

Avans Hogeschool

B Human Resource Management voltijd, 's-Hertogenbosch

Beperkte opleidingsbeoordeling Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs

014A2022.07

Samenvatting

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

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**. Het panel prijst het doordacht, samenhangend, praktijkgericht en actueel curriculum en de visie om duurzaamheid hierin te gaan verweven. De studenten beschrijven de opleiding in mooie woorden waarin ze aangeven zich thuis te voelen en met name de praktijkgerichtheid van de opleiding zeer te waarderen. Het afstuderen is in lijn met het gehele opleidingsprogramma. Het panel moedigt de studenten en de docenten aan de herstart van de Opleidingscommissie voortvarend op te pakken en de commissie in haar (wettelijke) positie te brengen. Tot slot wil het panel de opleiding aanmoedigen hun visie op duurzaamheid verder uit te werken in het gehele curriculum, zodat op termijn het bijzondere kenmerk Duurzaam hoger onderwijs behaald kan worden.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Uitgaande van de competenties en kritische beroepssituaties uit het Landelijk opleidingsprofiel heeft de opleiding per fase van de opleiding beroepsbekwaamheden gedefinieerd. Hierin staat helder benoemd wat studenten moeten weten en kunnen na het afronden van een fase. In het afstuderen tonen studenten de beoogde leerresultaten aan in vier passend geformuleerde beroepsproducten. Door de koppeling naar het Landelijk opleidingsprofiel voldoen de beoogde leerresultaten aan hetgeen (inter)nationaal vereist wordt en is de invulling naar Dublindescriptoren op hbo-bachelor niveau aangetoond. De opleiding leidt studenten op in en met een sterk netwerk dat zowel regionaal als nationaal is. Docenten hebben hierdoor regelmatig contact met vertegenwoordigers van het werkveld. De samenwerking met het werkveld is hiernaast structureel opgezet in een beroepsadviesraad.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het curriculum wordt door de opleiding weergegeven als een huis met een dak: een passende weergave van opbouw en samenhang van de modulen en leerlijnen. Studenten worden adequaat begeleid en ervaren de door de opleiding opgezette toenemende zelfstandigheid. Inhoudelijk tonen de modulen een duidelijke koppeling met de onderwerpen uit het Landelijk opleidingsprofiel. Niet alleen stage en afstuderen, maar een groot deel van het gehele onderwijs vindt, onder andere door middel van integrale opdrachten, plaats in en met de beroepspraktijk. De studenten ervaren dit als

activerend. De curriculumcommissie is medeverantwoordelijk voor de overall samenhang van het programma en voert deze taak adequaat uit. Docenten zijn georganiseerd in zelfsturende teams en geven uitvoering aan de eigen verantwoordelijkheid die zij hebben voor het onderwijs en hun studenten. De teams hebben veel aandacht voor kwaliteitsverbetering. Docentprofessionalisering vindt zowel individueel als met het (fase)team voldoende plaats. De docenten zijn betrokken en inhoudelijk deskundig: de studenten waarderen hun warme en persoonlijke betrokkenheid bij hun studie en welzijn.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding gebruikt een mooi arsenaal aan toetsvormen, zoals toetsen met open vragen en mondelinge/schriftelijke presentaties, die aansluiten bij de leerdoelen van de modules en de fase van ontwikkeling van de student. Studenten oefenen hierbij al met de beroepsproducten die zij in het afstuderen op eindniveau maken (projectvoorstel, diagnose, advies en implementatie). De Body of Knowledge vanuit het landelijk HRM-profiel is duidelijk herkenbaar in de toetsen, toetsmatrijzen en studentuitwerkingen die zijn ingezien. Examinatoren worden door de examencommissie aangewezen en zij kalibreren regelmatig over het verwachte niveau en wijze van beoordeling. De toetscommissie adviseert over toetsing en de examencommissie borgt het (eind)niveau adequaat.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een innovatief en goed uitgewerkt afstudeerprogramma neergezet waarin gewerkt wordt met vier beroepsproducten. Deze vier fasen en producten: projectvoorstel, diagnose, advies en implementatie, zijn passend bij het gekozen brede profiel van HRM'er en bereiden studenten goed voor op het werkveld. Het niveau van de eindwerken is toereikend. Vertegenwoordigers van het werkveld zijn tevreden over de uitvoering en resultaten van het afstudeerprogramma door de enthousiaste studenten. Alumni vinden snel hun plek in het werkveld en zij vertellen dat de studie goed aansluit bij hun huidige werkzaamheden.

Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs:

De opleiding heeft een relevante visie op duurzaam HRM ontwikkeld. Het panel vindt dit een belangrijk en onderscheidend onderwerp voor een HRM-opleiding en moedigt de opleiding aan de visie verder uit te werken en in te voeren. Ten tijde van de visitatie was de opleiding recent gestart met het plaats geven van duurzaamheid in het curriculum, het onderwijs en toetsing. Het panel heeft in de gesprekken bemerkt dat het onderwerp nog niet integraal en overtuigend verwerkt is en niet in alle geledingen 'top of mind' is. De visie op duurzaamheid komt ook nog niet tot uiting in de beoogde leeropbrengsten en in de afstudeerwerken is duurzaamheid nog geen overkoepelend of integraal thema. Het thema is volgens het panel relevant voor het werkveld waar steeds meer het besef groeit dat duurzaamheid binnen een organisatie voor alle stakeholders relevant is. Op dit moment is echter te vroeg om een Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs te verstrekken.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleiding / Karakteristiek	8
Basisgegevens opleiding	9
Terugblik vorige visitatie	9
Beoordeling NVAO-standaarden	10
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	11
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	14
Standaard 3 Toetsing	20
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	24
Bijzonder kernmerk Duurzaam hoger onderwijs	27
Criterium 1 Onderscheidend karakter	27
Criterium 2 Concretisering	28
Criterium 3 Relevantie	31
Eindoordeel over de opleiding	32
Aanbevelingen	33
Bijlagen	34
1. Bezoekprogramma	35
2. Bestudeerde documenten	37

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande voltijdse hbo-bacheloropleiding Human Resource Management, locatie 's-Hertogenbosch 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 2021 Beperkte Opleidingsbeoordeling.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 13 november 2022. Het visitatiepanel bestond uit:
dr. S. Corporaal (voorzitter, domeindeskundige),
drs. J. Valk (domeindeskundige),
ing. J.C. de Jong (domeindeskundige),
E.G. Broug (studentlid).
drs. Y.E. Leegstra, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De voltijdse bacheloropleiding Human Resource Management (Den Bosch) 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, opleidingsvarianten en studieroutes, zoals opgenomen in bijlage 2.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. 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 bezookdag 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. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezookdag 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, 8 maart 2023

Panelvoorzitter



Dr. S. Corporaal

Auditor



drs. Y.E. Leegstra

Schets van de opleiding / Karakteristiek

De voltijdse hbo-bacheloropleiding Human Resource Management locatie 's-Hertogenbosch (verder: de opleiding) is sinds februari 2022 onderdeel van de Academie voor Management, Bestuur en Finance van Avans Hogeschool. De overige opleidingen binnen deze Academie zijn Accountancy, Bedrijfskunde, Bestuurskunde, Finance & Control en Integrale Veiligheidskunde. Tot januari 2022 vormde de opleiding tezamen met de opleiding Bedrijfskunde de Academie voor HRM en Bedrijfskunde (AHB). Deze naam wordt nog regelmatig gebruikt.

De opleiding is recent in de Keuzegids Hbo genoemd als Topopleiding: een teken dat de opleiding door de studenten hoog wordt gewaardeerd. De sfeer van de opleiding en de deskundigheid van de docenten worden geroemd. De opleiding is gevestigd in de grootste locatie van Avans in 's-Hertogenbosch en kende in studiejaar 2022-2023 een instroom van 110 studenten. De instroom is de afgelopen jaren licht dalend

De opleiding heeft Duurzaam HRM als thema, waarbinnen aandacht is voor 'inclusiviteit en diversiteit', 'waardig werk' en 'duurzame inzetbaarheid'. Dat betekent niet alleen vooroplopen op inhoud en kwaliteit van het curriculaanbod en focus op duurzaamheid, maar ook "in constante verbinding staan met het werkveld en de student om uiteindelijk een programma te bieden dat toekomstbestendig is en beroepsprofessionals opleidt die kritisch, onderzoekend en ondernemend zijn en streven naar het beste voor de mensen, de organisatie en haar omgeving...." De ambitie van de opleiding is "om tot de top 3 van HRM-opleidingen in Nederland te behouden". Het huidige curriculum van de opleiding is (vanaf 2016) onder leiding van de curriculumcommissie en in nauwe samenwerking met het Leer- en Innovatiecentrum (LIC) van Avans ontwikkeld. Het gedachtengoed van bekende onderwijsprofessionals als Pedro de Bruyckere, Paul Kirschner en Mirjam Losse was hierbij een pijler. Dit heeft geresulteerd in veel aandacht voor effectieve overdracht van kennis en aansluiting op de beroepspraktijk in integrale opdrachten die leiden tot voor het werkveld relevante beroepsproducten.

De komende jaren zullen voor 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 te 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 start in het studiejaar 2022-2023 met het ontwikkelen van een blauwdruk voor het nieuwe HRM-curriculum en heeft hier een ontwikkelteam voor opgericht bestaande uit een brede vertegenwoordiging van docenten, curriculumcommissie en management.

