting.

Conclusie

Het panel constateert dat de opleiding de eindkwalificaties heeft gedefinieerd, in aansluiting op de het LOO Format 2012+ en de BBA-standaarden. De eindkwalificaties van de bacheloropleiding voldoen aan de internationale eisen die zijn beschreven in de Dublin descriptor. De Ad-eindkwalificaties zijn van de bachelorkwalificaties afgeleid en voldoen aan het NLQF-niveau 5. HRM-Avans Deeltijd heeft het beroepsprofiel waartoe zij opleidt afgestemd op de eisen van het werkveld. De eigen profilering van de opleiding krijgt steeds meer kleur, door de ontwikkeling die het deeltijdprogramma ondergaat.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. Zowel de bachelor- als de Ad-opleiding ontvangen voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Opzet programma

HRM-Avans Deeltijd biedt een programma van 240 EC gericht op de bachelorstudenten verdeeld over vier jaar. Ad-studenten volgen een programma van 120 EC, verdeeld over twee jaar. Na afronding van het Ad-opleiding kunnen studenten doorstromen naar de kopstudie en zo de bacheloropleiding voltooien. De opleiding wordt op twee locaties aangeboden: Breda en Den Bosch

Het programma is thematisch opgebouwd. Thema's zijn bijvoorbeeld Instroom, E-HRM, Inzetbaarheid, Conflicthantering/Beïnvloedingsstrategieën en Kwaliteit en Verandermanagement. Per thema volgen studenten kennisvakken en vaardigheidstrainingen en werken zij aan een integraal beroepsproduct. In jaar 1 en 2 komt de personeelskant van HRM aan bod. In jaar 3 en 4 richten de vakken zich meer op de organisatiekant.

Gebaseerd op de taxonomie van Bloom neemt de moeilijkheidsgraad gedurende de opleiding toe. De eindkwalificaties (standaard 1) zijn op basis van deze taxonomie in drie niveaus verdeeld. Op niveau 1 is de mate van complexiteit en de mate van zelfstandigheid laag. Op niveau 3 (eindniveau voor de bacheloropleiding) is de mate van complexiteit en zelfstandigheid hoog. De vakken in jaar 1 en 2 zijn op operationeel/tactisch niveau vormgegeven. In jaar 3 en 4 zijn de vakken tactisch/strategisch van niveau.

De opleiding heeft alle competenties uitgewerkt in leerdoelen en beschreven in de themahandleidingen voor studenten. Ad-studenten ronden de eerste twee jaar van hun opleiding af met een afstudeeropdracht. Bachelorstudenten maken een afstudeeropdracht in het vierde jaar (zie verder standaard 4).

Een overzicht van de curricula is opgenomen in bijlage 2.

Het panel vindt de opzet van het programma helder weergegeven en zorgvuldig opgebouwd.

Inhoud programma

Kennis

De opleiding maakt gebruik van de Body of Knowledge die de LOO heeft ontwikkeld voor de eindkwalificaties van Format 2012+. De opleiding heeft deze aangevuld met kennis en vaardigheden voor zowel de Bachelor als de Ad student gerelateerd aan de rollen van Ulrich. Kenniselementen die aan bod komen zijn arbeid en milieu, privaat recht, arbeidsrecht, financieel management, personeelsmanagement, E-HRM, psychologie, sociotechniek, persoonlijke effectiviteit en verandermanagement. Deze elementen komen deels geïntegreerd aan bod in de aangeboden thema's in het onderwijsprogramma's. Al eerder is gemeld dat de opleiding zich in

een transitiefase bevindt. Dat betekent ook dat studenten van de beide vestigingen en uit de verschillende jaren andere vakken of een andere invulling van vakken heeft gekend. Daardoor zijn de ervaringen van de studenten met de verschillende vakken wisselend. Zo hebben enkele studenten maar een les budgettering gehad, maar was dit onderwerp bij anderen veel breder aan bod gekomen. Ook kan de samenhang tussen de verschillende vakken de welke onderdelen studenten uit de modules kunnen herkennen als ook toe te passen bij onderzoek in de scripties bijvoorbeeld verder geëxpliciteerd worden. In zijn geheel gezien heeft het panel het beeld dat de lesinhoud per jaar is verbeterd. Het panel vindt het belangrijk dat de opleiding de geboden kennis regelmatig blijft actualiseren op de snelle ontwikkelingen in het HRM-domein, zoals de invloeden van social media op het werken in organisaties, digitalisering, robotisering enzovoorts.

Het panel vindt dat de gebruikte literatuur een goed beeld geeft van de breedte van het HRM-vak en van de huidige stand van zaken. Wel valt op dat er vooral gebruik wordt gemaakt van Nederlandstalige vakliteratuur en vertaald werk. Het enige Engelstalige boek heeft betrekking op het vak internationaal HRM. De opleiding zou dit kunnen aanvullen met readermateriaal afkomstig uit internationale vak/wetenschappelijk literatuur. Het valt aan te bevelen hier meer variatie in te brengen.

Beroepsvaardigheden

Studenten worden voorbereid op het werken in het HR-beroep, door beroepsopdrachten uit te voeren in hun eigen werksituatie. Daardoor leren studenten hun vaardigheden direct toe te passen. De werkgevers van studenten worden waar mogelijk actief betrokken bij de opleiding van de studenten. Ook leren studenten van elkaar door de verschillende praktijkervaringen die zij inbrengen in lessen. Voorbeelden van vaardigheden zijn gespreksvaardigheden zoals een criterium gericht interview, presenteren, adviseren, onderzoeken en coachen.

Het panel vindt dat de opleiding voldoende aandacht besteed aan beroepsvaardigheden. Wel vindt het panel dat er meer aandacht mag zijn voor de begeleiding van studenten op de werkplek. Het blijkt soms lastig voor studenten om de leerdoelen in te passen in hun werksituatie(s). Extra begeleiding om een geschikte vertaling te maken van de leerdoelen naar de werksituatie van de student kan daarbij ondersteunend zijn. Het panel vindt een extra werkplekbezoek daarvoor van belang. De huidige frequentie van twee werkplekbezoeken (bij de start en aan het eind) zou daarmee rijker worden. Ook de niveaubepaling van de werkplek behoeft extra aandacht om studenten de kans te bieden hbo-bachelorcompetenties te ontwikkelen. Het panel acht een meer strikte beoordeling van het niveau van de werkplek en extra bezoeken tijdens het werkpleklernen van belang als ondersteuning van de student.

