

Bachelor Human Resource Management Hogeschool Leiden

Verlag van de beperkte opleidingsbeoordeling
20 februari 2019

Colofon

Instelling en opleiding

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11, Leiden
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleiding: B Human Resource Management

Locatie: Leiden

Variant: Voltijd

Croho-nummer: 34609

Visitatiecommissie

Raoul van Aalst, voorzitter

Maike de Bot, domeindeskundige

Richard Lens, domeindeskundige

Lisanne van Deijk, student-lid

Meg van Bogaert, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui VBI

Vlindersingel 220

3544 VM Utrecht

www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	6
1. Beoogde leerresultaten	8
2. Onderwijsleeromgeving	12
3. Toetsing	18
4. Gerealiseerde leerresultaten	21
Bijlagen	23
Bijlage 1 Visitatiecommissie	24
Bijlage 2 Programma visitatie	25
Bijlage 3 Eindkwalificaties	26
Bijlage 4 Programmaoverzicht	28
Bijlage 5 Bestudeerde documenten	29

Samenvatting

Op 20 februari 2019 is de bestaande bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool Leiden gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **goed**.

Beoogde leerresultaten

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde leerresultaten als **voldoende**.

De opleiding HRM van de Hogeschool Leiden kent drie uitgangspunten: praktijkgericht, breed opgezet, en gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten. Deze uitgangspunten komen duidelijk naar voren in de opleiding. De opleiding heeft de zes kerncompetenties van het LOO HRM adequaat uitgewerkt in leerresultaten op bachelor niveau, met een eigen focus en aandacht voor integraal onderwijs. De commissie vindt het landelijk profiel en de daarvan afgeleide leerresultaten passend voor deze opleiding.

In de eigen profilering gebruikt de opleiding een relatief groot aantal elementen. Sterk vindt de commissie daarin de connectie met de beroepspraktijk, de kleinschaligheid en de persoonlijke benadering. Ook het onderwerp diversiteit is herkenbaar uitgewerkt in de opleiding. De hogeschoolcompetenties duurzaamheid en internationalisering behoeven volgens de commissie echter verdere ontwikkeling. Ditzelfde geldt voor de ontwikkeling van een drietal profileringspaden vanuit de context van het beroepenveld.

Tot slot onderhoudt de opleiding goede contacten met het werkveld, onder andere via een actieve beroepenveldcommissie.

Onderwijsleeromgeving

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving als **goed**.

De opleiding slaagt er in om een krachtige leeromgeving te creëren die het studenten goed mogelijk maakt de eindkwalificaties te behalen. De zes kerncompetenties komen zichtbaar en op niveau terug in het onderwijsprogramma. De commissie vindt met name de studiebegeleiding, en het onderwijs gericht op onderzoek en kritisch denken, indrukwekkend. Het onderwijsprogramma is zodanig opgezet dat het onderwijs integraal wordt aangeboden en studenten ieder studiejaar grondig ken-

nismaken met de beroepspraktijk. De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen, en het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten. Verschillende leerlijnen dragen bij aan de onderlinge samenhang, en tussen de studie jaren is een duidelijke opbouw in het programma zichtbaar. Behalve het docententeam en de modulecoördinatoren is de curriculumcommissie intensief betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling en afstemming van het onderwijsprogramma.

Het onderwijs wordt verzorgd door een enthousiast en hecht docententeam, die de belofte van persoonlijk onderwijs richting de studenten zeker waarmaken. De opleiding heeft intensieve en continue aandacht voor professionalisering, maar ook voor het verminderen van werkdruk. De connectie tussen het docententeam en het werkveld is op verschillende manieren verankerd, zoals docenten die tevens in de praktijk werkzaam zijn en via de beroepenveldcommissie.

De voorzieningen voor de studenten zijn volgens de commissie op orde.

Toetsing

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing als **goed**.

Het algemene toetskader van de Hogeschool Leiden vormt de basis van het goed functionerende toetsbeleid van de opleiding HRM. De inrichting van het onderwijs gaat uit van constructive alignment. Ieder onderwijsblok kent modules met leerdoelen die verwerkt zijn in toetsmatrijzen. Toetsvormen zijn afgestemd op de leerdoelen en de studenten herkennen de leerstof in de toetsen die worden aangeboden. Toetsing vindt plaats aan het einde van iedere periode van tien weken, al worden conceptuele vakken gedurende de periode afgetoetst. Herkansingen voor alle periodes zijn, voor studie jaren 1 en 2, mogelijk aan het einde van het studiejaar. Voor de jaren 3 en 4 zijn er ook gedurende het jaar herkansingen. Stages worden onder meer beoordeeld aan de hand van een portfolio.

Studenten starten pas na goedkeuring van het stagevoorstel aan de stage. Het beoordelingsformulier van de stages is goedgekeurd door de Toetscommissie en er vinden regelmatig kalibratiesessies plaats in het docententeam om de stagebeoordeling af te stemmen.

De commissie stelt tevens vast dat de toetsen van goede kwaliteit zijn. De kwaliteitscontrole op de multiple choice toetsen is doordacht en functioneert goed. Ook bij opdrachten en beroepsproducten zijn de beoordelingscriteria duidelijk en goed uitgewerkt in rubrics. Het voornemen van de opleiding om grotere onderwijsseenheden te gaan toetsen waarmee het integrale onderwijs nog sterker wordt onderstreept, wordt aangemoedigd door de commissie.

De Toetscommissie is proactief en betrokken bij het toetsproces. Dit geldt bij zowel de overlegstructuur met curriculumcommissie, opleidingsmanagement en Examencommissie als bij het structureel vooraf controleren van alle de toetsen in de verschillende blokken. De Toetscommissie is ook gestart met het analyseren van de toetsing over verschillende blokken heen. De Examencommissie functioneert prima en kent haar rol en verantwoordelijkheden. De Examencommissie en Toetscommissie vullen elkaar goed aan en garanderen daarmee een goed kwaliteitssysteem rondom toetsing.

Gerealiseerde leerresultaten

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde leerresultaten als **goed**.

De opleiding HRM toont overtuigend aan hoe en waar de studenten de beoogde kerncompetenties op het vereiste niveau in jaren drie en vier van de opleiding realiseren. Het afstuderen krijgt op ver-

schillende manieren expliciete aandacht. In samenwerking met andere hogescholen vindt uitwisseling van afstudeeropdrachten en kalibratie plaats. Daarnaast zijn binnen de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden een aantal verbeteringen doorgevoerd om de kwaliteit van de afstudeerproducten te garanderen. Een van de belangrijkste wijzigingen is het aanpassen van het beoordelingsformulier en bijbehorende rubric die meer *content* heeft gekregen. Het proces van begeleiding en beoordeling van het afstuderen is helder opgezet en functioneert goed. De kwaliteit van de door de commissie bekeken afstudeerwerken is hoog, het waren veelal goede onderzoeksrapporten in een strak format met een transparante en duidelijke beoordeling. De afstudeerwerken leveren beroepsproducten op die voor het werkveld relevant en goed bruikbaar en waarbij ook de financiële paragraaf inzake het HR advies is toegevoegd. Na afstuderen vinden alumni over het algemeen snel een functie die past bij de gevolgde opleiding.

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de commissie volgende suggesties ter overweging aan de opleiding HRM:

- Geef aandacht aan de beoogde profilering van de opleiding en focus op de aspecten waar de opleiding sterk in is. Heroverweeg de mate en wijze waarop de Hogeschoolcompetenties duurzaamheid en internationalisering worden geprofileerd;
- Verbreed de beroepenveldcommissie tot een werkveldcommissie door, naast HR professionals, managers van bedrijven uit te nodigen;
- Ga verder met de ontwikkeling van het integrale onderwijs en daaraan gekoppeld integrale toetsing.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld (voldoende/goed). Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de bacheloropleiding Human Resource Management. De commissie kwalificeert de opleiding als **goed**.

Namens de voltallige visitatiecommissie, Utrecht, april 2019

Raoul van Aalst
Voorzitter

Meg van Bogaert
Secretaris

Inleiding

De voltijdse bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) vormt een onderdeel van de faculteit Management & Bedrijf (M&B) van Hogeschool Leiden. In de periode 2014-2017 was de gemiddelde instroom ongeveer 90 studenten per jaar, met enige fluctuatie over de periode. De afgelopen jaren zijn didactische hervormingen in het onderwijs doorgevoerd waarbij ook de inhoud van de onderwijsblokken aan veranderingen onderhevig is.

