

HZ University of Applied Sciences

Hbo-bacheloropleiding Human Resource Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van HZ University of Applied Sciences (HZ). De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van de HZ en in overleg met de opleiding is samengesteld. Het panel is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2013 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 26 september 2013.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer J.T.M.R. Diesveld (voorzitter, domeindeskundige)

De heer drs. J.F. Schmeits (domeindeskundige)

De heer drs. J.J. Fahrenfort (domeindeskundige)

Mevrouw S.S. Fennis (studentlid)

Drs. ing. A.G.M. Horrevorts, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

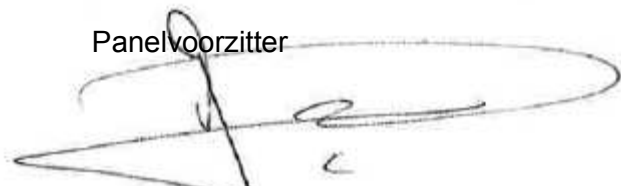
Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2013*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

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

Utrecht, 30 oktober 2013

Panelvoorzitter



J.T.M.R. Diesveld

Panelsecretaris



drs. ing. A.G.M. Horrevorts

Samenvatting

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande *hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM)* van HZ University of Applied Sciences te Vlissingen als voldoende.

Standaard 1 **Beoogde eindkwalificaties**

Het panel beoordeelt standaard 1 met het oordeel *voldoende*.

De opleiding heeft de startcompetenties van de Human Resource Manager overzichtelijk en helder uitgewerkt in concrete termen. Aan de competentie onderzoekende houding (praktijkgericht onderzoek) is in het bijzonder veel aandacht besteed. Voor docenten en studenten zijn heldere richtlijnen opgesteld. De niveaubeschrijvingen maken het mogelijk de ontwikkeling van studenten te beoordelen. Het bachelorniveau komt in de competenties duidelijk naar voren.

Nieuwe ontwikkelingen zoals de invoering van de BBA-standaard en het nieuwe *LOOHRM Competentieprofiel, 2012+* worden in de doelstellingen van de opleiding en het programma verwerkt (met ingang van september 2013). De internationale aspecten van HRM komen in de beleidstukken van de Academie voor Economie en Management algemene termen aan bod aan bod. In de eindkwalificaties van de opleiding HRM zouden de globalisering van de economie en in relatie daarmee de globalisering van de arbeid explicieter aan bod mogen komen.

Standaard 2 **Onderwijsleeromgeving**

Het panel beoordeelt standaard 2 met het oordeel *voldoende*.

Inhoud van het programma

Het onderwijsprogramma is gebaseerd op het LOOHRM Competentieprofiel, 2004+ en 2008+. De competenties zijn voor studenten op een heldere wijze beschreven. Ook de vaardigheden die een HRM-professional moet beheersen zijn op een heldere wijze beschreven in het *Vaardigheden- en Attitudenboek HRM*. Voor elke cursus is een synopsis opgesteld waarin beschreven staat: de inhoud, het niveau van de cursus, de leerdoelen, de wijze van toetsen en hoe de samenhang is met andere cursussen in het curriculum. De synopsis geeft de student een goed beeld van de cursusonderdelen. Studenten zijn positief over de inhoud van het programma.

De opleiding maakt gebruik van actuele literatuur. En er is veel aandacht voor de praktijk. Een student kan een eigen profilering in het programma aanbrengen door in de hoofdfase een keuze te maken uit het keuze-aanbod en door de keuze van zijn stageplaats en onderwerp en plaats van het afstuderen.

Vormgeving van het programma

De didactische werkvormen zijn gevarieerd en gericht op kennisverwerving, verwerven van beroepsvaardigheden, oplossen van praktijkvraagstukken, en groepsopdrachten waarin een omvangrijk vraagstuk onderzocht moet worden. De opleiding verwacht van studenten zelfwerkzaamheid.

Dat betekent een goede voorbereiding op (werk)colleges en actieve deelname aan discussies en bij het maken van opdrachten. Voorbeelden van gebruikte werkvormen zijn hoorcolleges, werkcolleges, excursies, projectonderwijs, coachgesprekken, en stage-terugkomdagen. Studenten waarderen de afwisseling in werkvormen zeer.

Door de kleinschaligheid van de opleiding is het contact tussen studenten en docenten makkelijk te leggen. Docenten zijn goed bereikbaar (fysiek en via e-mail), aldus de studenten. Studenten zijn positief over de begeleiding.

Kwaliteit van het personeel

Het docententeam van de opleiding bestaat uit een vaste groep van vijf kerndocenten en een opleidingscoördinator, die een groot deel van het curriculum invullen. Daarnaast werkt de opleiding met docenten die als HR-professional werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Het docententeam kent de ontwikkelingen in het onderwijs en vakgebied en houdt deze bij via cursussen. De studenten beoordelen de kwaliteit van de docenten positief.

Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

Studenten zijn zeer tevreden over de studieomgeving en de huisvesting, zoals mediatheek en studieruimtes en leslokalen. Studenten maken in toenemende mate gebruik van het draadloos netwerk binnen HZ University of Applied Sciences.

Hoe wordt de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving gewaarborgd

De opleiding bespreekt de inhoud van de opleiding regelmatig met het docententeam en het beroepenveld. Studenten kunnen via een opleidingscommissie en cursusevaluaties feedback geven aan de opleiding over gesignaleerde knelpunten. Elke docent maakt op basis van de schriftelijke en mondelinge cursusevaluaties een evaluatieverslag en de opleiding gaat op basis van dit verslag na of het onderwijsprogramma moet worden bijgesteld of andere acties ondernomen moeten worden zoals bijscholing op specifieke vakgebieden. Een deel van de studenten vindt dat zij beter geïnformeerd zouden moeten worden over uitkomsten van evaluaties.

Samenhangende onderwijsleeromgeving

De samenhang in de uitvoering van het programma wordt bewaakt door het relatief kleine docentenkorps en de externe docenten (HR-professionals) uit de beroepspraktijk. In het wekelijkse teamoverleg en het periodieke examinatorenoverleg stemmen docenten de inhoud van het onderwijs af. Zij zorgen er onder andere voor dat het curriculum zodanig is opgebouwd dat vraagstukken in de loop van de opleiding op een complexer niveau aan bod komen.

Voorts zijn er leerlijnen waarin HRM-thema's aan bod komen, zoals de *menskundige*. In dit thema gaat het om het in beweging krijgen van medewerkers.

Specifieke vaardigheden zoals coaching en reflectie komen daarin aan bod. Ook de onderzoeksleerlijn vormt een samenhangend geheel. Studenten leren onder andere bedrijfsprocessen en probleemsituaties op een gestructureerde wijze te analyseren en daarover te rapporteren.

Sterke punten zijn de synopsissen van de curriculumonderdelen en de praktijkgerichte aanpak.

Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het panel komt tot het oordeel *voldoende* voor standaard 3.

De opleiding heeft een goed doordachte toets- en beoordelingssystematiek ontwikkeld. In de afgelopen periode heeft zij de toetsystematiek aangescherpt en stelt zij nieuwe eisen aan het eindniveau. Het panel is positief over de activiteiten die de opleiding ontplooit om de praktijk van het toetsen en beoordelen te verbeteren en te borgen, zoals kalibratiesessies, scholing en training over toetsen en beoordelen, betrekken van externe beoordelaars uit het werkveld en collega-hogescholen bij de eindbeoordeling.

Het panel heeft vijftien afstudeerwerken beoordeeld daaronder waren enkele zeer goede afstudeerwerkstukken. Het panel heeft afstudeerwerkstukken gezien die beoordeeld waren volgens het oude afstudeerkader en afstudeerwerken die waren beoordeeld volgens het nieuwe aangescherpte afstudeerkader. Het panel stelt vast dat de opleiding met de nieuwe afstudeereisen de cesuur tussen onvoldoende en voldoende scherper heeft gedefinieerd. Alle eindwerkstukken die volgens het nieuwe afstudeerkader zijn beoordeeld voldoen ten minste aan het bachelorniveau. Het panel concludeert dat de nieuwe aangescherpte beoordelingscriteria hebben geleid tot een aangescherpte beoordelingspraktijk.

Inhoudsopgave

1	Basisgegevens van de opleiding	11
2	Beoordeling	15
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	15
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	17
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	24
3	Eindoordeel over de opleiding	31
4	Aanbevelingen	33
5	Bijlagen	35
	Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	37
	Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	39
	Bijlage 3 Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	41
	Bijlage 4 Bezoekprogramma	45
	Bijlage 5 Bestudeerde documenten	49
	Bijlage 6 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	51
	Bijlage 7 Verklaring van volledigheid en correctheid	53

1 Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	026A2013.04 Human Resource Management
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34609
3. Oriëntatie en niveau	Hbo-bachelor
4. Aantal studiepunten	240 EC
5. Afstudeerrichting(en)	N.v.t.
6. Variant(en)	Voltijd
7. Locatie(s)	Vlissingen
8. AD-programma*	N.v.t.
9. Registratienummer AD in CROHO	N.v.t.
10. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: 9 januari 2008 Besluit NVAO: 5 november 2008
11. Code of conduct	Ondertekend

*) Associate Degree, indien van toepassing

Administratieve gegevens van de instelling

12. Naam instelling	HZ University of Applied Sciences
13. Status instelling	Bekostigd
14. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief besluit instellingstoets kwaliteitszorg, Datum besluit: 3 juni 2013.

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

1. In- door- en uitstroomgegevens van – zo mogelijk – de laatste zes cohorten

Percentage uitval (bron: HZ-infonet)

Academie voor Economie en Management									
Human Resource Management									
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Instroom	29 (100%)	28 (100%)	28 (100%)	25 (100%)	20 (100%)	24 (100%)	26 (100%)	32 (100%)	27 (100%)
Uitval									
Uitval eerste jaar		6 (21,4%)	7 (25,0%)	6 (24,0%)	2 (10,0%)	7 (29,2%)	10 (38,5%)	13 (40,6%)	6 (22,2%)
Uitval bachelor			2 (7,1%)	1 (4,0%)	5 (25,0%)	3 (12,5%)	0 (0,0%)	4 (12,5%)	1 (3,7%)
Uitval bachelor buiten definitie							1 (3,85%)	1 (3,1%)	4 (14,8%)

Tabel 0-2 Rendementsgegevens (bron: HZ-infonet)

Academie voor Economie en Management									
Human Resource Management									
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Instroom	29	28	28	25	20	24	26	32	27
Instroom – uitval eerste jaar		22	21	19	18	17	16	19	21
rendement									
Afgestudeerd binnen nominale studieduur +1					8 (44,4%)	10 (41,7%)	14 (87,5%)	14 (73,7%)	16 (76,2%)
Afgestudeerd buiten nominale studieduur +1									
Nog actief bij oorspronkelijke opleiding	29 (100%)	22 (78,6%)	19 (67,9%)	18 (72,0%)	5 (20,6%)	4 (16,7%)	1 (3,85%)	0	0

2. Gerealiseerde docent-studentratio

Student-docentratio (definitie NVAO): “De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven voltijd studenten en het totaal aantal fte aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.” Het betreft hier het aantal fte aan onderwijzend personeel, dat is toe te schrijven aan de uitvoering van onderwijsactiviteiten. Bij freelance/ingehuurde docenten gaat het eveneens om het aantal uren voor onderwijsactiviteiten dat deze docenten zijn ingeschakeld voor de desbetreffende opleiding.

