

## Besluit

### Besluit strekkende tot het verlenen van accreditatie aan de opleiding hbo-bachelor Human Resource Management van de Avans Hogeschool

	<b>Gegevens</b>	
datum	30 november 2017	Naam instelling : Avans Hogeschool
onderwerp	Besluit	Naam opleiding : hbo-bachelor
accreditatie hbo-bachelor	Human Resource Management	Human Resource Management (240 EC)
Human Resource Management van de Avans Hogeschool (005568)	uw kenmerk	Datum aanvraag : 11 april 2017
	- panel	Graad opleiding : Bachelor of Arts <sup>1</sup>
ons kenmerk	NVAO/20173153/AH	Variante opleiding : deeltijd, voltijd
bijlagen	2	Bijkomend : Associate-degreeprogramma
		Datum goedkeuren : 5 september 2016
		Datum locatiebezoeken : 31 maart 2016 / 10 mei 2016 / 24 november 2016
		Datum visitatierapporten : juni 2016 / december 2016 / februari 2017
		Instellingstoets kwaliteitszorg : ja, positief besluit van 3 september 2016

#### Beoordelingskaders

Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2014, nr 36791) alsmede het kader beoordeling bestaande associate-degreeprogramma's (Stcrt.2014, nr.9834).

#### Bevindingen

De NVAO stelt vast dat in de drie visitatierapporten deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke gronden het panel de kwaliteit van de opleiding voldoende heeft bevonden. Het panel heeft van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Avans Hogeschool de voltijdse varianten (op de locaties Breda en 's-Hertogenbosch) en de deeltijdse variant (op de locaties Breda en 's-Hertogenbosch) apart beoordeeld.

---

<sup>1</sup> De toevoeging 'of Arts' wordt aan de graad bachelor toegevoegd indien ten minste 70% van de opleidingen binnen een cluster is geaccrediteerd na 1 januari 2012.

Samenvatting bevindingen en overwegingen van het panel.

#### **Hbo-bachelor Human Resource Management 's-Hertogenbosch, voltijd**

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

#### *Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel voldoende.

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

De HRM opleiding Den Bosch is sterk op de praktijk georiënteerd. Het panel vindt dat een sterk punt. In samenwerking met het werkveld heeft de opleiding een visie op de toekomst van het HR-werkterrein ontwikkeld. Deze visie is vervolgens uitgewerkt in de eindkwalificaties van de opleiding en het onderwijsprogramma dat daartoe opleidt. De profilering van de opleiding heeft het panel nog weinig herkenbaar kunnen terugvinden een herkenbare eigen Bossche profilering van afgestudeerde HR-professionals. Deze profilering kan concreter worden uitgewerkt.

#### *Standaard 2: Onderwijsleeromgeving*

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel goed.

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

Het panel ziet een aantal sterke punten in deze opleiding. Studenten leren het HRM vak in een praktijkgerichte leeromgeving, met beroepsauthenticke opdrachten en een sterke inbreng van het werkveld. Daarbij krijgen studenten adequate theoretische bagage aangereikt om de praktijkvraagstukken tot een goed einde te brengen. De opleiding denkt bewust na over de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen van studenten en richt haar onderwijs daarop in. Het docententeam is van goede kwaliteit. Studiebegeleiding en voorzieningen zijn op orde.

Aandachtspunten zijn onder meer de internationalisering, de ontwikkeling van een excellentietraject en het inmiddels ingeburgerde impliciete gebruik van het model van Paauwe. De opleiding kan internationalisering sterker vorm geven, waardoor meer studenten in aanraking komen met internationale aspecten van het vak. Het excellentietraject zou een mooie aanvulling zijn op het onderwijsprogramma en komt tegemoet aan de wens van een aantal studenten. Verder kunnen docenten in het nieuwe

Pagina 3 van 9 curriculum het model van Boselie explicieter hanteren, dan nu met het model van Paauwe gebeurt.

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

#### *Standaard 3: Toetsing*

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel goed.

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

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

#### *Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties*

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

Het afstuderen heeft de opleiding degelijk georganiseerd en vastgelegd in handleidingen voor studenten en docenten.

