

## **Avans Hogeschool**

### **B Human Resource Management voltijd Breda**

#### **Beperkte opleidingsbeoordeling Bijzonder Duurzaam hoger onderwijs**

014A2022.08

## Samenvatting

In november 2022 is de bestaande hbo bachelor-opleiding Human Resource Management, locatie Breda, van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Avans Hogeschool biedt de bacheloropleiding Human Resource Management in de voltijdse variant op twee locaties aan: in 's-Hertogenbosch en in Breda. Daarnaast biedt de Avans Academie voor Deeltijd de opleiding HRM (Ad en Ba) aan in deeltijdse variant (op de voornoemde locaties) en zijn er twee locaties die een voltijdse Associate Degree-opleiding Human Resource Management aanbieden (in 's-Hertogenbosch en Roosendaal).

Het panel beoordeelt de opleiding als **positief**. De opleiding heeft in 2016 de start gemaakt met een geheel nieuw curriculum, waarbij geen vaste klassikale lessen zijn geprogrammeerd. Vanuit het principe van zelforganisatie zijn studenten (en daarmee de docent-coaches) zelf verantwoordelijk voor hun leertraject. Studenten kiezen praktijkopdrachten die binnen het onderwerp van een semester liggen en leren door het uitwerken van de opdrachten. Ze worden hierin begeleid binnen een actieve learning community van studenten uit alle studiejaar, docent-coaches en vertegenwoordigers van de praktijk. Het panel ziet dat studenten door het docententeam als gelijkwaardigen worden gezien. Dat leidt tot een open cultuur met betrokken docenten en studenten. Het panel heeft de indruk dat de opleiding een fijne plek is om te studeren en te werken. De grote betrokkenheid van docenten is naast een positief punt ook een aandachtspunt voor het panel: de docent-coaches moeten hun eigen grenzen blijven bewaken.

### Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De rol van adviseur staat centraal in het beroepsbeeld. De opleiding wil studenten opleiden tot startende beroepsbeoefenaren die gekarakteriseerd worden als 'credible activist': proactief en met geloofwaardigheid en integriteit voorop in een voorvechtersrol in de organisatie. Duurzaamheid wordt hierbij benaderd vanuit het ROC-model: aandacht voor Respect, Omgevingsbewustzijn en Continuïteit. De beoogde leerresultaten heeft de opleiding uitgedrukt in de kerncompetenties van het Landelijk Opleidingsprofiel en uitgewerkt naar opleidingsspecifieke leeruitkomsten. De verbinding met het Landelijk Opleidingsprofiel is hiermee overtuigend aangetoond en de opleiding voldoet hiermee aan de (inter)nationale eisen. Omdat studenten worden opgeleid middels praktijkopdrachten, hebben de docent-coaches veel contact met het werkveld. Hiernaast is er regelmatig en gestructureerd overleg met een Raad van Advies van vier regionale maar ook internationale ondernemingen.

### Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De studenten starten met een breed en oriënterend programma met de andere opleidingen van de Academie en vervolgens met alleen de opleiding Bedrijfskunde. Hierna leren de studenten vanuit praktijkopdrachten: ieder semester staat een drietal kerncompetenties centraal met een oplopend niveau in complexiteit en zelfstandigheid van de studenten. Docent-coaches begeleiden de studenten hierbij, zowel individueel als in kleine groepen. Deze begeleiding vindt plaats in een bewust opgebouwde en actieve learning community van docent-coaches, studenten en vertegenwoordigers van de praktijk. Zij werken, ook letterlijk in de HRM-ruimte in Breda, samen aan het opbouwen van kennis. Zo geven ouderejaars trainingen en begeleiding aan jongerejaars en zijn er workshops

vanuit de praktijk. De praktijkopdrachten maar ook stages en afstuderen leiden tot beroepsprestaties die herkenbaar zijn voor de praktijk. Het panel vindt dit een mooie opzet, maar beveelt de opleiding aan ook de basistheorie die (vanuit de Body of Knowledge & Skills) verwacht wordt van studenten en beginnend beroepsbeoefenaars, niet uit het oog te verliezen.

Het docententeam is betrokken, enthousiast en kundig. Studenten waarderen al deze aspecten en voelen zich gewaardeerd: hun feedback wordt (snel) opgepakt. De docent-coaches volgen allen trajecten op didactisch, toets technisch en onderzoeksgebied.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Vanuit het Avans-toetsbeleid heeft de opleiding een duidelijke visie op toetsing vanuit de elementen van de HILL visie op onderwijs. Studenten worden steeds meer beoordeeld middels beroepsproducten, zoals een wervingscampagne. Aanvullend stellen studenten portfolio's op met bewijsstukken en verantwoordingsdocumenten. Dit sluit goed aan op de beroepspraktijk. Er is regelmatig sprake van formatieve evaluatie door peers en docenten. De summatieve beoordelingen vinden plaats met formulieren en rubrics waarbij de feedback aan de studenten toereikend is.

Borging van de toetskwaliteit vindt plaats binnen het team in de regelmatige normvindingssessies. De examen- en toetscommissie zorgen voor externe borging en advies. De examencommissie is betrokken en voert de wettelijk vastgelegde taken overtuigend uit.

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

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Studenten tonen beheersing aan van alle kerncompetenties op eindniveau aan in een afstudeerjaar. Tijdens het afsluitende afstudeersemester stellen studenten voor een opdrachtgever zelfstandig een voorstel op ten aanzien een verandertraject, waarbij zij aanbevelingen geven ten aanzien van de implementatie hiervan. Het panel stelt dat de studenten de beoogde leerresultaten aantonen in de producten die zij opleveren. De betrokkenheid van het werkveld bij het afstuderen is een positief aspect. Studenten vinden snel een baan en worden gewaardeerd door hun afstudeerbedrijven en eerste werkgevers.

### **Bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs**

De opleiding heeft duurzaamheid als speerpunt gekozen. Het ROC-model en de intentie om studenten op te leiden tot credible activists zijn hierbij adequate uitgangspunten: maar de uitwerking van deze punten gaat naar mening van het panel niet verder dan de focus van andere HRM-opleidingen en het Landelijk Opleidingsprofiel. In de vier standaarden komt het thema duurzaamheid tevens nog niet voldoende en niet integraal en concreet terug. Aandacht voor het thema duurzaamheid is volgens het panel zeker een vereiste in het HRM-vakgebied en derhalve voor de aard van de opleiding. Het panel adviseert om een versterkte visie op duurzaamheid integraal verder uit te werken in de opleiding. De opleiding kan onderscheidend zijn als duurzaamheid een integraal onderdeel van de opleiding wordt en deze visie en uitwerking op een eenduidige manier herkend en beleefd wordt door alle interne en externe stakeholders. Op dit moment is het echter te vroeg om een Bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs te verstrekken.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>Schets van de opleiding / Karakteristiek</b>	<b>8</b>
Basisgegevens opleiding	9
Terugblik vorige visitatie	9
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>10</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>11</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>14</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>19</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>22</b>
<b>Bijzonder kernmerk Duurzaam hoger onderwijs</b>	<b>25</b>
<b>Criterium 1 Onderscheidend karakter</b>	<b>25</b>
<b>Criterium 2 Concretisering</b>	<b>27</b>
<b>Criterium 3 Relevantie</b>	<b>30</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>31</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>32</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>33</b>
1. Bezoekprogramma	34
2. Bestudeerde documenten	35
3. Kerncompetenties	36

# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande voltijdse hbo bachelor-opleiding Human Resource Management, locatie Breda, van Avans Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs (2018)* en *Bijzondere kenmerken: Nadere uitwerking (2017)* van de NVAO en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 13 december 2022. Het visitatiepanel bestond uit:

Prof. dr. F.R.H. Zijlstra (voorzitter, domeindeskundige)

N.A. Heijder MSc (domeindeskundige)

B.H.J.B. Peters Msc (domeindeskundige)

E.C. Vermeer (domeindeskundige)

F.R. Hunneman (studentlid)

Drs. Y.E. Leegstra, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

De opleiding Human Resource Management (Breda) is ingedeeld in de visitatiegroep HRM groep 1. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

## *Werkwijze panel en procesverloop*

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

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek heeft het vooroverleg en materiaalbestudering op de locatie van de opleiding plaatsgevonden en heeft het panel kennis gemaakt met de opleiding, de zogenaamde agenderende audit. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het

visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezochtdag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. De visitatiedag sloot af met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding en het werkveld. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezochtdag om (inloopsprekuren). Hiervan is geen gebruik gemaakt.

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

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

Utrecht, 9 maart 2023

Panelvoorzitter



prof. dr. F.R.H. Zijlstra

Auditor



drs. Y.E. Leegstra

## Schets van de opleiding / Karakteristiek

De voltijdse hbo-bacheloropleiding Human Resource Management locatie Breda (verder: de opleiding) is sinds januari 2022 onderdeel van de Academie voor Management en Finance van Avans Hogeschool. De overige opleidingen binnen deze Academie zijn Accountancy, Bedrijfskunde, Finance & Control International, Finance & Control en Integrale Veiligheidskunde. Tot januari 2022 vormde de opleiding tezamen met de opleidingen Accountancy, Finance & Control en Bedrijfskunde de Academie voor Algemeen en Financieel Management (AAFM).

De opleiding is gevestigd in het centrale gebouw van Avans in Breda en kende in studiejaar 2022-2023 een instroom van 109 studenten. In totaal heeft de opleiding in dit studiejaar 336 studenten met een vrij constante instroom. De studenten worden door de inzet van praktijkopdrachten door de opleiding in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk opgeleid en waarderen hun opleiding: de opleiding heeft al vijf jaar het predicaat 'topopleiding' in de Keuzegids HO.