De instelling

Hogeschool Leiden is een middelgrote hogeschool in de Randstad met ongeveer tienduizend studenten. De faculteit M&B is één van vijf faculteiten en omvat naast de bacheloropleiding HRM vijf bacheloropleidingen, te weten Commerciële Economie, Communicatie, Sociaal Juridische Dienstverlening, HBO-Rechten en Management in de Zorg. Een deel van het onderwijsprogramma in het eerste en tweede jaar bestaat uit gemeenschappelijk onderwijs en wordt gegeven aan uit verschillende opleidingen samengestelde studentengroepen.

In het instellingsplan 2017-2022 is het streven van de Hogeschool Leiden in vijf beloftes verwoord. Dit zijn 1) we kennen de student, de student kent ons, 2) we helpen de student actief en voltijds studeren, 3) we verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld, 4) we zijn een leergemeenschap, en 5) we zijn een goed georganiseerde hogeschool.

De opleiding

De opleiding HRM is een vierjarige bacheloropleiding (240 EC) die streeft naar het opleiden van jonge professionals die weten en ervaren dat ze midden in een veranderende wereld staan en weten wat een organisatie van hen vraagt. Binnen de faculteit M&B zijn de vijf beloftes van de hogeschool vertaald in het faculteitsplan met de volgende doelen: 1) de student wil en gaat leren, 2) een stabiele opleiding met een flexibele inhoud, en 3) onderwijs voor nieuwe doelgroepen. In 2016 is een didactische visie ontwikkeld volgens de principes van de Toekomstbestendige Onderwijs Praktijk (TOP). Hier-

van uit is in 2017-2018 een samenhangend pakket aan maatregelen ingevoerd. Hiermee veranderde ook het onderwijsprogramma van de opleiding. Naast intensievere, faculteitsbrede samenwerking zijn studiejaren één en twee herontworpen en zijn verbeterlagen doorgevoerd in jaren drie en vier van de opleiding HRM.

Vorige visitatie

Naar aanleiding van de vorige visitatie in 2010 en sindsdien meerdere interne audits zijn een aantal belangrijke verbeter suggesties doorgevoerd. Zo heeft de opleiding een nieuwe visie op het beroep van HRM'er geformuleerd en is er aandacht besteed aan de plek die internationalisering en globalisering dienen in te nemen in de wereld van de HRM'er. Ook is de visie op toetsing herzien na herontwerp van het onderwijs en is de afstudeersystematiek aangepast en verbeterd.

De visitatie

Hogeschool Leiden heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie heeft op 20 februari 2019 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De commissie heeft zich daarbij expliciet georiënteerd aan het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. Dit is met het voltalig panel gedaan, tijdens het voorbereidend overleg, en afsluitend bij de oordeelsvorming.

De hiertoe benodigde kennis was aanwezig in (een deel van) het panel.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in april in concept toege-
stuurd aan de opleiding; de reacties van de op-

leiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in november 2019. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

1. Beoogde leerresultaten

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde leerresultaten als **voldoende**. De opleiding HRM van de Hogeschool Leiden kent drie uitgangspunten: praktijkgericht, breed opgezet, en gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten. Deze uitgangspunten komen duidelijk naar voren in de opleiding. De opleiding heeft de zes kerncompetenties van het LOO HRM adequaat uitgewerkt in leerresultaten op bachelor niveau, met een eigen focus en aandacht voor integraal onderwijs. De commissie vindt het landelijk profiel en de daarvan afgeleide leerresultaten passend voor deze opleiding.

In de eigen profilering gebruikt de opleiding een relatief groot aantal elementen. Sterk vindt de commissie daarin van de connectie met de beroepspraktijk, de kleinschaligheid en de persoonlijke benadering. Ook het onderwerp diversiteit is herkenbaar uitgewerkt in de opleiding. De hogeschoolcompetenties duurzaamheid en internationalisering behoeven volgens de commissie echter verdere ontwikkeling. Ditzelfde geldt voor de ontwikkeling van een drietal profileringspaden vanuit de context van het beroepenveld. De commissie adviseert om het grote aantal elementen in de profilering te heroverwegen. Dit komt de scherpheid van het profiel volgens de commissie ten goede.

Tot slot onderhoudt de opleiding goede contacten met het werkveld, onder andere via een actieve beroepenveldcommissie.

Bevindingen

Opleidingsvisie en profiel

In de zelfevaluatie staat dat de opleiding HRM van Hogeschool Leiden streeft naar het opleiden van jonge HR-professionals die weten en ervaren dat ze midden in een veranderende wereld staan en weten wat en organisatie van hen vraagt. Ze durven kritisch te zijn op hun houding, hun professionele rol en op wat er om hen heen gebeurt. Ze durven door te vragen en een tikkeltje eigenzinnig te zijn. Ze leggen de verbinding tussen de belangen van de organisatie en de medewerkers. De studenten zijn pragmatisch met kennis van HRM-zaken met een 'gereedschapskist' vol instrumenten en theorie, waarmee ze mensen en organisaties faciliteren om de beweging te maken.

Om deze visie te realiseren kent de opleiding drie uitgangspunten. Ten eerste is de opleiding praktijkgericht, in ieder studiejaar lopen studenten één tot twee periodes stage of doen ze onderzoek in de praktijk. Ten tweede is de opleiding breed opgezet, waarbij zowel de *harde* als de *zachte* kant van het beroep aan bod komen. Tenslotte is de opleiding gericht op de persoon-

lijk en professionele ontwikkeling van studenten. De docenten volgen en ondersteunen deze ontwikkeling. Uit de gesprekken tijdens het visitatiebezoek wordt duidelijk dat de opleiding tot doel heeft breed opgeleide HRM'ers af te leveren. Tijdens het visitatiebezoek geven studenten aan dat ze voor de opleiding HRM aan Hogeschool Leiden hebben gekozen vanwege de vele stages, de kleinschaligheid met grote betrokkenheid van docenten en de goede sfeer.

Competentieprofiel

De opleiding gaat in het beroepsprofiel uit van het Landelijk Opleidingsprofiel Human Resource Management 2016+ (LOO-HRM). Het LOO-HRM beschrijft zes kerncompetenties die de opleiding op eindniveau aanbiedt en toetst. De kerncompetenties zijn:

1. Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap
2. Beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context.

3. Initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden.
4. Ontwikkelen van individuen teams en organisaties.
5. Realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macroniveau.
6. Doelgericht HR-data verzamelen en analyseren. De kerncompetenties zijn zodanig geformuleerd dat ze dekkend zijn voor de Dublindescriptoren die gelden voor een hbo-bacheloropleiding. Vanuit de eigen visie legt de opleiding binnen het LOO-HRM nadruk op kerncompetenties 1 en 2 terwijl kerncompetenties 3, 4 en 5 als 'instrumentele' competenties worden beschouwd die ondersteunend zijn aan het succesvol uitwerken van kerncompetentie 2. Kerncompetentie 6 komt aan bod in onderwijs gericht op onderzoek. Vanaf jaar 2 benadert de opleiding HR-thema's integraal omdat deze in de beroepspraktijk als zodanig aanwezig zijn. Ook is er steeds meer aandacht voor het verder integreren van de beroepspraktijk in het onderwijs en richt de opleiding zich op het verzorgen van activerend en uitdagend onderwijs.

Hogeschoolcompetenties

De drie hogeschoolcompetenties, Internationalisering, Diversiteit en Duurzaamheid krijgen invulling binnen de opleiding HRM. De opleiding besteedt op verschillende manieren aandacht aan internationalisering en globalisering, bijvoorbeeld door het organiseren van een buitenlandse studiereis, literatuur, en de mogelijkheid om een minor, een stage of het afstuderen in het buitenland te doen. Ook staat blok 12 geheel in het teken van globalisering: internationaal strategisch HRM. De competentie duurzaamheid komt in verschillende onderwijsblokken van de hoofdfase centraal. Tijdens het visitatiebezoek werd aan het panel gemeld dat duurzame inzetbaarheid deel uitmaakt van deze competentie. Ten aanzien van de hogeschoolcompetentie diversiteit is in 2017 het met de opleiding verbonden lectoraat Diversiteit en Inclusie van start

gegaan. De thema's van dit lectoraat worden verweven met het curriculum van de opleiding. Een aantal studenten hebben inmiddels afstudeeronderzoek naar diversiteit in het werkveld afgerond en er zijn stageplekken verworven.