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

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

*Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel voldoende.

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

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

*Standaard 2: Onderwijsleeromgeving*

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel voldoende.

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

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

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel voldoende.

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

*Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties*

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

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

**Hbo-bachelor Human Resource Management Breda, deeltijd en Ad-programma**

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

*Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel voldoende.

Het panel stelt vast dat de opleiding de beroepsprofielen helder heeft geformuleerd voor zowel de bacheloropleiding als de Ad-opleiding. De beroepsprofielen zijn afgestemd met het

Pagina 6 van 9 beroepenveld en geënt op de visie die het Landelijk Overleg Opleidingen HRM heeft geformuleerd. De deeltijd bacheloropleiding Avans (verder HRM-Avans Deeltijd) kiest daarbij voor een generalistisch profiel, met een brede bedrijfsmatige opzet. Afgestudeerde bachelors HRM worden vanuit dat profiel voldoende toegerust om functies te vervullen als bijvoorbeeld HR-adviseur, adviseur opleidingen en trainingen, reïntegratieconsulent en loopbaanadviseur.

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

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

#### *Standaard 2: Onderwijsleeromgeving*

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel voldoende.

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

#### *Standaard 3: Toetsing*

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel voldoende.

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

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

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

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

#### **Aanbevelingen**

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van het panel.

#### **Besluit**

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van de Avans Hogeschool te Tilburg in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 23 oktober 2017 naar voren te brengen.

Van deze gelegenheid heeft het college van bestuur geen gebruik gemaakt.

De NVAO besluit accreditatie te verlenen aan de hbo-bachelor Human Resource Management (240 EC; varianten: deeltijd (locaties Breda en 's-Hertogenbosch), voltijd (locaties Breda en 's-Hertogenbosch); en het Associate-degreeprogramma (120 EC; varianten: voltijd (locaties Breda, 's-Hertogenbosch), deeltijd (locatie Breda) van de Avans Hogeschool te Tilburg. De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende.

Dit besluit treedt in werking op 30 november 2017 en is van kracht tot en met 29 november 2023.

Den Haag, 30 november 2017

Namens het bestuur van de NVAO

Voor deze,

Afdelingshoofd Nederland



Mr. L.B. Kroes

Directeur Nederland

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Onderwerp	Standaard	Beoordeling door het panel Den Bosch voltijd	Beoordeling door het panel Breda voltijd	Beoordeling door het panel Breda deeltijd + Ad
<b>1. Beoogde eindkwalificaties</b>	De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<b>2. Onderwijsleeromgeving</b>	Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.	Goed	Voldoende	Voldoende
<b>3. Toetsing</b>	De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.	Goed	Voldoende	Voldoende
<b>4. Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	Voldoende	Voldoende	Voldoende
<b>Eindoordeel</b>		Voldoende	Voldoende	Voldoende

De standaarden krijgen het oordeel onvoldoende, voldoende, goed of excellent.  
 Het eindoordeel over de opleiding als geheel wordt op dezelfde schaal gegeven.



**Panel hbo-bachelor Human Resource Management Den Bosch en Breda, voltijd**

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

**Panel hbo-bachelor Human Resource Management Breda, deeltijd en het Ad-programma**

- Dr. P.J. Biemans, (voorzitter) is lector HRM en persoonlijk ondernemerschap aan Hogeschool Inholland en zelfstandig ondernemer bij Petra Biemans HR consultancy;
- Drs. E. Oude Elferink, (lid) is werkzaam als HR Business Partner voor Global Procurement Tata Steel Group, Global Information Services (Europa) en Tata Steel Netherlands Services;
- S.J. Bernard MA HRM (lid) is zelfstandig professional senior HR adviseur/manager, coach, trainer/docent bij Schouten Nelissen (ISBW) en rouw- en verliesbegeleider;
- G.H. de Vries, (student-lid) volgt in deeltijd de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management bij Hanzehogeschool Groningen.

De panels werden ondersteund door C.M.F. Bomhof MOC, secretaris (gecertificeerd).