Het curriculum van de opleiding is in 2015 opnieuw ontwikkeld vanuit de behoefte van de docenten, studenten en het werkveld om studenten beter voor te bereiden op de gevraagde beroepsbekwaamheid. Zelforganisatie voor docenten en studenten is centraal komen te staan in het onderwijs. Het onderwijsprogramma is gestart in studiejaar 2016 – 2017 met als uitgangspunten (ZER) het leren door middel van praktijkopdrachten en een continu verbeterproces van het onderwijs. De docenten trekken gelijkwaardig op met studenten en het werkveld waarbij iedereen zich herkend en gezien zou moeten voelen. Zij werken in een zelforganiserend team.

De opleiding heeft 'Duurzaam HRM' als leidend en integraal thema, waarbinnen aandacht is voor 'inclusiviteit en diversiteit, waardig werk en duurzame inzetbaarheid'. De visie op leren van de opleiding is gebaseerd op drie elementen: de bouwstenen van High Impact Learning that Lasts (HILL, zoals 'learner control' en 'actie en kennisdeling'), het streven om studenten op te leiden tot credible activist en de drie functies van onderwijs van Biesta, zie figuur 1.



Figuur 1, visie op leren (ZER)



De komende jaren zullen voor Avans en de opleiding in het teken staan van de nieuwe onderwijsambitie van Avans: Ambitie 2025. De kern van deze ambitie is om wendbare en veerkrachtige professionals op te leiden waarbij Avans de studenten optimaal stimuleert en steunt in de vragen van studenten: keuzevrijheid, zelfontplooiing en flexibiliteit. Hierbij moeten eigen, persoonlijke leerroutes mogelijk worden over opleidingen en Academies heen. Om dit mogelijk het maken worden alle onderwijsprogramma's bij Avans de komende jaren gestandaardiseerd in modules van 15 EC of een veelvoud hiervan. Deze onderwijsmodules zullen in co-creatie met het werkveld en lectoraten ontwikkeld worden. De opleiding is in het studiejaar 2022 -2023 begonnen met het ontwikkelen van de uitgangspunten voor een nieuwe opzet van het HRM-curriculum.

### Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Human Resource Management
ISAT-code CROHO	34609
Oriëntatie en niveau opleiding	Hbo
Niveau opleiding	bachelor
Graad	Bachelor of Arts
Aantal studiepunten	240
Variant(en) incl. een evt. 3 jarig traject voor VWO bij een hbo-bacheloropleiding	
Opleidingslocatie(s)	Breda
Onderwijstaal	Nederlands
Bijzonder kenmerk	Duurzaam hoger onderwijs

### Terugblik vorige visitatie

Het panel is van mening dat de opleiding adequate stappen heeft gezet in de onderwerpen van de aanbevelingen van het vorige visitatiepanel. Voorbeelden hiervan zijn de verscherpte aandacht voor onderzoeksmethodieken en de vereenvoudiging van het toetsplan. Er is geen sprake meer van duo-afstuderen: als studenten al in dezelfde organisatie stage lopen, hebben zij eigen opdrachten. In de beschrijving van de standaarden worden deze elementen beschreven.

Het internationale perspectief van de opleiding kan, mede door de beperkingen uit de COVID-19-maatregelen, nog verdere verdieping krijgen volgens de opleiding. Het panel beaamt dit: in het ontwikkelgesprek met de opleiding is hierover uitgebreid van gedachten gewisseld. De opleiding is volgens het panel op de goede weg: zo zijn er internationale studiereizen, is er studentenuitwisseling en kunnen stages en afstuderen internationaal en/of in een internationale omgeving worden uitgevoerd. In het studiejaar 2022 – 2023 wordt internationalisatie verder binnen de Academie ontwikkeld en uitgerold.

# Beoordeling NVAO-standaarden

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Er is een passend beroepsbeeld, waarin de rol van adviseur centraal staat. De opleiding wil studenten opleiden tot 'credible activist', een professional die proactief is en geloofwaardigheid en integriteit voorop in een voorvechtersrol in de organisatie zet. Duurzaamheid wordt hieraan gekoppeld met het ROC-model: aandacht voor Respect, Omgevingsbewustzijn en Continuïteit. De beoogde leerresultaten heeft de opleiding uitgedrukt in de kerncompetenties van het Landelijk Opleidingsprofiel en uitgewerkt naar opleidingsspecifieke leeruitkomsten. De verbinding met het Landelijk Opleidingsprofiel is hiermee overtuigend aangetoond en de opleiding voldoet hiermee aan de (inter)nationale eisen gesteld aan een Bachelor opleiding (niveau 6). Omdat studenten worden opgeleid middels praktijkopdrachten, hebben de docent-coaches veel contact met het werkveld. Hiernaast is er regelmatig en gestructureerd overleg met een Raad van Advies van vier regionale maar ook internationale ondernemingen.

### Onderbouwing

#### *Beroepsbeeld*

De opleiding heeft volgens het panel een passend beroepsbeeld, dat aansluit bij de verwachtingen van het beroepenveld. De opleiding omschrijft haar visie op de afgestudeerde student in het Opleidingskader als: "de startbekwame beroepsbeoefenaar heeft zich ontwikkeld tot professioneel vakman en laat zien dat hij over een professionele houding beschikt. Hij is in staat om de gewenste bijdrage van HR te formuleren in afstemming op bedrijfskundige, organisatorische en maatschappelijke behoeftes en ontwikkelingen. Hij of zij is in staat om verandertrajecten te begeleiden en vorm te geven. Hij of zij formuleert en initieert gewenste ontwikkel- en leeractiviteiten voor een organisatie op basis van actuele en toekomstige behoeftes. Hij of zij is in staat om de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macroniveau te realiseren. Hij of zij is in staat om kwalitatieve en kwantitatieve informatie te verzamelen en te analyseren".

De meest voorkomende en essentiële rol van de HRM'er in het werkveld is volgens de opleiding die van adviseur. De algemene beschrijving van de adviseursrol vanuit het Landelijke Opleidingsprofiel Human Resource Management (verder Landelijk Opleidingsprofiel) is door de opleiding aan de hand van het model van Ulrich uit 2007 verder aangevuld met het functioneren als 'credible activist'. Een credible activist is proactief en zet geloofwaardigheid en integriteit voorop in een voorvechtersrol in de organisatie. In studiehandleidingen beschrijft de opleiding dat de credible activist in staat is om vertrouwensrelaties op te bouwen, anderen te beïnvloeden door uitgesprokenheid en doortastendheid, een grote mate van zelfkennis heeft en persoonlijk is verbonden met het HR-vak. Het panel vindt dit een mooie invulling van de rol van een HRM'er en ziet in de bestudeerde documenten en gesprekken dat de opleiding beoogt haar studenten deze houding mee te geven bij het uitvoeren van opdrachten en stages.

Tot slot stelt de opleiding ‘duurzaam HRM’ centraal in de visie op het beroep, sinds 2022 vanuit het zogenaamde ROC-model met de dimensies Respect, Omgevingsbewustzijn en Continuïteit. In eerste instantie werd er gewerkt met vier gekozen UN Sustainable Development Goals (verder SDG’s), maar naar eigen ervaring bleken deze moeilijk verbonden te kunnen worden naar de beroepsprestaties die van studenten verwacht worden. Vanaf studiejaar 2022 -2023 wordt gewerkt met het ROC model waarbij focusvragen het uitgangspunt zijn: ‘hoe laten we medewerkers (nog meer) als ‘volwaardige’ interne stakeholders tot hun recht komen’; ‘hoe verbinden we ons HR-beleid (nog meer) met onze andere stakeholders en de onderlinge waarden, normen en evoluties in de maatschappij; en ‘hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers en organisatie (nog meer) toekomstbestendig zijn’.

De opleiding verwacht van de studenten dat zij vanuit de rol als credible activist streven naar een balans tussen Respect, Omgevingsbewustzijn en Continuïteit en ziet dit als integraal duurzaam HRM. Het panel begrijpt de keuze voor het beeld van de credible activist en het ROC model als keuze voor een HRM opleiding en moedigt de opleiding aan deze elementen van de visie verder uit te werken en hiermee proactief naar buiten te treden. Dit zou kunnen leiden tot een instroom van studenten die bewust voor het profiel van duurzaam credible activist kiezen en toename van opdrachten van bedrijven die specifiek op zoek zijn naar oplossingen van deze studenten.