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
Opleidingslocatie(s)	's-Hertogenbosch
Onderwijstaal	Nederlands
Bijzonder kenmerk	Duurzaam hoger onderwijs

Terugblik vorige visitatie

Het panel constateert dat de opleiding adequaat heeft gewerkt aan de aanbevelingen uit de voorgaande visitatie. Het hierin genoemde model van Boselie is nu daadwerkelijk geïntegreerd in het curriculum over alle jaren en het panel stelt uit gesprekken en bestudeerde toetsen vast dat studenten regelmatig en vanuit verschillende perspectieven werken met het model. Daarnaast heeft de opleiding hun visie aangescherpt en specifiek gekozen om studenten op te leiden tot brede HR-professionals met een (sociaal) bedrijfskundig inkleuring. Vertegenwoordigers van het werkveld vertelden het panel dit profiel op prijs te stellen en dat alumni hierdoor op een breed vlak direct inzetbaar zijn als medewerker. De aandacht voor internationalisering is hierbij uitgebreid: studenten en docenten worden aangemoedigd om te participeren in uitwisselingen met een partner universiteit in Finland en om een stage uit te voeren in een internationaal bedrijf, er is een internationale, Engelstalige HRM-module en er zijn modules Engels (communication). Verdere toelichting op de ontwikkelingen naar aanleiding van de vorige visitatie wordt bij de relevante standaarden in het rapport gegeven.

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. Uitgaande van de competenties en kritische beroepssituaties uit het Landelijk opleidingsprofiel heeft de opleiding per fase van de opleiding beroepsbekwaamheden gedefinieerd. Hierin staat helder benoemd wat studenten moeten weten en kunnen na het afronden van een fase. In het afstuderen tonen studenten de beoogde leerresultaten aan in vier passend geformuleerde beroepsproducten. Door de koppeling naar het Landelijk opleidingsprofiel voldoen de beoogde leerresultaten aan hetgeen (inter)nationaal vereist wordt en is de invulling naar Dublindescriptoren op hbo-bachelor niveau aangetoond. De opleiding leidt studenten op in en met een sterk netwerk dat zowel regionaal als nationaal is. Docenten hebben hierdoor regelmatig contact met vertegenwoordigers van het werkveld. De samenwerking met het werkveld is hiernaast structureel opgezet in een beroepsadviesraad.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleiding leidt brede, generalistische HRM-adviseurs op waarbij duurzaamheid een belangrijk thema is. De visie van de opleiding op de startbekwame HRM-professional is volgens het panel duidelijk en is verwoord als "Onze opleiding ziet een HRM-Adviseur als diegene die bijdraagt aan het verduurzamen van de organisatie waarbij naast oog voor financiële resultaten ook oog is voor het welzijn van de medewerkers en de ecologische en maatschappelijke impact. Hij zoekt naar een win-win-win-situatie (NB: "het simultaan richten op economische aspecten, de fysieke omgeving (milieu) en de sociale aspecten") en heeft bewust oog voor het voorkomen van eventuele negatieve bij-effecten van het HRM-beleid en de uitvoering daarvan."

Het panel vindt het beroepsbeeld passend voor het werkveld, waar vraag is naar redelijk bedrijfskundige, maatschappelijk verantwoord handelende en breed opgeleide HRM-alumni. In en natuurlijk na het afstuderen kunnen studenten zich wat meer specialiseren en door een dergelijke keuze zijn zij, indien zij dat beogen, ook bijvoorbeeld inzetbaar als *recruiter* of intercedent. De keuze voor duurzaamheid vindt het panel begrijpelijk en is in lijn met de recente HEO-verkenning waarin geconstateerd wordt dat opleidingen voldoende gereedschap moeten hebben voor studenten om op een zinvolle wijze bij te dragen aan deze transitie. Het panel geeft de opleiding mee dat de keuze voor duurzaamheid als centraal thema met zich mee kan brengen dat het beeld van de opleiding meer richting de 'mens' kant van HRM (met bijvoorbeeld aandacht voor organisatiecultuur, psychologie) zou kunnen schuiven.

Beoogde leerresultaten: eindkwalificaties

Het panel stelt vast dat de opleiding de beoogde leerresultaten heeft gebaseerd op het Landelijk opleidingsprofiel HRM (LOO HRM). De opleiding ziet, zoals hierboven beschreven, de rol van adviseur als de meest voorkomende rol van de HRM-professional. Bij deze rol zijn (op basis van

het gedachtengoed Andriessen en Losse) als belangrijkste beroepsprestaties: projectvoorstel, diagnose, HR-advies en implementatie (uitvoering) benoemd. Om aan te tonen dat zij startbekwame HR-professionals zijn, leveren alle studenten in de afstudeerstage deze vier beroepsprestaties (individueel) op eindniveau op voor een opdrachtgevend bedrijf (zie verder Standaard 4). Ter voorbereiding hierop komen deze beroepsprestaties als toetsvorm in elke fase van het opleidingsprogramma terug in oplopende mate van complexiteit van de opdracht en zelfstandigheid van de student.

Vanuit de zes competenties die benoemd worden in het LOO HRM, de beroepssituaties die hier per competentie beschreven worden en de *Body of Knowledge and Skills*, heeft de opleiding beroepsbekwaamheden per fase beschreven. De opleiding kent vier faseniveaus: jaar 1, na semester 3, na stage semester 4/5 en na afstuderen. Voor alle vier fasen van de opleiding zijn er kwalificaties in de vorm van deze beroepsbekwaamheden vastgelegd. In deze kwalificaties is vastgelegd wat een student moet weten (eerste fasen) en kunnen (laatste twee fasen) aan het einde van de desbetreffende fase. De eindkwalificatie, de beroepsbekwaamheden na het afstuderen, luidt:

De HRM-professional:

- is in staat om in samenwerking met de stakeholders tot een gedragen HR-vraagstuk te komen;
- is in staat om op methodische wijze tot een analyse van de huidige en gewenste situatie met betrekking tot een gedragen HR-vraagstuk in een organisatie te komen;
- is in staat om meerdere oplossingsrichtingen te verkennen, te onderbouwen en in overleg met de stakeholders te komen tot een voorkeursscenario dat op een duurzame en bij de organisatie passende wijze antwoord geeft op de praktijkvraag;
- kan op basis van de bevindingen van een uitgevoerde deelimplementatie een implementatieplan opstellen dat leidt tot een duurzame implementatie van het uitgebrachte advies door de opdrachtgever;
- is in staat om gemaakte keuzes te verantwoorden en antwoord te geven op de vraag waarom deze keuzes zijn gemaakt, zodat een navolgbaar beeld ontstaat van de afgelegde weg;
- is in staat om te reflecteren op de eigen professionele beroepshouding en deze te koppelen aan het HRM-vakgebied en enkele ethische aspecten daarbinnen.

Deze beroepsbekwaamheden en de drie onderliggende beroepsbekwaamheden per fase zijn volgens het panel goed uitgewerkt en in overeenstemming met de competenties en beroepssituaties in het LOO. De studenten leren met de aanpak, waarbij zij de bekwaamheden in vier opeenvolgende beroepsproducten aantonen, methodisch te werken, hetgeen in de beroepscontext volgens het panel een waardevolle werkwijze is.

De beroepsbekwaamheden worden in het onderwijsprogramma gevuld met kennis en vaardigheden uit de *Body of Knowledge and Skills* van de LOO, zoals Arbeidsrecht, People Analytics en Adviesvaardigheden. Het panel waardeert dat er specifiek en separaat aandacht is voor het aanreiken de benodigde kennis voor een HRM-professional.

Het panel herkent in de (eind)kwalificaties in beroepsbekwaamheden en de gekozen beroepsprestaties overtuigend de competenties en beroepssituaties uit het LOO HRM. Deze

competenties zijn gekoppeld aan de Dublindescriptoren, waardoor de opleiding voldoet aan de (inter)nationale eisen die gesteld worden aan een hbo-bacheloropleiding. De opleiding bekent in haar visie ook duidelijk kleur rondom het profiel van duurzaam HRM. De commissie moedigt de opleiding aan om dat verder door te vertalen en te integreren in de beroepsbekwaamheden en daarmee beroepsprestaties.

Afstemmen beroepenveld

De opleiding onderhoudt langdurige en duurzame samenwerkingsverbanden met haar werkveldpartners. Er is een betrokken werkveldadviesraad, die bij elkaar komt en de opleiding adviseert over onderwijsontwikkeling in het kader van HR-ontwikkelingen. Daarnaast is de opleiding aangesloten bij Rumbold, een social learning platform dat HR-professionals bij elkaar brengt om kennis te delen en van elkaars ervaring te leren.