Tabel 0-4 Gegevens ten behoeve van de Student-Docent ratio (bron: BMO rapportage AvEM (03))

HRM			
Peildatum	Docenten (aantallen)	Studenten (aantallen)	D/S-ratio
01-10-2008	3,9	84	21,5
01-10-2009	4,3	89	20,7
01-10-2010	4,2	98	23,3
01-10-2011	5,2	103	19,8
01-10-2012	5,0	106	21,2

3. Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie (een fase kan bijvoorbeeld aangegeven worden in reguliere studie jaren, de stage en de afstudeerperiode).

Contacturen (definitie NVAO): “Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacturen, voor ieder jaar van de opleiding.” Een contactuur is een onderwijsuur waarbij een docent fysiek aanwezig is.

Een docent is een persoon die onderwijs verzorgt in dienst van de onderwijsinstelling (inclusief studentassistenten en tutoren).

Onder contacttijd vallen onder meer hoor- en werkcolleges, studiebegeleiding, stagebegeleiding, tentamens en examens, en ook studieloopbaanbegeleiding, voor zover de instelling die voor alle studenten heeft geprogrammeerd.

Bij de berekening van contacturen per week wordt het totaal aantal klokuren dat per jaar wordt geprogrammeerd door een opleiding gebruikt als grondslag, uitgaande van het aantal weken per jaar (bijvoorbeeld 42 weken) dat de opleiding besteedt aan onderwijsactiviteiten. Tijd voor zelfstudie, stages/werkplekleren en (onbegeleide) tijd voor afstudeeronderzoek en scriptie behoort niet tot de contacttijd.

Voor iedere cursus worden één of meer timeslots ingeroosterd. Een timeslot is een leseenheid van 1,5 klokuur. In tabel 0-5 is het aantal ingeroosterde contacturen ten behoeve van het eerste jaar binnen de academie opgenomen.

Tabel 0-5 Aantal ingeroosterde contacturen AvEM, inclusief overzicht per opleiding (bron: BMO-rapportage AvEM (03))

Opleiding	S1	S2	Totaal Sem
BE	15,75	14,25	15
Bk-MER	15,0	12,0	13,5
CE	13,5	13,5	13,5
CO	13,5	13,5	13,5
HRM	13,5	13,5	13,5
IBMS	13,5	13,5	13,5
AvEM Totaal ingeroosterd	ca. 13,5	ca. 13,5	ca. 13,5
Extra activiteiten/onderwijstijd AvEM	Tentamens & examens Studieloopbaanbegeleiding: gemiddeld 30 min per week Projectweek: 1,5 u p/week Introductieweek: 1,5 u p/week		0,5 = 10u p/sem. 0,5 = 10 u p/sem. 1,5 = 32 u p/sem. 1,5 = 32 u p/sem.
AvEM Totaal			13,5 klokuren les 4 klokuren diversen Totaal: 17,5 uur

Naar aanleiding van het overzicht in tabel 0-5 kan geconcludeerd worden dat de Key Performance Indicator (KPI) voor de academie “op groen” staat (dat wil zeggen dat deze voldoet aan de norm zoals opgenomen in het HZ-instellingsplan. Het gemiddeld aantal lesuren per opleiding komt op 13,5 klokuren in het 1e studiejaar en het gemiddeld aantal uren voor extra activiteiten ligt op 4 klokuren in het 1e studiejaar. Totaal gemiddeld komt het gemiddeld aantal klokuren in het 1e studiejaar voor iedere opleiding binnen de gehele academie op 17,5 klokuur per week.

2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

Bevindingen

De opleiding heeft in het document *KBL¹ curriculum HRM (2007)* de eindkwalificaties beschreven. Het programma van de opleiding is hier op afgestemd. Het competentieprofiel van de opleiding is weer gebaseerd op het landelijk competentieprofiel *LOOHRM Competentieprofiel, 2004+* dat is opgesteld door het landelijk opleidingsoverleg HRM (LOO-HRM). In 2008 heeft het LOO-HRM de competenties uit 2004 aangepast (document *LOOHRM Competentieprofiel, 2008+*) en in 2012 zijn deze opnieuw geherformuleerd (document *LOOHRM Competentieprofiel, 2012+*). De competenties zijn op landelijk niveau afgestemd met het beroepenveld met inbreng van onder andere het Lectorsberaad, Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) en de Landelijke Werkveld Adviesraad (LWA). Dit landelijk opleidingsprofiel (Competentieprofiel 2012+) implementeert de opleiding met de start van het nieuwe studiejaar 2013-2014.

De competenties van de opleiding zijn (zie bijlage 1):

1. De HRM'er is in staat om vanuit zijn expertise op strategisch niveau adequaat beleid en visie te ontwikkelen en hierover te communiceren;
2. De HRM'er is in staat om vanuit het geformuleerde strategische beleid van de organisatie, die personele middelen in te zetten die leiden tot een effectieve organisatie;
3. De HRM'er is in staat de doelstellingen van de individuele medewerker met die van de organisatie te verbinden, om zowel voor het individu als de organisatie een succesvol resultaat te bereiken;
4. De HRM'er is in staat om (complexe) sociale en organisatorische vraagstukken tijdig te signaleren, analyseren en aan te pakken, zodanig dat de effectiviteit van de organisatie gewaarborgd blijft;
5. De HRM'er werkt voortdurend proactief aan zijn eigen professionaliteit, volgt de actuele ontwikkelingen in het eigen vakgebied en daarbuiten op zowel nationaal als internationaal niveau;

¹ KBL staat voor Koers Bepalend Leren, de onderwijsvisie van de HZ. (zie ook standaard 2)

6. De hbo-bachelor HRM stelt een onderzoeksvraag op over een HRM-probleem, bedenkt een methode om daarop een antwoord te krijgen, verzamelt en analyseert gegevens, formuleert een antwoord op de onderzoeksvraag en doet verslag aan derden van het geheel aan activiteiten en bevindingen.

In 2012 is de zesde competentie toegevoegd aan het competentieprofiel van de HRM-opleiding. In het document *HZ kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten* is de onderzoekscompetentie nader uitgewerkt. Dit document biedt, aldus het panel, een stevige basis voor het uitvoeren van (praktijkgericht)onderzoek en voor het beoordelen van onderzoeksopdrachten.

Het HRM-profiel van 2012 verschilt van dat uit 2004. De belangrijkste wijziging betreft een accentverschuiving van de agogische naar de bedrijfskundige kant. Het nieuwe profiel van de HRM'er is breder. Naast de aandacht voor de kenmerkende 'zachte' HR-vakken die gericht zijn op inter-persoonlijke competenties en de mensfactor is er in het profiel ook aandacht voor de aspecten 'sturen' en 'beheersen' (harde kant). De BBA-standaard gecombineerd met het nieuwe competentieprofiel LOO-HRM 2012+ leidt tot een programma waarin de agogische en de bedrijfskundige kant van HRM samengaan. Het regionale beroepenveld ondersteunt de keuze van de opleiding.

De opleiding HRM heeft de competenties nader uitgewerkt in kenniscomponenten, vaardigheden en persoonskenmerken. In de *Dekkingsmatrix 2012* beschrijft de opleiding het niveau waarop de competenties in het curriculum worden aangeboden. In het *Vaardigheden en Attitudenboek HRM* heeft de opleiding beschreven wat de opleiding aan vaardigheden en attitudekenmerken wil zien bij de HRM-student. De vaardigheden- en attitudekenmerken zijn een concretisering van de Dublin Descriptoren en geven, aldus het panel, een concreet beeld van het niveau dat de opleiding nastreeft. In de beheersing van vaardigheden onderscheidt de opleiding drie niveaus, die nader zijn beschreven in het *Attitudenboek*. De opleiding heeft twee competentieniveaus gedefinieerd. Het hoogste niveau correspondeert met het bachelor-niveau (hbo-startcompetentieniveau dat behaald wordt na het afstuderen). Het andere niveau staat voor het propedeutisch examen. Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding de competenties heeft uitgewerkt in concrete niveau-aanduidingen.

De opleiding HRM richt zich op de Zeeuwse regio die zich kenmerkt door relatief veel MKB-organisaties en leidt om die reden op tot een breed inzetbare HRM-professional. De beroepenveldcommissie onderschrijft de brede opleidingsvisie van de opleiding. Door de oriëntatie op de regio komt de oriëntatie op de internationale component van HRM wat minder aan bod in de opleiding. Dit aspect mag, naar het oordeel van het panel, in de opleidingsdoelen, sterker naar voren komen. De HZ heeft op hogeschoolniveau kaders geformuleerd voor internationalisering. Dit beleid heeft de opleiding HRM niet expliciet uitgewerkt in doelen die relevant zijn voor het HRM-werkveld. Het panel vindt dat juist in het veld van HRM internationalisering een herkenbare plaats zou moeten hebben. De opleiding heeft zich voorgenomen internationalisering in de toekomst explicieter in de doelen en het programma op te nemen (vanaf 2013).

De afgestudeerden werken in functies zoals personeelsfunctionaris, personeelsconsulent, personeelsadviseur, human resource manager, personeels- en organisatieadviseur, loopbaanbegeleider, loopbaanadviseur en trajectbegeleider.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding de startcompetenties van de HRM'er overzichtelijk en helder en in concrete termen heeft uitgewerkt. Aan de competentie onderzoekende houding (praktijkgericht onderzoek) is in het bijzonder veel aandacht besteed. Voor docenten en studenten zijn heldere richtlijnen opgesteld. De niveaubeschrijvingen maken het mogelijk de ontwikkeling van studenten te beoordelen. Het bachelorniveau komt in de competenties duidelijk naar voren.

Nieuwe ontwikkelingen zoals de invoering van de BBA-standaard en het nieuwe *LOOHRM Competentieprofiel, 2012+* worden in de doelstellingen van de opleiding en het programma verwerkt (met ingang van september 2013). De internationale aspecten van het HRM-domein komen in de doelstellingen (zoals die tot nu toe gelden voor het programma) beperkt aan bod. In de HRM-eindkwalificaties zouden, aldus het panel, de globalisering van de economie en in relatie daarmee de globalisering van de arbeid explicieter aan bod mogen komen. De plannen van de opleiding om in de toekomst internationalisering sterker te benadrukken zijn naar het oordeel van het panel nog niet HRM-specifiek. Het panel stelt vast dat de standaard 1 van de opleiding HRM voldoet aan de basiskwaliteit.

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

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Bevindingen

Inhoud van het programma

- Relatie tussen de beoogde eindkwalificaties en de inhoud van het programma
Het programma is gebaseerd op het *LOOHRM Competentieprofiel, 2004+*. In het document "*KBL curriculum HRM*", 2007 heeft de opleiding de competenties nader uitgewerkt in een curriculumbreakdown. In dit document toont de opleiding aan dat de HRM-competenties in het programma verwerkt zijn. De competenties zijn nader uitgewerkt in deeltaken, structurele problemen, kenmerkende beroepssituaties, resultaten en kwaliteitscriteria. Ook is daarin opgenomen een overzicht van de kennisgebieden, vaardigheden en attitudes (KVA-indicatoren). De indicatoren voor vaardigheden en attitude zijn beschreven in het *Vaardigheden- en Attitudenboek HRM (2007)*. Voor elke cursus is een synopsis opgesteld waarin beschreven staat: de inhoud, het niveau van de cursus, de leerdoelen, de wijze van toetsen en hoe de samenhang is met andere cursussen in het curriculum. De synopsis geeft, aldus het panel, de student een goed beeld van de cursusonderdelen en de samenhang tussen de verschillende cursusonderdelen.