### *Beoogde leerresultaten*

Het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management 2020+ is in 2010 opgesteld als update van het landelijk profiel uit 2016. Beide profielen zijn uitgebreid gevalideerd door vertegenwoordigers van het werkveld middels de Landelijk Werkveld Adviesraad en hebben de Dublin Descriptoren niveau 6 als uitgangspunt. De opleiding heeft de zes kerncompetenties (zie bijlage 3) die benoemd zijn in het Landelijk Opleidingsprofiel overgenomen en uitgewerkt in voor de opleiding specifieke leeruitkomsten per niveau. In 2022 zijn deze leeruitkomsten aangepast om de elementen van duurzaam HRM beter tot recht te laten komen. In de leeruitkomst op niveau 3 van kerncompetentie 1 (werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit leiderschap) wordt nu “rekening houden met SDG’s” genoemd en in leeruitkomsten van niveau 2 en 3 van kerncompetenties 2 en 3 wordt het ROC-model als voorwaarde benoemd. Deze leeruitkomsten zullen worden opgenomen in de studiehandleidingen van 2022 – 2023. Een voorbeeld hiervan:

<b>Kern competentie 3</b>	<b>Omschrijving LO</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>
Initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerking verbanden	Volgen van ontwikkelingen binnen en buiten organisaties en andere samenwerking verbanden, vaststellen van de noodzaak tot veranderen,	Brengt een onderdeel van een organisatie in kaart met behulp van een organisatieanalyse-model en concludeert daaruit wat de noodzaak voor verandering is. Maakt inzichtelijk	De student brengt de interne organisatie en de externe omgeving in kaart en concludeert daaruit wat de noodzaak voor verandering is. Hij ondersteunt en adviseert op basis hiervan, rekening houdend met Duurzaam HRM (ROC-principe) én op basis van veranderkundige theorie	De student volgt ontwikkelingen binnen en buiten organisaties en andere samenwerkingsverbanden, stelt de noodzaak tot veranderen vast, initieert veranderingen, ondersteunt veranderingen, realiseert veranderingen,

	initiëren van veranderingen, ondersteunen van veranderingen, realiseren van veranderingen.	hoe een verandering in een organisatie ondersteund kan worden vanuit een veranderkundig perspectief.	over de realisatie van de noodzakelijke verandering.	rekening houdend met Duurzaam HRM (ROC-principe).
--	--	--	--	---

Figuur 2, Opleidingskader HRM Breda (2022)

Het panel concludeert dat de kerncompetenties en de uitwerking ervan duidelijk in overeenstemming zijn met het Landelijk Opleidingsprofiel, waarmee de opleiding voldoet aan de (internationale) eisen die aan een bacheloropleiding worden gesteld op niveau 6 van de NLQF/EQF). De leeruitkomsten zijn opbouwend qua niveau en geven richting aan het curriculum. Het panel moedigt de opleiding aan om de visie op een beginnend HR-professional als *credible activist* en het ROC-model meer uitgesproken en gedetailleerder uit te werken in de leeruitkomsten en deze elementen ook in de kerncompetenties zelf te noemen.

#### *Afstemmen (internationale) beroepenveld*

Het panel constateert dat de opleiding de studenten opleidt in en met het werkveld. Het docententeam heeft veel contacten in het (regionale) beroepenveld. Het curriculum is vanaf het tweede semester ingericht aan de hand van actuele praktijkopdrachten waarbij studenten zich verdiepen in HRM-onderwerpen binnen een opdracht met een opdrachtgever uit het netwerk van de opleiding (zie verder standaard 2). Voorbeelden van opdrachtgevers zijn Emerson (wereldwijde onderneming in software en techniek), Activeringshuis (Breda, begeleiding naar de arbeidsmarkt) en Triodos bank.

Het panel heeft tijdens het ontwikkelgesprek mogen kennismaken met betrokken vertegenwoordigers van de actieve Raad van Advies, waarmee de opleiding viermaal per jaar een overleg heeft. De daarin deelnemende organisaties zijn onder andere de Argumentenfabriek, Fabory Nederland, Fluor Corporation, MidZuid, Sonoco en Scania Benelux. Tijdens dit overleg worden trends in het HRM-landschap besproken, de gevolgen hiervan voor de opdrachten die de opleiding de studenten aanbiedt, etc. Deze inzichten nemen de docenten mee in onder andere de selectie en vormgeving van de praktijkopdrachten en beroepsprestaties.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De studenten starten met een breed en oriënterend programma met de andere opleidingen van de Academie en vervolgens met de opleiding Bedrijfskunde. Hierna leren de studenten vanuit praktijkopdrachten: ieder semester staan een drietal kerncompetenties centraal met een oplopend niveau, oplopende complexiteit en zelfstandigheid van de studenten. Docent-coaches begeleiden de studenten hierbij, zowel individueel als in kleine groepen. Deze begeleiding vindt plaats in een bewust opgebouwde en actieve learning community van docent-coaches, studenten en vertegenwoordigers van de praktijk. Zij werken, ook letterlijk in de mooie HRM-ruimte in Breda, samen aan het opbouwen van kennis. Zo geven ouderejaars trainingen en begeleiding aan jongerejaars en zijn er workshops vanuit de praktijk. De praktijkopdrachten maar ook stages en afstuderen leiden tot beroepsprestaties die herkenbaar zijn voor de praktijk. Het panel vindt dit een mooie opzet, maar beveelt de opleiding aan ook de basistheorie die (vanuit de Body of Knowledge & Skills) verwacht wordt van studenten en beginnend beroepsbeoefenaars, niet uit het oog te verliezen.

Het docententeam is betrokken, enthousiast en kundig. Studenten waarderen al deze aspecten en voelen zich gewaardeerd: hun feedback wordt (snel) opgepakt. De docent-coaches volgen allen trajecten op didactisch, toets-technisch en onderzoeksgebied.

### Onderbouwing

#### *Programma*

#### **Opzet en inhoud programma**

In het eerste kwartaal van de opleiding volgen de studenten een gemeenschappelijk programma met de studenten van drie andere opleidingen binnen de Academie: Accountancy, Bedrijfskunde en Finance & Control. Het tweede kwartaal is er een gedeeld programma met Bedrijfskunde. Dit geeft de studenten volgens het panel een duidelijke, brede en bedrijfskundige basis. Tevens kunnen studenten hun studiekeuze van Bedrijfskunde naar HRM en vice versa nog veranderen zonder opnieuw te moeten starten. Vanaf het tweede semester werken studenten in (praktijk)opdrachten aan de leeruitkomsten van de opleiding en daarmee de kerncompetenties en de elementen uit de *Body of Knowledge & Skills* (verder BOKS) van het Landelijk Opleidingsprofiel.

Studenten hebben na het eerste semester geen klassikale lessen meer, maar worden in groepen van negen à tien studenten door een docent-coach begeleid binnen het werken aan een praktijkopdracht. De docent-coaches acquireren bij het (regionale) werkveld voor ieder semester actuele en urgente vraagstukken en zorgen ervoor dat de opdrachten passen binnen de inhoudelijke en niveau/zelfstandigheidseisen (zie figuur 1). Samen met de opdrachtgevers bepalen de docent-coaches in de semesters op niveau 1 tevens welke beroepsprestaties passen bij de opdrachten. Studenten schrijven zich vervolgens in voor een opdracht die hen aanspreekt

of die past in de studieroute van de student en gaan als groep aan de slag. Door te werken aan de opdracht vergaren de studenten kennis die passend is bij de centraal staande kerncompetenties. De docent-coach geeft tijdens het semester feedback en voert individuele- en groeps gesprekken om het leerproces te monitoren ('feedpulse' sessies) en te stimuleren. Het panel vindt het leren in praktijkopdrachten een goede voorbereiding op het latere werkveld en ziet dat studenten door een keuze te maken voor specifieke opdrachten, een eigen invulling kunnen geven aan hun leerroute.

Per semester staan een aantal kerncompetenties (zie bijlage 3) en daarbij behorende leeruitkomsten centraal, zie figuur 3. Alle kerncompetenties worden op alle drie niveaus aangetoond. De complexiteit van de opdrachten en de zelfstandigheid van studenten neemt toe per niveau.

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Jaar 1	De organisatie belicht (15 EC)	Bedrijfsprocessen en HRM (15 EC)	Junior Semester (30 EC) (KC1, 5 en 6)	
Jaar 2	Medior Semester (30 EC) (KC2, 3 en 4)		Stage jaar 2 (30 EC) (KC1, 4 en 5)	
Jaar 3	Stage jaar 3 (30 EC) (KC2, 3 en 6)		Senior Semester (30 EC) (KC2, 4 en 5)	
Jaar 4	Vrije keuze minor (30 EC)		Afstudeersemester (30 EC) (KC1, 3 en 6)	

Niveau 1

Niveau 2

Niveau 3

Figuur 3, het curriculum (ZER, 2022)

Studenten ontvangen bij de start van een semester een handleiding, waar ze informatie over uitgangspunten, leeruitkomsten en kerncompetenties die centraal staan, werkwijze en toetsing/beoordeling vinden. Studenten tonen de leeruitkomsten zo veel mogelijk aan in beroepsproducten (zie standaard 3). Er zijn in het junior semester en het medior semester binnen de opdrachten een aantal vaste beroepsprestaties die de studenten moeten opleveren, zoals een arbeidsmarktanalyse en een wervingscampagne. Vanaf de stage is er voor de student meer ruimte om zelf in overleg met de opdrachtgever een beroepsprestatie vast te stellen. Dit kan bijvoorbeeld een advies, training of handleiding zijn. De verdiepende minor die de opleiding zelf aanbiedt (Happiness Management) is op dezelfde wijze ingericht als de reguliere semesters. Studenten mogen ook een andere minor binnen Avans of via Kies op Maat bij andere hogescholen volgen. Het panel vindt de opzet van het curriculum duidelijk, maar ziet ook dat de verdeling van de summatief te beoordelen kerncompetenties per semester de focus van het curriculum enigszins beperkt. Het panel geeft de opleiding ter overweging mee om zeker in de hogere semesters alle kerncompetenties aan de orde te laten komen en te beoordelen om de integraliteit die het vakgebied kent, recht te doen.

Zakelijke (schriftelijke) communicatie en Engels (mondeling en schriftelijk) worden wel in trainingsvorm aangeboden. Studenten leggen voor Engels assessments af om hun niveau aan te tonen, het behalen van deze assessments is voorwaardelijk aan het beoordelen van de opdrachten. Het toepassen van correct zakelijk Nederlandse communicatie wordt beoordeeld in de portfolio's en presentaties.