Het panel heeft kennis mogen maken met een aantal betrokken vertegenwoordigers van het werkveld die enthousiast zijn over de praktijkgerichtheid van opleiding en de wijze van contact tijdens het aanbieden van opdrachten aan de opleiding. Het panel constateert dat de docenten veel contact hebben met het werkveld en dat er een goede aansluiting is van het onderwijs naar het toekomstige beroepenveld. Wel adviseert het panel de opleiding om de contacten met het begeleidende werkveld meer structureel in te gaan zetten, met name bij uitbouwen en ontwikkelen van het huidige en de blauwdruk van het nieuwe curriculum zodat er daadwerkelijk sprake gaat zijn van co-creatie.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het curriculum wordt door de opleiding weergegeven als een huis met een dak: een passende weergaven van opbouw en samenhang van de modules en leerlijnen. Studenten worden adequaat begeleid en ervaren de door de opleiding opgezette toenemende zelfstandigheid. Inhoudelijk geven de modules een duidelijke koppeling met de onderwerpen uit het Landelijk opleidingsprofiel. Stage, afstuderen en een groot deel van het overige onderwijs vindt, onder andere door middel van integrale opdrachten, plaats in en met de beroepspraktijk. Studenten ervaren dit als activerend. De curriculumcommissie is medeverantwoordelijk voor de overall samenhang van het programma en voert deze taak adequaat uit. Docenten zijn georganiseerd in zelforganiserende teams en geven uitvoering aan de eigen verantwoordelijkheid die zij hebben voor het onderwijs en hun studenten. Er is voldoende aandacht voor professionalisering. De teams zijn hecht en docenten zoeken binnen en buiten hun eigen faseteam afstemming. De docenten zijn betrokken en inhoudelijk deskundig: de studenten waarderen hun warme en persoonlijke betrokkenheid bij hun studie en welzijn.

Onderbouwing

Onderwijsvisie

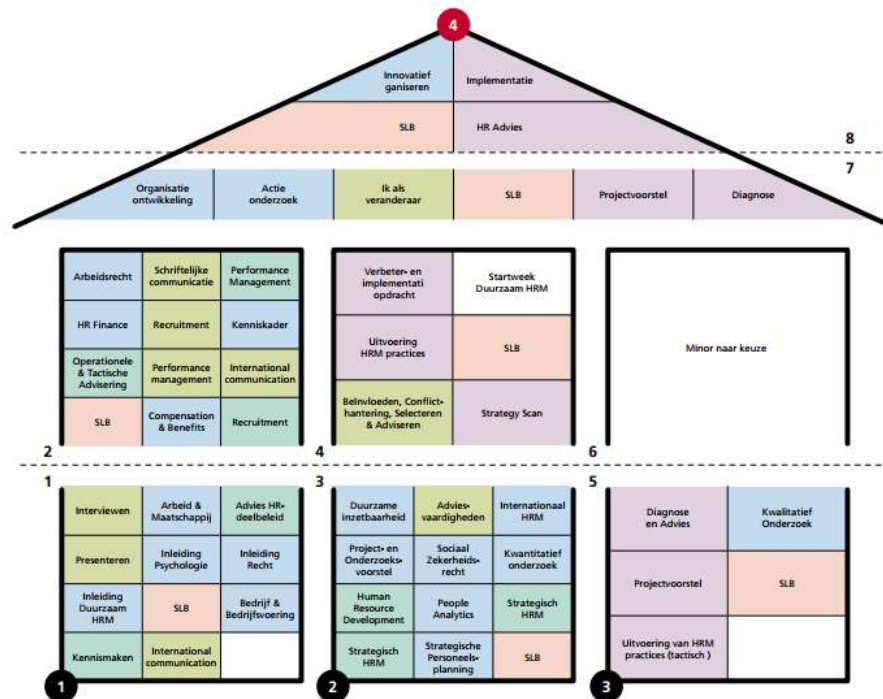
Het panel heeft gezien dat de opleiding een doordacht en samenhangend curriculum heeft geformuleerd met een duidelijke visie hierop. De onderwijsvisie van de opleiding is gebaseerd op de Avans Onderwijsvisie en op evidence based onderzoek van onder meer Kirschner, De Bruyckere, Andriessen en Losse. De opleiding heeft tien uitgangspunten geformuleerd, zie afbeelding 1. Het panel ziet deze elementen passend terug in het curriculum en de onderwijsdocumenten zoals handleidingen. Het panel waardeert de expliciet aandacht voor HRM-kennis in de visie en het curriculum.



Afbeelding 1, Uitgangspunten onderwijsontwikkeling (ZER)

Opzet en inhoud programma

De opleiding is er volgens het panel goed in geslaagd het uitgangspunt 'logisch en samenhangend curriculum' uit te voeren. Het curriculum is weer te geven als een huis, zie figuur 2.



Figuur 2, curriculum (ZER), tevens opgenomen in de bijlagen

De kenniselementen uit het LOO zijn onder andere ondergebracht in de brede basis in jaar 1 en 2: ze zijn onderdeel van de zogenaamde 'Conceptuele leerlijn' (blauw). De vaardigheden zijn onderdeel van een zelfstandige leerlijn (licht groen). Kennis en vaardigheden komen samen in de praktijkgericht leerlijn 'Integrale opdracht': hier werken studenten vanuit de aanpalende en voorgaande modules aan overkoepelend integratie opdrachten in en vanuit het werkveld, zie verder Standaard 3. Studenten vertelden het panel dat het motiverend is om direct de opgedane theorie en vaardigheden in de praktijk te brengen: ze weten waarvoor ze de modules volgen. Het panel onderschrijft dit en ziet dat de opleiding studenten in en met de praktijk opleidt.

Het strategische HRM-model van Boselie ("Six components model") dat door de opleiding als basis gezien wordt, komt in de conceptuele leerlijn maar ook bij de integrale opdrachten regelmatig terug, studenten leren dit model vanuit verschillende invalshoeken in te zetten bij hun analyses. Het panel vindt dit een goed uitgewerkte keuze. Het onderwijs wordt aangeboden in semesters, waarbij toetsen gedurende het semester worden aangeboden. Hiermee is er flexibiliteit in de spreiding van onderwijs en toetsing en ervaren de studenten integraliteit.

Studenten lopen veel stage: de hele semesters 4 en 5. In semester 4 lopen studenten voornamelijk mee en voeren zij een kleine opdracht uit. In semester 5 doorlopen studenten de cyclus zoals ook bij het afstuderen (projectvoorstel – diagnose – advies – implementatie). In het afstudeerjaar werken studenten een jaar een aantal dagen per week aan een HRM-afstudeeropdracht bij een passende onderneming. Voorafgaand en tijdens stage en afstuderen

volgen studenten modules die afgestemd zijn op de opdrachten tijdens deze blokken: bijvoorbeeld Kwalitatief onderzoek naast de stage in jaar 3 en Innovatief organiseren tijdens jaar 4. Het panel waardeert deze constructie waarbij er bijeenkomsten zijn tijdens stage en afstuderen, dit zorgt er voor dat de docenten en studenten contact blijven houden. De stages dragen bij aan de praktijkgerichtheid van de opleiding.

In jaar 3 kiezen studenten een minor. Dat kan de minor van de opleiding zijn: Arbeidsrecht en Arbeidsrelaties. Een andere mogelijkheid die de opleiding aanmoedigt is de internationale minor 'Creating sustainable business solutions' die de Academie biedt aan zijn studenten. Deze minor is ontwikkeld en wordt uitgevoerd met de buitenlandse partnerinstelling VAMK uit het Finse Vaasa. Deze minor past goed bij de visie van de opleiding om Duurzaamheid tot leidend thema te nemen in alle fasen van de opleiding.

Studenten die meer uitdaging zoeken in het onderwijs, kunnen tijdens de minor deelnemen aan de doorstroomminor waarna ze na het halen van het bachelor diploma in één jaar de Master Human Resource Studies aan Tilburg University kunnen behalen. Ook kunnen studenten deelnemen aan voorbereidingen op de toelatingstoets voor de Master Arbeid & Gezondheid aan Maastricht University. Tijdens de reguliere studie kunnen studenten deelnemen aan het Challengeprogramma van Avans. Het voornemen om een eigen programma te ontwikkelen, is met name door de Covid-19 situatie niet uitgewerkt. Het panel heeft hier begrip voor.

Het afstudeerprogramma omvat het gehele vierde leerjaar, de beschrijving hiervan is opgenomen bij Standaard 4.

Begeleiding

Vanaf het moment dat studenten zich inschrijven, zoekt de opleiding actief contact met de (aanstaande) studenten in een onboardingsprogramma met opdrachten. Vanaf de start van de studie zijn de studieloopbaanbegeleiders (SLB) hierbij betrokken en voeren studenten opdrachten uit, sinds huidig studiejaar in groepsverband. De opleiding voert een uitgebreid SLB-programma uit, waarin studieontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en beroepsoriëntatie/loopbaanontwikkeling centraal staan. Daarnaast is er een succesvol buddy-programma, waarin studenten die stage lopen de nieuwe eerstejaars studenten begeleiden. De studenten die het panel sprak, vonden de begeleiding vanuit de opleiding erg persoonlijk en gedegen en zij vonden de buddy in het eerste jaar een mooie directe verbinding naar de praktijk. Het panel sluit zich hierbij volmondig aan.

Docenten werken in faseteams (zie ook *docenten*). Dit betekent dat alle lessen in het eerste jaar gegeven worden door het faseteam jaar 1, met in de laatste periode een toevoeging van docenten uit faseteam 2/3. Elk jaar wordt steeds gestart met een kennismakings-/overdrachtsweek, waarin de studenten hun nieuwe docenten leren kennen. Het panel ziet dat dit verbinding geeft: door de beperkte groep vaste docenten kennen studenten en docenten elkaar snel en goed.

Kwaliteitszorg

De curriculumcommissie heeft het programma samen met de docenten ontwikkeld en is verantwoordelijk voor de overall samenhang van het programma. Het panel heeft leden van de commissie gesproken over hun aanpak en concludeert dat de curriculumcommissie haar taken

adequaat en in goede afstemming met de overige stakeholders van de opleiding uitvoert. Het panel heeft meerdere voorbeelden gezien van gedegen evaluaties van docenten inclusief concrete opvolgingsacties (in samenwerking met curriculum- en toetscommissie) en constateert dat de teams actief aan de slag zijn met continue verbetering van onderwijs. De opleidingscommissie heeft recent een herstart gemaakt, met nieuwe, actieve, studentleden. Het panel moedigt de opleidingscommissie aan om zich verder door te ontwikkelen.