Het panel stelt vast dat de opleiding laat en beperkt heeft gereageerd op het bijstellen van het curriculum naar aanleiding van het HRM Opleidingsprofiel 2008+. In 2010 is er een raamwerk voor een nieuw curriculum ontwikkeld, maar door de vele wijzigingen in de organisatie² en wijzigingen in het personeelsbestand van de opleiding is dit raamwerk in 2010 niet verder systematisch uitgewerkt. De opleiding heeft de dekkingsmatrix 2004+ bijgesteld: de competenties van 2008 zijn toegevoegd aan die van 2004 (*Dekkingsmatrix Bachelor of HRM 2012/2013*). Naar aanleiding van het HRM-profiel 2008+ zijn enkele cursussen op onderdelen aangepast en/of aangevuld. Voorbeelden hiervan zijn de cursussen Personeelsmanagement en Strategisch Personeelsbeleid. Zo is in deze cursussen naar aanleiding van het nieuwe profiel het toepassen en hardmaken van (financiële) gegevens toegevoegd. De dekkingsmatrix geeft, aldus het panel, een voldoende overzicht van de relatie tussen de opleidingscompetenties en het curriculum. De inhoud van het programma waarderen de studenten positief (NSE 2013).

In 2012 heeft de opleiding - in nauwe samenwerking met de overige opleidingen binnen de Academie voor Economie & Management – een nieuw programma ontwikkeld. Dit programma wordt vanaf september 2013 ingevoerd. Het nieuwe programma is gebaseerd op het nieuwe HRM competentieprofiel 2012+. Met ingang van het studiejaar 2013-2014 voert de opleiding de landelijke BBA-standaard in. Onderzoek en begeleiding zullen in het nieuwe curriculum worden verzaamd.

- Kennis en kunde

Het panel stelt vast dat de opleiding in het curriculum gebruik maakt van actuele literatuur die relevant is voor het domein HRM. In het algemeen zijn de bronnen die studenten gebruiken in het kader van opdrachten en afstuderen van goed niveau en passend bij de opdracht. Daarbij maken studenten veelal gebruik van de gangbare verplichte literatuur zonder zelf veel nieuwe bronnen aan te boren.

De praktijk komt in de opleiding aan bod in de vorm van cases, opdrachten en stages. Docenten die zelf naast hun docentschap actief zijn in het werkveld behandelen praktijkvraagstukken in hun lessen.

De beroepsvaardigheden komen in het curriculum aan bod in de onderdelen die gericht zijn op de organisatie van een bedrijf (strategisch denken, organisatiestructuur en -cultuur) en het begeleiden van mensen, toepassen van uiteenlopende HRM-instrumenten, coachingsvaardigheden en het leren motiveren van anderen en het reflecteren op eigen en andermans handelen. Studenten lopen vanaf het tweede jaar ieder semester twee à drie dagen per week stage. Het panel beoordeelt dit positief.

Vanaf het eerste jaar komen studenten in aanraking met cursussen die gericht zijn op het verwerven van onderzoeksvaardigheden en maakt onderzoek deel uit van opdrachten in de overige cursussen. Onderzoeksvaardigheden doen studenten op in het eerste jaar bij de cursussen *Systematische Probleemaanpak (SPA)* en *Inleiding Presenteren Rapporteren (IPR)*. Bij de eerstejaarscursus de *Groeiende en Innoverende Organisatie (GIO)* passen studenten het geleerde toe in de HRM-praktijk.

² Overgang van de Academie voor Zorg & Welzijn naar de Academie voor Economie & Management

In het tweede jaar komt onderzoek aan bod in de cursus *Organisatie Binnenste Buiten (OBB)*. In het derde jaar volgen studenten de cursussen *Statistiek* en *Onderzoek & Methodologie* en voeren zij in groepjes een groot (bedrijfs)onderzoek uit waaraan het opstellen van een advies gekoppeld is. In het laatste jaar voeren studenten individueel een onderzoeksopdracht uit voor een organisatie (zie standaard 3).

Generieke beroepsvaardigheden zoals presenteren en rapporteren worden in aparte cursussen aangeboden. De zogenoemde *Professional Core (PC)* cursussen³. Ook een aantal HZ-breed geformuleerde onderwerpen zoals Engels en ethiek worden door de PC aangeboden. De in de PC-cursussen aangeleerde vaardigheden komen in de HRM-cursussen ook aan bod.

Een student kan een eigen profilering in het programma aanbrengen door in de hoofdfase een keuze te maken uit het keuze-aanbod en door de keuze van zijn stageplaats en onderwerp en plaats van het afstuderen. Zo zijn er vrije compositiecursussen (VCC) van 2,5 EC en kan hij een keuze maken voor een minor van 30 EC uit het HZ-brede aanbod. Daarnaast kunnen studenten een minor kiezen bij een andere Nederlandse hogeschool, mits deze hogeschool is aangesloten bij het Kies- op- Maatprogramma. De student bespreekt zijn keuzes met de studieloopbaancoach. Afspraken die daaruit voortkomen worden vastgelegd in het studieplan van de student. Studeren of stage lopen in het buitenland is mogelijk. Studenten met wie het panel sprak, melden dat door roostering en interne regels van HRM over studeren in het buitenland dit wel lastig te realiseren is. Vijf studenten hebben in 2012 - 2013 een internationale minor gevolgd in Finland.

Vormgeving van het programma

- Didactisch concept en werkvormen

Het onderwijsmodel dat de opleiding gebruikt voor de inrichting van het curriculum is het HZ-Onderwijskompas. Dit model is gebaseerd op de sociaal-constructivistische visie en het competentiegericht leren. Dat wil zeggen dat het onderwijs gericht is op de beroepspraktijk, de mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, de gerichtheid op zelfsturing en het verwerven van competenties. Het panel herkent dit model in de opzet van het curriculum. De didactische werkvormen zijn gevarieerd en gericht op kennisverwerving, verwerven van beroepsvaardigheden, oplossen van praktijkvraagstukken, en groepsopdrachten waarin een omvangrijk vraagstuk onderzocht moet worden (integrale aanpak van HRM-vraagstukken). De opleiding heeft in het programma samenhang aangebracht door met behulp van leerlijnen te kiezen voor een concentrische opbouw van propedeuse naar hoofdfase. De opleiding verwacht van studenten dat zij voorafgaand aan de (werk)colleges kennis nemen van de theorie en in discussies en bij het maken van opdrachten de kennis toepassen. Voorbeelden van gebruikte werkvormen zijn hoorcolleges, werkcolleges, excursies, projectonderwijs, coachgesprekken, en stage-terugkomdagen. Studenten met wie het panel sprak zijn positief over de afwisseling in werkvormen.

³ Deze cursussen worden verzorgd door docenten die voor alle HZ-opleidingen cursussen verzorgen.

- Begeleiding van studenten

De opleiding begeleidt studenten op verschillende manieren tijdens de studie: bij het maken van de studiekeuze, het (leren) studeren, professionele ontwikkeling en het maken van keuzes tijdens de studie. Aspecten die te maken hebben met studiekeuze, oriëntatie op opleiding en beroep, het verwerven van leervaardigheden, talentontwikkeling, loopbaanplanning en opbouwen van externe netwerken zijn ondergebracht in de leerlijn studieloopbaancoaching (SLC). De coach monitort tevens de studievoortgang van individuele studenten. De vakinhoudelijke begeleiding vindt plaats tijdens colleges en werkgroepen. Door de kleinschaligheid van de opleiding is het contact tussen studenten en docenten makkelijk te leggen. Docenten zijn goed bereikbaar (fysiek en via e-mail), aldus de studenten met wie het panel sprak. Leslokalen en docentwerkkamers liggen dicht bij elkaar. Studenten kunnen met studievragen goed bij de docenten terecht. Studenten beoordelen de begeleiding positief.

Voor aanvang van de studie vindt er een studiekeuzegesprek plaats. In het eerste semester vindt een individueel gesprek met de studieloopbaancoach plaats mede aan de hand van de SLC-handleiding (*Handboek Professionele Oriëntatie, 2011*). Na elke toetsperiode voert de begeleider een SLC-gesprek met iedere student. Het zwaartepunt van de SLC-begeleiding ligt in het eerste jaar van de opleiding. In het tweede en derde jaar is de studieloopbaancoach tevens de stagebegeleider van de student. Professionele ontwikkeling is ingebouwd in de stage- en praktijkopdrachten. De voor het HRM-vakgebied cruciale vaardigheden en attitudes zijn specifiek benoemd. In de stage worden deze beoordeeld aan de hand van criteria zoals beschreven in het *Vaardigheden- en Attitudenboek HRM*. Daarnaast is ook het studentenoverleg ingevoerd waarin de studievoortgang van de individuele studenten regelmatig wordt besproken.

De opleiding heeft geïnvesteerd in het afstemmen van de opleiding op het niveau van de aanleverende scholen (project "Warme overdracht"). Doel van het project was havisten een bewustere studiekeuze voor HRM te laten maken. Het studiekeuzeportfolio is hierbij als instrument ingezet. Zo zijn er voor een aantal vo-scholen masterclasses georganiseerd in het kader van het profielwerkstuk, is er een projectweek georganiseerd voor een mbo-instelling en is er met een vo-instelling een afspraak gemaakt over het vroegtijdig organiseren van intakegesprekken. Het project wordt in 2014 uitgebreid met leerlingen van het mbo.

- Verschillende leerroutes

Alle studenten volgen hetzelfde standaardprogramma. Voor de opleiding HRM geldt dat alle profielen (havo en vwo) en alle mbo-niveau 4 leerlingen toelaatbaar zijn. Aspirant-studenten kunnen, indien zij daarvoor in aanmerking komen, gebruikmaken van een 21+-regeling (Colloquium Doctum). Het grootste deel van de studenten (>85%) dat in het eerste jaar begint, heeft een havo- of mbo-diploma. De instroom van vwo'ers is beperkt.

Kwaliteit van het personeel

Het team van de opleiding bestaat uit een vaste groep van vijf kerndocenten, die een groot deel van het majorspecifieke deel van het curriculum invullen, en een opleidingscoördinator. Het grootste deel (83 procent) van deze docenten beschikt over een mastergraad. Daarnaast werkt de opleiding met HR-professionals uit de beroepspraktijk en met docenten uit de Professional Core. Het panel heeft op basis van cv's en gesprekken met docenten de indruk dat het team de ontwikkelingen in het vakgebied kent en bijhoudt. Het team is recent bijgeschoold in toetsen en beoordelen (door ICLON, Universiteit Leiden), onderzoekvaardigheden (interne cursus), studiekeuzegesprekken, didactiek (door de Universiteit van Amsterdam) en managementvaardigheden en personeelsbeleid.

Het docententeam van de opleiding heeft in de afgelopen twee jaar veel veranderingen ondergaan: HRM is verhuisd van de Academie voor Zorg & Welzijn naar de Academie voor Economie & Management, aanpassing van onderwijsinhoud (meer aandacht voor de bedrijfsmatige en economische aspecten van HRM), wisselingen in aansturing van de opleiding (opleidingscoördinatoren) en wegvallen van een kerndocent. Inmiddels is sinds september 2012 een nieuwe opleidingscoördinator aangesteld en zijn twee nieuwe kerndocenten aangenomen. Het panel heeft de stellige indruk dat het huidige docententeam in staat is om de ingezette veranderingen (invoeren van de BBA-standaard, verder ontwikkelen van nieuw HRM-curriculum, en verder uitbouwen van de onderzoeksleerlijn) uit te kunnen voeren. Het panel stelt vast dat de opleiding na een moeilijke periode succesvol is overgestapt naar de Academie voor Economie & Management. Dit leidt het panel mede af uit de tevredenheid van de studenten over de opleiding.

De studenten met wie het panel sprak zijn tevreden over de kwaliteit van de docenten. Dit positieve beeld komt ook naar voren in de NSE 2013 en cursusevaluaties.

Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

De opleiding beschikt over hoorcollegezalen, ruimtes voor werkcolleges en projectruimtes. In bijna alle lokalen zijn digiborden, beamers, pc's en dvd-spelers beschikbaar. Daarnaast beschikt de HZ over algemene ondersteunende faciliteiten zoals een mediatheek, een audiovisuele dienst en ruimtes met PC's. Studenten maken in toenemende mate gebruik van het draadloos netwerk binnen de HZ. De HZ heeft diverse ruimtes waar studenten kunnen ontspannen of in kleine groepen of individueel kunnen werken. Het lesrooster van de propedeuse is zo georganiseerd dat studenten ten minste vier dagen in de week op school zijn met daarin tussenuren om individueel of gezamenlijk aan opdrachten te werken. Vanaf het tweede jaar zijn studenten twee tot drie dagen per week op stage.

De mediatheek beschikt over een systeem waarbij boeken en vaktijdschriften vanuit de gehele wereld kunnen worden aangevraagd. Voorbeelden van opleidingsspecifieke vaktijdschriften zijn: Tijdschrift voor HRM, Gids voor personeelsmanagement, Holland Management Review, HRM Strategie Research en Personeelsbeleid.

Het panel heeft op basis van een rondleiding langs de voorzieningen een positieve indruk van de leeromgeving.

Studenten tonen zich in de NSE 2013 zeer tevreden over de studieomgeving en huisvesting. Al zou naar hun mening de informatievoorziening over roosterwijzigingen beter kunnen.

Hoe wordt de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving gewaarborgd

De opleidingscoördinator is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijsprogramma. De samenstelling, inhoud en opbouw van het programma bespreekt hij regelmatig met het team en het beroepenveld. Voorstellen voor wijzigingen in het programma worden voorgelegd aan de opleidingscommissie (OC) die vervolgens een advies geeft over de wijzigingen.

Studenten kunnen via opleidingscommissie en cursusevaluaties feedback geven aan de opleiding over gesignaleerde knelpunten. In de verslagen van de opleidingscommissie heeft het panel hiervan voorbeelden aangetroffen (over eisen te stellen aan het portfolio, verbeteren stagebegeleiding, versterking onderzoekslijn). Elke docent maakt op basis van de schriftelijke en mondelinge cursusevaluaties een evaluatieverslag. Voor de uitwerking van cursusevaluaties is in 2013 een protocol opgesteld ('swimlane cursusverbetering' genoemd). Het evaluatieverslag wordt opgenomen in de synopsis van de cursus. In de nieuwste versie van de synopsis wordt hier onder het item 'kwaliteitsmanagement' standaard aandacht aan besteed.

De terugkoppeling naar studenten over verbeteringen wordt door studenten met wie het panel sprak verschillend gewaardeerd. Een deel van deze studenten heeft de indruk dat er weinig met hun opmerkingen gebeurt. Studenten die betrokken zijn bij de opleidingscommissie (per klas is er een student vertegenwoordigd in de OC) zeggen wel geïnformeerd te zijn over verbeteracties.

Naast de evaluaties en overleg in de diverse gremia (rendementsoverleg, afstudeeroverleg, accreditatieoverleg, examinatorenoverleg en curriculumoverleg) maakt ook de beoordelingscyclus voor het personeel deel uit van de kwaliteitsborging. Cursusevaluaties worden zo nodig met docenten besproken en er worden afspraken gemaakt over scholing, bijscholing en verbeteracties.

Samenhangende onderwijsleeromgeving

- Op welke wijze vormen de vijf elementen een samenhangende onderwijsleeromgeving
De samenhang in de uitvoering van het programma wordt bevorderd door het relatief kleine docentekorps en de externe docenten (HR-professionals) uit de beroepspraktijk. Op het niveau van het docententeam wordt de samenhang geborgd door afstemming in het wekelijkse teamoverleg en het periodieke examinatorenoverleg.

De samenhang in het curriculum wordt aldus het panel mede bevorderd door de leerlijnen waarin de volgende thema's aan bod komen:

1. De strategische partner. Dit is de "harde" kant van human resource: hoe kunnen de doelen van de organisatie verbonden worden met de doelen van individuele medewerkers;
2. De veranderkundige. Deze leerlijn heeft betrekking op het in beweging zetten van de organisatie en de mensen daarbinnen;
3. De administratief deskundige. Deze lijn heeft betrekking op de instrumenten die een human resource manager tot zijn beschikking heeft;
4. De menskundige. Hiermee wordt bedoeld op de "zachtere" kant van human resource. Het in beweging krijgen van medewerkers vraagt specifieke vaardigheden zoals bijvoorbeeld coaching en reflectie;
5. Het thema onderzoek loopt door deze leerlijnen heen. Studenten leren onder andere bedrijfsprocessen en probleemsituaties op een adequate en gestructureerde wijze te analyseren en daarover te rapporteren. Vanaf het studiejaar 2013 - 2014 is ook onderzoek een herkenbare leerlijn in het curriculum.

De opleiding heeft het curriculum concentrisch opgebouwd: vraagstukken komen in de loop van de opleiding op een complexer niveau aan bod. In de propedeuse wordt de basis gelegd (basiskennis en eenvoudige vraagstukken) en in de hoofdfase wordt de kennis verder uitgediept en worden vraagstukken complexer van aard. Een voorbeeld van deze concentrische opbouw is de leerlijn van de veranderkundige. Naast een opbouw in de cursussen *Groeiende en Innoverende Organisatie (GIO)*, *Organisatie Binnenstebuiten (OBB)*, *Succesvol Veranderen* en *Arbeidsrecht* komt veranderekunde ook aan bod in de lintstage en de trainingscursussen.

Docenten gebruiken het model van Veraart (*Socratisch Coachen voor leidinggevenden en HRM, 2012*) als kapstok voor het maken van keuzes bij de selectie van theorieën en modellen die in de opleiding worden gebruikt. Ontwikkelteams besluiten per cursus welke theoretische kaders en modellen aan bod moeten komen als onderleggers voor het te geven onderwijs. Voordeel hiervan is dat studenten kennis maken met een variëteit aan theorieën en modellen. Het panel stelt vast dat dit model meer impliciet wordt gebruikt dan dat het als instrument wordt gebruikt om de samenhang in het curriculum te versterken.

Voor de docenten is de cursussynopsis een instrument om de samenhang in het curriculum te waarborgen. In de synopsis is een rubriek opgenomen waarin de docent beschrijft hoe zijn cursus zich verhoudt tot andere cursussen in het curriculum. Via de cursussynopsis, aldus het panel, krijgen studenten een goed beeld van de curriculumonderdelen en het curriculum als geheel. Het panel is positief over de inhoud van de cursussynopsis. Daarnaast ervaren de studenten de samenhang doordat de opleiding met hen communiceert over de inhoud en vormgeving van het programma.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een samenhangend programma aanbiedt. Het landelijk competentieprofiel 2004+ met een aanpassing van het competentieprofiel 2008+ is leidend voor het programma. Vanaf 2013 wordt het programma afgestemd op het HRM-competentieprofiel 2012+ en de BBA-standaard. De opleiding richt het curriculum in aan de hand van leerlijnen en modellen die de samenhang in het curriculum bevorderen. De opleiding bewaakt via haar kwaliteitszorgsysteem in voldoende mate de kwaliteit van de opleiding. De synopsis van de cursussen speelt daarin een belangrijke rol (als richtlijn voor de docent voor ontwikkeling en bijstelling van de cursus en als informatievoorziening naar de student). De opleidingsvoorzieningen passen bij het didactisch model van de opleiding. Het docententeam en de externe HR-professionals die onderdelen van het programma verzorgen zijn gekwalificeerd om het programma aan te bieden. De onderzoekslijn en de begeleiding bij het uitvoeren van onderzoek behoeven nog nadere uitwerking (zie standaard 3). Sterke punten zijn de synopsissen van de curriculumonderdelen en de praktijkgerichte aanpak.

Het panel stelt vast dat standaard 2 van de opleiding HRM voldoet aan de basiskwaliteit. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Bevindingen

Systeem van toetsing

Het toetsbeleid voor alle opleidingen van de HZ is vastgelegd in het *HZ-toetsbeleid, (2012)*. De uitgangspunten van het toetsstelsel zijn daarin beschreven. Zo is te lezen dat toetsen niet alleen resultaten meten als afsluiting van een cursus, maar ook mogelijkheden bieden voor het geven van feedback, dat inhoud en niveau moeten passen bij de lesstof, dat de toetsen afgestemd dienen te zijn op de eindkwalificaties en dat studenten per cursus geïnformeerd worden over de leerdoelen, de aard en omvang van de toetsen en de beoordelingscriteria. De examencommissie en de toetscommissie zien toe op de correcte uitvoering van het toetsbeleid en bewaken de kwaliteit van de toetsen. De rol, taken en verantwoordelijkheden van beide commissies zijn vastgelegd in het reglement voor de examencommissie en het reglement voor de toetscommissie. De implementatie van het nieuwe toetsbeleid is gaande.

Het panel heeft op basis van gesprekken en inzage in beleidsdocumenten, gemaakte toetsen, afstudeerhandleiding en (stage)verslagen een positief beeld van de wijze waarop de opleiding HRM het toetsbeleid uitvoert. Het panel licht dit hieronder toe.

De opleiding heeft de toetsen gebaseerd op de competenties en deeltaken zoals die nader zijn uitgewerkt in de curriculumbreakdown (standaard 1). Zij toont daarmee aan dat alle eindkwalificaties getoetst worden op het beoogde eindniveau. In de cursusbeschrijvingen (de synopsisbeschrijvingen) zijn de competenties op een zeer inzichtelijke wijze uitgewerkt tot leerdoelen en toetscriteria. Studenten met wie het panel sprak vinden dat zij goed geïnformeerd worden over de lesstof en wijze van toetsen en beoordelen. Samen met de informatie die in lessen en werkgroepen verstrekt wordt zijn tentamens goed voor te bereiden, aldus de studenten. Voor elke cursus zijn oefententamens beschikbaar. Achteraf krijgt elke student de mogelijkheid zijn toets in te zien. Per studiejaar wordt elke toets twee keer aangeboden, waarvan één herkansingsmogelijkheid.

De beoordeling van een cursus bestaat doorgaans uit verschillende onderdelen: individuele beoordelingen en groepsbeoordelingen. Het bodemcijfer voor elk onderdeel is 55. De opleiding hanteert een mengvorm van kennis- en inzichttoetsen en toetsen op basis van opdrachten en cases: schriftelijke tentamens, presentaties, rapportages, werkstukken, reflectieverslagen, peer assessments en vormen van directe waarneming om studenten te beoordelen. De vaardigheden van de studenten worden vanaf het tweede leerjaar in de praktijk getoetst (stage). Het *Vaardigheden en Attitudenboek HRM* geeft voor de begeleiding en beoordeling van de stage concrete handvatten. Per stage is benoemd welke vaardigheden de student ontwikkelt. Aan de hand van opdrachten beoordeelt de opleiding de vaardigheden. De beoordeling is gebaseerd op input van de bedrijfsbegeleider, de evaluatie en zelfreflectie van de student, de indruk van de stagebegeleider en het stageverslag. Het panel heeft stageverslagen ingezien en stelt vast dat de kwaliteit van de reflectie op het eigen handelen van studenten voor verbetering vatbaar is. De opleiding erkent dit en experimenteert met nieuwe vormen om de vaardigheden te meten en te beoordelen.

Het panel is positief over de synopsissen van de onderwijseenheden. Studenten vinden daarin informatie over de wijze van toetsen en het niveau. Aandacht verdient nog de wijze waarop de beoordelingsformulieren worden gebruikt, de betrouwbaarheid van multiple choice-vragen (minimale aantal MC-vragen), verversing en vernieuwing van toetsvragen.