De opleiding heeft geen vaste literatuurlijst na het eerste semester. In dit eerste semester wordt een brede bedrijfskundige en gedeeltelijk ook HRM-specifieke theoretische basis gelegd, waarbij diverse handboeken worden voorgeschreven die ook in de rest van de opleiding gebruikt kunnen worden. Studenten leren tijdens de coachingsgesprekken van docenten en medestudenten literatuur te zoeken die inhoudelijk correct, actueel en gezaghebbend is. Bij de opdrachten moeten studenten als eerste stap individueel literatuur vinden en toepassen op het vraagstuk in een (beperkt) theoretisch kader. Hierna gaat de groep samen bepalen welke literatuur, welke modellen en welke oplossingsrichting ze als groep gaan presenteren aan de opdrachtgever. De docent-coach geeft hierbij feedback en stuurt waar nodig bij om te zorgen dat de juiste inzichten en kwalitatief goede bronnen worden gebruikt. Het panel constateert dat in de bekeken studentenwerken de gebruikte literatuur veelal praktische *white-papers* en beroepsgerichte artikelen zijn. Het panel moedigt de opleiding ten zeerste aan om meer aandacht te geven aan het gebruik van actuele onderzoeksverslagen en internationale (wetenschappelijke) literatuur. Kwaliteit, en niet zo zeer de toegankelijkheid, van vakliteratuur zou voorop moeten staan.

Om te borgen dat studenten zonder vaste lessen en literatuurlijst binnen de praktijkopdrachten wel de benodigde kennis op doen, voeren studenten in het senior semester voor zichzelf een screening uit of alle zij alle onderwerpen uit de Boks vanuit het Landelijk Opleidingsprofiel beheersen. Dit bespreken ze met hun medestudenten, onder begeleiding van een docent-coach, waarna zij zo nodig afspraken maken hoe zij onderwerpen die nog onvoldoende diepgaand zijn behandeld, gaan oppakken in de rest van hun studie. Uit bestudering van de stukken en gesprekken met vertegenwoordigers van het werkveld is het panel gebleken dat studenten, bij voorbeeld tijdens de stageperioden, niet altijd over kennis en vaardigheden beschikken die in het werkveld worden gezien als operationele basis. Het gaat dan bijvoorbeeld over arbeidsrechtelijke en procedurele aspecten. Het panel doet de aanbeveling om meer en eerder in het programma aandacht te besteden aan de basiskennis van HRM die studenten individueel nodig hebben om goed te kunnen functioneren in een startfunctie in het beroepenveld, maar ook in de stages.

### **Onderzoekend vermogen**

Mede naar aanleiding van de vorige visitatie heeft het team de afgelopen jaren inzake het onderzoekend vermogen dat van studenten verwacht en gestimuleerd wordt, een professionaliseringstraject met TIAS (Tilburg University en Eindhoven University of Technology) en twee lectoren gevolgd. Dit heeft het beeld en de kennis van het team op het gebied van onderzoek versterkt. Het panel concludeert dat de studenten gebruiken maken van een adequate mix aan onderzoekstechnieken bij het uitwerken van de opdrachten naar beroepsproducten. In het HRM-werkveld is in toenemende mate aandacht voor kwantitatieve dataverzamelingstechnieken (*big data*) en *data-analytics*: het panel adviseert de opleiding deze elementen van onderzoek niet uit het oog te verliezen en wellicht een belangrijker rol in het curriculum te geven.

### *Begeleiding: de learning community*

Het panel heeft mogen ervaren dat er bij de opleiding sprake is van een levendige *learning community*. Studenten, docent-coaches en de praktijkvertegenwoordigers werken op basis van gelijkwaardigheid samen in het leerproces. De opleiding heeft een grote HR-ruimte waarin studenten van alle jaren, docent-coaches en externen samenwerken. De ouderejaars coachen hier de jongerejaars, oud-studenten en andere opdrachtgevers bespreken er opdrachten met de



studentgroepjes en docent-coaches zijn hier beschikbaar voor vragen en coachingsafspraken. Binnen de learning community wordt gebruik gemaakt van verschillende begeleidingsvormen. Studenten organiseren, onder andere tijdens de terugkomdag van de stage, workshops om de opgedane kennis te delen of nodigen hiervoor experts uit. Tevens voeren studenten trainingen uit of doen ze mee aan trainingen van andere deelnemers. Zij presenteren bevindingen uit de praktijkopdrachten aan de community en krijgen individueel of als groep feedback van alle betrokkenen. De docent-coaches zijn altijd beschikbaar voor studenten, tijdens de individuele - en groepsbegeleidingsafspraken maar ook daarbuiten. Er is contact in de HR-ruimte maar ook regelmatig via Teams, mail of telefoon: zowel binnen als buiten werkuren.

De docenten houden hun kennis *up-to-date* en leren regelmatig bij door het begeleiden van de praktijkopdrachten. Zij evalueren tijdens en na afloop van een semester met de studenten en het werkveld de inhoud en uitvoering van de praktijkopdracht en de begeleiding en maken zo nodig aanpassingen (in onder andere de handleidingen). Studenten spraken tegen het panel hun tevredenheid uit over de betrokkenheid van de docenten bij hun studieloopbaan en de studenten waarderen de hechte samenwerking met studenten uit andere jaarlagen. Zij benoemen dat feedback die zij tijdens de begeleiding aan de opleiding geven, in principe bij het volgende uitvoeringsmoment al verwerkt is. Het panel constateert dat er sprake is van persoonlijke begeleiding met een kwaliteitscultuur, waar studenten zich gelijkwaardig en veilig voelen en feedback kunnen geven. Hun opmerkingen worden aantoonbaar opgepakt en verwerkt in verbeteringen.

De opleiding is volgens het panel terecht trots op de samenwerking van studenten, docenten en opdrachtgevers die overtuigend plaatsvindt. Het panel adviseert aandacht te blijven besteden aan de betrokkenheid van met name de ouderejaars studenten bij de *learning community* en te blijven borgen dat ook zij voldoende animo hebben en reden houden om zich in te blijven zetten voor de *community*. Volgens de opleiding zijn de maatregelen als gevolg van de Corona-pandemie de oorzaak van de verminderde betrokkenheid met de opleiding.

### *Docenten*

Het panel heeft een bevlogen, vakkundig, betrokken en enthousiast docententeam mogen ontmoeten. Het zelforganiserende team van docenten bestaat ten tijde van de visitatie uit 18 docent-coaches, met een aanstelling van in totaal 16 fte, en een teamleider die tevens adjunct-directeur is van de Academie. Zestien docent-coaches hebben een relevante masteropleiding afgerond en twee docent-coaches zijn daar recent aan begonnen. Zij hebben een diverse achtergrond met veelal praktijkervaring en soms onderwijservaring. Een aantal docenten heeft recent praktijkervaring opgedaan door een half jaar in het (internationale) HRM-beroepenveld werkzaam te zijn. Alle docenten hebben de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) van Avans (grotendeels) afgerond die bestaat uit de onderdelen didactiek, toetsing (Basis Kwalificatie Examinering), onderwijs & ICT en Brein & leren. Drie recent gestarte docent-coaches zijn bezig met onderdelen van de BDB. Negen docenten hebben tevens de Senior Kwalificatie Examinering afgerond, hetgeen het panel waardeert.

De docenten vertellen het panel voldoende tijd te hebben voor professionalisering, bijvoorbeeld door het bijwonen van (internationale) congressen. Daarnaast volgt het team gezamenlijk trainingen over bijvoorbeeld de HILL methodiek en de Gereedschapskist Oplossingskracht voorafgaand aan de start van het afstuderen van studenten. Nieuwe docent-coaches volgen

eerst het BDB-traject en vervolgens zo mogelijk en indien relevant cursustrajecten over onderzoekvaardigheden via TIAS en HILL. Twee docent-coaches zijn lid van een kenniskring waarvan één docent-coach is verbonden aan het lectoraat Nieuwe Economie. Het panel stelt dit op prijs en moedigt de opleiding aan de kennis die hier opgedaan wordt, actief over te brengen naar het team en in te zetten bij de begeleiding.

Studenten waarderen de kennis en grote betrokkenheid van hun docent-coaches. De docenten ervaren de ruime bereikbaarheid niet als een last, blijkt uit de gesprekken. Zij erkennen wel dat de gekozen onderwijsvorm, met groeps- en individuele begeleiding met regelmatige feedback, vanuit de gewenste gelijkwaardigheid zorgt voor werkdruk. Het panel herkent dit en hecht er aan te benoemen dat de werk/privé balans bespreekbaar zouden moeten blijven tussen management, docenten en studenten. Het panel adviseert de opleiding, nu het curriculum enkele jaren staat, een pas op de plaats te maken en rust te nemen voor bezinning, consolidatie en reflectie op de kwaliteit.

## Standaard 3 Toetsing

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

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Vanuit het Avans-toetsbeleid heeft zij een duidelijke visie op toetsing vanuit de elementen van de HILL visie op onderwijs. Studenten worden steeds meer beoordeeld middels beroepsproducten, zoals een wervingscampagne. Aanvullend stellen studenten portfolio's op met bewijsstukken en verantwoordingsdocumenten. Dit sluit goed aan bij de beroepspraktijk. Er is regelmatig sprake van formatieve evaluatie door peers en docenten. De summatieve beoordelingen vinden plaats met formulieren en rubrics waarbij de feedback aan de studenten toereikend is.

Borging van de toetskwaliteit vindt plaats binnen het team in de regelmatige normvindingssessies. De examen- en toetscommissie zorgen voor externe borging en advies. De examencommissie is betrokken en voert de wettelijk vastgelegde taken overtuigend uit.