Onderzoek(svaardigheden)

HRM heeft de laatste jaren stevig in gezet op onderzoek, in lijn met de visie op onderzoek die door Avans Deeltijd is geformuleerd (Doorlopende onderzoekslerlijn AVD, 2014). Studenten moeten niet alleen onderzoeksvaardigheden verwerven, maar zich ook een onderzoekende houding eigen maken. Onderzoek staat in het teken van het maken van betere beroepsproducten. Daarom wordt bij onderzoeksvaardigheden uitgegaan van authentieke beroepssituaties.

Het panel heeft de onderzoekslerlijn bestudeerd en vindt dat deze gedegen in elkaar zit. Deze leerlijn is ingevoerd voor de studenten die vanaf 2014 met de studie zijn gestart. Dit is een belangrijke verbetering in het lesprogramma en het panel onderschrijft het belang van het volledig doorvoeren van de verbeterde onderzoekslerlijn om zo gericht te werken aan het versterken van de onderzoekende houding van studenten. Het panel vindt het een goede ontwikkeling dat

onderzoek zowel geïntegreerd in de thema's als in en apart vak aan de orde komt, zodat studenten im- en expliciet leren omgaan met onderzoeksvaardigheden.

Ook de Ad-studenten leren zich onderzoeksvaardigheden eigen maken. De afstudeeropdracht bevat een beperkt onderzoek, die studenten in duo's uitvoeren. Doorgestroomde Ad-studenten vinden dit onderzoek een goede voorbereiding op het afstuderen in het vierde jaar.

Internationalisering

Internationalisering richt zich bij de Deeltijd-HRM opleiding vooral op Internationalisation at home. Meestal hebben studenten gelet op hun werkzaamheden ook niet de mogelijkheden om stage in het buitenland te lopen of een deel van de opleiding in het buitenland te volgen. Wel wil Avans Deeltijd studenten een internationale context bieden, waarmee ze betere probleemoplossers en ondernemender worden. Deze ambitie is vastgelegd in een document *Ambitie Internationalisering bij Avans Deeltijd*).

HRM-Avans Deeltijd geeft invulling aan deze ambitie door:

- Studenten Engels op B2 niveau te bieden (bachelor) of B1 (Ad-studenten) en gebruik te maken van Engelstalige literatuur;
- Studenten te stimuleren over de eigen grenzen heen te kijken en met andere culturen om te gaan. Sommige studenten werken in een internationale omgeving.
- Studenten internationale ontwikkelingen te laten vertalen naar de eigen context van de HR-organisatie waar zij werken onder meer door internationale theorieën als het Angelsaksische model en het Rijnlandse model aan bod te laten komen in de lessen;
- Docenten internationale context te laten meenemen in de lessen. Voorbeelden daarvan zijn de vakken Sociale Zekerheid en recht in jaar 1 en 2, Personeelsconsultancy en Internationalisering van arbeid in jaar 3 en 4.

Het panel vindt dat de opleiding voldoende invulling geeft aan het aspect internationalisering. Uit gesprekken met studenten blijkt de internationalisering inhoud te krijgen, door versterkt Engels in te voeren en meer gebruik te maken van Engelstalige literatuur. Het panel raadt de opleiding aan meer gebruik te maken van internationale literatuur.

Vormgeving van het programma

Didactisch concept

Het didactisch concept van HRM is gebaseerd op een viertal uitgangspunten: (1) het onderwijs is praktijkgericht, (2) het onderwijs is thematisch ingericht, waarbij thema's op een integrale manier worden benaderd, (3) het onderwijs is competentiegericht en (4) het onderwijs is studentgericht. De studentgerichtheid van de opleiding blijkt uit de mogelijkheden om een lesdag op een andere locatie en dag te volgen. Ook is er bijvoorbeeld de mogelijkheid om een eindgesprek via skype te doen. Ander voorbeeld is de mix aan werkvormen die de opleiding biedt: contactonderwijs, online leren en werkplekleren. Studenten kunnen vlogs, websites en blogs als lesmateriaal gebruiken. Het panel heeft kennisgemaakt met een doordacht thematisch opgesteld onderwijsprogramma, waarin studentgericht wordt gewerkt met verschillende werkvormen. Studenten zijn blij met de variatie in werkvormen en de daaraan gekoppelde variatie aan toetsvormen (zie ook standaard 3).

Didactische leerlijnen

De opleiding is opgebouwd volgens het leerlijnenmodel van de Bie. In de integrale leerlijn maken studenten een integraal beroepsproduct rondom een specifiek thema. Het gaat om vraagstukken die studenten in hun toekomstige functie van HR-professionals moeten oplossen.

De kennisleerlijn biedt studenten kennis over theoretische concepten en werkmodellen, die vervolgens verbonden worden aan bestaande problemen in de actuele beroepspraktijk. In de vaardighedenleerlijn volgen studenten trainingen als gesprekstechnieken, onderzoeksvaardigheden en adviesvaardigheden. Tot slot werken studenten in de persoonlijke leerlijn aan een portfolio waarin zij reflecteren op werk- en leerervaringen. Het panel ziet dat de opleiding een degelijk programma heeft vormgegeven, met aandacht voor het opdoen van kennis, toepassing daarvan in de praktijk en de praktische vaardigheden die daarbij horen.

Onderwijsvernieuwing

De opleiding richt zich met de vernieuwing van het onderwijsprogramma door meer te flexibiliseren. De opleiding doet mee aan het experiment Flexibilisering en start met de toepassing daarvan in 2017.

Er vinden nu voorbereidingen plaats om leeruitkomsten te formuleren en leerwegaafhankelijke toetsen te ontwikkelen. Daarbij wil de opleiding studenten een passende blend van online leren, werkplekleren en contactonderwijs bieden. Ook wil de opleiding werken aan flexibele leerroutes voor wat betreft inhoud, vorm, plaats, tijd, toetsing en tempo. Van belang daarbij is dat er methoden komen, die de resultaten van het leren buiten de opleiding kunnen valideren. Het panel is enthousiast over de ontwikkelingen die de opleiding ondergaat. Deeltijdstudenten zeggen de combinatie werk-onderwijs-privé belastend te vinden. Zij zeggen gebaat te zijn met maatwerk. De opleiding biedt dit nu al waar mogelijk. Ontwikkelingen, waarbij bijvoorbeeld toetsen op een ander moment gemaakt kunnen worden en lessen digitaal kunnen worden teruggekeken, zijn voorbeelden die studenten zelf noemen om hun studiesucces te kunnen vergroten. Het experiment Flexibilisering speelt in op de behoefte aan maatwerk en komt daarmee mogelijk tegemoet aan de druk die deeltijdstudenten ervaren in de combinatie van werk-onderwijs-privéleven.