Onderzoeksvaardigheden

Het panel concludeert dat de opleiding studenten op gedegen wijze begeleidt in het verkrijgen van een onderzoekende houding. De studenten worden gedurende het curriculum geleerd te werken via de lijn van het afstudeerprogramma in (project)voorstel – diagnose – advies - implementatie waardoor zij methodisch leren werken. Deze nadruk op methodisch werken binnen een onderzoekende houding is volgens het panel een mooi element. Uitgangspunt ten aanzien van de onderzoekslijn van is volgens de opleiding dat studenten:

- de juiste vragen stellen;
- bestaande kennis inzetten om vragen te beantwoorden;
- een onderzoekende houding aannemen;
- anderen betrekken in hun onderzoek;
- data verzamelen en in te zetten om vragen te beantwoorden;
- de herkomst van gegevens en kennis verantwoorden;
- reflecteren op proces, hun rol en de opbrengst.

Het panel herkent deze aspecten in het curriculum, waarin onder andere de modulen Kwantitatief onderzoek, Kwalitatief onderzoek en Actie-onderzoek op logische momenten voorkomen. Studenten passen deze vaardigheden direct toe in de integrale opdrachten en stages, waarbij zij al werken in delen van de lijn projectvoorstel – diagnose – advies. Studenten vertellen het panel dat zij deze wijze van het aanpakken van problemen ook toepassen bij hun werkzaamheden: niet direct in oplossingen denken maar onderzoek eerst wat het probleem nu daadwerkelijk is. Het panel vindt de invulling van de onderzoekslijn een goede aanpak en moedigt de opleiding aan de studenten te blijven stimuleren gebruik te maken van niet-traditionele onderzoeksmethodieken als actie-onderzoek, design thinking, social construction, future forming research.

Docenten (en studenten) staan beperkt in verbinding met onderzoeksgroepen. Eén docent neemt deel aan een onderzoeksgroep van het Expertisecentrum Brede welvaart en nieuw ondernemerschap van het lectoraat New Marketing. Voorheen namen meerdere docenten doorlopend deel aan het lectoraat Sustainable work & organizing. Met het vertrek van lector Tonnie van de Zouwen heeft Avans geen lector op het HRM vakgebied, hetgeen de opleiding ziet als een punt van zorg. Een docent is bezig met een promotietraject: er zijn geen docenten die reeds gepromoveerd zijn. Het panel adviseert de opleiding actief verbinding te gaan zoeken met kenniscentra en lectoraten, om op deze wijze het curriculum te voeden met recente en relevante ontwikkelingen binnen het brede HRM-onderzoeksdomein. Bovendien moedigt de commissie aan om de lectoraten te benutten om de visie op duurzaamheid verder te laden en wellicht te vertalen in een aantal strategische domeinen waarop ook systematische kennisontwikkeling plaatsvindt door docent-onderzoekers in het werkveld.

Internationalisering

Na de voorgaande visitatie is er meer aandacht geschonken aan internationalisering, zie de Terugblik. Studenten vertellen het panel dat zij de vakken English Communication op prijs stellen omdat ze regelmatig in hun stages Engels nodig hebben in de communicatie met andere medewerkers van de organisatie: bij een internationaal bedrijf of voor niet-Nederlandssprekende medewerkers in de bijvoorbeeld bouw-, uitzend- of recruitmentorganisaties. De opleiding maakte voorheen meer gebruik van Engelstalige literatuur maar is hier, op verzoek van de studenten, grotendeels van teruggekomen. Bij het vak International HRM wordt bijvoorbeeld Engelstalige literatuur gebruikt en getoetst in het Engels. Internationale stages en uitwisseling worden door de opleiding actief onder de aandacht van studenten gebracht. Zo was er tijdens de visitatiedag een bezoek van Finse studenten en docenten, waar studenten HRM voor uitgenodigd waren. Het panel heeft begrip voor de keuzes van de opleiding maar wil de opleiding wel aanmoedigen in het voornemen van de opleiding te onderzoeken welke stappen er verder gemaakt kunnen worden ten aanzien van internationalisering. Het panel adviseert de opleiding hiernaast aandacht te blijven schenken aan recente, internationale literatuur en diversiteit/inclusiviteit conform het voornemen een aantal Sustainable Development Goals te integreren in het curriculum.

Docenten

Het panel heeft mogen kennismaken met enthousiaste docenten, die sterk een verbinding voelen met hun studenten en het vakgebied. En omgekeerd vertellen studenten het panel dat zij zich gezien voelen door hun betrokken docenten. Er zijn drie zelforganiserende docententeams van ongeveer 10 docenten: een zogenaamd faseteam voor jaar 1, een faseteam voor jaar 2 en 3 (inclusief stage) en een faseteam jaar 4/afstuderen. Docenten solliciteren voor een vacature in een specifiek team op het moment dat zij starten bij Avans, maar er wordt jaarlijks besproken in welk team een docent wil blijven functioneren op basis van expertise en affiniteit met bijvoorbeeld de studentengroep. Overstap tussen teams is mogelijk en komt voor. De opzet in hechte faseteams borgt een persoonlijk contact met de studenten: zoals benoemd worden alle lessen uit een fase gegeven door het faseteam. Doordat collega's binnen het team elkaars werk kennen, is lesopvang bij ziekte van een docent gebruikelijk en komt lesuitval bijna niet voor. Elke fase begint voor studenten met een startweek, waar de studenten 'worden overgedragen' aan het nieuwe team docenten. Alle docenten worden zo veel mogelijk betrokken bij stage- en afstudeerbegeleiding, zodat zij allemaal betrokken zijn bij de grote praktijkcomponenten en de eindkwalificaties van de opleiding.

Het panel vindt de opzet in faseteams een betrokken werkwijze, waarbij de brede inzet bij stage en afstuderen mede garandeert dat docenten over de hele breedte van de opleiding betrokken blijven. Studenten waarderen de docenten en de opleiding sterk: zij benoemen de opleiding als warm en merken dat zij altijd terecht kunnen bij de docenten.

Het team is vakinhoudelijk sterk: alle 32 docenten hebben in het HR-beroepenveld gewerkt of is hier nog bij betrokken. 25 docenten hebben een mastergraad in een voor de opleiding relevant vakgebied. De docenten volgen na aanstelling bij Avans een didactische opleiding waarbij zij voorbereid worden op de rol als coachende docent. Hiernaast is er toereikend aandacht voor toetsdeskundigheid: 22 docenten beschikken over de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en 8 docenten over de Senior Kwalificatie Examinering (SKE). Het panel waardeert het uitgangspunt dat binnen alle docententeams minimaal één docent deze SKE certificering moet hebben behaald.

Docentprofessionalisering vindt plaats op inhoud en didactiek: elk team bepaalt op basis van ontwikkelingen en ambities van het team de opleidingsbehoeften. De laatste jaren is er onder andere professionalisering geweest op praktijkgericht onderzoek, digitale didactische vaardigheden en teamcoaching. Er is bijvoorbeeld een inhoudelijke training Strategisch HRM van prof. P. Boselie, een masterclass praktijkgericht onderzoek van mevrouw M. Losse en een masterclass Didactiek en onderwijs van dr. P. de Bruijkere gevolgd. Ook is individuele professionalisering mogelijk zoals bijvoorbeeld het volgen van een masteropleiding en deelname aan een lectoraat.

Op het gebied van HRM-inhoudelijke onderwerpen is er professionalisering door het lidmaatschap op Rumbold (een social learning platform dat HR professionals bij elkaar brengt om kennis te delen en van elkaars ervaring te leren). Docenten hebben hier contact met de beroepspraktijk om zo de invullingen van het curriculum en de eindkwalificaties praktijkgericht en toekomstbestendig te houden. Recent was er bijvoorbeeld een bijeenkomst over People Analytics. Hiernaast hebben docenten bijvoorbeeld tijdens het begeleiden van de stages en het afstuderen van studenten contact met HR-professionals in de praktijk. Docenten benutten hun contacten in het werkveld om deze opdrachten te zoeken, te structureren en te coördineren: zij krijgen hiervoor uren vanuit het teambudget.

Het panel vindt de docenten professionalisering adequaat opgezet.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding gebruikt een mooi arsenaal aan toetsvormen, die aansluiten bij de leerdoelen van de module en de fase van ontwikkeling van de student. De Body of Knowledge van het landelijk profiel is duidelijk herkenbaar in de toetsen, toetsmatrijzen en studentuitwerkingen die zijn ingezien. Examinatoren worden door de examencommissie aangewezen en zij kalibreren regelmatig over het verwachte niveau en wijze van beoordeling. De toetscommissie adviseert over toetsing en de examencommissie borgt het (eind)niveau adequaat. Het advies van de examencommissie ten aanzien van de invoering van het vier-ogen-principe is naar tevredenheid van het panel overgenomen door de opleiding.