De opleiding bewaakt de kwaliteit van de toetsen op docentenniveau en opleidingsniveau. Bij het ontwikkelen van een cursus bepaalt de cursuseigenaar en/of het ontwikkelteam op welke wijze de (deel)competenties getoetst gaan worden. Bij de ontwikkeling van de toetsen vindt altijd collegiale consultatie plaats. Uit het gesprek met de docenten blijkt dat docenten onderling ervaringen met toetsen uitwisselen. Het onderwerp toetsing staat geregeld op de agenda van het teamoverleg. De onderlinge afstemming over de toepassing van beoordelingscriteria beoordeelt het panel positief.

Op basis van ervaringen met de toetsafname kan bijstelling van een toets plaatsvinden. Dit kan feedback zijn uit de studentenenquêtes en/of een analyse van de behaalde scores op de toets door de docent. Een voorbeeld waarin studentenenquêtes hebben geleid tot aanpassingen is de toets van de cursus *Strategisch Personeelsbeleid*. Aanpassingen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Examencommissie.

Op opleidingsniveau is een examencommissie en toetscommissie ingesteld om de kwaliteit van het systeem van toetsen te bewaken. De toetscommissie controleert steekproefsgewijs of toetsen voorzien zijn van een beoordelingsprotocol en een controledocument (verslag collegiale toetsing). Daarnaast voert de examencommissie een inhoudelijke beoordeling uit waarbij zij steekproefsgewijs kijkt of de gemaakte toetsen aansluiten bij de competenties en de leerdoelen van de cursus en of bij de beoordeling het beoordelingsprotocol op correcte wijze is toegepast. Voorts worden de resultaten van alle studenten in een vergadering van de examinatoren besproken. Daarna stelt de examencommissie de cijfers formeel vast. De leden van de examencommissie zijn in 2012 allen getraind op het gebied van toetsen en beoordelen.

In de nationale studentenenquête 2013 en de cursusevaluaties scoort de HRM-opleiding een voldoende op het onderwerp toetsing en beoordeling. Studenten vinden, aldus de NSE, dat docenten niet streng zijn en dat tentamens en opdrachten wel pittiger mogen zijn. Het panel heeft daar zelf geen bevestiging van gezien.

Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

De opleiding heeft in 2012-2013 de afstudeerprocedure aangescherpt. In het HZ-breed document *HZ kader voor praktijkgericht onderzoek door studenten* is de procedure voor afstuderen vastgelegd. Tevens bevat het een beoordelingsprotocol voor het beoordelen van hbo-onderzoek. Als voorbereiding op de nieuwe richtlijnen voor het afstuderen zijn docenten getraind in het begeleiden van afstudeeronderzoek en in het toepassen van het protocol. In het kader hiervan hebben docenten in verschillende sessies scripties uitgewisseld die binnen het team zijn besproken. Met Hogeschool Zuyd zijn afspraken gemaakt over uitwisseling van scripties.

Tegelijkertijd is er een nieuwe afstudeerhandleiding geschreven. Naast een academiebreed deel (*deel I afstuderen AvEM*) is per opleiding een opleidings specifieke aanvulling geschreven (*deel II Bijlage handleiding afstuderen HRM*). De belangrijkste aanpassingen ten opzichte van de oude procedure betreffen onder andere:

1. Meer nadruk op de twee componenten van het afstuderen: de verwerving van de beroepscompetenties enerzijds (studenten maken hiervoor gebruik van een portfolio) en het verwerven van de onderzoekscompetentie anderzijds (studenten tonen dit aan met behulp van een afstudeeronderzoek/scriptie en het portfolio);
 2. Het gebruik van uniforme beoordelingsprotocollen die standaard deel uitmaken van de afstudeerhandleiding;
 3. De overstap naar meerdere beoordelaars waarbij bij tevens gebruik wordt gemaakt van een externe vertegenwoordiger. De examinatoren werken in koppels van wisselende samenstelling en stemmen hun persoonlijke interpretatie op die manier af (kalibreren).
- Het vernieuwde afstudeerproces is vanaf 1 februari 2013 geïmplementeerd.

Het panel is zeer te spreken over de wijze waarop de opleiding het afstudeertraject heeft ingericht. Protocolen en procedures zijn goed doordacht.

Zo zijn er in de procedure (*Stroomschema afstuderen*) meerdere momenten in het afstudeertraject waarop de student tussenproducten moet laten beoordelen door de begeleider. Dit leidt tot een go - no go besluit. Tevens is vastgelegd dat verschillende docenten (eerste en tweede begeleider) en een externe beoordelaar mede input geven voor de beoordeling. Door het gebruik van beoordelingsformats wordt de onderlinge uitwisseling over de onderbouwing van het oordeel mogelijk. Het panel stelt vast dat het beleid rond afstuderen er goed uitziet. In de praktijk wordt dit beleid, naar het oordeel van het panel, nog niet consequent toegepast (zie verder).

De beoordeling van het eindniveau van de student vindt voor een deel plaats aan de hand van de afstudeeropdracht en het functioneren van de student tijdens het afstudeertraject. In een schema (*Dekkingsmatrix afstuderen*) heeft de opleiding aangegeven in welke cursusonderdelen de overige startcompetenties worden getoetst op eindniveau.

Het afstuderen beslaat 30 EC. De afstudeerhandleiding bevat een overzicht van de startcompetenties die beoordeeld worden. Ook de wijze waarop wordt getoetst of de student de eindkwalificaties gehaald heeft, is hier beschreven.

De beoordeling van het afstuderen bestaat uit drie onderdelen: startdocument, functioneren en onderzoekscompetentie (rapport, presentatie en verdediging). Het startdocument waarin de student de onderzoeksvraag beschrijft en het Plan van Aanpak van het onderzoek moet goedgekeurd zijn om het onderzoek te kunnen starten. Een docent beoordeelt alle startdocumenten en let vooral op de causaliteit van de vraagstelling. De overige twee onderdelen hebben een bodemcijfer van 55 punten. Het onderzoek telt voor 60 procent mee (22 EC) in het eindcijfer van het afstuderen en het functioneren voor 40 procent (8 EC). Het panel vraagt zich af of hiermee het onderzoek (een van de zes competenties) niet een te zwaar deel uitmaakt van het eindcijfer. De opleiding heeft aangegeven dat in de toekomst 18 EC wordt gespendeerd aan onderzoek en 12 EC aan het functioneren (beroeps- en hbo-vaardigheden).

Het panel heeft vijftien afstudeerdossiers beoordeeld van studenten die in de periode 2011 - 2013 zijn afgestudeerd. De afstudeerprocedure is in die periode veranderd. Het panel heeft elf eindwerkstukken gezien van studenten die zijn afgestudeerd volgens de procedure van voor 2013 en vier van studenten die zijn afgestudeerd volgens de procedure van 2013. Het panel stelt vast dat twaalf van de vijftien eindwerkstukken ten minste voldoen aan het bachelorniveau. Daaronder waren enkele zeer goede onderzoeksverslagen. Drie van de vijftien eindwerkstukken voldoen naar het oordeel van het panel niet aan de basiskwaliteit van het bachelorniveau. Deze eindwerkstukken zijn alle drie beoordeeld volgens het oude afstudeerprotocol. Het panel heeft gekeken naar onderzoeksdoel en kwaliteit van de onderzoeksvraag, de toegepaste methode, de methodische uitvoering van het werk en het resultaat (onderbouwd antwoord op de onderzoeksvraag). Ook heeft het panel de criteria die de opleiding hanteert betrokken bij zijn oordeel. Het panel heeft de drie cases met de opleiding besproken en nadien zijn oordeel over deze drie werkstukken niet bijgesteld.

Het panel heeft eindwerkstukken gezien met een grote variatie in kwaliteit: van zeer goede onderzoeksverslagen tot onderzoeksverslagen waarin de competenties 1, 2 en 6 (zie standaard 1) in beperkte mate of onvoldoende aan bod komen. In het algemeen valt het panel in de eindwerkstukken op dat de taal- en schrijfvaardigheid een punt van aandacht is. Daarnaast verdienen in meer of mindere mate de volgende punten de aandacht van de opleiding. Bij een aantal scripties vindt het panel de beoordeling aan de hoge kant. De beoordelingsformulieren van zowel de eerste als de tweede beoordelaar zijn niet in alle gevallen compleet ingevuld. De onderbouwing van de gegeven (deel)cijfers is daarmee niet transparant.

Ondanks het feit dat het panel drie van de vijftien eindwerken met een onvoldoende beoordeelt, komt het panel toch tot een positief oordeel op standaard 3. Het panel motiveert zijn oordeel als volgt:

- Het toetsstelsel en het afstudeertraject is op een adequate wijze vormgegeven en daar is het panel positief over;
- Het panel is positief over de borging van de toetsing en de kalibratiesessies onder docenten, de scholing en trainingen over toetsen en beoordelen, het betrekken van externe beoordelaars uit het werkveld en collega-hogescholen bij de eindbeoordeling;
- Het panel is positief over de wijzigingen die de opleiding heeft aangebracht ten aanzien van het afstuderen (het nieuwe afstudeertraject 2013), waaronder het go –no go-systeem;
- Vier scripties die volgens de nieuwe systematiek zijn beoordeeld (de helft van het afstudeercohort 2013) heeft het panel als voldoende beoordeeld. Het panel heeft alle door de opleiding met een laag cijfer (< 7) beoordeelde eindwerkstukken in de selectie meegenomen, de scripties die het panel niet beoordeeld heeft, zijn door de opleiding beoordeeld met een 7,5 of hoger.

Het panel stelt vast dat de opleiding met de nieuwe afstudeereisen de cesuur tussen onvoldoende en voldoende scherper heeft gedefinieerd. Alle eindwerkstukken die volgens het nieuwe afstudeerkader zijn beoordeeld voldoen ten minste aan het bachelorniveau. Het panel concludeert dat de nieuwe aangescherpte beoordelingscriteria hebben geleid tot een aangescherpte beoordelingspraktijk.

Alumni

Alumni komen veelal terecht in banen in de regio. Bedrijven waar alumni zoal terechtkomen zijn de Stichting Welzijn Middelburg, ZorgSaam en Delta N.V. en Politie Zeeland-Brabant. Alumni vinden ook buiten Zeeland emplooi. Nationale instellingen waar studenten werk vinden zijn bedrijven als Wolters Kluwer, Rijkswaterstaat en C&A. Een klein deel van de studenten studeert door na het behalen van de bachelor. Het realiseren van de eindkwalificaties leidt ertoe dat studenten zonder problemen kunnen doorstromen naar de pre-master Personeelwetenschappen aan een van de universiteiten van Nederland.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een goed doordachte toets- en beoordelingsystematiek heeft ontwikkeld. Het toetsbeleid moet in de praktijk nog zijn uiteindelijke betekenis krijgen (interpretatie van criteria, weging van criteria, discussie over cesuur).

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding in de afgelopen periode beoordelingsformats heeft ontwikkeld, doorontwikkeld, bijgesteld en verfijnd. Dat geldt ook voor de beoordeling van de eindwerkstukken. Het panel komt tot de conclusie dat de opleiding de beoordeling van de afstudeerdossiers heeft verbeterd. Het panel is positief over de aangebrachte verbeteringen en heeft daarvan uitwerkingen gezien bij vier scripties (waaronder alle door de opleiding met een laag cijfer beoordeelde eindwerkstukken). Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 3 basiskwaliteit vertoont en vindt daarmee het oordeel voldoende op zijn plaats. De nieuwe aangescherpte beoordelingscriteria hebben geleid tot een aangescherpte beoordelingspraktijk.