Instroom en leerroutes

Aspirant-studenten moeten over een havo-, vwo- of mbo 4-niveau beschikken om toegelaten te worden. Als studenten wel voldoen aan de diplomaverenisten, maar niet aan het gewenste profiel, dan kunnen de studenten een verzoek doen om een deficiëntie onderzoek te laten uitvoeren, waarmee zij kunnen aantonen over de relevante kennis te beschikken. Studenten die ouder zijn dan 21 jaar, kunnen een 21+ toelatingsonderzoek laten doen.

Studenten die zich inschrijven voor de opleiding krijgen een persoonlijk intakegesprek. Om toegelaten te worden, moeten studenten vanaf het tweede jaar over een relevante werkomgeving beschikken, waarin zij minimaal 20 uur werkzaam zijn. In jaar 3 en 4 zijn aanvullende eisen gesteld aan de werkomgeving. Studenten in Breda moeten minimaal een half jaar werkzaamheden op beginnend bachelorniveau vervullen. In Den Bosch moeten studenten die de ILL-PRC lijn doorlopen (zie hieronder), werken in een door de opleiding goedgekeurde organisatie met meer dan 25 medewerkers.

Studenten kunnen vrijstellingen aanvragen bij de examencommissie.

Begeleiding

De studentenbegeleiding vindt plaats in de persoonlijke leerlijn. Studenten leren om te reflecteren op werk- en leerervaringen en ontdekken daarbij hun eigen persoonlijke kwaliteiten. Studenten werken zelfstandig aan de ontwikkeling van competenties. Daartoe houden zij een portfolio bij, wat jaarlijks wordt besproken in een eindgesprek.

In Den Bosch ontvangen studenten in het derde en vierde jaar begeleiding via de individuele leerlijn praktijkcomponent (ILL-PRC), waarbij intervisie met een groep studenten plaats vindt, naast supervisie door een docent. De docent ILL-PRC bezoekt de organisatie en maakt afspraken met de praktijkbegeleider en student over de inhoud en evaluatie van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan, als onderdeel van het (digitale) portfolio. Het portfolio wordt ieder kwartaal besproken.

Het panel heeft verschillende portfolio's gezien en vindt de kwaliteit van reflecteren die daarin naar voren komt van een hoog niveau. Ook in vakken als ethiek en persoonlijk leiderschap vindt reflectie plaats en leren studenten begeleid een kritische houding te ontwikkelen.

Naast begeleiding op persoonlijke ontwikkeling, vindt er ook begeleiding plaats op studievoortgang. Hierbij spelen studieadviseurs een belangrijke rol. Studieadviseurs vervullen een belangrijke rol om deeltijdstudenten bij de knelpunten die zij ervaren tijdens de studie bij te staan. Bij complexe zaken kunnen studenten een gesprek aanvragen bij de studentendecaan. Om studenten extra ondersteuning te bieden kunnen de begeleiders tevens verwijzen naar de ondersteunende modules die Avans aanbiedt onder meer op het gebied van Nederlands, Engels, Mindmapping, Snellezen en Sollicitatievaardigheden.

Het panel heeft met studenten en studieadviseurs gesproken over de studentenbegeleiding. Studenten ervaren de betrokkenheid van docenten met studenten als een groot pluspunt van deze opleiding. De begeleiding in de persoonlijke ontwikkeling is goed. De ondersteuning van studieadviseurs is belangrijk. Studieadviseurs zeggen vooral met studenten te spreken over de balans tussen werk, studie en privé. Planning van studie is daarbij belangrijk en de studieadviseurs zijn in staat om daar ondersteuning bij te bieden.

Docenten

Bij de samenvoeging van de deeltijdopleidingen HRM uit de twee locaties Breda en Den Bosch tot een Avans Deeltijd opleiding, zijn een aantal docenten overgestapt van de voltijdsopleidingen naar de deeltijdsopleidingen. Er is daarmee een nieuw team gevormd. Het team bestaat uit een kernteam van docenten die naast lesgeven zich bezighouden met onderwijscommissies, opleidingscommissies en andere onderwijstaken. Daarom heen is een flexibel netwerk van docenten in en uit het werkveld. Deze worden betrokken bij kalibratiesessies en clusterbijeenkomsten. Het kernteam bestaat uit negen docenten (4,5 fte) en twaalf docenten in de flexibele schil (3,5 fte). Vijftien docenten hebben een masterdiploma; zes docenten zijn geschoold op bachelorniveau.

Er is veel aandacht voor scholing van docenten. Alle docenten volgen het eerste jaar na hun aanstelling een didactische training en een training voor examinatoren (zogenaamde BKE-light en BKE-trainingen, zie ook standaard 3). Vanaf het studiejaar 2016-2017 zijn deze trainingen vervangen door BDB (basiskwalificatie didactische bekwaamheid) en BKE (basis kwalificatie examinatoren) trainingen. Het management maakt met docenten afspraken op individuele basis over professionalisering bij functionerings- en ontwikkelgesprekken.

Het panel heeft een enthousiast docententeam gesproken, dat in staat is om de vernieuwing van de opleiding vorm te geven en het onderwijsprogramma te laten draaien. De onderlinge

afstemming vindt plaats op de lesdagen (dinsdag en donderdag). Op die lesdagen zijn alle docenten van het kernteam aanwezig. In het gesprek met studenten bleek dat vaste docenten beter in staat zijn dan de flexibel ingezette docenten om de onderlinge verbanden tussen de vakken te duiden. Studenten zijn tevreden over de praktijkkennis die docenten binnen brengen. De didactische vaardigheden zijn over het algemeen op orde. Daar waar er verbeteringen mogelijk zijn, kaarten studenten dat aan, onder meer via de opleidingscommissie. De opleiding neemt signalen van de opleidingscommissie serieus.

Voorzieningen

De opleiding maakt gebruik van de faciliteiten van Avans Hogeschool. Studenten volgen bijeenkomsten in Breda of Den Bosch. Zij kunnen gebruik maken van voorzieningen als Xplora, een multifunctionele leeromgeving. Het aantal werkplekken en voorzieningen als de kantine zijn op orde. Tijdens de opleiding wordt veelvuldig gebruik gemaakt van de elektronische leeromgeving Blackboard.

Het panel vindt de voorzieningen passend.