Onderbouwing

Toetsbeleid

De opleiding heeft de toetsing gebaseerd op het *Toetskader Avans* en *Toetsbeleid academie AHB*: de uitwerking van het toetsbeleid voor HRM is opgenomen in het *Opleidingskader HRM 's-Hertogenbosch*. Uitgangspunten zijn het aanzetten tot regelmatig studeren door spreiding en timing van formatief evalueren en summatief toetsen, kiezen voor toetsvormen die actief leren stimuleren en aansluiten op of toetsen in authentieke beroepssituaties. Naast de genoemde beleidsstukken gebruikt de opleiding de volgens het panel inspirerende handleiding *Toolkit Toetsen* van Avans. Hierin staat de actuele toetscyclus beschreven die de opleiding hanteert.

De curriculumcommissie heeft per opleidingsfase een beroepsbekwaamheidsbeeld beschreven, zie hiervoor standaard 1. Tezamen met het verwachte niveau vanuit het Zelcom-model maakt de docent of het ontwikkelteam van hieruit een toetsmatrijs (schriftelijke toets) of een beoordelingsformulier (mondellinge toets/opdracht). Tezamen met een onderwijskundige controleert de curriculumcommissie of de toetsmatrijs/het beoordelingsformulier voldoet en kan de docent/het team de toets ontwikkelen. Elke nieuwe toets wordt vooraf gescreend door de toetscommissie aan de hand van een screeningsformulier: de bevindingen worden gedeeld met de docent en het team. Vervolgens wordt het onderwijs ontwikkeld, na een review van de curriculumcommissie wordt het onderwijs en de toetsing overgedragen aan de rest van het uitvoerende faseteam. Het panel vindt dit een zorgvuldige en goed ingerichte procedure en ziet in de stukken dat deze procedure ook daadwerkelijk uitgevoerd wordt zoals beschreven.

Toetspraktijk

Het panel heeft een representatieve selectie van toetsmateriaal bekeken, met bijhorende studentuitwerkingen en beoordelingen. Het panel heeft een mooie variëteit aan toetsen gezien en heeft de uitgangspunten van het toetsbeleid hierin herkend. Er is een breed arsenaal aan toetsvormen met onder andere schriftelijke opdrachten, presentaties en assessment. De toetsen zijn activerend voor studenten omdat ze aansluiten bij de leerdoelen vanuit de beroepsbekwaamheden en ze vaak beroepsproducten betreffen die goed aansluiten bij de HR-praktijk.

Kennistoetsen in de zogenaamde conceptuele lijn, in de vorm van casustoetsen of open vragen, worden voorafgegaan door een proeftoets of andere formatieve toetsing. De vragen in de toetsen zijn zorgvuldig opgesteld vanuit de heldere toetsmatrijs of beoordelingsformulieren die de betrouwbaarheid en validiteit van de toetsen borgen. In de vaardighedenlijn wordt tijdens de trainingen gewerkt met formatieve casussen die aansluiten op de uiteindelijke beroepsgericht opdrachten in het assessment. Bij de casussen krijgen studenten feedback van medestudenten en docenten.

Vanaf het eerste jaar werken studenten aan grotere, integratieve opdrachten vanuit of in de praktijk. Zo sprak het panel eerstejaars studenten die nu een recruitment- en performance managementopdracht voor de NS uitvoeren, waarbij zij in (centrale) gesprekken informatie krijgen van medewerkers en management van NS. Hierop worden zij inhoudelijk voorbereid in de conceptuele lijn en qua vaardigheden tijdens de lesreeks Interviewen. Voordat zij het beroepsproduct definitief inleveren, krijgen ze feedback van medestudenten en docenten. De integrale opdrachten, die in de eerste jaren met een groep gemaakt worden, bereiden voor op de opdrachten die studenten tijdens stage en afstuderen maken. De studenten vertellen het panel dat zij de integrale opdrachten van de opleiding het meest waarderen: vanaf het eerste jaar worden zij in de HR-praktijk voorbereid op hun latere beroepspraktijk. Het panel waardeert de praktijkgerichtheid van de toetsing, en hiermee de opleiding, ten zeerste en complimenteert de opleiding met de opdrachten die zij de studenten weet aan te bieden.

Tijdens de integrale opdrachten werken studenten aan delen van de opzet van het afstudeerprogramma: projectvoorstel – diagnose – advies – implementatie. Zo schrijven ze bijvoorbeeld bij de opdracht Recruitment een advies, en werken ze bij Performance Management een concreet product uit wat geïmplementeerd kan worden en tijdens de stage in het derde jaar een individueel projectvoorstel, diagnose en advies voor hun stagebedrijf, mede als voorbereiding op het afstuderen.

In de onderwerpen die getoetst worden, en in de vragen en de opdrachten die daarbij gesteld worden, herkent het panel duidelijk de *Body of Knowledge and Skills* van het Landelijk profiel. Deze onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de HRM-specifieke kennis, Recht en Organisationskunde, worden volgens het panel overtuigend op het juiste niveau afgetoetst in het toetsraamwerk. Dit is ook in de beantwoording van de vraagstukken door de studenten te zien.

De studenten vertellen het panel in voldoende mate feedback te krijgen, zowel tussentijds als na de definitieve beoordeling. Mocht de toelichting op het beoordelingsformulier niet toereikend zijn, dan kunnen zij altijd terecht bij hun docenten voor een toelichting. Alleen de opdrachten in de eerste drie semesters zijn groepsopdrachten (met individueel te toetsen componenten): in de andere semesters worden zij individueel beoordeeld. Bij de integrale opdrachten in een groep is er naast de inhoud van de opdracht tijdens de beoordeling ook aandacht voor de totstandkoming en de reflectie op de samenwerking.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

Het panel constateert dat de opleiding veel aandacht heeft voor het professionaliseren van docenten. Zij volgen opleidingen (BKE en SKE) en kalibreren om zo de kwaliteit van toetsen en met name de beoordeling ervan te borgen. Toetsen worden opgesteld en beoordeeld door het

gezamenlijke docententeam dat verantwoordelijk is voor de module. Er is kalibratie voorafgaand de beoordeling, om verwachtingen af te stemmen, en gedurende/na het uitvoeren van de beoordeling: mede ook ten aanzien van twijfelgevallen en onvoldoendes. Stagebegeleiders hebben een duo-partner, waarmee zij overleggen en sparren over de beoordeling van hun stagiairs. Net als bij de overige toetsing vindt er voorafgaand aan het (uiteindelijke) beoordelingsmoment een kalibratie plaats tussen examinatoren in de vorm van een normvindingssessie. Dan worden beoordelingsformulieren besproken aan de hand ingeleverde opdrachten. Ook bij afstuderen werd deze procedure gevolgd: in het vernieuwde afstudeerprogramma was tot studiejaar 2022 – 2023 geen sprake van een volledige uitvoering van een vierogenprincipe in de beoordelingen (hetgeen wel standaard was in het oude afstudeerprogramma). Met ingang van studiejaar 2022 – 2023 worden alle onderdelen van het afstuderen door twee examinatoren beoordeeld.

Van de kalibratiesessies worden notulen gemaakt in de vorm van het vastleggen van de gemaakte afspraken. Daarnaast worden de kalibratiesessies opgenomen, zodat ook docenten die niet aanwezig konden zijn, op de hoogte zijn van de bevindingen en afspraken. Het panel vindt de kalibratiesessies een goede basis voor de borging van de kwaliteit van beoordeling en waardeert de procedure van vastleggen van uitkomsten. De beoordelingen die ten aanzien van het afstuderen zijn ingezien, waren toereikend, maar het panel verwacht dat het structureel uitvoeren van het vier-ogen-principe een verder versterkte borging zal bieden dan de tot zekere hoogte vrijblijvende kalibratie.

De curriculumcommissie is zoals hierboven beschreven verantwoordelijk voor het samenstellen en uitvoeren van het toetsbeleid en het toetsprogramma. De toetscommissie van de opleiding is een zogenaamde ‘zorgende’ commissie die hierin ondersteunt en over een aantal toetsen per jaar advies uitbrengt na een screening. De adviezen worden gegeven aan de docententeams, de curriculumcommissie en zo nodig het management. De examencommissie is uiteindelijk verantwoordelijk voor kwaliteit en het (eind) niveau van de toetsing.

Examencommissie

De examencommissie is verantwoordelijk voor vier opleidingen: Bedrijfskunde in Breda en 's-Hertogenbosch en HRM in Breda en 's-Hertogenbosch. Docenten uit deze opleidingen hebben zitting in de examencommissie. Het panel heeft kennis gemaakt met de voorzitter en de opleidingsvertegenwoordiger in deze commissie. De panelleden hebben bemerkt dat er sprake is van een actieve commissie, die veel contact zoekt met de andere kwaliteitsborgende commissies. Een prachtig voorbeeld hiervan is volgens het panel dat leden van de examen-, toets- en curriculumcommissie gezamenlijk het traject van de Senior Kwalificatie Examinering hebben doorlopen, waardoor zij naast waardevolle toetskennis ook veel kennis en begrip voor de positie en werkwijze van de ‘andere’ commissie hebben opgedaan.

Het panel heeft uit de bestudeerde stukken en de gesprekken opgemaakt dat de examencommissie haar taken zorgvuldig uitvoert. De leden van de examencommissie voeren naast de wettelijke taken en het behandelen van studentenverzoeken ook niveau-borgende taken uit voor de “eigen” opleiding als zogenaamde borgingsfunctionaris. Er worden dan onder andere studentwerken, ingevulde beoordelingsformulieren en studiehandleidingen beoordeeld. Zij werken hierbij vanuit een gestructureerde borgingsagenda, waarin alle onderdelen van het

curriculum terugkomen over een aantal jaren. Het extern lid van de examencommissie is actief betrokken bij deze borgingsonderzoeken, hetgeen het panel een waardevolle aanvulling vindt.