### Onderbouwing

#### *Toetsbeleid en toetsuitvoering*

De opleiding werkt vanuit het toetsbeleid van de Academie waarin de uitgangspunten onder ander zijn (Opleidingskader 2022):

- “Het eindoordeel komt tot stand doordat meerdere beoordelaars zijn betrokken bij de formatieve en summatieve toetsen. Hierdoor ontstaat een meer compleet en betrouwbaar beeld van de geleverde prestaties van de individuele student.
- Omdat we de toetsvorm een afspiegeling willen laten zijn van de prestaties in het relevante beroepenveld, is er sprake van een verantwoorde mix van toetsvormen”.

Het panel ziet deze elementen terug in de toetsuitvoering van de opleiding. In het eerste semester maken studenten voornamelijk digitale (summatieve) kennistoetsen met open vragen. In het kader van kerncompetentie 1 (werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap) volgen studenten naast de kennisgerichte vakken, de Persoonlijke en Professionele Ontwikkelingslijn (PPO). Als toetsing in deze lijn stellen studenten een portfolio met bewijzen samen. Voor het onderdeel HRM en Bedrijfsprocessen is er tot slot een mondeling assessment. De toetsen in het eerste semester worden door vakdocenten opgesteld, in overleg met de curriculumcommissie, en vooraf gescreend door de toetscommissie. De adviezen van de toetscommissie worden door de docenten verwerkt voor afname van de toets.

Vanuit de elementen van HILL heeft de opleiding vanaf het tweede semester gekozen voor toetsen als “assessment for learning”: de student leert door, en tijdens, het maken van de toets. Per semester maken studenten twee praktijkopdrachten in het kader van de centraal staande kerncompetenties. In ieder semester worden drie kerncompetenties summatief beoordeeld (zie figuur 3): de student krijgt 10 EC per kerncompetentie. In het medior semester, bij de twee stageperioden en bij het afstuderen leveren de studenten een competentieverslag met

bewijsstukken (beroepsprestaties) voor de kerncompetenties op en is er hierover een individueel competentiegesprek ter beoordeling met twee docent-coaches en de opdrachtgever en/of een extern geëncmitteerde.

In het junior en senior semester zijn er diverse toetsvormen die aansluiten op de beroepsprestaties die de studenten opleveren: zo worden zij bijvoorbeeld beoordeeld in presentaties, assessments en verantwoordingsverslagen. Als voorbeeld: in het junior semester werken studenten aan een wervingscampagne, in het kader van recruitment (kerncompetentie 5, match tussen vraag en aanbod van arbeid). Studenten werken in groepen van acht tot tien studenten. Tussentijds worden de resultaten van studenten regelmatig voorzien van feedback door medestudenten en docent-coaches op individueel- en groepsniveau. Ook de opdrachtgever, over het algemeen regionale partners van de opleiding, geeft feedback. De studenten presenteren hun wervingscampagne in de learning community en worden door de docent-coaches en de opdrachtgever individueel beoordeeld op de aanpak en het resultaat van de opdracht. De tweede praktijkopdracht van dit semester staat in het teken van verzamelen en analyseren van data (kerncompetentie 2) rondom een HR-instrument. Studenten verwerken dit in een individueel verantwoordingsverslag, waarin zij de onderzoekstappen (van probleemanalyse tot en met resultatenverwerking/conclusie) rondom de keuze voor een HR-instrument verantwoorden. Dit verslag wordt individueel beoordeeld. Voor de PPO lijn (kerncompetentie 1) is er voor alle studenten een start- en eindassessment ten aanzien van professionele beroepshouding en persoonlijk leiderschap (kerncompetentie 1) waarna de studenten hun voortgang (creatief) presenteren aan hun medestudenten en docent-coach. De presentatie en de bijbehorende onderlegger worden beoordeeld.

Het panel vindt dat de toetsingsmethodiek mooi aansluit op beroepsproducten en de beroepsprestaties die de studenten later in de beroepspraktijk gaan leveren. De studenten krijgen veel feedback van verschillende partijen, ook hier is er sprake van een goede inzet van de learning community. De opbouw van het beoordelen van groepswork naar meer individuele prestaties, zowel binnen een opdracht als in de loop van de opleiding is adequaat. Het panel adviseert de opleiding wel om tijdens de groepsopdrachten goed te bewaken dat studenten ook individueel werken en leren met de opdracht en daarmee individueel de verwachte en benodigde kennis opdoen en de juiste individuele beoordeling krijgen.

### **Beoordeling**

Het panel heeft uit alle jaren diverse toetsen met uitwerking en beoordeling ingezien. Binnen de meeste semesters en opdrachten wordt beoordeeld vanuit een rubric. In deze rubrics staan de uitwerkingen van de leeruitkomsten op het vereiste niveau benoemd als beoordelingscriterium. De beoordelingen lopen van voldoende tot goed, studenten krijgen aanvullend feedback per beoordelingscriterium. Het panel vindt de beoordelingen helder en goed onderbouwd. De becijfering is over het algemeen navolgbaar: wel zijn de beoordelingscriteria redelijk abstract en breed geformuleerd. Het panel geeft de opleiding de overweging mee om meer concreet te maken welke kenniselementen de studenten moeten beheersen per niveau.

Correct zakelijk taalgebruik en literatuurverwijzing zijn voorwaardelijk ('hygiënefactoren') aan het verkrijgen van een beoordeling. Het panel ziet in diverse (afstudeer) werken dat deze zaken nog verbetering behoeven in de studentenuitwerkingen. Ook in het jaarverslag van de examencommissie wordt hier melding van gedaan. Het panel adviseert de opleiding dringend,

conform de bevindingen van de examencommissie, hier meer aandacht aan te besteden en strikter te beoordelen op taal en APA-gebruik.

#### *Borging kwaliteit toetsing en beoordeling*

Het panel vindt het mooi dat de borging van de toetskwaliteit begint in de uitvoering van de kwaliteitscyclus rondom toetsing van het docententeam zelf. Het docententeam heeft door de SKE-certificeringen veel kennis op het gebied van toetsing. De examencommissie benoemt examinatoren voor het uitvoeren van beoordelingen, waarbij de eisen zijn dat een docent-coach twee jaar in dienst moet zijn en daarnaast een relevante mastergraad heeft. De examinatoren kalibreren regelmatig: bij het opstellen van een toets/praktijkopdracht, tijdens de uitvoering van de opdracht (ook bij het afstuderen) aan de hand van tussenproducten en tijdens de beoordeling van de beroepsprestaties, portfolio's en dergelijke. Dit zijn zogenaamde normvindingsessies. De toetscommissie is betrokken bij het opstellen van toetsen, heeft een opzet gemaakt voor de invulling van de normbevindingsessies en is hier regelmatig aanwezig. De uitkomsten van de sessie worden genotuleerd en gedeeld met de curriculumcommissie als basis voor eventuele verbeterlagen. Het docententeam neemt deel aan uitwisseling van eindwerken met HRM opleidingen binnen en buiten Avans (bijvoorbeeld Hogeschool Arnhem Nijmegen, Hogeschool Utrecht). Het panel vindt de afstemming in diverse kalibratie momenten sterk voor de borging van gelijklopende beoordelingen.

Bij het seniorsemester en het afstudeersemester wordt gewerkt op basis van het vierogenprincipe, waarbij wordt beoogd dat examinatoren zo vaak mogelijk in verschillende duo's samen beoordelen. Ten tijde van de visitatie werden in alle semesters twee examinatoren per student betrokken bij de beoordeling. Dit bevordert de onafhankelijkheid van de beoordeling.

Het panel heeft kennisgemaakt met leden van de actieve examen- en toetscommissie en constateert uit de gesprekken en de documentatie dat borging in de opleiding zorgvuldig is vormgegeven. De toetscommissie valt onder de curriculumcommissie van de opleiding en heeft een adviserende rol ten aanzien van toetsing. De examencommissie is verantwoordelijk voor de bacheloropleidingen Bedrijfskunde en HRM in Breda en Den Bosch. De leden van de examencommissie zijn docenten uit deze opleidingen, aangevuld met een voorzitter en een extern lid. De examencommissie vervult volgens het panel haar wettelijke taken met verve vanuit een duidelijke borgingsagenda en de leden voeren regelmatig borgingsonderzoeken uit bij de opleidingen. Zo is bij de opleiding HRM Breda een borgingsonderzoek naar stage jaar 3 en het senior semester uitgevoerd. De examencommissie concludeert dat kalibratie en vierogenprincipe hier goed worden uitgevoerd en dat evaluaties van onderwijs en toetsing structureel worden gerapporteerd aan de curriculum- en opleidingscommissie. De examencommissie heeft enige aanbevelingen gedaan ter verbetering van de handleidingen. De bevindingen van het borgingsonderzoek zijn gedeeld met de curriculumcommissie en de goed functionerende opleidingscommissie van de opleiding. De examencommissie heeft regelmatig overleg met de directie, curriculumcommissie en toetscommissie om onder andere de voortgang ten aanzien van de aanbevolen verbeteringen te monitoren.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Studenten tonen beheersing van alle kerncompetenties op eindniveau aan in een afstudeerjaar. Tijdens het afsluitende afstudeersemester stellen studenten voor een opdrachtgever zelfstandig een voorstel op ten aanzien een verandertraject, waarbij zij aanbevelingen geven ten aanzien van de implementatie hiervan. Het panel stelt dat de studenten de beoogde leerresultaten aantonen in de producten die zij opleveren. De betrokkenheid van het werkveld bij het afstuderen is een positief aspect. Studenten vinden snel een baan en worden gewaardeerd door hun afstudeerbedrijven en eerste werkgevers.