Conclusie

Het panel heeft de onderwijsprogramma's van de bachelor en de Ad-opleiding leren kennen als degelijk opgebouwde thematische en studentgerichte leeromgevingen, die zowel de Ad- als de bachelorstudenten in staat stelt om zich de eindkwalificaties eigen te maken. Het panel heeft er veel waardering voor dat docenten en opleidingsmanagement in staat zijn om twee onderwijsprogramma's tot een onderwijsprogramma te harmoniseren en daarbij in staat zijn om tijdens de 'verbouwing' van het onderwijsprogramma studenten een degelijk programma te blijven bieden. Positief is het panel over de gedegen inhoud en vormgeving van de nieuwe onderzoeksleerlijn, de aandacht voor internationalisering en de diversiteit in werkvormen. Er is meer aandacht mogelijk voor de begeleiding bij werkplekleren. De studentenbegeleiding is verder goed vormgegeven. Het panel is vooral positief over de aandacht van studieadviseurs voor de combinatie werk-studie-privé. De verbanden tussen de verschillende vakken in het onderwijsprogramma kunnen sterker worden geëxpliciteerd, om studenten meer bewust te maken van de kennis die zij verwerven. Het panel ziet dat de opleiding in het kader van het experiment Flexibilisering bezig is om een nieuw curriculum op basis van leeruitkomsten te ontwikkelen, waarin maatwerk voor studenten een van de uitgangspunten is. Het panel is positief over de ontwikkeling die de opleiding is ingeslagen.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Toetskaders/Toetsbeleid

Het toetsbeleid van HRM-Avans Deeltijd sluit aan op het academiebrede toetsbeleid van Avans Deeltijd, dat is beschreven in het *Toetsbeleidsplan AVD 2012* en in 2015 is geactualiseerd. De *OER van HRM (2015-2016)* beschrijft onder meer de examenbepalingen en de onderwijsregels die voor deeltijdstudenten van HRM van belang zijn.

In de visie van de opleiding maakt toetsing een integraal onderdeel uit van het leerproces van studenten. De opleiding maakt gebruik van formatieve en summatieve toetsing; studenten ontvangen mondelinge en schriftelijke feedback over hun leerproces. De toetsen vormen gezamenlijk een samenhangend toetsprogramma. Het toetsprogramma is opgebouwd uit een variatie aan toetsen.

Het panel ziet dat de opleiding vanuit het toetsbeleid aandacht heeft voor validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing om de objectiviteit zo sterk mogelijk te maken. Hiertoe kent het ontwikkelproces van een toets zeven stappen, de toetscyclus. Het panel is positief over deze cyclus en ziet dat hierbij gewerkt wordt met toetsmatrijzen en dat een toetscommissie de ontwerpen vooraf controleert. Bij het ontwerpen wordt tevens het vier-ogen-principe gehanteerd.

Voor iedere toets is er een antwoordmodel en een beoordelingsformulier aanwezig. Studenten lezen in de themahandleidingen welke leerdoelen worden getoetst, welke vorm daarvoor wordt gehanteerd, de beoordelingscriteria en de weging en beslissing die aan de uitslag gekoppeld is. De themahandleidingen zijn geplaatst op Blackboard.

Het panel heeft de toetsvormen en de beoordelingsformulieren bestudeerd. Het panel is positief over de grote variatie in toetsvormen die de opleiding hanteert. Het panel stelt vast dat de te behalen kwalificaties afdoende aan bod komen in het toetsprogramma. Ook de beoordelingsformulieren zijn passend bij de toetsvormen. Bij beoordelingsformulieren met dichotome beoordelingsmogelijkheden (voldoende/onvoldoende) ziet het panel mogelijkheden om de feedbackfunctie van toetsing te versterken. Een bredere beoordelingsschaal doet meer recht aan de prestaties van studenten en nodigt docenten uit om meer feedback te geven op de prestaties. Deze feedback en onderbouwing van het oordeel mist het panel nu wel eens, terwijl het juist een waardevol element is van toetsing.

Het panel heeft tijdens het gesprek met de studenten de kwaliteit van toetsing besproken. Studenten herkennen de ruime variatie in toetsvormen. Studenten moeten bijvoorbeeld een multimediaal verslag maken, een criteriumgericht interview houden, presentaties houden of een spel maken, naast schriftelijke kennistoetsen. De studenten, die het panel gesproken heeft, zijn tevreden over de toetsing en de beoordeling die zij krijgen. Studenten hebben vooraf voldoende informatie over de wijze van toetsing en kunnen zich goed voorbereiden. Vanwege de combinatie werk en onderwijs zouden studenten meer maatwerk in toetsing willen, zodat bijvoorbeeld beroepsproducten ook op een ander moment kunnen worden ingeleverd. Soms past een ander

moment van het opleveren van bijvoorbeeld advies beter in de werksituatie, waar studenten mee te maken hebben.

Borging kwaliteit van toetsing

Om tot een goede kwaliteit van toetsing te komen moeten alle docenten een training ondergaan. Tot en met 2015-2016 volgden docenten een eigen examinatorentoetsing (een zogenaamde BKE-light). Vanaf 2016-2017 is de BKE-training voor alle examinatoren verplicht gesteld. De opleiding maakt een onderscheid tussen examinatoren 1 en 2. Examinatoren 1 hebben de BKE-light training gevolgd en houden zich alleen bezig met toetsing. Examinatoren 2 hebben de BKE-training gevolgd en mogen zich ook bezig met het beoordelen van afstudeerwerken. Het panel vindt dat een passend onderscheid.

Bij de borging van de kwaliteit van toetsing is de curriculumcommissie betrokken als opdrachtgever van het toetsprogramma. De toetscommissie houdt zich bezig met het verbeteren van de kwaliteit van toetsing. Leden zijn getraind op BKE-niveau en gaan op voor het SKE-certificaat.

De examencommissie heeft een toezichthoudende functie en is wettelijk verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van toetsing. De examencommissie stelt een eigen onderzoeksagenda op en adviseert de directie over gewenste verbeteringen. De examencommissie heeft een borgingsfunctionaris aangesteld, die taken uitvoert om de kwaliteit van toetsing te borgen. Het panel heeft kennisgemaakt met de toets- en de examencommissie. Het panel vindt dat toetsen op een adequate manier worden ontwikkeld. De kwaliteit is geborgd door de toetsdeskundigheid van docenten te bewaken en te bevorderen. Toetscommissie en examencommissie zijn actief betrokken bij de borging van de kwaliteit van toetsing en beoordeling.

Conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding over een deugdelijk toetsprogramma beschikt dat alle te beoordelen kwalificaties op de verschillende competentieniveaus afdekt. Het toetsprogramma is opgebouwd uit een brede variatie van toetsvormen. Studenten waarderen de variëteit aan toetsvormen. De ontwikkeling van toetsen is zorgvuldig, met oog voor validiteit en betrouwbaarheid. De beoordelingsformulieren zijn opgebouwd in rubrics, waarbij het mogelijk is om deze te voorzien van een eigen toelichting. Van deze mogelijkheid kan meer gebruik worden gemaakt door de rubrics van meer onderbouwing en feedback te voorzien, dan nu het geval is. Het panel vindt verder dat de dichotome opbouw van sommige rubrics soms kansen voor goede feedback beperkt. Een bredere beoordelingschaal doet meer recht aan de prestaties van studenten. De kwaliteit van toetsing is geborgd door scholing van docenten en de betrokkenheid van toetscommissie en examencommissie.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van het gerealiseerde niveau. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Afstudeertrajecten

HRM-Avans Deeltijd heeft een afstudeertraject voor Associate degree studenten en een afstudeertraject voor de bachelorstudenten.