In het aan de visitatie voorafgaande studiejaar heeft de examencommissie veelvuldig overlegd met het management van de opleiding, onder andere over het nu ingevoerde vier-ogen-principe. De examencommissie benoemt in haar verslag dat de contacten soms stroef verliepen, maar het panel concludeert overall dat de examencommissie goed in positie is gebracht en in control is.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een innovatief, en goed uitgewerkt afstudeerprogramma neergezet. De vier fasen, projectvoorstel, diagnose, advies en implementatie zijn passend bij het gekozen brede profiel van HRM'er en bereiden studenten goed voor op het werkveld. Het niveau van de eindwerken is toereikend. Vertegenwoordigers van het werkveld zijn tevreden over de uitvoering en resultaten van het afstudeerprogramma door de enthousiaste studenten. Alumni vinden snel hun plek in het werkveld en zij vertellen dat de studie goed aansluit bij hun huidige werkzaamheden.

Onderbouwing

Afstudeerfase

De studenten sluiten de opleiding af met een afstudeerjaar waarin studenten individueel voor een opdrachtgever een HRM-vraagstuk oppakken en gestructureerd uitwerken in een viertal beroepsproducten: een projectvoorstel, een diagnose, een advies en een implementatie. Het panel is lovend over deze opzet: het is een mooi opgezet afstudeerprogramma dat studenten aanzet tot methodisch werken, zeer beroepsgericht is, waarbij alle kwalificaties op eindniveau kunnen worden beoordeeld en alle beroepsvaardigheden getoetst worden.

Het afstudeerjaar is opgedeeld in vier fasen, waarbij de studiepunten evenredig zijn verdeeld over de twee semesters. De studenten starten met het schrijven van een projectvoorstel waarin zij de praktijkvraag van de opdrachtgever onderzoeken om tot een HR-vraagstuk te komen dat ze in het vervolgtraject kunnen analyseren. In de hierop volgende diagnosefase verkennen zij de huidige en gewenste situatie en trekken hier conclusies uit voor de advisering in de volgende fase. In het eerste deel van het tweede semester verkennen en onderbouwen de studenten samen met de betrokken stakeholders meerdere, verschillende oplossingen en kiezen in het advies voor een voorkeursscenario. De oplossing moet duurzaam en passend voor de organisatie zijn. In de laatste fase van het afstudeertraject stelt de student op basis van de adviezen een implementatieplan op en implementeert daadwerkelijk een deel van de oplossing. Studenten en opdrachtgevers die het panel sprak, zijn zeer te spreken over deze methodische en praktijkgerichte aanpak. Doordat er een jaar de tijd is, kan echt onderzocht worden wat het probleem nu daadwerkelijk is. En doordat er specifiek aandacht is voor implementatie, krijgt de opdrachtgever niet een rapport dat vaak in de la verdwijnt, maar draagt de student een oplossing aan die uitgevoerd wordt en verder geïmplementeerd kan worden volgens het plan. In alle fasen verantwoorden de studenten de gemaakte keuzes, de consequenties daarvan en reflecteren zij hierop, zodat de opleiding een navolgbaar oordeel kan geven.

Studenten worden begeleid in afstudeerkringen, van ongeveer zes studenten, die zesmaal per fase bij elkaar komen. Er wordt gestuurd op eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces en ontwikkelgerichte peerfeedback. De afstudeerbegeleider reikt ter inspiratie relevante thema's en werkvormen aan. De studieloopbaanbegeleiding loopt regulier door en sluit aan op het

afstuderen en de ontwikkeling van de eigen positionering binnen het HR-vakgebied. Studenten en opdrachtgevers vertellen aan het panel tevreden te zijn over de begeleiding. Tot september 2022 werden studenten bij de vier producten beoordeeld door hun afstudeerbegeleider. Doordat er weinig individuele begeleiding was, de afstudeerbegeleider na het eerste semester werd gewisseld en omdat er uitgebreide kalibratiesessies zijn tussen alle begeleiders, vond de opleiding dit een afdoende procedure. In geval van twijfel bij de begeleiders/examinatoren over het niveau van het werk van de studenten, was er overleg met een collega. Indien de beoordeling tussen de 5 en 6 uitkwam, schakelde de begeleider een collega in voor een tweede beoordeling.

De examencommissie heeft in het studiejaar 2021–2022 aangedrongen op het volledig inzetten van een tweede beoordelaar per beroepsproduct, om de borging van het eindniveau te versterken. Tijdens dit studiejaar heeft een afstudeerbegeleider zonder helder overleg tijdens bijvoorbeeld de kalibratiesessies, de uitvoering van de drie laatste beroepsproducten in één verslag geïntegreerd en in eenmaal beoordeeld. Hierna heeft de opleiding besloten het advies van de examencommissie op te volgen en om voor alle beroepsproducten in het afstudeerjaar het vier-ogen-principe in te gaan zetten. Het panel ondersteunt het besluit om bij het afstuderen een tweede examinerator in te zetten, aangezien dit de objectiviteit van de beoordeling en daarmee de borging van de kwaliteit van het eindniveau verder zal versterken. Het panel merkt op dat er veel en uitgebreide beoordelingsformulieren worden gebruikt en moedigt de opleiding aan om te komen tot een kwalitatief goede maar beknoptere beoordelingssystematiek zodat ook de kwaliteiten van de tweede beoordelaar adequaat benut kunnen worden. Wellicht ten overvloede merkt het panel op dat het de inzet van niet standaard onderzoeksmethodieken zoals actie-onderzoek en andere nieuwe, praktijkgerichte methodieken van onderzoek binnen de gekozen afstudeeropzet van de opleiding ten zeerste aanmoedigt.

Kwaliteit producten van afgestudeerden

Het panel heeft van vijftien afgestudeerden van de laatste twee studie jaren einddossiers bekeken van de vier eindproducten, met de bijbehorende beoordelingen. In de steekproef voor de selectie van deze werken is recht gedaan aan de verdeling van scores bij de beoordelingen en is tevens rekening gehouden met een verdeling over diverse afstudeeronderwerpen. De eindwerken voldoen volgens het panel aan het hbo-bachelorniveau en tonen aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De opzet en onderwerpen van de afstudeeropdrachten zijn relevant voor de praktijk. Het panel heeft mooie voorbeelden gelezen, met onderwerpen zoals “van performance management naar performance development”, “hoe kan (-) haar medewerkers op een juiste manier inschalen en belonen” en “het aanpassen van Internationaal Recruitment om de werving van buitenlandse kandidaten tot een duurzaam succes te maken”.

Wel constateert het panel dat het oordeel van een aantal opdrachten in de einddossiers aan de hoge kant is. Deze opdrachten voldoen en het aangetoonde niveau is toereikend, maar de cijfers die gegeven zijn, zijn hoger dan het panel zou verwachten. Uit het gesprek met examinatoren bleek dat dit onder andere het gevolg kan zijn van een situatie waarin een student een hoge mate van zelfstandigheid heeft getoond of in een moeilijke omgeving tot het product gekomen is. Het panel vertrouwt erop dat onder andere door het nu ingevoerde vier-ogen-principe in de beoordeling deze oordelen duidelijker worden toegelicht en wellicht de beoordelingen verder verscherpt. Het panel bemerkt verder dat er in de toelichting bij de beoordelingen veel feedback staat op het gemaakte werk, daar waar een onderbouwing van de beoordeling per criterium verwacht wordt. De examinatoren herkennen deze bevinding en vertelt recent te zijn gestart met

het adresseren van dit issue in de kallibratiesessies. Het panel moedigt de opleiding aan de ingezette koers om feedback- en beoordelingsmomenten te scheiden en de narratieve toelichting op de beoordeling aan te scherpen, door te zetten. En daarnaast vooral verder te gaan met het doorontwikkelen van het prachtige afstudeerconcept.

Functioneren afgestudeerden

De vertegenwoordigers van het werkveld die het panel gesproken heeft, hebben grote waardering voor het brede profiel waartoe de opleiding opleidt. Hierdoor kunnen alumni direct starten in vele posities, waarbij de verdieping of specialisatie plaatsvindt in de eerste werkjaren of later in een specifieke functie. Veel alumni starten in een algemene HR-positie zoals junior HR-partner of recruiter. De alumni vinden over het algemeen snel een baan: regelmatig blijven zij werken bij de opdrachtgever van het afstuderen, waar zij bijvoorbeeld doorgaan met de verdere implementatie van hun afstudeeradvies. Een compliment voor de opleiding, meent het panel. Uit de HBO monitor 2021 blijkt inderdaad dat 100% van de afgestudeerden 19/20 aangeven dat hun functieniveau past bij het hun opleidingsniveau en 86% geeft aan dat hun functie past bij de opleidingsrichting. Alumni (en hun werkgevers) vertellen dat zij het methodisch werken dat zij tijdens hun studie en het afstuderen hebben geleerd, blijven toepassen in hun beroepspraktijk, hetgeen voor het panel een bevestiging is van hun positieve oordeel over deze invulling van onderzoekend vermogen.

Alumni geven aan tevreden te zijn over hun opleiding: zij roemen de aansluiting van het curriculum en het afstuderen op hun eerste werkzaamheden in het HR-veld. Dit blijkt ook uit het Studiekeuze123-onderzoek (2022): 86% van de studenten waardeert de aansluiting op arbeidsmarkt en functie positief. De opleiding houdt vooral via LinkedIn contact met alumni in het HR-beroepenveld en nodigt hen regelmatig uit om gastlessen of workshops te geven. Het panel waardeert dit hechte contact maar adviseert de opleiding ook contact te zoeken en houden met alumni die juist niet het HR-werkveld ingaan; ook vanuit deze groep alumni kunnen waardevolle inzichten verkregen worden en nuttige contacten gelegd worden.