### Onderbouwing

#### *Systeem van afstuderen*

Studenten tonen de beoogde leerresultaten, de kerncompetenties zoals omschreven in leeruitkomsten op niveau 3, individueel aan in het afstudeerjaar tijdens het senior semester en het afstudeersemester, zie figuur 4. Alle onderdelen moeten met een voldoende worden beoordeeld.

Semester	Senior Semester			Afstudeersemester		
Kerncompetentie	KC2	KC4	KC5	KC1	KC3	KC6
EC's	10	10	10	10	10	10
Naam	HRM-beleid 3	Ontwikkeling van individuen, teams en organisaties 3	Vraag en aanbod van arbeid 3	Professionele beroepshouding 3	Veranderings processen 3	HR-data 3

Figuur 4, afstuderen (ZER)

Ten tijde van de vorige visitatie was er sprake van afstuderen in duo's, waarbij het panel constateerde dat de individuele beoordeling moeilijk was. Het panel waardeert de wijziging en vindt dat er een helder afstudeerprogramma is samengesteld. In het senior semester stellen studenten, zoals beschreven bij standaard 3, een individueel competentieportfolio samen met daarin bewijzen op basis van individuele en groepsopdrachten. Dit portfolio wordt verdedigd in een competentiegesprek. Voor het afstudeersemester zoeken de studenten bij een opdrachtgever een "urgente concrete praktijkvraag die binnen het HR-vakgebied valt en zich bevindt op tactisch-strategisch niveau". Voor deze opdrachtgever voeren studenten een veranderkundig proces uit, dat leidt tot een eindproduct in de vorm van een beroepsprestatie. Dit kan een adviesrapport zijn maar ook een strategisch personeelsplan of een dashboard of een talentontwikkelingsprogramma. In het afstuderen wordt voor kerncompetentie 3 de veranderkundige aanpak van de studenten beoordeeld en niet het opgeleverde product. De studenten worden bij het afstudeerbedrijf begeleid door een praktijkbegeleider: deze begeleider geeft een beoordelingsadvies dat in principe wordt overgenomen door de afstudeercoach en de tweede beoordelaar. Deze beoordeling vindt plaats aan de hand van een rubric waarin het traject van de student en het opgeleverde product in vier cijfercategorieën beoordeeld worden. Naast

het advies van de praktijkbegeleider wordt een adviesbeoordeling van een externe gecommiteerde gevraagd. De uiteindelijke beoordeling vindt plaats door de examinatoren van de opleiding, zij komen in gesprek tot een gezamenlijk oordeel dat vastgelegd wordt in een beoordelingsformulier.

Met een verantwoordingsdocument sluiten studenten de kerncompetentie 6, HR Data, af. Hierin verantwoorden studenten het uitgevoerde onderzoek aan de hand van de onderzoeksproces. Duurzaamheid wordt hierbij betrokken in de verantwoording en bij de beoordeling (van de aanbevelingen). Een extern gecommiteerde voorziet het verantwoordingsdocument van een beoordelingsadvies met onderbouwing. Twee examinatoren van de opleiding beoordelen het verantwoordingsdocument en lichten deze beoordeling toe.

Kerncompetentie 1 wordt aangetoond op basis van een dossier dat de persoonlijke en professionele groei tot beginnend beroepsbeoefenaar aantoont. Zij reflecteren op hun ontwikkeling als credible activist. Bij de verdediging van het dossier is een extern gecommiteerde betrokken die de twee examinatoren adviseert, de feedback en beoordeling wordt gegeven door de examinatoren.

De opleiding heeft duidelijk eisen geformuleerd die zij stelt aan praktijkbegeleiders en extern gecommiteerden. Een praktijkbegeleider moet hbo-niveau en minimaal drie jaar werkervaring hebben, de extern gecommiteerde moet inhoudelijk deskundig zijn en vier jaar werkervaring hebben in de HR-sector op hbo-niveau. Het panel waardeert de nauwe betrokkenheid van het werkveld bij het beoordelen van studenten op het eindniveau van de opleiding.

Voor alle documenten die de studenten inleveren, zijn de 'hygiëne factoren' voorwaardelijk: correct zakelijk Nederlands, het volgen van de APA-richtlijnen, negatieve plagiaatscan en een woordmaximum.

#### *Producten van afgestudeerden*

Het panel heeft van vijftien studenten (uit twee cohorten) de dossiers van het afstudeersemester bestudeerd. Van twee studenten zijn hierbij ook alle opgeleverde onderdelen van het senior semester toegevoegd, zodat het panel zich een totaalbeeld heeft kunnen vormen van het studentenwerk op eindniveau 3. Het panel heeft mooie voorbeelden van praktijkgerichte afstudeertrajecten gezien. Voorbeelden van de verbetertrajecten die studenten hebben uitgevoerd en de bijbehorende verantwoordingsdocumenten zijn "hoe ziet een passend duurzame inzetbaarheidsbeleid voor XX eruit (beleidsplan duurzame inzetbaarheid)", "hoe kan XX ervoor zorgen dat de huidige medewerkers worden behouden, zodat het medewerkersverloop daalt" en "hoe kan XX het onboardingtraject optimaliseren, zodat nieuwe winkelmedewerkers meer gebonden en geboeid raken aan de organisatie". Het panel concludeert aan de hand van de studentenwerken en portfolio's dat het inhoudelijke niveau van de studenten zeker toereikend is en dat zij aantonen te kunnen functioneren als startend beroepsbeoefenaar-HR. In enkele gevallen is het niveau van het taalgebruik volgens het panel niet op hbo-niveau, het panel moedigt de opleiding aan hier oog voor te houden.

Het valt het panel op dat studenten door de afstudeerperiode niet toe kunnen komen aan implementatie en evaluatie van de door hen voorgestelde oplossingen. De afstudeertermijn is

een bewuste keuze van de opleiding, maar het panel geeft de overweging mee om nogmaals te evalueren of er een mogelijkheid is om implementatie onderdeel van het afstuderen te maken.

Uit de verantwoordingsdocumenten blijkt dat de studenten met name gebruik maken van kwalitatieve analysetechnieken in de onderzoeken. Het panel adviseert de opleiding aan meer aandacht te schenken aan 'data-driven' analyses en studenten te vragen hun onderzoeksvraag te verkennen en onderbouwen met kwantitatieve gegevens zoals 'het aantal werknemers dat vertrekt binnen zes maanden'. Het verantwoordingsdocument kan hiermee aan verdieping winnen.

De becijfering van de onderdelen is voor het panel over het algemeen herkenbaar. De verantwoording van de totstandkoming van het cijfer kan duidelijker, volgens het panel. De onderbouwing van de beoordelingen, behalve bij de verantwoordingsdocumenten, is regelmatig algemeen en beperkt verwoord. Ook blijkt de gevolgde procedure bij de beoordeling niet uit de ingevulde formulieren. In een voorbeeld waar de extern gecommiteerde in de becijfering en onderbouwing (behoorlijk) afwijkt van het oordeel van de praktijkbegeleiding, nemen examinatoren het cijfer van de praktijkbegeleider zonder toelichting over. Dit is conform de instructie, maar het is niet inzichtelijk hoe het beoordelingsoverleg is verlopen. Zonder af te doen aan de gegeven beoordeling, adviseert het panel om ook de examinatoren individueel (eerst) een beoordeling te laten invullen, zodat zichtbaar is wat het oordeel van de (door de examencommissie aangewezen) formele beoordelaars is. Naar de student toe kunnen formulieren natuurlijk worden samengevoegd. Indien er een verschil is in de oordelen van de betrokken partijen, adviseert het panel om de beslissing voor het uiteindelijke cijfer altijd te laten onderbouwen door zowel de adviserende als de beoordelende betrokkenen. Met deze aanpassingen zou de transparantie van het oordeel verder versterkt worden.

#### *Functioneren afgestudeerden*

Alumni van de opleiding vinden snel een passende baan. Regelmatig blijven zij werken bij hun afstudeerorganisatie, een positieve waardering voor de opleiding. Alumni vertellen het panel dat hun opleiding goed aansluit op het werkveld doordat zij veel opdrachten in de praktijk hebben uitgevoerd.

De opleiding onderhoudt goed contact met oud-studenten die werkzaam zijn in de HR-sector, bijvoorbeeld via LinkedIn en nodigt hen regelmatig uit voor het geven van gastcolleges of workshops. Ook worden alumni regelmatig opdrachtgever van praktijkopdrachten binnen de opleiding. Dit versterkt volgens het panel de learning community: het is voor studenten motiverend om van oud studenten in de beroepspraktijk te leren. Het panel moedigt de opleiding aan om actief alle afgestudeerden te blijven volgen om zo het netwerk verder te verbreden en een goed beeld te hebben van de trajecten van alumni.



## Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs

In 2015 behaalde de opleiding twee sterren bij een AISHE-audit op het gebied van duurzaamheid. Gelijktijdig met de opleidingsvisitatie op 13 december 2022 heeft de opleiding als vervolg op deze AISHE-erkenning een Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs aangevraagd. De aanvraag komt voort uit de strategie van Avans Hogeschool op het gebied van duurzaamheid. Het uitgangspunt van de opleiding is dat studenten worden opgeleid tot credible activist die gericht is op het initiëren van duurzame ontwikkeling van mensen, organisaties en netwerken en hiernaar handelen van uit de HRM-professie.

### Criterion 1 Onderscheidend karakter

*Het te beoordelen kenmerk is onderscheidend voor de opleiding in relatie tot relevante opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijs.*

#### Conclusie

De opleiding **voldoet niet** aan criterium 1. Het panel waardeert de keuze voor duurzaamheid als speerpunt. Het ROC-model en de intentie om studenten op te leiden tot credible activists, zijn adequate uitgangspunten, maar de uitwerking van deze punten gaat naar mening van het panel niet verder dan de focus van andere HRM-opleidingen en het Landelijk Opleidingsprofiel. Het panel moedigt de opleiding aan verder te werken naar onderscheidende thema's met daarbij passende uitwerkingen.