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

3 Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
1 Beoogde eindkwalificaties	Voldoende
2 Onderwijsleeromgeving	Voldoende
3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Voldoende

Overwegingen en conclusie

Weging van de oordelen op de drie standaarden op basis van de motivering bij de standaarden en volgens de beslisregels van NVAO:

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 3 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een 'onvoldoende' bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste twee standaarden als goed worden beoordeeld, waaronder in elk geval in standaard 3.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste twee standaarden als excellent worden beoordeeld, waaronder in elk geval in standaard 3.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Human Resource Management HZ University of Applied Sciences als **voldoende**.

4 Aanbevelingen

Standaard 1

Door de oriëntatie op de regio komt de oriëntatie op de internationale component van HRM minder aan bod in de opleiding. Dit aspect mag, naar het oordeel van het panel in de opleidingsdoelen sterker naar voren komen. De HZ heeft op hogeschoolniveau kaders geformuleerd voor internationalisering. Dit beleid heeft de opleiding HRM niet expliciet uitgewerkt in doelen die relevant zijn voor het HRM-werkveld. Het panel vindt dat juist in het veld van HRM internationalisering een herkenbare plaats zou moeten hebben. Het panel adviseert de opleiding de plannen om internationalisering in het nieuwe curriculum dat per 2013 wordt geïmplementeerd (vanaf jaar 1) voortvarend ter hand te nemen.

Standaard 2

De vaardigheden van de studenten worden vanaf het tweede leerjaar in de praktijk getoetst (stage). Het *Vaardigheden en Attitudenboek HRM* geeft voor de begeleiding en beoordeling van de stage concrete handvatten. Het panel heeft stageverslagen ingezien en stelt vast dat de kwaliteit van de reflectie op het eigen handelen van studenten voor verbetering vatbaar is. De opleiding erkent dit en experimenteert met nieuwe toetsvormen om de vaardigheden te meten en te beoordelen. Het panel adviseert de opleiding deze experimenten goed te monitoren en te evalueren.

Het panel adviseert de opleiding en de Opleidingscommissie aandacht te besteden aan de terugkoppeling naar studenten over uitkomsten van evaluaties en verbeteracties naar aanleiding daarvan.

Standaard 3

De beoordeling van het afstuderen bestaat uit drie onderdelen: startdocument, functioneren tijdens het afstudeeronderzoek en de onderzoekscompetentie (rapport, presentatie en verdediging). Het startdocument waarin de student de onderzoeksvraag beschrijft en het Plan van Aanpak van het onderzoek moet goedgekeurd zijn om het onderzoek te kunnen starten. Het panel adviseert de opleiding de weging van de afstudeeronderdelen *onderzoek* en *functioneren* (beroeps- en hbo-vaardigheden) bij de vaststelling van het afstudeercijfer nog eens kritisch te bezien.

5 Bijlagen

Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding en BBA standaard

Overgenomen uit: Uitvoeringsregeling OER HZ opleiding: Human Resource Management – voltijd

De competenties en deeltaken voor de opleiding Human Resource Management zijn de volgende:

Startcompetentie 1, Ontwikkelen van visie en beleid De HRM-er is in staat om vanuit zijn expertise op strategisch niveau adequaat beleid en visie te ontwikkelen en hierover te communiceren waarbij hij effectief de sociale processen verbindt met de technische, economische en commerciële processen in de organisatie, om de organisatie zo succesvol mogelijk te doen zijn.

- 1.1. ontwikkelt op strategisch niveau visie en beleid
- 1.2 draagt zorg voor de verbinding tussen de sociale processen met de technische, economische en commerciële processen

Startcompetentie 2. Ontwikkelen, implementeren van, en werken met personeelsinstrumenten

De HRM-er is in staat om vanuit het geformuleerde strategische beleid van de organisatie, die personele middelen in te zetten die leiden tot een effectieve organisatie. Hij activeert daartoe de in- door- en uitstroom van personeel zodanig dat de strategische doelstellingen van de organisatie optimaal bereikt worden, met inachtneming van sociaal maatschappelijke en ethische aspecten.

- 2.1. ontwikkelt personeelsinstrumenten vanuit het geformuleerde strategisch beleid
- 2.2. implementeert ontwikkelde personeelsinstrumenten
- 2.3. adviseert hoe en welke personeelsinstrumenten in te zetten om in-, door- en uitstroom te activeren binnen de strategische, tactische en operationele doelstellingen van de organisatie

Startcompetentie 3, Begeleiden & coachen De HRM-er is in staat de doelstellingen van de individuele medewerker met die van de organisatie te verbinden, om zowel voor het individu als de organisatie een succesvol resultaat te bereiken. Als actieve gesprekspartner voor management en medewerker optimaliseert hij de effectiviteit van de organisatie.

- 3.1. legt verbinding tussen de doelstellingen van individu(en) en organisatie en stemt deze waar mogelijk op elkaar af.
- 3.2. adviseert management en medewerker(s) vanuit verschillende rollen over hoe verbindingen tot stand kunnen komen.
- 3.3. begeleidt het proces dat moet leiden tot optimalisatie van de organisatie effectiviteit.

Startcompetenties 4, Probleemaanpak De HRM-er is in staat om (complexe) probleem situaties tijdig te signaleren, analyseren en aan te pakken, zodanig dat de effectiviteit van de organisatie gewaarborgd blijft. Hij weet daartoe de juiste actoren en middelen te mobiliseren om negatieve ontwikkelingen te voorkomen en/of op te lossen.

- 4.1. signaleert zelfstandig vraagstukken op sociaal en organisatorisch vlak.
- 4.2. analyseert de geconstateerde vraagstukken.
- 4.3. mobiliseert de juiste actoren en middelen.

Startcompetentie 5, Professionaliseren De HRM-er werkt voortdurend pro-actief aan zijn eigen professionaliteit, volgt de actuele ontwikkelingen in het eigen vakgebied en daarbuiten op zowel nationaal als internationaal niveau, vormt daar een uitgesproken visie op, en kan deze vervolgens integreren in zijn eigen handelen maar kan daardoor ook zelf een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de HR professie.

- 5.1. volgt actief de ontwikkelingen in zijn vakgebied en aanverwante domeinen en vormt zich daar een visie op.
- 5.2. zet waar nodig zijn eigen onderzoek op om zijn visie te verantwoorden en/of participeert daartoe in een breder onderzoek
- 5.3. integreert zijn visie (op de ontwikkelingen in zijn vakgebied en aanverwante domeinen) in zijn eigen taakuitvoering
- 5.4. draagt zijn onderbouwde visie op ontwikkelingen in zijn vakgebied actief uit (bv. via publicaties, lezingen, gastcolleges)

Startcompetentie 6, Onderzoeken

De hbo-bachelor HRM stelt een onderzoeksvraag op over een probleem, bedenkt een methode om daarop een antwoord te krijgen, verzamelt en analyseert gegevens, formuleert een antwoord op de onderzoeksvraag en doet verslag aan derden van het geheel aan activiteiten en bevindingen.

- 6.1 De hbo-bachelor HRM doet een voorstel voor (toegepast) onderzoek en zet onderzoek op voor het oplossen van problemen in praktijksituaties.
- 6.2 De hbo-bachelor HRM voert het onderzoek zoals beschreven in het onderzoeksvoorstel (laten) uit, monitoort voortgang en kwaliteit en stuurt waar nodig bij.
- 6.3 De hbo-bachelor HRM interpreteert de verzamelde en gestructureerde gegevens en trekt conclusies ten aanzien van de onderzoeksvraag. Daarnaast evalueert hij resultaten en het proces en doet hiervan verslag.
- 6.4 De hbo-bachelor HRM gedraagt zich volgens de bij onderzoek horende (ethische) gedragsnormen

BBA-standaard

De BBA-competenties zijn vastgelegd in het document *BBA-Breakdown 21-02-2013*. De competenties sluiten aan op de door de HBO-raad (thans Vereniging Hogescholen) vastgestelde Standaard Bachelor of Business Administration. De opleiding HRM hanteert deze BBA-competenties met ingang van het studiejaar 2013-2014, aanvullend op de nieuwe landelijk geformuleerde opleidingskwalificaties uit 2012.

VISIE EN BELEID ONTWIKKELEN

De BBA ontwikkelt in samenwerking met anderen de visie en het beleid van een organisatie. Hij overbrugt hiervoor taal- en cultuurverschillen en respecteert de principes van maatschappelijk verantwoord 145 ondernemen en houdt bij oordeels- en besluitvorming rekening met ondernemingsrecht en de ethische aspecten daarvan.

OPLOSSINGEN ONTWERPEN

De BBA ontwerpt en formuleert planmatig en methodisch oplossingen voor een probleem in een organisatie.

ONDERZOEKEN

De BBA stelt een onderzoeksvraag op, bedenkt een methode om daarop een antwoord te krijgen, verzamelt en analyseert gegevens, formuleert een antwoord op de onderzoeksvraag en doet verslag aan derden van het geheel aan activiteiten en bevindingen.

PERSOONLIJKE EN PROFESSIONELE ONTWIKKELING (ONDERNEMENDHEID EN STUDIELOOPBAANCOACHING)

De BBA ontwikkelt een ondernemende houding, hij reflecteert op eigen ervaringen en ontwikkelingen en communiceert hierover met de bij zijn (studie)loopbaan betrokken partijen. Op termijn –wanneer de eerste studenten het volledige nieuwe programma hebben doorlopen- zal de opleiding ook de omslag naar een nieuwe bachelorgraad maken. Vanaf studiejaar 2016-2017 studeren studenten af als bachelor of business administration.

Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Curriculum 2012 2013 op basis van OER						totaal 240 EC		4	
Cursussen 1e semester studiejaar				EC's		Cursussen 2e semester studiejaar			
Jaar 1	CU03148	MENS & ARBEID	7,5	Jr 1	CU03318	PERSENEELSMANAGEMENT	7,5		
S1	CU03875	HRM BEROEPSORIËNTATIE	7,5	S2	CU04884	PROFESSIONAL IN WORDING	7,5		
	CU03523	FINANCIEEL MANAGEMENT VOOR DE HRM-ER	7,5		CU03218	GROEIENDE EN INNOVERENDE ORGANISATIE	7,5		
	CU03132	INLEIDING PRESENTEREN & RAPPORTEREN	2,5		CU07571	CLUSTERTOETS JAAR 1	2,5		
	CU04090	ENGELS BBA 1	2,5		CU04099	ENGELS BBA 2	2,5		
	CU07569	REFLECTIEVAARDIGHEDEN	2,5		CU03133	SYSTEMATISCHE PROBLEEMAANPAK	2,5		
			30				30		
Jaar 2	CU03229	ORGANISATIE BINNENSTEBUITEN	7,5	Jr 2	CU04790	KWALITEIT VAN ARBEID	7,5		
S3	CU04310	COMMUNICATIE IN ORGANISATIES	7,5	S4	CU04361	COMPETENTE ORGANISATIES	5		
	CU03325	WERKEN MET PERSONEELSINSTRUMENTEN	7,5		CU03526	ARBEIDSRECHT	7,5		
	CU03643	STAGE 1	7,5		CU07572	CLUSTERTOETS JAAR 2	2,5		
			30		CU04365	STAGE 2	7,5		
			30				30		
Jaar 3	CU04366	STRATEGISCH PERSONEELSBELEID	7,5	Jr 3	CU04571	SUCCESVOL VERANDEREN	7,5		
S5	CU03877	DILEMMA'S IN DE BEROEPSPRAKTIJK	7,5	S6	CU04363	PERSOONLIJK ONDERNEMERSCHAP	7,5		
	CU12613	PERSONEELSMANAGEMENT	5		VCCU07280	VRJE COMPOSITIE CURSUS	1,25		
	CU03078	STATISTIEK	2,5		VCCU06747	ASSESSMENT TRAINING + AFNAME	1,25		
	CU03081	ONDERZOEK & METHODOLOGIE	2,5		CU08640	WERKEN MET EXCEL	2,5		
	CU03553	STAGE 3	7,5		CU05368	STAGE 4	7,5		
			32,5				27,5		
Jaar 4	CU09504	Minor filosofie	15	Jr 4	CU06696	Afstuderen	18		
S7	CU09505	Minor filosofie	15	S8		Afstuderen portfolio	12		
			30				30		
			122,5				117,5		
Legenda									
		Theoriecursus							
		Praktijkcursus							
		Stage							
		Professional Core Cursus							
		Trainingscursus							
		Minor							
		Afstuderen							

Bijlage 3:
Deskundigheden leden van het beoordelingspanel en secretaris
hbo-bacheloropleiding Human Resource Management -
HZ University of Applied Sciences.