Iedere student die afstudeert voor een *Associate degree* maakt aan het einde van het tweede jaar een afstudeeropdracht bij de eigen organisatie. Ad-studenten moeten met de afstudeeropdracht aantonen de beroepscompetenties op niveau 2 te hebben behaald. De afstudeeropdracht bestaat uit een integraal beroepsproduct van Professioneel Personeelsmanagement 1 en 2 en kent daarmee drie onderdelen:

- Een schrijfofdracht (PM1) waarin een student een analyse doet naar het in-, door- en uitstroombeleid van de organisatie met deskresearch en interviews.
- Een schrijfofdracht (PM2), waarin een student onderzoek doet naar de ontwikkeling van de organisatie waarin hij werkzaam is
- Een mondelinge verdediging van de laatste schrijfofdracht.

Bachelorstudenten maken een afstudeeropdracht die bestaat uit drie onderdelen. De afstudeeropdracht is beschreven in het *Draaiboek Afstudeeropdracht 2015-2016* en bestaat uit drie onderdelen:

- De scriptie, waarbij een belangrijk onderdeel het onderzoek is;
- Een bedrijfspresentatie, waarbij de studenten de onderzoeksresultaten presenteert en toetst op de bruikbaarheid ervan
- Eindgesprek bij de opleiding, waarin de student een gesprek voert met examinatoren over zijn afstudeeropdracht.

Afstudeerders mogen pas beginnen aan de afstudeeropdracht als zij 180 EC hebben behaald van de propedeuse en de hoofdfase.

Het afstudeertraject begint met een afstudeervoorstel, dat studenten ter goedkeuring voorleggen aan een afstudeercommissie. De afstudeercommissie bestaat uit twee docenten uit het kernteam. De commissie beoordeelt het voorstel aan de hand van een aantal criteria, bijvoorbeeld over de onderwerpkeuze en de vraagstelling. Het onderwerp moet voldoende aansluiten bij de behandelde theorieën van de opleiding; de probleemanalyse moet helder beschreven zijn en er moet een duidelijke vraagstelling zijn. Het panel heeft in het gesprek met de afstudeercommissie kunnen vaststellen, dat deze stevige eisen stelt aan het afstudeervoorstel en daarmee een belangrijke rol vervult in de borging van de kwaliteit van de afstudeerwerken.

De afstudeercommissie wijst een docent aan, die de student begeleidt bij zijn afstudeeropdracht. De beoordeling vindt plaats door twee examinatoren, die niet bekend zijn gemaakt bij de student en bij zijn docentbegeleider.

De scriptie wordt afzonderlijk door de twee examinatoren beoordeeld aan de hand van het beoordelingsformulier. Het eindcijfer wordt in overleg bepaald. Als een van beide of beide examinatoren de scriptie met een onvoldoende beoordelen, krijgt de student de mogelijkheid om verbeteringen aan te brengen.

De bedrijfspresentatie wordt beoordeeld door een examiner aan de hand van een vastgesteld beoordelingsformulier. Bij de beoordeling van het eindgesprek zijn twee examinatoren betrokken.

De opleiding borgt de kwaliteit van de eindwerken door steekproefsgewijs de kwaliteit te laten toetsen door Aequi. Een van de afgestudeerde deeltijdstudenten heeft in 2015-2016 een aanmoedigingsprijs gewonnen.

Jaarlijks organiseert de opleiding kallibratiesessies om de betrouwbaarheid van de beoordelingen te bevorderen.

Het panel heeft met de afstudeercommissie gesproken over het systeem van afstuderen en de onderwerpkeuze van de afstudeeropdrachten. Het panel stelt vast dat de afstudeercommissie kritisch is op de het afstudeervoorstel en de onderwerpkeuze. Uit het gesprek blijkt dat het afstudeertraject van HRM-Avans Deeltijd in de afgelopen jaren een ontwikkeling heeft doorgemaakt, waarin de eisen voor het afstuderen zijn gestroomlijnd en aangescherpt. Het panel stelt vast dat het huidige systeem van afstuderen adequaat is vormgegeven en voldoende eisen stelt aan studenten om te voldoen aan het Ad- en hbo-bachelorniveau.

Realisatie van de eindkwalificaties

Het panel heeft vijftien eindwerken van bachelorstudenten en drie eindwerken van Ad-studenten bestudeerd. Daarnaast heeft het panel inzage gevraagd in een aantal toetsen en portfolio's van bachelorstudenten, om zicht te krijgen op de ontwikkeling van het kritisch reflecterend vermogen van afgestudeerden.

De Ad-werken zijn allen op voldoende niveau bevonden. De onderwerpen zijn relevant en de kwaliteit van de eindwerken voldoet aan niveau 1 en 2, zoals omschreven door de opleiding. Bij de vijftien eindwerken heeft het panel in veertien gevallen de voldoende beoordelingen kunnen onderschrijven. Het panel heeft één eindwerk met een onvoldoende beoordeeld. De bestudering van de portfolio's en toetsen bijvoorbeeld op het onderwerp ethisch dilemma heeft het panel positief overtuigd van het kritisch reflecterend vermogen van afgestudeerden. Het panel stelt vast dat het gerealiseerde eindniveau zoals vastgelegd in eindwerken, portfolio's en toetsen aan het hbo-bachelorniveau voldoet.

Ten aanzien van de afstudeerwerken heeft het panel een aantal positieve en kritische kanttekeningen. De onderwerpkeuze is in de meeste gevallen relevant en het beroepsproduct sluit over het algemeen ook aan bij wat het werkveld vraagt. Soms vindt het panel de complexiteit van het onderwerp wat aan de magere kant. Het gebruik van bronnen kan nog groeien. Ook is de onderzoeksmatige kant niet altijd helder verantwoord. Het panel vindt het belangrijk dat de eindwerken van een financiële paragraaf worden voorzien, maar vindt dat wel dat deze nog sterker kan worden uitgewerkt. Het panel heeft deze kritische kanttekeningen besproken met de opleiding en de afstudeercommissie. Uit dat gesprek kwam naar voren dat de opleiding deze bevindingen onderkent en inmiddels in het onderwijsprogramma (onderzoeksleerlijn) en de

vormgeving van het afstudeertraject heeft ondervangen. Het panel concludeert hieruit dat de kwaliteit van de eindwerken in ontwikkeling is en naar verwachting verder zal toenemen.