#### Bevindingen

##### Visie

De opleiding wil studenten opleiden tot credible activists: een rol vanuit de rollenbeschrijving van HRM-professionals van Ullrich (zie ook standaard 1). De modellen van Ullrich worden veel gebruikt bij HRM-opleidingen en het bijbehorende werkveld. Het doel van de opleiding is om met de keuze voor de credible activist "geloofwaardigheid, integriteit, duurzaamheid en de voorvechtersrol binnen de organisatie" centraal te zetten in het opleiden van de studenten (ZER).

##### Opleidingsvisie op duurzaamheid

De opleiding heeft haar eigen vertaling van de Avans-visie op duurzaamheid ontwikkeld. In het teamplan 2019 -2020 was besloten om vier Sustainable Development Goals (SDG) te implementeren in het onderwijs in de verschillende semesters. De SDG's werden echter volgens de opleiding niet of nauwelijks aan de beroepsprestaties gekoppeld en werden ervaren als "iets erbij of een moetje" (ZER). Studenten hadden moeite met de vertaling van die SDG's naar de beroepspraktijk. Daarom heeft opleiding in 2022 de keuze gemaakt om met ingang van het studiejaar 2022 -2023 te gaan werken vanuit het ROC-model van De Lange, zie figuur 5

MVO	Duurzaam HRM	Focusvraag	Voorbeeldthema's
People	Respect	Hoe laten we medewerkers (nog meer) als 'volwaardige' interne stakeholders tot hun recht komen?	Paars management Dialogoog Zinvol werk Engagement
Planet	Omgevingsbewustzijn	Hoe verbinden we ons HR-beleid (nog meer) met onze andere stakeholders en de onderlinge waarden, normen en evoluties in de maatschappij?	Diversiteitsmanagement Inclusie Netwerken Vrijwilligersmanagement Werk-privébalans
Profit	Continuïteit	Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers en organisatie (nog meer) toekomstbestendig zijn?	Duurzame inzetbaarheid Successieplanning Sociale innovatie

Figuur 5, ROC-model (ZER)

Dit HRM-model ziet de opleiding als een wijze om de SDG's dichter naar de HR-praktijk te halen. De drie focusvragen vanuit dit model worden benut voor de praktijkgerichtheid en de concrete toepassing van duurzaam HRM in het curriculum. In combinatie met het ROC-model wordt een credible activist door de opleiding gezien als een "aanjager van vertrouwensrelaties in de organisatie die vanuit zijn vak ook streeft naar de balans tussen Respect, Omgevingsbewustzijn en Continuïteit" (integraal duurzaam HRM).

Het panel vindt de visie op de HRM-rol van credible activist, die de opleiding gekozen heeft, adequaat en merkt in de gesprekken dat dit beeld goed is geïntegreerd en leeft bij studenten, docent-coaches en een aantal vertegenwoordigers van het werkveld. De insteek van duurzaamheid in HR is echter weinig onderscheidend ten opzichte van de insteek van de andere HRM-opleidingen. Andere opleidingen kijken op dezelfde wijze naar duurzaamheid binnen HRM: de focusvragen die voortvloeien uit het ROC-model zijn niet onderscheidend in vergelijking met focuspunten die opleidingen regelmatig gebruiken vanuit de people, planet en profit dimensies.

De ambitie, en eerste stappen, van de opleiding ten aanzien van duurzaamheid worden gezien en aangemoedigd. Echter er is tussen docenten en studenten nog onvoldoende eenduidigheid over definitie van duurzaamheid, voordelen die het kan leveren, onvoldoende externe communicatie en bovenal onvoldoende integraliteit van het onderwerp duurzaamheid binnen de opleiding. Ook lijkt de kennis op dit thema nog afhankelijk van individuen: er lijkt ten tijde van de visitatie nog onvoldoende gestructureerd gewerkt te worden naar een hoger kennisniveau tussen docenten onderling. Het panel adviseert de opleiding om frequenter open dialogen te voeren met diverse stakeholders (bestuur, docenten, studenten, alumni en afstudeerbedrijven) om gezamenlijk dit onderwerp te doorleven en te toetsen of iedereen deze strategische richting in dezelfde mate daadwerkelijk (persoonlijk) ondersteunt en begrijpt. Blijf ook leren van elkaar, bijvoorbeeld in gezamenlijkheid met Avans HRM 's-Hertogenbosch en andere opleidingen binnen Avans Breda.

Het panel adviseert om de versterkte visie op duurzaamheid integraal verder uit te werken in de opleiding. De opleiding kan onderscheidend zijn als duurzaamheid een integraal onderdeel van de opleiding is en deze visie en uitwerking op een eenduidige manier herkend en beleefd wordt door alle interne en externe stakeholders.

## **criterium 2 Concretisering**

*De gevolgen van het te beoordelen kenmerk voor de kwaliteit van het onderwijs zijn geoperationaliseerd aan de hand van de relevante standaarden van het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland.*

### **Conclusie**

De opleiding **voldoet niet** aan criterium 2. In de standaarden komt het thema duurzaamheid nog niet voldoende concreet terug. De visie op duurzaamheid is niet verwerkt in de kerncompetenties die de basis zijn bij standaard 1 en komt nog niet toereikend naar voren in de andere standaarden. De opleiding maakt stappen om de insteek middels de duurzame credible activist op te nemen in de aspecten van de standaarden en moedigt de opleiding aan de invulling van duurzaamheid herkenbaar te maken in alle onderdelen van de opleiding en dit ook extern uit te gaan dragen.

### **Bevindingen**

#### **Standaard 1**

Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft recent de keuze gemaakt om het ROC-model naast de credible activist-rol van studenten centraal te stellen in haar visie op duurzaamheid. Het panel ziet dat de opleiding de eerste stappen heeft genomen om deze visie uit te werken. In de gedefinieerde beroepsbekwaamheid en in de kerncompetenties van de opleiding komt de focus op duurzaamheid nog niet tot uiting. De eerste uitwerking is opgenomen in de competentiematrix uit september 2022. Hier wordt bij de leeruitkomsten op niveau 2 en 3 (eindniveau) het ‘ROC-principe’ genoemd bij kerncompetentie 2 en 3 (zie bijlage 3). Bij “inrichten van de HR-functie” en “initiëren, ondersteunen en realiseren van veranderingsprocessen” wordt ten opzichte van het landelijke profiel toegevoegd “rekening houdend met Duurzaam HRM (ROC-principe). Bij de brede kerncompetentie 1 (professionele beroepshouding) wordt op eindniveau toegevoegd “rekening houdend met SDG’s”. Het panel moedigt de opleiding aan om de eigen visie op duurzaamheid, maar ook op duurzame inzetbaarheid van medewerkers, op te gaan nemen in de definitie van beroepsbekwaamheid en in de opleidings specifieke kerncompetenties. In de leeruitkomsten kan een verdere operationalisering van het ROC-model de opleiding helpen om het curriculum te doordringen van de beoogde focus op duurzaamheid.

#### **Werkveld**

De opleiding werkt regelmatig samen met organisaties die passen bij de kijk van de opleiding op duurzaam HRM (ZER). Voorbeelden hiervan zijn Triodos bank, FNV Tilburg, Goldschmeding Foundation en Kringloper, naast diverse organisaties die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar werk. In de gesprekken met vertegenwoordigers van het werkveld heeft het panel vernomen dat aanbieders van praktijkopdrachten en stages, zeker bij de goede studenten, herkennen dat zij worden opgeleid in de rol van credible activist. De focus op duurzaamheid wordt minder herkend. Het werkveld is bij de keuze voor het ROC-model betrokken geweest en ondersteunt deze koerswijziging.

## **Standaard 2**

Voor studiejaar 2022 – 2023 gaat de opleiding in iedere semesterwijzer een concrete vertaling van het ROC-model naar het onderwijs benoemen. De eerdergenoemde aangepaste leeruitkomsten zullen dan onder andere opgenomen worden. Omdat de opleiding niet werkt met standaard lessen, wordt de nadruk op duurzaamheid vormgegeven door de keuze van onderwerpen binnen praktijkopdrachten en de keuze van opdrachtgevende organisaties. Een aantal voorbeelden:

### *Jaar 1*

In het eerste semester wordt het ROC-model behandeld in de HRM module en berekenen studenten hun ecologische voetafdruk

### *Jaar 2*

Het ROC-model zal dit studiejaar terugkomen in de beroepsprestatie 'wervingscampagne'. In het medior semester zal duurzaamheid deel uitmaken van het verbetervoorstel ten aanzien van een HR-instrument en komt duurzame inzetbaarheid aan bod.

### *Stages*

In stageterugkomdagen komen onderwerpen als ethiek en integriteit, inclusiviteit, discriminatie in werving en selectie aan bod, omdat veel stagiaires zich bezig houden met recruitment. Er is een workshop over duurzaamheid: besproken wordt hoe dit terugkomt bij stage-organisaties met best practices. In het beleidsadvies van de tweede stage moet rekening gehouden worden met duurzaam HRM.

### *Jaar 4*

In het senior semester werken studenten aan praktijkvraagstukken met een maatschappelijk context. Ze leveren beroepsprestaties die tegemoet moeten komen aan duurzaam HRM. In het afstuderen maken studenten een portfolio waarin studenten moeten aantonen een credible activist te zijn.