De heer J.T.M.R. Diesveld, voorzitter

De heer Diesveld is ingezet als panellid vanwege zijn ervaring op het terrein van HRM, zijn onderwijsdeskundigheid en zijn auditervaring. De heer Diesveld beschikt over onderwijsdeskundigheid als docent HRM, communicatieve en sociale vaardigheden, bedrijfsgezondheidskunde en didactiek bij Hogeschool Windesheim en is op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen op het gebied van personeel en arbeid. Daarnaast is hij adviseur kwaliteitszorg binnen het domein Business, Media en Recht van de hogeschool. Sinds 2009 is hij betrokken bij kennisuitwisseling op het terrein van kwaliteitszorg met Katholieke Hogeschool Kortrijk te België. Voor deze visitatie is de heer Diesveld individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2009	Vervolgcurcus Informatica
2002 en 2008	Auditortraining + vervoltraining INK-managementmodel; Stevens Consultancy bv – kennispartner Instituut Nederlandse Kwaliteit
1997 – 2003	Doctoraalstudie Arbeids- en Organisatie-psychologie; Open Universiteit
1991	Basiscurcus Informatica
1989 – 1991	Hogere Management Opleiding; PBNA
1988	Cursus Functioneringsgesprekken
1983 – 1984	Applicatie 1e graads bevoegdheid Verpleegkunde; Rijksuniversiteit Limburg
1981	Supervisorenopleiding; Amsterdam
1977 – 1979	Hogere Opleiding voor Verpleegkundigen; specialisatie onderwijskunde; K.H.S.V. Nijmegen
1976 – 1977	2e graads docentenopleiding Verpleegkunde; K.H.S.V. Nijmegen
1973 – 1975	Opleiding tot psychiatrisch verpleegkundige; St. Radboud Ziekenhuis Nijmegen
1969 – 1973	Opleiding tot algemeen verpleegkundige; St. Canisius Ziekenhuis Nijmegen

Werkervaring:

1998 – heden	Adviseur kwaliteitszorg binnen het domein Business, Media en Recht, Hogeschool Windesheim Zwolle
1996 – heden	Docent HRM, communicatieve en sociale vaardigheden, bedrijfsgezondheidskunde en didactiek
1994 – 1996	Beleidsmedewerker; Hogeschool Windesheim Zwolle
1989 – 1994	Studierichtingsleider HBO-V, Hogeschool Windesheim Zwolle
1984 – 1989	Coördinator Vrijstellingen-HBO-V voor inservice A-, B- en Z-Verpleegkundigen; Academie voor Gezondheidszorg Zwolle
1979 – 1984	Stafdocent Verpleegkunde; Academie voor Gezondheidszorg Zwolle
1975 – 1976	Sociotherapeut; P.A.A.Z., St. Radboud Ziekenhuis Nijmegen
1973 - 1975	Leerling B-Verpleegkundige; St. Radboud Ziekenhuis Nijmegen
1969 - 1973	Leerling A-Verpleegkundige; St. Canisius Ziekenhuis Nijmegen

Diversen:

2007 – heden	Panellid visitaties NQA
2006 – 2012	Lid Centrale Medezeggenschapsraad Hogeschool Windesheim / lid Dagelijks Bestuur

2002 – heden	Interne auditor
1996 – heden	Lid Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement
1994 – 1996	Projectleider Aansluiting havo/mbo-hbo
1992 – 1994	Lid klankbordgroep m.b.t. het onderzoek "Ontwikkeling van kritische standaarden als kwaliteitsprofiel voor de thuisverpleging". Dit onderzoek vond plaats in opdracht van de beroepsvereniging NU '91 (sectie MGZ).
1984 – 1986	Lid van Bestuur Instituut voor Verplegingswetenschap Utrecht

De heer drs. J.F. Schmeits

De heer Schmeits is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van Personeel en Arbeid. De heer Schmeits is adviseur Raad van Bestuur bij ROC West-Brabant waar hij tot 2011 hoofd dienst P&O was. Zijn werkzaamheden hielden onder andere in: leidinggeven dienst P&O op concernniveau en decentrale afdelingen, ontwikkelen en formuleren strategisch HR-beleid in lijn met strategische uitgangspunten, initiëren en monitoren van ontwikkeling en implementatie HR-beleid en bijbehorend instrumentarium, coördineren en initiëren (interne) communicatie en informatie-verstrekking, monitoren en analyseren externe HR-ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, signaleren, formuleren en communiceren van consequenties van externe ontwikkelingen voor de instelling en participeren in externe netwerken (binnen de regio en het onderwijsveld). Voor deze visitatie heeft de heer Schmeits onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1999 – 2002	Beleids- en Organisetiwetenschappen - Universiteit van Tilburg
1995 – 1999	Personeel & Arbeid - Hogeschool 's-Hertogenbosch
1993 – 1995	Vwo - Sint-Jans Lyceum 's-Hertogenbosch
1987 – 1993	Havo - Sint-Jans Lyceum 's-Hertogenbosch

Werkervaring:

2011 – heden	Adviseur Raad van Bestuur
2011 – 2012	Programmamanager - ROC West-Brabant
2006 – 2011	Hoofd dienst P&O - ROC West-Brabant
2005 – 2006	Beleidsmedewerker P&O - ROC West-Brabant
2002 – 2005	Personeelsfunctionaris - Baronie College

De heer drs. J.J. Fahrenfort

De heer Fahrenfort is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van personeel en arbeid. Hij is opleidingscoördinator bij de opleiding Human Resource Management bij Avans Hogeschool en is voorzitter van het landelijk overleg HRM-opleidingen (LOOHRM). De heer Fahrenfort is tevens initiatiefnemer en partner van HRM netwerken, organisator van grootschalige HRM-evenementen en lid van de Landelijke Werkveldadviesraad HRM. Voor deze visitatie heeft de heer Fahrenfort onze handleiding voor panelleden ontvangen en is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1992 – 1996	Beleid en Organisetiwetenschappen - Katholieke Universiteit Brabant
1988 – 1992	Bestuurskunde - Hogeschool 's-Hertogenbosch

Werkervaring:

- 2010 – heden Opleidingscoördinator HRM - Avans Hogeschool - Academie voor Management en Bestuur, 's-Hertogenbosch
- 2004 – 2010 Docent HRM, Organiseatiekunde en MTO, stage- en afstudeerbegeleiding, lid onderwijscommissie, onderwijsontwikkeling, themacoördinator, lid examencommissie, inzetter Academie, deeltijdcoördinator, progresscoördinator, stage- en afstudeercoördinator, extern relatiebeleid - Avans Hogeschool – Academie voor Management en Bestuur, 's-Hertogenbosch
- 2000 – 2004 Stafmedewerker - Avans Hogeschool - Academie voor Management en Bestuur, 's-Hertogenbosch
- 1996 – 2000 Beleidsmedewerker - Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (K.N.V.B.)
- 1996 Medewerker P&O - Van Neerbos Bouwmaterialen

Overig:

- 2012 – heden Voorzitter - Landelijk Overleg HRM opleidingen
- 2012 – heden Lid - Landelijke Werkveldadviesraad HRM
- 2012 Voorzitter plaatsingscommissie - De Muzerije in 's-Hertogenbosch
- 2012 Coachingstraject middenmanagement - Van Oers in Boxtel
- 2010 – heden Initiatiefnemer en partner HRM netwerken - HR salon, Augustus connect, BZW
- 2006-2010 Lid en coördinator Lectoraat HRM
- Onderzoek effectiviteit competentie management
 - Onderzoek HRM in het MKB
- 2005 – heden Organisatie grootschalige evenementen HR

Publicaties:

- 2009 Een opleiding in ontwikkeling, artikelenbundel over organisatieontwikkeling
- 2008 Co-auteur rapport effectiviteit van competentie management, Lectoraat HRM

Overig:

Lid van Output, NVP, diverse HR-groups via Linked In, tijdschrift voor HRM, PW Intermediair, P&O actueel

Mevrouw S.S. Fennis

Mevrouw Fennis is ingezet als studentlid. Zij volgt de opleiding People and Business Management aan Zuyd Hogeschool, waar zij het profiel People & HRM volgt. In 2013 was mevrouw Fennis bestuurslid van Young Entrepreneurs Zuyd, waarbij zij netwerkactiviteiten voor studenten en bedrijven heeft georganiseerd. Mevrouw Fennis is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is mevrouw Fennis aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

- 2010 – heden People and Business Management - Zuyd Hogeschool
- 2007 – 2009 Autonome Beeldende Kunst - Hanzehogeschool Groningen
- 2005 – 2007 Havo - Maartenscollege Haren
- 2002 – 2005 Tweektalig Onderwijs - Maartenscollege Haren

Werkervaring:

- 2013 Stage Human Resources - Shiloh Synergy (South Africa)
- 2013 Stage Human Resources Department - Afrika Hotels Group (South Africa)
- 2012 – heden Mystery shopper - Store Support Groningen
- 2012 – 2013 Sales manager - SQPeople Direct Dialogue Company Maastricht
- 2012 – 2013 Werver - SQ People Direct Dialogue Company Maastricht
- 2009 – heden Vrijwilliger Horeca - Noorderzon Performing Arts Festival Groningen
- 2009 – 2010 Inbound informant klantcontactcenter - Front Office Belastingdienst Toeslagen Groningen
- 2006 – 2010 Serveerster - Pizzeria Friuli Zuidlaren
- 2006 – 2008 Verkoopmedewerkster - Jack Ridder Kleding op de Grote Markt/ Tomster kledingzaak Groningen

De heer drs. ing. A.G.M. Horrevorts

De heer Horrevorts is ingezet als auditor NQA. Hij bezit auditorkwaliteiten vanwege jarenlange visitatie-ervaring in uiteenlopende beroepenvelden in het (hoger) onderwijs en hij is getraind als auditor hoger onderwijs door het volgen van cursussen bij INK en Lloyd's Register. In 2000 volgde hij de postgraduate course 'Institutional Management and Change in Higher Education' aan het Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Universiteit Twente en Open University, Engeland. De heer Horrevorts heeft in het najaar van 2010 deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

Opleiding en training:

- 2004 Training INK-auditor
- 2000 Certificaat Post graduate course 'Institutional Management and Change in Higher Education' van het Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Universiteit Twente en de Open University, Engeland.
- 1977 – 1983 Sociale Geografie, Vrije Universiteit te Amsterdam
- 1969 – 1973 Metaalkunde, HTS te Utrecht
- 1963 – 1968 HBS-B, Pius X College, Almelo

Werkervaring:

- 2004 – heden Senior auditor NQA.
- 2000 – 2003 HBO-raad, afdeling Kwaliteitszorg. Secretaris van diverse visitatiecommissies: CMV, SJD, Technische Natuurkunde, Voortgezette opleiding Theater, Tuinbouw en Akkerbouw en de visitatiecommissie Landelijke Publieke Omroep.
- 1993 – 2000 Programmamedewerker hoger (beroeps)onderwijs en ontwikkelingssamenwerking, Nuffic. Beheren van onderwijsprojecten aan universiteiten in de Filipijnen, India en Bangladesh.
- 1985 – 1992 Projectleider 'ontwikkelingseducatie' in een project van de stichting Tool, HBO-raad en Nuffic. Ontwikkelen van educatief materiaal in samenwerking met HTS-en. Thema: Techniek en samenleving / internationalisering / ontwikkelingssamenwerking.
- 1974 – 1977 Ontwikkelingswerker / leraar in het technisch beroepsonderwijs op de Filipijnen.