Presteren afgestudeerden

HRM-Avans Deeltijd heeft onderzoek gedaan naar de ervaringen van alumni in 2016. Het aantal respondenten was beperkt. De uitkomsten bevestigen de bevindingen van de alumni die het panel gesproken heeft. Alumni voelen zich goed voorbereid op de beroepspraktijk van een HR-professional. De opleiding heeft hun carrière mogelijkheden vergroot en is een goede basis voor de verdere ontwikkeling op hun vakgebied.

Conclusie

Het panel constateert dat het afstudeerproces voor Ad-studenten en voor Bachelorstudenten gedegen is opgebouwd. De afstudeercommissie vervult een belangrijke rol bij de start van het afstudeertraject voor studenten. De eisen die de opleiding stelt aan het afstuderen van Ad- en bachelorstudenten zijn passend voor het niveau van de afgestudeerden.

De eindwerken die het panel heeft bestudeerd geven aan dat de opleiding in ontwikkeling is.

De Ad-werkstukken die het panel heeft bestudeerd zijn allen van voldoende niveau. De eindwerkstukken van de bachelorstudenten vond het panel op één na van voldoende niveau. De overige werkstukken waren op voldoende niveau. Daarbij had het panel wel een aantal kanttekeningen met betrekking tot de complexiteit van een aantal afstudeervragen en de methodische onderbouwing en verantwoording van het onderzoek. Bij de harmonisering en de verdere ontwikkeling van het onderwijsprogramma en het afstudeertraject heeft de opleiding inmiddels al maatregelen getroffen, die aan deze kanttekeningen tegemoet komen. Het panel verwacht dan ook dat de kwaliteit van de eindwerken zich positief zal doorontwikkelen.

Het panel heeft verder een aantal toetsen en portfolio's bestudeerd om zich een beeld te vormen over het kritische reflecterende vermogen van studenten en alumni. Het panel heeft daaruit kunnen afleiden dat studenten van HRM-Avans Deeltijd tijdens de opleiding een goede kritisch reflectieve houding ontwikkelen. Het panel stelt dan ook vast dat de gerealiseerde eindkwalificaties van HRM-Deeltijd zich op hbo-bachelorniveau bevinden.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel Ad	Oordeel Bachelor
<i>Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende	Voldoende

Weging en conclusie

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een 'onvoldoende' bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.

- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als goed worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als excellent worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

Het panel heeft de opleiding HRM-Avans Deeltijd leren kennen als een opleiding in transitie. De transitie betreft de samenvoeging en de harmonisatie van de twee oorspronkelijke deeltijdopleidingen zoals die werden verzorgd op de locaties Den Bosch en Breda. De transitie gaat door met de deelname aan het experiment Flexibilisering. Ondanks de transitie die de opleiding ondergaat, is zij in staat om gedegen onderwijs te geven aan de studenten die thans een HRM Ad- of bachelorstudie volgen. Daarbij vervult het enthousiaste en leergierige team docenten een belangrijke rol. Een aantal zaken is in ontwikkeling zoals de onderzoeksleerlijn. Het afstudeertraject is aangescherpt. Het panel heeft veel waardering voor de inzet en de resultaten die de opleiding ondanks de dynamiek waarin zij verkeert weet te behalen.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management Breda deeltijd en de daarbij behorende Ad-variant als **voldoende**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Standaard 1

- Geef een verdere aanscherping aan het profiel van de deeltijdopleiding en de Ad-opleiding en sluit daarbij aan op de uitkomsten van het experiment Flexibilisering

Standaard 2

- Expliciteer de samenhang van vakken als bijvoorbeeld onderzoeksvaardigheden en vaardigheden gericht op het werken in een internationale omgeving in de onderwijsmodules;
- Houd de kennisbasis actueel door scherp te blijven op (digitale) ontwikkelingen in het HRM-domein;
- Besteed aandacht aan internationale bronnen;
- Besteed mee aandacht aan de selectie van locaties waar studenten hun opdrachten in het kader van werkplekleren uitvoeren en verruim de begeleiding van studenten op de werkplek;

Standaard 3

- Introduceer bredere beoordelingsschalen in plaats van de dichotome beoordelingsformulieren die het panel heeft aangetroffen;
- Maak meer gebruik van de feedbackmogelijkheden op de beoordelingsformulieren;

Standaard 4

- Bewaak de complexiteit van de afstudeeronderwerpen en de werkomgeving waarin deze worden onderzocht;
- Besteed meer aandacht aan de verantwoording van het gehanteerde onderzoek in de eindwerken;
- Stimuleer studenten de kritisch reflectieve houding waar zij over beschikken meer zichtbaar te laten maken in de eindwerken;
- Stimuleer studenten om meer gebruik te maken van literatuurbronnen;
- Besteed meer aandacht aan de vertaling van resultaten en conclusies naar aanbevelingen, waaronder de uitwerking in de financiële paragraaf.

Bijlagen

Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding

Competenties jaar 1 Bachelor en Ad

1. Schriftelijke communicatie

De student is in staat om informatie en ideeën/opvattingen/oplossingen helder, gestructureerd, doelgericht en met een correcte formulering en spelling schriftelijk te verwoorden.

2. Mondelinge communicatie

De student kan enerzijds luisteren, samenvatten en doorvragen en anderzijds in interactie met anderen informatie en ideeën/opvattingen/oplossingen helder, gestructureerd, doelgericht verwoorden en presenteren.

3. Zelfbeheersing

De student slaagt erin de eigen impulsen en emotionele reacties te beheersen en op basis hiervan richting te geven aan zijn/haar gedrag.

4. Reflecteren

De student is in staat om zijn/haar eigen handelen te evalueren, analyseren en hieraan waarde toe te kennen, met het doel er iets uit te leren (voor verbetering) in de toekomst.

5. Flexibiliteit

De student is in staat zich aan veranderende inzichten, werkwijzen en omstandigheden aan te passen. Hij/zij is bereid en in staat zo nodig van prioriteit, strategie of gedrag te wisselen.

6. Probleemanalyse

De student is in staat om problemen, situaties en processen vanuit verschillende invalshoeken te doorgronden door deze te bekijken, ontleden en bevragen.

7. Visie

De student is in staat om problemen en gebeurtenissen in hun brede context te zien en een samenhangend beeld te vormen. Op basis hiervan kan de student verschillende oplossingen en handelingen bedenken en overwegen, en rekening houden met de consequenties daarvan.

8. Expertise

De student is in staat kennis en vaardigheden op zo'n wijze toe te passen dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk laat zien.

9. Omgevingsbewustzijn (maatschappij/organisatie/klant)

De student houdt rekening met en stemt zijn gedrag af op zijn interne en externe omgeving.