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 17 november 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 het thema duurzaamheid geïntegreerd is in de gehele opleiding. De opleiding heeft hier een visie over ontwikkeld die de komende jaren verder uitgerold gaat worden. Deze visie is echter nog niet voldoende uitgewerkt in het curriculum.

criterium 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** aan criterium 1. De opleiding ziet het als haar taak om studenten te stimuleren en te inspireren om duurzaam denken en handelen te integreren in hun professionele beroepshouding. De opleiding heeft hierbij een duidelijk visie die verder gaat dan de opvatting vanuit het Landelijk opleidingsprofiel, waar duurzaamheid met name in het licht van kwaliteit van werk en inzetbaarheid van medewerkers wordt benoemd. De keuze voor duurzaamheid, waarbij de opleiding overtuigend verder kijkt dan alleen naar duurzame inzetbaarheid, is volgens het panel een onderscheidende keuze. Het panel adviseert nog wel duidelijker te bepalen welke Sustainable Development Goals nu daadwerkelijk de focus gaan worden van de opleiding en om de kernelementen van duurzaam HRM die de opleiding beoogt, verder uit te werken, te specificeren en prioriteren.

Bevindingen

Visie

Wat betreft duurzaamheid volgt de opleiding de visie van Avans en de duurzaamheidsambities 2025. Avans wil studenten opleiden tot kritische, wendbare en veerkrachtige studenten en kiest in de concretisering daarbij voor het leveren van een bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's). De SDG's die in 2015 door de Verenigde Naties zijn vastgesteld, worden door Avans als een handelingsperspectief beschouwd bij het ontwikkelen van competenties op het gebied van duurzaamheid. Deze SDG's bestaan uit vijf essentiële componenten: people, planet, prosperity, partnership en peace. Deze SDG's komen in alle beroepsvraagstukken in het programma aan bod. Avans heeft het SDG-charter ondertekend en de leiding genomen in het vormen van een coalitie, een samenwerkingsverband van 11 hogescholen om alle hbo-studenten door onderwijs en onderzoek SDG-bekwaam te maken. Volgens het document Duurzaam HRM heeft de opleiding voor gekozen om zich te focussen op de SDG's: 1 (geen armoede), 3 (goede gezondheid en welzijn), 4 (kwaliteitsonderwijs, een leven lang leren), 5 (gendergelijkheid), 8 (eerlijk werk en economische groei) en 10 (ongelijkheid verminderen). In de praktijk blijkt deze keuze niet overal (gelijkloidend) verwerkt te zijn.

Opleidingsvisie op duurzaamheid

De opleiding heeft haar visie op duurzaamheid de afgelopen jaren scherper op het netvlies gekregen. Vanaf het najaar van 2021 heeft het docententeam gewerkt aan een eigen visie op duurzaamheid. De docenten zien het als hun taak om studenten te stimuleren en te inspireren om duurzaam denken en handelen te integreren in hun professionele beroepshouding. Het panel vindt dit een mooi uitgangspunt waarbij er verder wordt gekeken dan de meer nauwe opvatting van duurzaam HRM als zorgen voor een goede kwaliteit van werk en blijvende inzetbaarheid van werknemers volgens het Landelijk opleidingsprofiel. De opleiding kiest binnen in haar opvatting van duurzaam HRM voor de variant die 'Triple bottom line HRM' wordt genoemd. Het gaat hierbij om het simultaan richten op economische aspecten, de fysieke omgeving (milieu) en de sociale aspecten: deze aanpak vraagt om HRM'ers die evenwichtskunstenaars zijn. Het panel vindt dit een mooie insteek en visualisatie van het toekomstige beeld van professionals. Het doel van de opleiding is om studenten te leren via een win-win-win situatie te opereren: de drie aspecten zijn niet alleen gelijk, ze moeten elkaar versterken. Hierbij worden de opvattingen van Aust gevolgd. Volgens de opleiding is dit beleid gericht op de langere termijn en op het duurzaam zijn van HRM-praktijken zelf, zodat er impact gemaakt kan worden op de sociale omgeving. Bij dit type duurzaamheidsbeleid wordt er verder gekeken dan de eigen organisatie: de sociale verantwoordelijkheid heeft ook te maken met de keten van toeleveranciers en eventuele sales- of distributieorganisaties, daarbij wordt ook gestreefd naar het verminderen van negatieve effecten in de maatschappij. Vanuit deze definities gaat de opleiding een aantal SDG's (*Sustainable Development Goals* of Duurzame Ontwikkelingsdoelen) adopteren om duurzaamheid te concretiseren.

Het panel vindt de visie van de opleiding goed verwoord en onderscheidend ten opzichte van de regelmatig gehanteerde opvatting van duurzaam HRM die vooral gericht is op duurzame inzetbaarheid. Het panel onderstreept de bevinding van de opleiding dat dit kan betekenen dat er een minder zakelijke insteek in de basis van de opleiding kan komen en ziet dit als een positieve uitdaging. Daarnaast adviseert zij een duidelijke keuze te maken ten aanzien van de SDG's: in diverse documenten en in diverse gesprekken worden verschillende SDG's als focus genoemd, die regelmatig afwijken van de SDG's die genoemd worden in het visiedocument Duurzaamheid. Een duidelijke keuze voor een (beperkt) aantal SDG's zal de opleiding helpen focus aan te brengen.

criterium 2 Concretisering

<p><i>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.</i></p>

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 nog niet verwerkt in standaard 1 en komt nog niet toereikend naar voren in de andere standaarden. De opleiding maakt stappen om de visie uit te rollen in alle aspecten van de standaarden en verwacht dat op middellange termijn de visie herkenbaar is in alle onderdelen van de opleiding. Het panel moedigt de opleiding aan om uitvoering te geven aan de voornemens.

Bevindingen

Standaard 1

Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft haar visie op duurzaamheid recent gedefinieerd. Het panel constateert dat deze visie nog niet is verwerkt in de beoogde leerresultaten. De opleiding verwoordt de leerresultaten in beroepsbekwaamheden per opleidingsfase, zoals 'na jaar 1'. In deze beroepsbekwaamheden per fase is geen uitwerking gegeven aan de visie op duurzaamheid. De doorwerking van de focus op duurzaamheid of bijvoorbeeld de vereisten door het triple-bottom-principe wordt niet benoemd. Een voorbeeld van een beroepsbekwaamheid is na stage (semester 4 en 5) "de HRM-professional kan in een organisatie op operationeel en tactisch niveau advies geven over de verschillende HR-vraagstukken binnen een afdeling...". Net als in de overige beschrijvingen van de beroepsbekwaamheid, is hier geen aspect van duurzaamheid als basis of randvoorwaarde benoemd, hetgeen het panel wel zou verwachten.

Het panel adviseert de opleiding uit te werken wat de focus op duurzaamheid betekent voor de beroepsbekwaamheden en de beoogde leerresultaten. Een integratie of verwijzing met en naar de SDG's kan hier wellicht bij helpen of van aanvullende waarde zijn.

Werkveld

De visie en voornemens van de opleiding ten aanzien van duurzaamheid worden besproken met contacten in het werkveld. De opleiding is voornemens de samenwerking met het werkveld op dit gebied te intensiveren en heeft mede hiertoe recent met de Academie voor Management, Bestuur en Finance een Magazine "Sustainable development goals" uitgebracht. Het panel waardeert het magazine met een bijdrage van een docent van de opleiding. Het adviseert de opleiding specifiek werkveldpartners te selecteren die kunnen bijdragen aan het verder ontwikkelen en uitwerken de visie van de opleiding in de beoogde leerresultaten en het curriculum.

Standaard 2

Op diverse plaatsen in het curriculum geeft de opleiding invulling aan de visie op duurzaamheid. Er is eind 2021 een projectgroep in het leven geroepen met vertegenwoordigers van alle drie de faseteams, die onder andere een studiemiddag heeft georganiseerd over inclusie en diversiteit. In het tweede semester van het studiejaar 2021-2022 is er een start gemaakt met aanpassing van het curriculum voor 2022-2023 met zaken als verbeteringen ten aanzien van duurzaamheid in de casuïstiek, aandacht in kennisclips en colleges voor duurzaam HRM en een workshop voor vierdejaarsstudenten. Ook is er in de startweek van de stage van tweedejaarsstudenten van huidig studiejaar veel ruimte ingevoerd voor duurzaam HRM. De opleiding heeft een overzicht gegeven van de aanpassingen die zijn gemaakt in de vakken van de eerste semesters per studiejaar, vergelijkbare aanpassingen worden gemaakt voor vakken in het voorjaarsemester. Een aantal meer concrete voorbeelden:

Jaar 1

Er zijn voor de meeste modules aanpassingen gemaakt in de leerdoelen en toetsing. Een lesweek heeft het thema duurzaam HRM gekregen en bij SLB is er een Workshop cultuur en een

module Study with me (bevorderen verbinding, veiligheid en studievaardigheden voor studenten met meer moeite om te studeren).

Jaar 2

Studenten kijken kennisclips over duurzaamheid en in de meeste modules is casuïstiek opgenomen waarin duurzaamheid wordt behandeld. Duurzaam HRM en inzetbaarheid komt bij meerdere onderdelen aan bod, onder andere bij het analyseren van een dataset.