Bijlage 4: Bezoekprogramma

Woensdag 25 september 2013 (middag)

Tijdstip	Onderwerp	Deelnemers
12.30 – 13.30 uur	Ontvangst panel, kennismaking, lunch	<i>Ontvangst:</i> drs. Martijn Ruissen MSc ir. Bartjan Wattel, diensthoofd Onderwijs en kwaliteit
13.30 – 15.00 uur	Materiaalbestudering en intern overleg panel	Panel
15.00 – 15.45 uur	Open spreekuur	
15.45 – 16.15 uur	Rondleiding	dhr. Kees van Loon (directeur Academie voor Economie en Management) drs. Martijn Ruissen MSc (opleidingscoördinator) ir. Bartjan Wattel, diensthoofd Onderwijs en kwaliteit
16.15 – 18.30 uur	Materiaalbestudering en intern overleg	Panel

Donderdag 26 september 2013 (ochtend)

Tijdstip en locatie	Onderwerp	Deelnemers
08.30 – 09.15 uur	Inhoud I Afstuderen	<ol style="list-style-type: none"> 1. drs. André de Korte (interne afstudeerbegeleider, Verandermanagement en Strategie HRM) 2. dhr. Paul de Vos (interne afstudeerbegeleider, courses Personeelsmanagement, Arbeidsrecht) 3. mr. Boudewijn van der Veer (interne afstudeerbegeleider, Personeelsmanagement) 4. mr. Jan Harmsen (interne afstudeerbegeleider, courses Strategie HRM, Persoonlijk Ondernemerschap en Financieel Management) 5. drs. Aukje Hettinga (interne afstudeerbegeleider, Personeelsmanagement, Verandermanagement en Strategie HRM) 6. dhr. Mattias van der Straaten (Accolade HRM, extern jurylid en vertegenwoordiger beroepenveld) 7. Marlon Schroevers MSc (teamleider Smart Services Boulevard, praktijk begeleider)
09.15 – 09.30 uur	Pauze en intern overleg panel	
09.30 – 10.15 uur	Inhoud II Afstudeerfase	<p><i>Tussen haakjes vooropleiding en studiejaar van afstuderen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jan Dingemans (MBO ICT beheerder, afgestudeerd 10/11) 2. Priscilla van Oorschot (MBO, afgestudeerd 12/13) 3. Kim de Roos (HAVO, afgestudeerd 12/13) 4. Ramon Krijger (MBO Vestigingmanager groothandel, afstuderende) 5. Wouter Swaneveld (MBO Filiaalbeheerder, afgestudeerd 11/12) 6. Erik Jakobsen (MBO Hoofd Magazijn,

		afgestudeerd 12/13)
10.15 – 10.30 uur	Pauze en intern overleg panel	

Tijdstip en locatie	Onderwerp	Deelnemers
10.30 – 11.15 uur	Inhoud III Propedeuse en hoofdfase	<i>Tussen haakjes vooropleiding en huidig studiejaar</i> 1. Nando Overdam (VWO, tweedejaars student) 2. Zazoe Coppejans (HAVO, tweedejaars student) 3. Lianne Kampsteegh Smits (HAVO, tweedejaars student) 4. Anniek van den Dool (MBO Toerisme, derdejaars student) 5. Nastascha Lips (MBO, vierdejaars student)
11.15 – 11.30 uur	Pauze en intern overleg panel	
11.30 – 12.15 uur	Gesprek met docenten	1. dr. Phiny de Groot (docent B-MER, courses HRM: Project Personeelsmanagement, Onderzoek en Methodologie, minor Filosofie) 2. drs. André de Korte (interne afstudeerbegeleider, Verandermanagement en Strategie HRM) 3. mr. Jan Hamsen (interne afstudeerbegeleider, courses Strategie HRM, Persoonlijk Ondernemerschap en Financieel Management) 4. drs. Aukje Hetinga (interne afstudeerbegeleider, Personeelsmanagement, Verandermanagement en Strategie HRM) 5. Carola van der Male MA (kerndocent, studieloopbaancoaching, courses Nederlands, Onderzoek, stagebegeleiding, Student Company begeleiding) 6. dhr. Wim Brandes (WKB Advies & Training, docent, vertegenwoordiger beroepenveld, course Personeelsmanagement) 7. drs. Noortje van Glabbeek (onderwijsadviseur)
12.15 – 13.15 uur	Lunch inclusief intern overleg	Panel

Programma donderdag 26 september 2013 (middag)

Tijdstip en locatie	Onderwerp	Deelnemers
13.15 – 14.00 uur	Eerste gesprek met opleidingsmanagement	1. dhr. Kees van Loon (directeur van Academie voor Economie & Management) 2. drs. Martijn Ruissen MSc (opleidingscoördinator)
14.00 – 14.15 uur	Pauze en intern overleg panel	
14.15 – 15.00 uur	Borging	1. mr. Edwin Rampaart, (voorzitter deelexamencommissie AvEM) 2. drs. Carien du Pon (deelexamencommissie, voorzitter deoltoetscommissie en lid toetscommissie) 3. Carola van der Male MA (lid deoltoetscommissie) 4. dhr. Rob van Eijkelenburg (P&O beleidsmedewerker SVRZ, extern jurylid en lid beroepenveldcommissie)

		5. Kim de Roos (studentlid opleidingscommissie) 6. Nando Overdam (studentlid opleidingscommissie)
15.00 – 15.15 uur	Pauze en intern overleg panel	
15.15 – 15.45 uur	Eventuele extra gesprekken	Nader bepaald door het panel
15.45 – 16.45 uur	Intern overleg panel	Panel
16.45 – 17.30 uur	Terugkoppeling en afronding	1. dhr. Kees van Loon 2. drs. Martijn Ruissen MSc 3. drs. Aukje Hetinga 4. drs. André de Korte 5. dhr. Paul de Vos 6. Carola van der Male MA 7. mr. Jan Harmsen 8. drs. Noortje van Glabbeek

Bijlage 5: Bestudeerde documenten

Nr.	Bronnen	Ter inzage	IIQA-portal
1	BBA-breakdown 21-02-2013, uitwerking eigen BBA-competenties	x	
2	Benchmarkrapportage Centrum Hoger Onderwijs Informatie (C.H.O.I.)	x	
3	BMO- rapportage AvEM	x	
4	Controledocument	x	
5	Cursusevaluaties eerste en tweede semester 2011-2012 en eerste semester 2012-2013	x	
6	CV's medewerkers		x
7	Deel 1 Afstuderen AvEM 2012		x
8	Deel 2 Bijlage handleiding afstuderen HRM 2012-2013.		x
9	Dekkingsmatrix 2012 (met competenties 2004 en 2008)		x
10	Dekkingsmatrix nieuwe programma (2013-2014)	x	
11	Dublin descriptor	x	
12	Een passende opleiding kiezen, de laatste stappen van havo naar hbo, 2012-2013	x	
13	Europees kwalificatieraamwerk (EKR)	x	
14	HBO-monitor editie 2012	x	
15	HZ-Infonet	x	
16	HZ instellingsplan 2009-2012	x	
17	HZ-kader voor praktijk gericht onderzoek voor studenten, 2012.	x	
18	HZ-Onderwijskompas, 2007 (Glossy)	x	
19	HZ-toetsbeleid, 2012	x	
20	Kader professionaliseringsbeleid HZ 2009-2012	x	
21	KBL curriculum HRM (inclusief competentiebreakdown), 2007	x	x
22	Kwaliteitszorg Onderwijs & Onderzoek Hogeschool Zeeland, 2009	x	
23	Legitimering Pilot Warme Overdracht, 2012	x	
24	LOOHRM Competentieprofiel HRM,2004+	x	
25	LOOHRM Competentieprofiel HRM,2008+	x	
26	LOOHRM Competentieprofiel HRM,2012+	x	
27	Literatuurlijst/boekenlijst 2012-2013		x
28	Medewerkerstevredenheidsonderzoek, 2011	x	
29	Mini- synopsissen/cursusbeschrijvingen, 2012-2013		x
30	Minorcatalogus 2012-2013	x	
31	Nationale Studentenenquête (IISE) 2013	x	
32	Onderwijs en examenregeling opleiding Human Resource		x

	Management 2012-2013		
33	Opleidingsspecifieke vaktijdschriften (enkele voorbeelden)	x	
34	Overzicht alumni (LinkedIn)	x	
35	Overzicht afstudeerwerken afgelopen drie jaar: 2010-2011 & 2011-2012 & 2012-2013 inclusief selectie van 4 stuks		x
36	Overzicht contacten werkveld /stagelijst		x
37	Overzicht reglementen: http://hz.nl/nl/over-de-hz/documenten/regelingen/Overige_regelingen/pages/Overige-regelingen.aspx	NVT	NVT
38	Overzicht aanbod bijscholingen afgelopen twee jaar strategisch personeelskaart	x	
39	Plan van aanpak AvEM, versies 2011/2012/2013	x	
40	PDCA processen kwaliteitszorg , versie 7	x	
41	Regeling nadere vooropleidingseisen hoger onderwijs 2007 van de minister van OCW (Staatscourant 2007, nr. 109)	x	
42	Reglement voor functioneren	x	
43	Scholingscatalogus 2012-2013	x	
44	Strategisch personeelsplan 2012	x	
45	SLC-beleid AvEM	x	
46	SLC-handleiding, 2012-2013	x	
47	Stoplichtrapportages (enkele voorbeelden)	x	
48	Standaard Bachelor of Business Administration, herziene versie; vastgesteld door de Algemene Vergadering van de HBO-raad 15 juni 2012	x	
49	Socratisch Coachen voor leidinggevend en HRM, Veraart, 2012	x	
50	Studiekeuzebeleid 2012	x	
51	Uitleg HZ kwaliteitslabel	x	
52	Vaardigheden en attitudenboek HRM 2012-2013		x
53	Verlagen beroepenveldcommissie (BAC) 2011-2013	x	
54	Verlagen (deel)examencommissie 2011 tot 2013	x	
55	Verlagen examinatorenoverleg 2012-2013	x	
56	Verlagen opleidingscommissie 2011-2013	x	
57	Verlagen studiedagen 2012	x	
58	Verlagen teamoverleg 2011-2013	x	
59	Virtual Learning Desktop (VLD),	x	
60	Website HZ www.hz.nl	NVT	NVT

Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Conform de regels van de NVAO worden alleen de studentnummers opgenomen.

Studentnummer
42365
42456
47663
48085
41641
39722
41977
39812
45940
45458
46220
47887
47486
46154
46239

Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

Human Resource Management

Instelling: HZ University of Applied Sciences

Visitatiedatum: 25 en 26 september 2013

Ondergetekende: ..*Drs C.L. (Martijn) Ruissen*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: ..*opleidingscoördinator HRM*

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

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C.L. Ruissen', is written over a horizontal line.

Datum:

22/8/13

Drs. C.L. (Martijn) Ruissen MSc
Opleidingscoördinator HRM

HZ University of Applied Sciences
Postbus 364
4380 AJ VLISSINGEN
0118-489152