Profileringspaden

Vanuit de context van het beroepenveld zijn binnen de opleiding een aantal profileringspaden gedefinieerd. Zonder te kiezen voor specifieke leer- of afstudeerroutes kunnen studenten hiermee accenten aanbrengen in hun studieprogramma. Door de keuze van minoren kunnen studenten zich verdiepen in een specifieke richting binnen het vakgebied. De drie profileringspaden zijn 1. De ontwikkelingsgerichte HRM'er, 2. De bedrijfskundig HRM'er, en 3. De HR-adviseur. In de zelfevaluatie wordt aangegeven dat deze profileringspaden actiever met studenten moeten worden gecommuniceerd.

Connectie met de beroepspraktijk

Studenten worden opgeleid voor de praktijk en in de praktijk. Het onderwijs is integraal georganiseerd rondom praktijkopdrachten, praktijksimulaties en beroepsproducten. De samenwerking met het beroepenveld is niet alleen in het onderwijs aanwezig. De opleiding heeft ook een breed samengestelde beroepenveldcommissie waarvan leden advies geven over nieuwe inrichting of bijstelling van het curriculum. Ook alumni worden volgens de informatie in het zelfevaluatierapport vaak nauw betrokken bij de opleiding. Dit is zowel informeel, via het netwerk waar ook (oud)docenten deel van uitmaken, als meer formeel waarbij alumni worden gevraagd deel te nemen aan onderwijsactiviteiten.

Overwegingen

Opleidingsvisie en profiel

Als eerste element in haar profilering beoogt de opleiding een brede HRM'er af te leveren. Dit betekent dat de opleiding inhoudelijk geen expliciete profilering biedt, wat volgens de commissie een valide keuze is.

De commissie is van mening dat de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden een adequate, degelijke opleiding biedt waarbij brede HRM'ers worden opgeleid. Dit zou nog explicieter als profiel kunnen worden ingezet, waarbij de kracht van de HRM-opleiding in Leiden volgens de commissie vooral ligt in een aantal aspecten uit de onderwijsleeromgeving. Daarbij denkt de commissie aan de connectie met de beroepspraktijk, de vele stagemogelijkheden, de kleinschaligheid en het persoonlijke contact tussen docenten en studenten.

De commissie is van mening dat de door de opleiding geformuleerde profileringspaden (binnen de brede HRM opleiding) op dit moment meer verwarring opleveren dan dat ze richtinggevend zijn voor studenten. De commissie waardeert het idee achter de profileringspaden ten aanzien van het beroepsprofiel voor studenten: vanuit het beroepsperspectief kan het studenten helpen bij het maken van keuzes voor minoren, stages en afstuderen. Ze adviseert aan de opleiding de naamgeving te heroverwegen en na te denken over de inbedding in de opleiding en de communicatie over de profileringspaden aan studenten te verbeteren.

Als tweede element in haar profilering hanteert de opleiding de drie hogeschoolcompetenties. De commissie ziet dat het lectoraat Diversiteit en Inclusie sinds de introductie in 2017 actief met de opleiding werkt aan het integreren van het thema diversiteit in het programma. De visie op diversiteit is helder en de connectie met de opleiding is stevig. Ook de thema's duurzaamheid en internationalisering en globalisering zijn duidelijk in het programma geïntegreerd.

De vakken gericht op het gebruik van Engels zien er degelijk onderbouwd en uitgewerkt uit. Het thema diversiteit biedt, zoals tijdens gesprekken van de commissie met de opleidingsmanager werd aangegeven, kansen om internationalisering verder vorm te geven. Daarnaast zou de nabijheid van grote, internationaal opererende organisaties benut kunnen worden.

Tot slot werd tijdens het visitatiebezoek ook digitalisering genoemd als onderwerp waar de opleiding zich zou kunnen profileren. De commissie is van mening dat dit inderdaad een belangrijk onderwerp is binnen de opleiding HRM. Ze merkt op dat betrokkenen van de opleiding zich ervan bewust zijn dat dit onderwerp nog in de kinderschoenen staat. Om van digitalisering een profilerings-component te maken, zal verdere ontwikkeling en inbedding in het onderwijsprogramma nodig zijn.

De commissie stelt vast dat de opleiding zich op verschillende elementen profileert: inhoudelijk, onderwijskundig, en hogeschoolbreed. Sommige elementen zijn overtuigend, andere minder gevorderd geïmplementeerd in de opleiding. De commissie adviseert te heroverwegen in welke mate *alle* elementen moeten worden ingezet in de profilering. Dit gaat mogelijk ten koste van de scherpte en diepte van de profilering.

De commissie is overtuigd van de sterke connectie met de beroepspraktijk, de kleinschaligheid en persoonlijke benadering. Daarbij merkt ze op dat de opleiding vergevorderd is in het realiseren van de vijf beloftes die de Hogeschool Leiden in het instellingsplan heeft opgenomen.

Competentieprofiel

De opleiding heeft volgens de commissie de zes kerncompetenties van het LOO HRM uitgewerkt met een duidelijk eigen focus en voldoende aandacht voor het behalen van het beoogde niveau. De aandacht voor integraal onderwijs vanaf het tweede jaar wordt door verschillende gesprekspartners benoemd, de commissie vindt dit een positieve ontwikkeling.

Connectie met de beroepspraktijk

Typerend aan en een kracht van de opleiding HRM in Leiden is volgens de commissie dat studenten voor en in de praktijk worden opgeleid. De commissie concludeert dat de verbinding met het beroepenveld goed en zichtbaar is. De beroepenveldcommissie is breed samengesteld en wordt actief betrokken bij het formuleren van doelstellingen en het eindniveau van de oplei-

ding. De commissie geeft de opleiding ter overweging mee om de beroepenveldcommissie te verbreden tot een werkveldcommissie door naast HR professionals ook managers te laten deelnemen. Hiermee wordt niet alleen het beroep van de HRM'er vertegenwoordigt, maar ook de bedrijven en organisaties als werkgever en opdrachtgever van HRM-professionals. Dit kan weer leiden tot een betere aansluiting van

de HRM-opleiding op actuele ontwikkelingen binnen organisaties en de maatschappij.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **voldoende**.

2. Onderwijsleeromgeving

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving als **goed**.

De opleiding slaagt er in om een krachtige leeromgeving te creëren die het studenten goed mogelijk maakt de eindkwalificaties te behalen. De zes kerncompetenties komen zichtbaar en op niveau terug in het onderwijsprogramma. De commissie vindt met name de studiebegeleiding, en het onderwijs gericht op onderzoek en kritisch denken, indrukwekkend. Het onderwijsprogramma is zodanig opgezet dat het onderwijs integraal wordt aangeboden en studenten ieder studiejaar grondig kennismaken met de beroepspraktijk. De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen, en het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten. Verschillende leerlijnen dragen bij aan de onderlinge samenhang, en tussen de studiejaren is een duidelijke opbouw in het programma zichtbaar. Behalve het docententeam en de modulecoördinatoren is de curriculumcommissie intensief betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling en afstemming van het onderwijsprogramma.

Het onderwijs wordt verzorgd door een enthousiast en hecht docententeam, die de belofte van persoonlijk onderwijs richting de studenten zeker waarmaken. De opleiding heeft intensieve en continue aandacht voor professionalisering, maar ook voor het verminderen van werkdruk. De connectie tussen het docententeam en het werkveld is op verschillende manieren verankerd, zoals docenten die tevens in de praktijk werkzaam zijn en via de beroepenveldcommissie.

De voorzieningen voor de studenten zijn volgens de commissie op orde. Groei van de hogeschool leidt af en toe tot problemen in de roostering, maar er zijn concrete maatregelen genomen om de hinder zoveel mogelijk te verminderen, en tenminste de communicatie erover te verbeteren. Voor een lange termijn oplossing is de Hogeschool Leiden bezig met nieuwbouw.