10. Samenwerken

De student is in staat actief bij te dragen aan gezamenlijke doelstellingen, op zowel relationeel als inhoudelijk gebied.

11. Plannen en organiseren

De student zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk, toetst de gerealiseerde voortgang aan het te behalen resultaat.

12. Initiatief

De student signaleert kansen en problemen, onderneemt vanuit zichzelf actie en behoudt het initiatief ondanks obstakels.

Beroepscompetenties jaar 2, 3 en 4

Beroepscompetenties	
HRM1	Ontwikkelen van een visie op veranderingen en trends in de externe omgeving die invloed hebben op de arbeidsmarkt en op arbeids- en personele aangelegenheden. De invloed van deze veranderingen en trends kunnen vertalen naar consequenties voor de organisatie, haar positionering op de arbeidsmarkt en haar benadering van relevante belanghebbenden op het gebied van arbeid, zoals medewerkers, potentiële medewerkers, vakbonden, werving- en selectiebureaus.
HRM2	Analyseren van beleidsvraagstukken, vertalen in beleidsvoorstellen en -alternatieven op het gebied van personeelsmanagement en voorbereiden van besluitvorming over het te voeren beleid.
HRM3	Uitvoeren van taken op verschillende niveaus op het gebied van personeelsmanagement zodanig dat de uitvoering is afgestemd op de organisatie en haar medewerkers en rekening wordt gehouden met de belangen van individuen, groepen, organisatie en maatschappij.
HRM4	Inrichten, beheersen en verbeteren van bedrijfs- of organisatieprocessen. Adviseren over de inrichting en verbetering van organisatieprocessen en samenwerkingsprocessen in relatie tot personele aangelegenheden en arbeidsaangelegenheden.
HRM5	Analyseren van financiële, juridische, technologische, gezondheids- en welzijnsaspecten, interne processen en de organisatieomgeving om sturing te geven aan vraagstukken op het gebied van personeelsmanagement.
HRM6	Ontwikkelen, implementeren en evalueren van een veranderingsproces.
HRM7	Methodisch werken met inachtneming van de beroepscode die gelden binnen de beroepsgroep. Afhankelijk van een gegeven beroepssituatie, een keuze kunnen maken voor een methode van werken, de gemaakte keuze kunnen verantwoorden, het handelen binnen de methode kunnen verantwoorden.
HRM8	Begeleiding/coaching van management en medewerkers.
HRM9	<p>Sociale en communicatieve competentie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken in een beroepsomgeving en meedenken over doelen en inrichting van de organisatie, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: multidisciplinariteit en interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, leidinggeven (het sociale deel van de competentie); • Communiceren, mondeling en schriftelijk, intern op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels (in termen van beroepstaken omvat dat onder meer opstellen en schrijven van plannen en notities, informeren, overleg voeren, draagvlak creëren, stimuleren, motiveren, overtuigen, verwoorden van besluiten).
HRM10	<p>Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar, of professional</p> <ol style="list-style-type: none"> a. sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden, flexibiliteit; b. nadenken en reflecteren over en verantwoording nemen voor eigen handelen wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling; c. ontwikkelen van een beroepshouding met initiatief of ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen; d. leveren van een bijdrage aan de verdere professionalisering van de branche, publicaties, bijdragen aan congressen, enzovoort.
HRM11	Onderzoeksvaardigheden: onderzoek opzetten, gegevens analyseren en interpreteren, rapporteren.

Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma

Schets harmonisatie

		2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Associate degree	Jaar 1	Geharmoniseerd ³⁶ curriculum	Geharmoniseerd curriculum	Geharmoniseerd curriculum	Vernieuwd curriculum, experimenteel en flexibel (leeruitkomsten gebaseerd op competenties format 2016+).
	Jaar 2	Aparte curricula Den Bosch en Breda Afsluitend beroepsproduct Ad alleen in Den Bosch ³⁷	Geharmoniseerd curriculum Afsluitend beroepsproduct Ad	Geharmoniseerd curriculum Afsluitend beroepsproduct Ad	Geharmoniseerd curriculum Afsluitend beroepsproduct Ad
bachelor	Jaar 3	Aparte curricula Den Bosch en Breda	Aparte curricula Den Bosch en Breda	Geharmoniseerd curriculum, experimenteel m.b.t. leeruitkomsten	Geharmoniseerd curriculum, experimenteel m.b.t. leeruitkomsten
	Jaar 4	Aparte curricula Den Bosch en Breda	Aparte curricula Den Bosch en Breda	Aparte curricula Den Bosch en Breda	Geharmoniseerd curriculum, experimenteel m.b.t. leeruitkomsten
		Aparte afstudeertrajecten	Geharmoniseerd afstudeertraject	Vernieuwd afstudeertraject	Vernieuwd afstudeertraject

Bijlage 3 Rendementen

Docentkwaliteit	PhD	0,0%	0
	Master	71,4%	15
	Bachelor	28,6%	6

2: Gemiddeld aantal contacturen per week 4 kwartalen, totaal 38 collegeweken, inclusief toetsweken
 Jaar 1: 6,6 Jaar 2: 6,4 Jaar 3: 5,55 Jaar 4: 3,4

Docent-Student Ratio	Breda	3,34 fte	1:27
	Den Bosch	4,71 fte	1:30

Instroom HRM	Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1e jaar (tm 2012 was er ook feb instroom) (vanaf sept 2015 aanvang Ad-instroom)	Instroom Breda	45	40	37	23	20	41
(vanaf sept 2010 aanvang Ad-instroom)	Instroom Den Bosch	--	40	40	48	53	39

Uitval HRM	Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015
na 1 jaar	Breda	16	11	9	6	5	14
	%	35%	28%	24%	26%	25%	34%
	Den Bosch	--	10	10	15	13	4
	%	--	25%	26%	32%	25%	10%

Doorstroom na ad naar Bachelor	Breda					13	
	% tov instroom	--	--	--	--	65%	--
	% tov instroom -/- uitval	--	--	--	--	87%	--
	Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Den Bosch	--	--	26	28	28	--
	% tov instroom	--	--	65%	58%	53%	--
	% tov instroom -/- uitval			88%	86%	70%	

Uitval Totaal	Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Breda	27	22	16	12	9	22
	%	60%	55%	43%	52%	45%	53%
	Den Bosch	--	11	15	11	16	8
	%	--	27%	37%	23%	31%	20%

Rendement Geslaagd	Cohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Breda						
Rendement Bachelor	%	--	33%	34%	46%	0%	0%
	Den Bosch						
Rendement Bachelor + AD (bij elkaar)	%	--	70%	53%	54%	31%	0%

Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden
Mevrouw dr. P.J. Biemans	Mevrouw dr. P.J. Biemans is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap aan Hogeschool Inholland en zelfstandig ondernemer bij Petra Biemans HR consultancy.
Mevrouw drs. E. Oude Elferink	Mevrouw drs. E. Oude Elferink is werkzaam als HR Business Partner voor Global Procurement Tata Steel Group, Global Information Services (Europa) en Tata Steel Netherlands Services.
Mevrouw S.J. Bernard MA HRM	Mevrouw Bernard is zelfstandig professional senior HR adviseur/manager, coach, trainer/docent bij Schouten Nelissen (ISBW) en rouw- en verliesbegeleider.
Mevrouw G.H. de Vries	Mevrouw G.H. de Vries volgt in deeltijd de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management bij Hanzehogeschool Groningen.
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC	Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC is ingezet als NQA-auditor.