Het panel concludeert uit de bestudeerde stukken en het gesprek met studenten dat de studenten ervaren dat er aandacht is voor duurzaamheid, maar dat dit in ontwikkeling is en de afgelopen jaren niet integraal onderdeel was van de opdrachten en de begeleiding. Docenten en studenten hebben geen eenduidig beeld bij de definitie van duurzaamheid in het programma. De opleiding concludeert zelf ook in de ZER dat uit het studentenhoofdstuk en de reguliere evaluaties blijkt dat studenten geen focus op duurzaamheid ervaren in de opleiding. Zij herkennen duurzaamheid nog niet als onderdeel van hun opleiding, zien de koppeling met de praktijkopdrachten niet. Deze evaluaties zijn meegenomen bij de keuze om te kiezen voor het ROC-model in plaats van de SDG's. Het panel heeft gesproken met docenten over duurzaamheid en concludeert dat het beeld dat docent-coaches hebben nog breed is en dat de mate van kennis ten aanzien van duurzaamheid onvoldoende bij alle docenten is vertegenwoordigd. De opleiding heeft het voornemen om in 2023 te investeren in professionalisering van docent-coaches: nadat de opleidingsbehoefte is geïnventariseerd, worden er bijvoorbeeld workshops tijdens teambijeenkomsten en werkbezoeken gepland. Vanuit Avans en lectoraten wordt ondersteuning geboden. Het panel ondersteunt het voornemen van het team om duurzaamheid tot "way of life" te maken voor studenten en docenten en op zoek te gaan naar manieren om duurzaamheid op concrete wijze te integreren in de praktijkopdrachten en stages.

### **Standaard 3**

Het panel heeft gezien dat er in het senior semester praktijkopdrachten worden uitgevoerd en beoordeeld bij maatschappelijke organisaties met een maatschappelijke vraag. De selectie van praktijkopdrachten hier kan volgens het panel een voorbeeld zijn voor de opzet in de andere semesters: welke eisen wil de opleiding stellen aan de opdrachtgever, de opdracht en de beroepsprestatie? Zoals bij standaard 2 is aangegeven, komt duurzaamheid impliciet terug in opdrachten in de overige semesters. In de beoordelingsformulieren die tot het studiejaar 2022 - 2023 zijn gebruikt, is duurzaamheid geen of geen integraal onderdeel van de beoordelingscriteria. Bij de beoordelingen van de afstudeerdossiers komt duurzaamheid beperkt aan bod: in de toelichting op de beoordeling van het verantwoordingsdocument staat bij het beoordelingscriterium “aanbevelingen” vermeld dat onder andere wordt beoordeeld of er bij de totstandkoming van de conclusies “sdg’s en ..... zijn meegewogen”. Het panel adviseert de rubrics, die opgesteld gaan worden aan de hand van (vernieuwde) leeruitkomsten concreet in te laten gaan op opleidings specifieke elementen van duurzaam HRM.

### **Standaard 4**

Het panel ziet dat bij de afstudeerdossiers de onderwerpkeuze regelmatig wel binnen de focus duurzaamheid past, maar dat de uitwerkingen van de studenten in onvoldoende mate en regelmatig niet specifiek op duurzaamheid gericht zijn. Wellicht ook omdat er in de beoordelingscriteria niet wordt ingegaan op duurzaamheid, is er over het algemeen weinig aandacht voor dit aspect van het advies of persoonlijk portfolio.

De opleiding heeft de intentie om zo veel mogelijk samen te werken met maatschappelijk verantwoorde organisaties, hetgeen het panel een goede insteek vindt. Het panel adviseert de opleiding bij goedkeuring van de opdrachten de student al te wijzen op de verwachting dat duurzaamheid integraal onderdeel is van het traject. Als de opleiding zelf nog meer naar buiten treedt met de focus op duurzaamheid, zijn er wellicht meer opdrachten die goed aansluiten bij de visie en thema's van de opleiding. Bij de begeleiding is het noodzaak dat docent-coaches de noodzaak van duurzaamheid inderdaad top of de mind hebben, zoals het voornemen van opleiding is. En om studenten op het spoor te zetten van oplossingen en adviezen die aansluiten bij doelstelling om duurzaamheid integraal deel te laten zijn van studentenwerken.

### **Criterium 3 Relevantie**

Het te beoordelen kenmerk is van wezenlijk belang voor de aard van de opleiding.

#### **Conclusie**

De opleiding **voldoet** aan criterium 3. Ruime aandacht voor duurzaamheid is volgens het panel een vereiste voor het HRM-vakgebied en derhalve de aard van de opleiding. Het panel verwacht dat na verdere versterking, verbreding en uitwerking van de eigen visie op duurzaamheid binnen het HRM-vakgebied, dit op termijn verankerd kan worden in het gehele curriculum van de opleiding. Studenten kunnen dan in de toekomst als duurzame credible activist met een breed perspectief een waardevolle toevoeging zijn voor ondernemingen en wellicht daar specifiek om gezocht worden.

#### **Bevindingen**

Het panel ziet een visie op en kennis van duurzaamheid als een absolute vereiste voor het HRM-vak. Studenten die in staat zijn het brede duurzaamheidsperspectief in de rol van credible activist onder de aandacht te brengen van organisaties en hieruit handelen, zijn volgens het panel belangrijk. Deze (oud-)studenten kunnen het verschil maken in organisaties voor medewerkers en andere betrokkenen en hierom interessant zijn voor het werkveld. Het panel onderschrijft de mening van de opleiding dat HRM een belangrijke rol heeft in de transitie naar duurzaam denken en doen, ook ten aanzien van kwaliteit van werk en inzetbaarheid van medewerkers, en hiermee in sociale, maatschappelijke vraagstukken. Het panel moedigt, zoals hierboven benoemd, de opleiding aan om de visie van de opleiding hierop te versterken en integraal verder uit te werken en vervolgens in de externe communicatie te benadrukken.

Concluderend verwacht het panel dat de opleiding door de visie op duurzaamheid verder te bespreken en te concretiseren, deze integraal en consequent op te nemen als eis aan opdrachten en de uitvoering hiervan door alle jaren heen en met de resultaten hiervan actief naar buiten te treden, een nieuwe en passende groep studenten en werkveldpartners kan aantrekken. Het verankeren van duurzaamheid in de opleiding zal hiermee naar verwachting van het panel versterkt worden.

## Eindoordeel over de opleiding

	Avans Human Resource Management Veltijd Bachelor Breda
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet
<b>Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs</b>	
<i> criterium 1 Onderscheidend karakter</i>	Voldoet niet
<i> criterium 2 Concretisering</i>	Voldoet niet
<i> criterium 3 Relevantie</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management voltijd, locatie Breda van Avans Hogeschool als **positief**. Het bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs wordt **niet** toegekend.

# Aanbevelingen

## Standaard 2

Het panel doet de aanbeveling de HRM-basiskennis die studenten nodig hebben bij de werkzaamheden als startend HRM-professional, maar ook tijdens de stages, een plaats te geven in de opleiding en te borgen dat individuele studenten deze basiskennis beheersen.



## **Deel III**

### **Bijlagen**

## 1. Bezoekprogramma

### Programma Visitatiedag 13 december 2022

Tijdstip	Thema	Deelnemers
09.30 - 10.15	Ontvangst panel	Panel plus studenten
10.30	Gesprek docenten en examinatoren	(allen docent-coach en examinator)
11.15	Pauze	
11.30	Gesprek met studenten	(4e jaars (3 <sup>e</sup> jaars), (2e jaars), (3 <sup>e</sup> jaars), (4e jaars).
12.15	Lunch	
13.00	Gesprek toetsing & borging	(voorzitter examencommissie), (docent coach), toetscommissie (docent-coach) en (docent-coach, lid examencommissie - borgingsfunctionaris)
13.40	Pauze	
13.55	Gesprek met de praktijk - werkveld	(stagebegeleider, extern gecommiteerde,), (opdrachtgever, Activeringshuis), (opdrachtgever, Werkplaats Brabant) en (opdrachtgever, MidZuid, alumnus, lid Raad van Advies)
14.25	Pauze	
14.40	Gesprek duurzaamheid	(student), (student), (docent coach, sterrolhouder duurzaamheid), (docent-coach, sterrolhouder duurzaamheid)
15.10	Pauze	
16.10	Beoordelingsoverleg panel	Panel
17.00	Terugkoppeling	Panel, studenten, docenten, alumni, management, Raad van Advies
17.15	Ontwikkelgesprek Internationalisering	

## **2. Bestudeerde documenten**

Zelfevaluatie HRM Breda

Afstudeerhandleidingen (afstudeer jaar inclusief senior semester)

CV overzicht docenten

Opleidingskader HRM Breda 2022 – 2023

Jaarverslag examencommissie

OER en studiegids HRM (studiejaren 2020- 2021, 2021 – 2022 en 2022 – 2023)

Vijftien einddossiers van studenten, omvattende vier beroepsproducten op eindniveau inclusief beoordelingen. Negen studenten afgestudeerd in 2021 – 2022 en zes studenten afgestudeerd in 2020 – 2021. Verdeeld over hoogte van alle gegeven cijfers en een variëteit in onderwerpen van de opdracht. Van drie studenten is het gemaakte werk met beoordelingen van het gehele afstudeerjaar ingezien, inclusief het zogenaamde senior semester, om een beeld te krijgen van het totaal aan competenties op eindniveau. Deze dossiers omvatten aanvullend onder andere diverse competentieverslagen, een adviesrapport, een uitgewerkte casus en opgestelde vacatures en sollicitatiebrieven.

Op de locatie zijn voorbeelden ingezien van toetsen uit de eerste drie jaren inclusief beoordelingen, notulen opleidingscommissie en handboeken uit het eerste semester

### 3. Kerncompetenties

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