Bevindingen

Het onderwijsprogramma en didactische aanpak van de voltijdopleiding HRM zijn sinds september 2017 aan het veranderen. De facultaire samenwerking is geïntensiveerd, de eerste twee studiejaren zijn herontworpen en er zijn verbeteringen in jaren drie en vier doorgevoerd. In het eerste gesprek met het opleidingsmanagement wordt duidelijk dat de grote stappen op dit moment zijn gezet, maar vanzelfsprekend ook de komende jaren verbeteringen zullen worden doorgevoerd.

Programma

Didactiek

In september 2017 zijn de eerdergenoemde Toekomstbestendige Onderwijs Praktijk (TOP) principes binnen de faculteit ingevoerd. Voor de HRM-opleiding hebben deze principes geleid tot vijf didactische uitgangspunten. Ten eerste activerend onderwijs, inclusief blended learning en bijeenkomsten die zijn gericht op verdiepend

leren. Tijdens het visitatiebezoek werden verschillende voorbeelden van activerend onderwijs en blended learning genoemd, waaronder het thuis voorbereiden van een les, kennisclips, praktijkleren en het gebruiken van de digitale leeromgeving. Daarnaast is er tijd en aandacht voor persoonlijke en inhoudelijke begeleiding, aandacht voor interdisciplinair werken en wordt er veel gewerkt met formatieve toetsing. Tot slot wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van *peers* (ouderejaars, alumni en gastcolleges door het beroepenveld).

Deze uitgangspunten leiden tot een aantal didactisch keuzes die in het programma van de opleiding terugkomen. Een aantal daarvan zijn: aanwezigheidsnoodzaak (zonder sancties), blended onderwijs, 32 uur beschikbaarheid van studenten, en het bieden van een campusruimte aan studenten om te kunnen (samen)werken. Daarnaast worden er negen faculteitsbrede modules aangeboden, waaronder de tweedejaarsmodule 'de Kritische Blik'. Ook werd in 2017 het

programma Connect! ingevoerd waar een Connect coach studenten helpt bij het nemen van regie en verantwoordelijkheid voor hun eigen leren. Tot slot stelt de opleiding het halen van 60 EC per jaar als norm, met een regeling die compensatie mogelijk maakt, maar ook met beperkte herkansingen. Binnen een studiejaar wordt het onderwijs in onafhankelijke blokken/periodes aangeboden.

Onderwijsprogramma

De algemene opzet van het onderwijsprogramma beoogt dat studenten ieder studiejaar grondig kennismaken met de beroepspraktijk en daar ook actief in zijn. Bijlage 4 geeft een schematisch overzicht van het onderwijsprogramma. De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen, en het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

In de eerste drie periodes van de propedeuse staan de thema's WSU (werving, selectie en uitstroom), PBB (presteren, beoordelen en belonen) en OOC (ontwikkelen, opleiden en competenties) centraal. Opdrachten komen uit de beroepspraktijk (periode 1 en 2) of vinden in de beroepspraktijk plaats (periode 3). Het eerste jaar wordt afgesloten met een acht weken durende oriëntatiestage. In het tweede studiejaar staat in periodes 5 en 6 duurzame inzetbaarheid en duurzaamheid vanuit de optiek van maatschappelijk ondernemen centraal. Daarnaast is er in deze periodes aandacht voor begeleidings- en adviesvaardigheden en voor persoonlijke ontwikkeling. In periodes 7 en 8 lopen studenten een stage van 20 weken (stage 2) waarbij een stageportfolio wordt bijgehouden, intervisiebijeenkomsten worden bijgewoond, en een stageopdracht wordt uitgevoerd. Het derde studiejaar begint met een beleidsmatige stage van 20 weken (stage 3) in periodes 9 en 10. Hier wordt naast het stageportfolio gewerkt aan een onderzoeksopdracht. Het derde jaar wordt afgesloten met periodes 11 en 12 die zijn gericht op onderzoek, organisatieontwikkeling en internationalisering.

Het onderwijsprogramma is zo vormgegeven dat er tijdens iedere periode volgens een vaste opzet wordt gewerkt. De verschillende leerlijnen in het programma zijn de kennislijn, de vaardighedenlijn, de praktijklijn en de professionaliseringslijn. Het onderwijs in de periodes waarin geen stages worden gelopen, wordt integraal aangeboden rondom een bepaald thema en thematische opdracht (casus) uit of in de praktijk. In iedere periode worden de verschillende leerlijnen als modules aangeboden die onderling samenhangend zijn. De toetsing vindt plaats per module en eventuele compensatie vindt plaats binnen een leerlijn en is mogelijk in het eerste en tweede jaar. Aangezien de onderwijsblokken niet volgtijdelijk zijn binnen een studiejaar, is het toenemende niveau binnen leerlijnen per jaar zichtbaar. De studenten herkennen dit toenemende niveau ook als zodanig.

Het vierde en laatste studiejaar bestaat uit twee periodes (30 EC) profileringsruimte (minoren) en het afstuderen gedurende de laatste twee periodes. Minoren zijn als eenheden van 15 EC opgebouwd en worden jaarlijks faculteitsbreed afgestemd en vastgesteld. De HRM minoren zijn gebaseerd op de volgende drie profileringspaden: de ontwikkelingsgerichte HRM'er, de bedrijfskundige HRM'er en de HR-adviseur. Uit het gesprek met het opleidingsmanagement werd duidelijk dat studenten deze profileringspaden niet als zodanig kennen. Doel van de opleiding is om binnen het brede profiel van HRM'er dat in Leiden wordt aangeboden studenten richting te geven bij het kiezen van de minoren. Aansluitend op de drie richtingen biedt de opleiding zes minoren aan. Studenten mogen ook andere minoren binnen de faculteit, de hogeschool of aan andere hogescholen volgen.

Studiebegeleiding en studeerbaarheid

Faculteitsbreed wordt sinds 2017-2018 gewerkt met de 'Connect' opzet voor studieloopbaanbegeleiding. Iedere student heeft een vaste Connect Coach, neemt deel aan groepsessies en heeft per periode tweemaal een individueel ge-

sprek met de Connect Coach. De Coaches geven bij de opleiding HRM ook steeds een inhoudelijk vak, zodat er ook een beeld ontstaat bij het studiegedrag. De coach ondersteunt de studenten bij het maken van keuzes in planning en inhoud van de studie en is eerste aanspreekpunt.

Tijdens de stages in jaren twee en drie krijgen studenten in groepen van zes een stagedocent toegewezen als aanspreekpunt voor stagegerelateerde zaken. Twee keer per periode komen deze groepen studenten samen voor een bedrijfsbezoek en begeleidde intervisie. Tijdens de afstudeerfase krijgen studenten een afstudeerbegeleider toegewezen die over het algemeen twee tot zes studenten begeleidt. Deze studenten worden gestimuleerd waar mogelijk als leer-groep op te trekken.

De studenten die de commissie sprak tijdens de visitatie gaven aan dat de studielast in het eerste jaar niet heel hoog is. De herziening in 2016 van de roostering van campustijd met docentbegeleiding, inrichting van de campusruimte en intensief contact met de Connect Coach heeft tot verbetering van de studenttevredenheid over studielast en contacturen van het eerste jaar geleid. Studenten ervaren de studielast tijdens de stages in jaar twee en drie wel als hoog (vier dagen stage, een halve dag onderwijs en een stageopdracht). Volgens de studenten waarmee de commissie sprak is het inderdaad pittig, maar studeerbaar. Deze studenten bevestigden de opmerking uit de zelfevaluatie dat studenten de periodes na de stage in jaar 3 zwaar vonden. De voornaamste reden die werd genoemd was de verandering in ritme na een jaar stages lopen. De opleiding is actief in het aangehaakt houden van de studenten in deze periodes, door veel formatieve toetsing en (deels verplichte) consultaties.

Evaluaties

Naast het schriftelijk evalueren van de onderwijsperiodes, evalueren docenten het onderwijs in de contactmomenten met klas of groep. Ook

belegt de onderwijsmanager iedere periode een panelgesprek met klassenvertegenwoordigers.

Personeel

Het docententeam is gezamenlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderwijs. De groei van het docententeam heeft geleid tot een aangepaste structuur voor de opleiding HRM. In 2018-2019 is een aantal coördinatoren geïnstalleerd. Ook is er een verbeterde overlegstructuur opgezet. Daarnaast is het grootste deel (21 van 25 docenten) korter dan vier jaar in dienst.