Jaar 3

In de stage is er een beoordelingscriterium ten aanzien van duurzaamheid. Studenten kunnen deelnemen aan de Minor Creative Sustainable Business Solutions (minor georganiseerd door Bedrijfskunde, deelname door docenten van de opleiding HRM). In de minor van HRM is er aandacht voor ethiek en maatschappelijke ontwikkelingen rondom flexibele arbeidsrelaties.

Jaar 4

In de stage is er een beoordelingscriterium ten aanzien van duurzaamheid en studenten worden aangemoedigd kennisclips te gebruiken.

Het panel heeft gesproken met docenten en studenten over verwerking van de visie op duurzaamheid. Beide groepen noemen diverse, relatief losstaande voorbeelden van lessen en bijvoorbeeld toetsvragen. Het panel concludeert dat er stappen gemaakt worden, maar dat deze nog niet hebben geleid tot een curriculum waarin duurzaamheid de basis of een geïntegreerd uitgangspunt is. Het panel moedigt de opleiding aan door te gaan met het aanpassen van het curriculum, maar hierbij nu te streven naar een integrale aanpak in plaats van het opnemen van losse lessen of casuïstiek.

Standaard 3

Het panel heeft bij de inzage van de stukken en eindwerken gezien dat er vragen en beoordelingscriteria zijn ten aanzien van duurzaamheid. Bij de open boektoetsen zijn er bijvoorbeeld vragen rondom “*people, planet, profit*”. Bij de stage en het afstuderen is duurzaamheid bijvoorbeeld een beoordelingscriterium: studenten moeten in hun verslag hier aandacht aan besteden.

Het panel adviseert de opleiding toe te werken naar een meer integratieve aanpak van het toetsen van de kennis, vaardigheden en houding van de studenten ten aanzien van duurzaamheid. Doordat de vragen en beoordeling nu nog losstaand plaatsvinden, wordt het ook op deze wijze behandeld in de uitwerkingen van de studenten.

Standaard 4

Het panel ziet in de onderwerpen van de bestudeerde eindwerken geen onderscheidende focus op de visie op duurzaamheid van de opleiding of de geadopteerde SDG's. De opleiding heeft recent onderzocht dat ten tijde van de visitatie ongeveer 20% van de afstudeervraagstukken een SDG-gerelateerd onderwerp behandelt. Zoals benoemd bij standaard 3, is er bij de beoordeling van de afstudeerproducten van de studenten een beoordelingscriterium “duurzaam HRM”. Wellicht doordat dit in studiejaar 2021- 2022 het laatste onderdeel van het beoordelingsformulier was, is de beschrijving van studenten over de afweging people, planet en profit nog wat losstaand. Het panel moedigt de opleiding aan de aandacht voor duurzaamheid voorafgaand aan

het afstudeerjaar aan te wakkeren. De vraagstukken waar studenten op afstuderen, zijn meer algemene HRM-vraagstukken waarbij het duurzaamheidsvraagstuk niet per definitie de hoofdvraag of aandachtsgebied is.

Het panel adviseert de opleiding bij de selectie en goedkeuring van de opdrachten bij de start van het afstudeertraject te screenen op relevantie binnen de visie van de opleiding op duurzaamheid en wellicht alleen opdrachten die in potentie een probleemstelling op duurzaamheidsgebied hebben, te accepteren.

criterium 3 Relevantie

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan criterium 3. Duurzaamheid is relevant voor het (veranderende) HRM-vakgebied. De visie van de opleiding op HR-professionals als 'evenwichtskunstenars' die aandacht weten te vragen alle aspecten van de triple-bottom-line kunnen hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Bevindingen

Het panel onderschrijft de mening van de opleiding ten aanzien van de relevantie van het thema duurzaamheid voor de HRM-professie. Binnen het HRM-werkveld is de scope aan het veranderen en wordt duurzaam HRM de norm. Dat heeft niet alleen betrekking op aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Bedrijven zijn zich bewust van meerdere doelen, zoals de opleiding stelt, en richten zich niet meer alleen op aandeelhouderswaarde: dit zal invloed hebben op de rol van de HRM-professional. Het panel ziet de mogelijkheid dat de 'harde, zakelijke' HRM-opvatting minder belangrijk aan het worden is. Dit is volgens hen een kans voor de opleiding om op in te spelen. Doordat de opleiding toekomstige HR-professionals ziet als 'evenwichtskunstenars', die niet alleen 'belerend het vingertje opsteken' maar vanuit verschillende perspectieven participeren, en omdat de opleiding het curriculum hierop inricht, kan de vraag naar alumni van deze opleiding wellicht toenemen. De verschillende belangen en standpunten van stakeholders vragen volgens de opleiding om stevige HRM-alumni met sterke beïnvloedingsvaardigheden, hetgeen het panel onderschrijft. De keuze van de opleiding zal er naar verwachting toe leiden dat de studenten van de opleiding door deze specifieke kennis en vaardigheden goed ontvangen worden door de relevante bedrijven in het werkveld, waarbij studenten er voor kunnen kiezen werkzaam te zijn in een omgeving waar zij de kennis en vaardigheden op het gebied van duurzaamheid in mogen zetten.

Eindoordeel over de opleiding

	Avans Human Resource Management Veltijd Bachelor 's-Hertogenbosch
<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
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
Bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs	
<i> criterium 1 Onderscheidend karakter</i>	Voldoet
<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 's-Hertogenbosch van Avans Hogeschool als **positief**. Het bijzonder kenmerk Duurzaam hoger onderwijs wordt **niet** toegekend.

Aanbevelingen

Het panel heeft geen aanbevelingen.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

17 november 2022 te 's-Hertogenbosch

Team 1: Jaar 1

Team 2: Jaar 2 en 3

Team 3: Jaar 4

TIJD:	ONDERWERP:	
10.00 – 10.15 uur	Ontvangst	Docent HRM, Projectleider Duurzaam HRM, Projectleider Accreditatie Docent HRM, Projectleider Accreditatie
10.15 – 11.00 uur	Gesprek docenten en examinatoren	Docent HRM, Team 2, Stagecoördinator Docent HRM, Team 1 Docent HRM, Team 1, Projectgroep Duurzaam HRM Docent HRM, Team 1, Sterrolhouder organisatie team 1 Docent HRM, Team 3, Ontwikkelaar onderzoeksvaardigheden
11.00 – 11.15 uur	PAUZE	
11.15 – 12.00 uur	Gesprek Borging	Docent HRM, Examencommissie Docent HRM, Toetscommissie Docent HRM, Opleidingscommissie, projectgroep Duurzaam HRM Senior Beleidsadviseur Leer- en Innovatiecentrum Avans Voorzitter Examencommissie Docent HRM, Curriculumcommissie Derdejaars student, Opleidingscommissie
12.00 – 12.45 uur	LUNCH	
12.45 – 13.30 uur	Gesprek met studenten	Vierdejaars student Vierdejaars student Derdejaars student Derdejaars student Tweedejaars student Eerstejaars student
13.30 – 13.45 uur	PAUZE	
13.45 – 14.15 uur	In the spotlight: Afstudeerjaar	Twee praktijkbegeleiders: Docent HRM, Team 3 Docent HRM, Team 3 Werkveldpartner, Afstudeerbegeleider Alumnus 2022 Alumnus 2022, mede-auteur studentenhoofdstuk zelfevaluatie
14.15 – 14.30 uur	PAUZE	
14.30 – 15.00 uur	Ruimte voor aanvullende vragen en/of gesprek met het management¹	
15.00 – 15.45 uur	Beoordelingsoverleg panel	Panel

15.45 – 16.00 uur	Eerste terugkoppeling	Docententeam HRM
16.00 – 16.15 uur	PAUZE	
16.15 – 17.00 uur	Ontwikkelgesprek 'Hoe bewaken we onze HR identiteit binnen de nieuwe Avans Onderwijsvisie?'	Adjunct directeur Docent HRM, Teamcoördinator Opleiding HRM Docent HRM, Voorzitter Curriculumcommissie Docent HRM, Blauwdrukontwikkeling nieuw curriculum Directeur Adjunct directeur

2. Bestudeerde documenten

Online Zelfevaluatie Human Resource Management 's-Hertogenbosch

Onderwijskundige documenten:

Examencommissie:

Jaarverslagen 2020-2021 en 2021-2022

Actielijst n.a.v. jaarverslag en borging

Onderzoek naar de borging van de kwaliteit van het toetsbeleid dec 2021

Onderzoek naar de borging van de kwaliteit van afstuderen HRM apr 2022

PDCA

Evaluatie semester 1 2021 2022

Evaluatie Inleiding Recht

Planning 2021 2022

Opleidingskader HRM

Curriculum Visual

OER HRM 2021 – 2022

OER HRM 2022 - 2023

Competentiematrix

Toetskader Avans

Toolkit Toetsen

Online document Duurzaam HRM

Kwaliteitsplan Academie AHB

Organisatieplan Academie AHB

Personeelsplan Academie AHB

Diverse toetsen en opdrachten inclusief uitwerkingen en beoordelingen uit alle jaren van de opleiding.

Inzage in het onderwijsleersysteem

Duurzaam HRM

Magazine Duurzaamheid

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 naar rato over alle gegeven cijfers en met inachtneming van een variëteit in onderwerpen van de opdracht.

3. Curriculum overzicht