Bijlage 5 Bezoekprogramma

Tijdstip	Thema	Deelnemers
09.45-10.15	Presentatie van maximaal 20 minuten door opleiding waarin zij zich positioneert ten aanzien van gemaakte keuzes, stand van zaken en openstaande wensen & voornemens. Het panel kan toelichtende vragen stellen.	Drs. Maarten Bremer – directeur AVD Lia Geerts MSc – Adjunct directeur cluster Z&W (Zorg & Welzijn) Emese Albert MBA – senior beleidsadviseur
10.15-12.00	Materiaalbestudering en voorbereiding	Panel
12.00-12.30	Spreekuur en rondleiding (Explora)	Lia Geerts MSc – Adjunct directeur cluster Z&W (rondleiding)
12.30-13.15	Overleg + lunch	Panel
13.30-14.30	Gesprek studenten (5) en alumni (3)	Studenten: 2de jaars : Iwan Voeselek + Mandy van Bockel 3de jaars : Jeroen Schamper + Rick Hubert + Martine Otterspeer 4de jaars: Carola van Dijk <i>Nb. Jeroen Schamper en Martine Otterspeer zijn studenten die in de opleidingscie zitten.</i> Alumni: Jacqueline Hakkens Ba Jolanda Timmers Ba Negar Denaie Ba Jolanda Vluggen Ba (reserve)
14.45-15.45	Gesprek docenten, examinatoren en studieadviseur	Jacqueline Wesdorp Ba, drs. Paul Bongers, mr. Inge Brattinga (recht), Judith Zegers Ma (onderzoek, Ad eindwerken, profilering), drs. Christel van Neerven (hrm + werkervaring), Hans van de Velden MBA (ad afstuderen + aanvang harmonisering) Zahra Aitikne Ba (studieadviseur)
16.00-16.45	Gesprek opleidingsmanagement	Lia Geerts MSc – Adjunct directeur cluster Z&W drs. Maarten Bremer – directeur AVD Emese Albert MBA – senior beleidsadviseur
17.00-17.45	Gesprek borging	Jacqueline Wesdorp Ba, drs. Paul Bongers (curriculumcie) Corne Adriaansen MSM (toetscie) mr. Ad van Zundert (examencie) Sandra Arink-De Grefte Ba (WVC)
17.45-18.30	Beoordelingsoverleg panel	
18.30-19.00	Laatste gesprek opleidingsmanagement en terugkoppeling bevindingen	Alle deelnemers zijn welkom.

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

Voorwoord

Ter inzage:

- Flexibilisering van het Avans onderwijs voor een leven lang leren (2015)

Inleiding

Literatuur:

- Onderwijsvisie Deeltijd Avans Hogeschool (2015)

Ter inzage:

- Studiegids Avans Deeltijd (2015-2016)

Standaard 1

Literatuur:

- Format 2012+, Landelijk Opleidingsprofiel HRM (2012)
- Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management 2016+ (2016)
- Human Resource Management, Onderwijs-en Examenregeling (2015-2016)
- Ambitie internationalisering bij Avans Deeltijd (2016)
- Opleidingskader HRM (2015-2016)

Ter inzage:

- Onderzoek in de bachelor hbo-opleidingen HRM, LOO HRM (2014)
- Blauwdruk nieuwe curriculum 2017-2018
- Landelijk document Ad, Eindniveau Ad (2013)
- Doorlopende Onderzoeksleerlijn binnen curricula Academie voor Deeltijd (2014)

Standaard 2

Literatuur:

- Opleidingskader HRM (2015-2016)
- Literatuurlijst HRM (2015-2016)
- Human Resource Management, Onderwijs-en Examenregeling (2015-2016)
- Overzicht docenten HRM (2015-2016)

Ter inzage:

- Organisatie & HR-plan Avans Deeltijd (2015-2017)
- Verslagen Opleidingscommissie (2015-2016)
- Doorlopende Onderzoeksleerlijn binnen curricula Academie voor Deeltijd (2014)
- Aanvraag goedkeuring werkervaring Associate Degree, deeltijdopleiding Human Resources Management (2015-2016)
- Aanvraag goedkeuring werkervaring Hoofd fase collegejaar, deeltijdopleiding Human Resources Management (2015-2016)

Standaard 3

Literatuur:

- Onderwijs-en Examenregeling HRM (2015-2016)
- Vrijstellingenbeleid AVD (2015-2016)
- Opleidingskader HRM (2015-2016)
- Toetsbeleidsplan AVD (2012)
- Toetsbeleidsplan Avans Deeltijd (2015-2019)

Ter inzage:

- Jaarverslag examencommissie Academie voor Deeltijd (2014-2015)
- Toetsproject ADT (2011)
- Representatieve selectie van lesmateriaal (2015-2016)

Standaard 4

Literatuur:

- Draaiboek Afstudeeropdracht Academie voor Deeltijd (2015-2016)
- Draaiboek Afstudeeropdracht Academie voor Deeltijd (2014-2015)
- Handleiding Uitvoering Afstuderen HRM AHB (2014-2015)
- Overzichtslijst eindwerken Ad HRM (2015-2016)
- Overzichtslijst eindwerken Bachelor HRM (2014-2015, 2015-2016)
- Opleidingskader HRM (2015-2016)

Ter inzage:

- Alumni-onderzoek HRM AVD (2016)
- Themaboek Ad HRM jaar 2, Q3 PM1(2015-2016)
- Themaboek Ad HRM jaar 2, Q4 PM2 (2015-2016)

Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Studienr.
2051638
2066318
2068700
2065513
2063303
2066126
2066597
2069041
2068938
2069115
2055968
2069056
2046711
2060728
2056733
2090147
2083330
2091736

Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 2

Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

B Human Resource Management Breda deeltijd + AD

Instelling: Avans Hogeschool.

Visitatie datum: 24 november 2016

Ondergetekende: ... C.A.M. Geerts

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: ... Adjunct-directeur cluster Zorg & Welzijn

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

Datum: 18-11-2016