De werkdruk van docenten krijgt aandacht in zowel de zelfevaluatie als tijdens het visitatiebezoek. Oorzaken die genoemd worden zijn: de herontwikkeling van het onderwijs, het relatief nieuwe team dat nog ervaring moet opbouwen, en de eigen gedrevenheid van docenten. Docenten geven tijdens het visitatiebezoek aan dat de opleiding en faculteit betrokken zijn bij het verlagen van de werkdruk, bijvoorbeeld door het invoeren van een nieuwe structuur en het inzetten van coördinatoren. Ondanks de hoge werkdruk geven docenten aan met plezier voor de opleiding te werken, ze ervaren een grote mate van autonomie en tegelijkertijd voldoende ondersteuning vanuit de opleiding en de collega's.

Er worden verschillende professionaliseringsmogelijkheden aan docenten geboden. Nieuwe docenten worden geacht binnen afzienbare tijd een basiskwalificatie (BDB-opleiding) te verwerven. Bij de invoering van de TOP-principes is een driedaagse training door ongeveer de helft van het docententeam gevolgd. Aanvullende trainingen op dit gebied staan gepland voor het komende jaar.

De connectie met ontwikkelingen in het werkveld wordt op verschillende manieren tot stand gebracht. Een deel van de docenten werkt tevens in de praktijk en legt daarmee een verbinding tussen praktijk en onderwijs. Ook speelt de beroepenveldcommissie een belangrijke rol in de verbinding. Studenten geven tijdens de visita-

tiedag aan dat ze het prettig vinden dat de kennis uit de praktijk goed aanwezig is bij docenten.

Voorzieningen

De opleiding HRM concentreert het onderwijs op leervloeren, plekken in het gebouw waar campusruimtes, lesruimtes, spreekruimtes, werkruimtes en werkplekken zijn. Op deze manier beoogt de opleiding een gevoel van kleinschaligheid te creëren. Studenten kunnen ook in het Mediacentrum terecht om te studeren. Het Mediacentrum beschikt over literatuur en tijdschriften, die actueel gehouden worden door regelmatig contact met twee HRM-docenten. Het Mediacentrum organiseert ook workshops voor studenten over het gebruik van de catalogus en databanken.

De literatuurlijst komt tot stand in overleg tussen de curriculumcommissie en de moduleleverantwoordelijken. De curriculumcommissie is voornemens om een opleidingsbrede literatuurlijst samen te stellen waarbij een aantal boeken bij verschillende modules terugkomt.

Vanaf studiejaar 2018-2019 wordt gebruik gemaakt van een nieuwe elektronische leeromgeving: Itslearning. Dit platform ondersteunt de onderwijskundige ambitie, bijvoorbeeld actief leren en betere benutting van de contacttijd voor verdiepend leren.

In de zelfevaluatie staat dat de groei van het aantal studenten de hogeschool voor de nodige uitdagingen stelt. Er wordt geïnvesteerd in nieuwbouw, maar tot die tijd zal sprake zijn van krapte bij roostering. Dit punt was ook onderwerp van gesprek tijdens het visitatiebezoek. Studenten scoren roostering laag in de NSE-enquête, wat volgens het opleidingsmanagement voor een belangrijk deel door onheldere communicatie werd veroorzaakt. Het proces heeft de aandacht van de opleiding en deze wordt daarbij ondersteund door de hogeschool.

Overwegingen

Zoals op verschillende plekken in dit rapport wordt opgemerkt, zit de opleiding HRM duidelijk in een fase van veranderingen met als doel een (nog) betere opleiding neer te zetten. Eventuele problemen worden daarbij voortvarend opgepakt. De commissie wil bovendien duidelijk maken dat ze van mening is dat de opleiding en het onderwijsprogramma van goede kwaliteit waren voordat de veranderingen in 2017 van start zijn gegaan, en dat ze de veranderingen als verbetering herkent. Sterke punten van de opleiding, zoals de kleinschaligheid en praktijkgerichtheid, waren en zijn herkenbaar in de opleiding.

De commissie is van mening dat de opleiding goed heeft nagedacht over het doorvoeren van de wijzigingen van de didactische visie naar het studieprogramma. Studenten waarderen de activerende werkvormen en integrale aanpak, het enthousiasmeren van en eigen regie pakken door studenten lijkt te werken. Hiermee maakt de opleiding de tweede van de vijf hogeschoolbeloftes waar: We helpen de student actief en voltijds te studeren.

Ook de curriculumcommissie maakte een positieve indruk op de commissie. Ze is goed op de hoogte van ontwikkelingen, actief betrokken bij afstemming tussen en binnen de blokken, en heeft zicht op en kennis van de BoKS en de literatuurlijsten. De commissie heeft naar de inhoud van de blokken gekeken en is van mening dat het huidige vakkenpakket meer dan adequaat is.

De commissie concludeert verder dat de opleiding goed is georganiseerd en er een duidelijke opbouw binnen en tussen de jaren is. Studenten herkennen en waarderen de integrale aanpak. De commissie stimuleert de opleiding om in de toekomst nog een stap verder te gaan met het aanbieden van integraal onderwijs, door de losse modules sterker met elkaar te verbinden. Dit bevordert ook de integrale toetsing en geeft studenten extra uitdaging. De commissie is van

mening dat de opleiding ruim voldoende en expliciete aandacht heeft voor het verwerven van de benodigde kennis in de verschillende blokken. Ook concludeert de commissie dat er veel aandacht is voor ethische aspecten in de opleiding. De relatie van het lectoraat met het onderwijsprogramma krijgt steeds duidelijker vorm.

Studenten worden goed opgeleid voor het doen van onderzoek. Kerncompetentie 6 komt gedurende de gehele opleiding aan de orde in onderwijs gericht op onderzoek. Daarnaast worden studenten opgeleid tot kritische denkers. De commissie is hiervan onder de indruk. Studenten zijn goed voorbereid voor hun afstudeeropdracht. Ook de andere kerncompetenties worden door de studenten herkend in het onderwijsprogramma.

De commissie is van mening dat de verbinding tussen werkveld en opleiding goed is. Zo is er een zeer actieve beroepenveldcommissie die ook wordt betrokken bij curriculumontwikkelingen en adviezen. De commissie vindt het ook zeer positief dat de HRM professionals die zitting hebben in de beroepenveldcommissie afkomstig zijn uit zeer verschillende organisaties. Ook is de verbinding met het werkveld duidelijk zichtbaar en goed uitgewerkt in het onderwijsprogramma. De stagebedrijven zijn enthousiast over de kwaliteit van de studenten, terwijl die laatste enthousiast zijn over de eigen ontwikkeling tijdens de stage. Aan belofte 3 van de vijf hogeschool-beloftes (We verzorgen goed beroepsonderwijs in, met en voor het werkveld) wordt volgens de commissie zeker voldaan.

Tot slot zorgt een aantal docenten voor de verbinding tussen onderwijs en praktijk, vanuit hun ervaringen in het werkveld. De commissie vraagt wel aandacht voor de positie en uitwerking van de drie profileringspaden. Ze begrijpt dat de opleiding studenten enige sturing wil geven in de brede HRM-opleiding. Een verdere doordinking en uitwerking van de profileringspaden is echter noodzakelijk voor het goede functioneren ervan.

De commissie was ook onder de indruk van de studentbegeleiding aan de hand van Connect en de Connect Coach. De rol van docent als studiebegeleider met een signalerende rol werkt goed. De commissie begreep dat de opleidingscommissie in dit traject ook een belangrijke rol heeft gespeeld.

Docenten

Tijdens de visitatiedag zag de commissie een enthousiast en hecht team van docenten, dat voortdurend bezig is met vernieuwing en ontwikkeling. De docenten benadrukken in het gesprek met de commissie het belang van persoonlijke aandacht voor de student en zijn/haar ontwikkeling. Dit herkent en waardeert de commissie, en ziet daarin de eerste van de vijf hogeschool beloftes (we kennen de student, de student kent ons) ingelost.

Er is de afgelopen jaren een behoorlijk hoog verloop van docenten geweest. Dit kan deels worden verklaard door de veranderingen in didactiek en onderwijsprogramma. De opleiding en commissie verwachten stabilisatie. De commissie concludeert dat de opvang en begeleiding van nieuwe docenten goed is georganiseerd, bijvoorbeeld aan de hand van mentorship door een ervaren docent. Ook docentprofessionalisering is volgens de commissie op orde, met vele individuele en collectieve mogelijkheden die door de opleiding worden gefaciliteerd.

De hoge werkdruk voor docenten en de verschillende oorzaken zijn uitgebreid besproken. De commissie stelt vast dat docenten en opleidingsmanagement hier zeer bewust mee omgaan en waar mogelijk maatregelen nemen.

Voorzieningen

De voorzieningen voor de studenten zijn volgens de commissie op orde. Belofte 4 van de hogeschool beloftes (We zijn een leergemeenschap) is nog in ontwikkeling, al ziet de commissie dat er met de Campusruimte al een belangrijke stap

is gezet naar het creëren van een leercommunity. De commissie stimuleert de opleiding hier verder aan te werken. Ook aan de vijfde en laatste hogeschool belofte (We zijn een goed georganiseerde hogeschool) wordt duidelijk gewerkt. Zo blijkt tijdens het visitatiebezoek dat het oplossen van roosterproblematiek en bijbehorende communicatieproblemen de aandacht hebben.

De commissie is van mening dat over het algemeen de organisatie van opleiding op orde is.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **goed**.

3. Toetsing

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing als **goed**.

Het algemene toetskader van de Hogeschool Leiden vormt de basis van het goed functionerende toetsbeleid van de opleiding HRM. De inrichting van het onderwijs gaat uit van *constructive alignment*. Ieder onderwijsblok kent modules met leerdoelen die verwerkt zijn in toetsmatrijzen. Toetsvormen zijn afgestemd op de leerdoelen en de studenten herkennen de leerstof in de toetsen die worden aangeboden. Toetsing vindt plaats aan het einde van iedere periode van tien weken, al worden conceptuele vakken gedurende de periode afgetoetst. Herkansingen voor alle periodes zijn mogelijk aan het einde van het studiejaar. Stages worden onder meer beoordeeld aan de hand van een portfolio. Studenten starten pas na goedkeuring van het stagevoorstel aan de stage. Het beoordelingsformulier van de stages is goedgekeurd door de Toetscommissie en er vinden regelmatig kalibratiesessies plaats in het docententeam om de stagebeoordeling af te stemmen.

De commissie stelt tevens vast dat de toetsen van goede kwaliteit zijn. De kwaliteitscontrole op de *multiple choice* toetsen is doordacht en functioneert goed. Ook bij opdrachten en beroepsproducten zijn de beoordelingscriteria duidelijk en goed uitgewerkt in rubrics. Het voornemen van de opleiding om grotere onderwijsseenheden te gaan toetsen waarmee het integrale onderwijs nog sterker wordt onderstreept, wordt aangemoedigd door de commissie.

De Toetscommissie is proactief en betrokken bij het toetsproces. Dit geldt zowel de overlegstructuur met curriculumcommissie, opleidingsmanagement en Examencommissie als bij het structureel vooraf controleren van alle de toetsen in de verschillende blokken. De Toetscommissie is ook gestart met het analyseren van de toetsing over verschillende blokken heen. De Examencommissie functioneert prima en kent haar rol en verantwoordelijkheden. De Examencommissie en Toetscommissie vullen elkaar goed aan en garanderen daarmee een goed kwaliteitszorgsysteem rondom toetsing.

Bevindingen

Ieder onderwijsblok bestaat uit een aantal modules waarvoor leeropbrengsten worden geformuleerd waarvan leerdoelen zijn afgeleid. Deze zijn verwerkt in toetsmatrijzen waarop de toetsen zijn gebaseerd. Bij het inrichten van het onderwijs gaat de opleiding uit van de principes van *constructive alignment*. Sinds 2016 wordt gewerkt met het digitale systeem *GradeWork* waarmee het mogelijk is digitale toetsen van feedback te voorzien. Ook dient dit systeem als archivering van toetsen en beoordelingen. Met uitzondering van vaardigheidstoetsen worden alle beoordelingen van toetsen via *GradeWork* gedaan. Er wordt gezocht naar een manier om ook de vaardigheidstoetsen te includeren.

In principe wordt aan het einde van iedere periode van tien weken getoetst, al vindt de toetsing van conceptuele vakken over het algemeen eerder in de periode plaats. De rationale hiërarchie

is dat studenten de inhoud moeten beheersen voordat zij kunnen overgaan tot de toepassing ervan. In het vernieuwde onderwijs zijn de herkansingen van alle periodes aan het einde van het studiejaar geplaatst ('periode 5'). De opleiding kent een compensatieregeling voor studiejaren 1 en 2, waarbij binnen een leerlijn een onvoldoende (minimaal 4,5) kan worden gecompenseerd. In jaren 3 en 4 dient het eindniveau van de zes kerncompetenties te worden aangetoond en is geen compensatie mogelijk.

De toetsvormen zijn afgestemd op de gestelde leerdoelen van de module. Studenten geven in het gesprek met de commissie aan dat ze de leerstof herkennen in de toetsen die ze maken. Er wordt in de praktijkgerichte opleiding veelal getoetst aan de hand van beroepsproducten. Daarnaast kent de opleiding schriftelijke toetsen, portfolio's, vaardigheidstoetsen, presentaties en *peer-assessments*. Conceptuele vakken worden

over het algemeen schriftelijk getoetst en complexiteit en zwaarte nemen in de loop van de opleiding toe. In de zelfevaluatie wordt opgemerkt dat formatieve toetsing inmiddels in vrijwel alle modules wordt gebruikt, bijvoorbeeld door het inleveren van conceptmateriaal, het doen van een proeftoets, generale repetities van vaardigheden en het gebruik maken van peer-feedback.

Naast toetsing van de blokken lopen studenten ook veel stages die worden beoordeeld, onder meer aan de hand van een portfolio. De Toetscommissie doet hier geen steekproeven, maar is wel betrokken bij het opstellen van het beoordelingsformulier van de stages. Het docententeam kalibreert regelmatig de stagebeoordelingen. Ook worden voor iedere stage specifieke eisen gesteld over het niveau dat studenten moeten bereiken. Dit wordt voorafgaand aan de stage in een goed te keuren stagevoorstel vastgelegd.

Hogeschool Leiden heeft een algemeen toetskader gemaakt waarin staat hoe een opleiding haar toetsbeleid kan vormgeven. In het gesprek met de docenten over toetsing wordt aangegeven dat de stappen in dit toetskader inderdaad worden doorlopen bij het opstellen en afnemen van toetsen. Ook worden er regelmatig aanpassingen en verbeteringen in het proces doorgevoerd. Een voorbeeld is het standaardiseren van het format voor de toetsanalyse en -evaluatie, zodat aandachtspunten bij een volgende toets makkelijker kunnen worden geïmplementeerd. Bij het opstellen van een toets zijn over het algemeen meerdere docenten betrokken. Voorwaarde is dat ze een BKE hebben. Nieuwe docenten worden betrokken onder de verantwoordelijkheid en begeleiding van een docent met BKE.

De opleiding heeft de ambitie om in grotere onderwijsseenheden te gaan toetsen, om het integrale onderwijs ook op een meer geïntegreerd te toetsen. In studiejaar 1 en 3 wordt nu

in eenheden van minimaal 3 EC getoetst, in jaar 2 wordt daaraan gewerkt.

Kwaliteitszorgsysteem van toetsing

De opleiding HRM kent een Toetscommissie, bestaande uit drie docenten. De Toetscommissie valt onder de verantwoordelijkheid van de opleidingsmanager. Ze komt vier keer per jaar bij elkaar, adviseert en consulteert de opleidingsmanager en indien noodzakelijk de Examencommissie. Ook overlegt de Toetscommissie met de curriculumcommissie over de opbouw en consistentie van het toetsbeleid. De Toetscommissie krijgt alle toetsen met bijbehorend antwoordmodel en toetsmatrix aangeleverd in week 4 van de periode en toetst of de aangeleverde toets overeenkomt met de leeruitkomsten en bewaakt de consistentie. Opdrachten voor beroepsproducten worden een periode voordat ze worden gegeven aangeleverd en van feedback voorzien. Alle aangeleverde toetsen worden met de moduleleider besproken wat volgens de opleiding de kwaliteit en efficiëntie van het toetsproces doet toenemen.

De Examencommissie krijgt ruimte op de agenda van het teamoverleg om te overleggen over procedurele zaken, aandacht te vestigen op 'veel gemaakte fouten' en 'vaak gestelde vragen'. De examencommissie wijst examinatoren aan. Op basis van een plagiaatscan bepalen docenten of nader onderzoek nodig is en melden dat bij de Examencommissie. Tijdens het gesprek met docenten en Examencommissie wordt er aangegeven dat de opleiding normen en waarden op het gebied van plagiaat van groot belang vindt en strikt is met de controle, zeker bij beroepsproducten. Studenten leren op die manier vanaf het eerste jaar waar de grens ligt. Studenten bevestigen dit en geven aan dat het heel vanzelfsprekend wordt in de loop van de opleiding.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding duidelijke en goede keuzes heeft gemaakt over toetsing, waarbij studiejaar 1 en 2 meer kennis-

toetsen (multiple choice) hebben, die naarmate de student vordert in de opleiding worden vervangen door beroepsproducten. De commissie vindt dit passend bij de opleiding. De kerncompetenties en het niveau ervan komen in de toetsing duidelijk naar voren en worden ook herkend door de studenten. De opleiding maakt veel gebruik van kalibratiesessies. De commissie stimuleert de opleiding om de afstemming in de beoordeling van de portfolio's onder de loep te nemen, want juist in een portfolio kan variatie in de beoordeling optreden. Positief ten aanzien van de stagebeoordelingen is de commissie over de parallel opdrachten die studenten moeten uitvoeren waardoor er expliciet inhoudelijke betekenis aan de stage wordt toegekend.

De commissie stelt tevens vast dat de toetsen van goede kwaliteit zijn. De kwaliteitscontrole op de multiple choice toetsen is doordacht en functioneert goed. Ook bij opdrachten en beroepsproducten zijn de beoordelingscriteria duidelijk en goed uitgewerkt in rubrics. Een positieve indicatie voor de commissie is het feit dat studenten rubrics gebruiken om duidelijkheid te krijgen over aspecten die in een product worden verwacht.

De commissie stelt vast dat de opleiding een zorgvuldige procedure hanteert waarbij nieuwe docenten een BKE volgen en worden begeleid door een buddy. De Examencommissie hanteert

een strikte procedure voor het benoemen van examinatoren.

De commissie was onder de indruk van de Toetscommissie. De proactieve en betrokken werkwijze geeft de commissie veel vertrouwen in het toetsproces. Een voorbeeld is de aanpassing van de beoordelingsformulieren van het afstuderen. Bij de beoordeling van een andere opleiding aan de faculteit was kritiek over de beperkte *content* in de rubric. Deze kritiek heeft de HRM-opleiding ter harte genomen en de commissie is enthousiast over het huidige formulier dat duidelijk is geoperationaliseerd. Hoewel de opleiding aangeeft dat er nog bijstellingen nodig zijn, is de commissie enthousiast over de nieuwe rubrics en de werkwijze. De commissie is ook positief over de analyse over de verschillende blokken heen waar de Toetscommissie mee is gestart.

Ook de Examencommissie functioneert zeer adequaat. De commissie is ervan overtuigd dat beide commissies goed weten wat belangrijk is in toetsen, hun rol en verantwoordelijkheden kennen, een proactieve en toegankelijke werkwijze hebben en elkaar goed aanvullen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **goed**.

4. Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding HRM toont overtuigend aan hoe en waar de studenten de beoogde kerncompetenties op het vereiste niveau in jaren drie en vier van de opleiding realiseren. Het afstuderen krijgt op verschillende manieren expliciete aandacht. In samenwerking met andere hogescholen vindt uitwisseling van afstudeeropdrachten en kalibratie plaats. Daarnaast zijn binnen de opleiding HRM van de Hogeschool Leiden een aantal verbeteringen doorgevoerd om de kwaliteit van de afstudeerproducten te garanderen. Een van de belangrijkste wijzigingen is het aanpassen van het beoordelingsformulier en bijbehorende rubric die meer *content* heeft gekregen. Het proces van begeleiding en beoordeling van het afstuderen is helder opgezet en functioneert goed. De kwaliteit van de door de commissie bekeken afstudeerwerken is hoog, het waren veelal goede onderzoeksrapporten in een strak format met een transparante en duidelijke beoordeling. De afstudeerwerken leveren beroepsproducten op die voor het werkveld relevant en goed bruikbaar en waarbij ook de financiële paragraaf inzake het HR advies is toegevoegd. Na afstuderen vinden alumni over het algemeen snel een functie die past bij de gevolgde opleiding.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **goed**.

Bevindingen

In de zelfevaluatie staat beschreven hoe de opleiding bewerkstelligt dat de student aan het einde van de opleiding inderdaad de kerncompetenties bezit op het vereiste hbo-niveau. In het studieprogramma is een opbouw in niveaus aangebracht die dat mogelijk maken. Voor iedere kerncompetentie wordt aangegeven in welke blokken deze op welk niveau wordt gerealiseerd. In het derde en vierde jaar worden de zes kerncompetenties op eindniveau getoetst. Kerncompetenties 3, 4 en 5 worden met name afgetoetst in de vakgerichte blokken 11 en 12. Kerncompetenties 1, 2 en worden in de afstudeeropdracht op eindniveau getoetst.

In samenwerking met een aantal andere hogescholen vindt wederzijdse uitwisseling van afstudeeropdrachten en kalibratie plaats. Ook wordt binnen de opleiding maandelijks een kalibratiesessie georganiseerd met alle leden van het docententeam HRM waarbij ze op basis van geanonimiseerde afstudeerwerken tot een kalibratie, professionalisering en afstemming komen.

In het afgelopen jaar is een aantal verbeteringen doorgevoerd in de wijze van beoordelen en in de organisatie van het afstudeerproces. Hiermee beoogt de opleiding expliciet recht te doen aan

de kerncompetenties uit het landelijke opleidingsprofiel en om aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie te implementeren.

Het huidige afstuderen kent een afstudeercommissie welke bestaat uit de afstudeercoördinator en een viertal docenten die gezamenlijk zorgdragen voor het proces van afstuderen. Er is een extra go/no-go moment ingevoegd voordat studenten starten met het definitieve onderzoek. Begeleiding vindt plaats in groepen studenten (2-6) onder begeleiding van een docentbegeleider. Het eindproduct wordt beoordeeld door een onafhankelijke examiner van de opleiding die niet betrokken is geweest bij de totstandkoming van het eindproduct. De begeleider treedt sinds kort op als tweede beoordelaar; eerder was er ook een onafhankelijke tweede examiner. Deze begeleider beoordeelt tevens de eindpresentatie en kent een waardering toe aan het verloop van het afstudeerproces. Op het beoordelingsformulier komen de verschillende onderdelen van het afstudeerproces aan bod en geeft het geeft duidelijke criteria voor een objectieve en transparante beoordeling van (deel)producten.

De opleiding heeft een alumnionderzoek laten uitvoeren. Dit onderzoek beschrijft onder andere de posities en organisaties waar studenten na

afstuderen terechtkomen. In de gesprekken tijdens de visitatiedag kwam verder naar voren dat veel studenten een baan krijgen aangeboden door de stageorganisatie.

Overwegingen

De commissie concludeert op basis van de zelf-evaluatie en de informatie uit de blokken die ze heeft ingezien dat de kerncompetenties op eindniveau worden afgetoetst in studiejaar 3 en 4. Het is goed dat er geen compensatiemogelijkheden zijn in deze jaren, waardoor de opleiding kan garanderen dat alle studenten bij afstuderen op alle kerncompetenties voldoen aan de gestelde eisen.

De commissie heeft een selectie van de afstudeerwerken en de beoordeling daarvan bekeken. De commissie is van mening dat de kwaliteit van de afstudeerproducten hoog is. Studenten worden gedurende de opleiding goed voorbereid op het afstuderen. Uit de gesprekken kwam duidelijk naar voren dat studenten en alumni goed weten wat er bij het afstuderen van ze wordt verwacht. De commissie is tevens van mening dat studenten worden gestimuleerd na te den-

ken over de vraagstelling bij afstuderen, door de go/no-go kan de opleiding voorkomen dat studenten aan de slag gaan met een slechte vraagstelling. De eindwerken die de commissie heeft ingezien waren over het algemeen goede onderzoeksrapporten in een strak format en met een transparante en duidelijke beoordeling. Als punt voor verdere ontwikkeling geeft de commissie aan dat de verkregen resultaten door de student nog kritischer mogen worden behandeld.

Opvallend vond de commissie dat veel alumni in vergelijkbare banen en organisaties werken, al is dit zeker geen diskwalificatie. De commissie stelt met genoeg vast dat de meeste alumni een functie hebben die past bij de gevolgde opleiding. Dat betekent dat ze terecht komen in het domein waarvoor ze zijn opgeleid. Veel studenten krijgen door de stageorganisatie een baan aangeboden, ook dit is positief.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als **goed**.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Naam panellid (incl. titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen)
Drs. R.R. (Raoul) van Aalst (vz)	Programmamanager van een grootschalig human resource project bij TenneT.
Drs. M. (Maïke) de Bot	Werkzaam als docent aan de Hogeschool Windesheim in Zwolle voor de HRM opleiding en het Windesheim Honours College. Daarnaast onderzoeker voor het lectoraat Sociale Innovatie van Windesheim.
Drs. R. (Richard) Lens	Werkzaam als projectleider onderwijslogistiek en afstudeerbegeleider HRM aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.
L. (Lisanne) van Deijk (student)	Derdejaars HRM Studente aan De Haagse Hogeschool te Den Haag, tevens lid van de opleidingscommissie en faculteitsraad.

De commissie werd bijgestaan door dr. Meg van Bogaert, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Programma visitatie

Woensdag 20 februari 2019

9.00-09.15	Ontvangst	
09.15-10.15	Afstemming panel	Panel
10.15 –11.00	Rondleiding Campus + gesprek met opleidingsmanagement	Managementgesprek Campusgesprek
11.15-13.00	Gesprek standaard 1 en 2	
13:00 -13.45	Lunch panel	
13.45-15.30	Gesprek standaard 3 en 4	
15.30-16.30	Vorbereiding terugkoppeling door panel	Panel
16.30 –18.00	Terugkoppeling en borrel	Panel en Team

Bijlage 3 Eindkwalificaties

COMPETENTIES VAN DE OPLEIDING

Het Landelijke Opleidingsprofiel HRM 2016+ geeft aan waartoe hrm-opleidingen opleiden en kent de volgende zes kerncompetenties:

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

De zes kerncompetenties zijn zodanig ruim geformuleerd dat ze dekkend zijn voor de Dublindescriptoren die voor elke hbo-bacheloropleiding gelden. Vooral in kerncompetentie 1, de competentie die eigenlijk de basis biedt voor de overige vijf kerncompetenties, zijn de Dublindescriptoren duidelijk terug te vinden.

1. Werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap

Een pas afgestudeerde HR-professional heeft zich ontwikkeld tot professioneel vakman en laat zien dat hij over een professionele houding beschikt. Dit betekent dat hij:

- ondernemend en proactief is: hij signaleert kansen en handelt ernaar. Hij begint liever uit zichzelf dan dat hij passief afwacht. Hij is ondernemend, nieuwsgierig en durft risico's te nemen. Hij is in staat om onafhankelijke adviezen te verstrekken.
- kritisch en onderzoekend is: hij toont een onderzoekende houding, weet daarbij wetenschap en specifieke theorieën op hun waarde te schatten en neemt niet per definitie alles voor 'waar' aan. Hij is in staat om hypes van evidence-based methoden te onderscheiden. Belangrijk hierbij is het methodisch ontsluiten en toepassen van kennis uit verschillende bronnen voor het uitvoeren en verder ontwikkelen van handswijzen in de beroepspraktijk. Een onderzoekende houding betekent ook het achterhalen van de daadwerkelijke problemen, belangen en behoeften van stakeholders ('de vraag achter de vraag').
- beschikt over reflectief vermogen: hij is in staat door spiegeling en zelfontwikkeling te reflecteren op het eigen handelen, kan het eigen handelen refereren aan waarden, normen, visie op het beroep en conclusies hieraan verbinden. Hij kan op basis hiervan komen tot verbetering van de effectiviteit en/of efficiency van het eigen handelen.
- beschikt over netwerkvermogen: Hij kan adequaat contact leggen met HR-relevante relaties, kan hiermee communiceren en kan deze contacten op efficiënte wijze benutten, veelal met behulp van sociale media. Hij kan ict toepassen ten dienste van HR-doelstellingen.
- interdisciplinair en (inter)nationaal samenwerkingsgericht is: hij kan in en buiten de eigen arbeidsorganisatie constructief en respectvol samenwerken met deskundigen van verschillende disciplines en verschillende niveaus, zowel in nationaal als internationaal verband.
- een ethische en (organisatie)sensitieve handswijze laat zien: hij handelt volgens expliciete beroeps specifieke ethische codes, reglementen en gedragsregels. Hij herkent beroepsethische dilemma's en komt in samenspraak met anderen tot oplossingen hiervoor. Hij analyseert verschillende belangen en motieven en houdt hier op integere wijze rekening mee. Hij onderkent de in-

vloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op individuen en/of onderdelen van de organisatie en kan deze eigen beslissingen of activiteiten verbinden aan de strategie van de organisatie.

- eigen verantwoordelijkheid toont: hij neemt en draagt actief eigen verantwoordelijkheid. Hij geeft actief sturing aan de eigen functie, de eigen loopbaan en het eigen leven. Hij wil verantwoordelijk zijn voor eigen resultaten en wil en kan hierop ook aangesproken worden.

2. Beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context

Formuleren van de gewenste bijdrage van HR in afstemming op bedrijfskundige-, organisatorische- en maatschappelijke behoeftes en ontwikkelingen. Inrichten en vormgeven van de HR-functie op deze gewenste bijdrage. Vaststellen in hoeverre de uitvoering tegemoetkomt aan de gewenste behoeftes en ontwikkelingen op bedrijfskundig, organisatorisch en maatschappelijk niveau.

3. Initiëren, faciliteren en implementeren van veranderingsprocessen in organisaties en andere samenwerkingsverbanden

Volgen van ontwikkelingen binnen en buiten organisaties en andere samenwerkingsverbanden, vaststellen van de noodzaak tot veranderen, initiëren van veranderingen, ondersteunen van veranderingen, realiseren van veranderingen.

4. Ontwikkelen van individuen, teams en organisaties

Talentontwikkeling in de breedste zin van het woord (talentontwikkeling bij alle medewerkers, leer- en ontwikkeltrajecten, bedrijfsopleidingen, creëren van een lerende organisatie). Initiëren en realiseren van de gewenste ontwikkeling bij individuele medewerkers, teams en (onderdelen van) de organisatie op actuele- en toekomstige behoeftes. Opstellen en realiseren van plannen m.b.t. talentbenutting en groei op individueel- en organisatieniveau in afstemming op interne- en externe ontwikkelingen.

5. Realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macro-niveau

Realiseren dat de juiste medewerkers, op het juiste moment, op de juiste plek in de organisatie beschikbaar zijn (fysiek, mentaal en emotioneel).

6. Doelgericht HR-data verzamelen en analyseren

Verzamelen van kwalitatieve- en kwantitatieve HR-data, analyseren van deze data en ze verbinden met relevante data voor de bedrijfsvoering teneinde beslissingen te kunnen nemen over de inzet van HRM-instrumenten of over bedrijfsorganisatorische aanpassingen. Beoordelen van beschikbare HR-data vanuit een economisch en maatschappelijk perspectief.

Bijlage 4 Programmaoverzicht

Opbouw van de studie Human Resource Management voltijd					
Jaar	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	
1	Thema	Werving & selectie / uitstroom	Presteren, beoordelen en belonen	Ontwikkelen, opleiden en competenties	Integraal HR-management
	Niveau	Operationeel	Operationeel	Operationeel	Operationeel
	Inhoud	- Human Resource Management: Basis - Bedrijfskunde: Organisaties en Management	- Human Resource Management; instrumenten - Bedrijfskunde: financieel-economisch	- Psychologie van de arbeid - Human Resource Management: verdieping - Recht	Stage - Oriëntatiestage (8 weken x 4 dagen)
	Gemeenschappelijke leerlijn	- Financieel rijbewijs - Engels - Onderzoeksvaardigheden	- Communicatieve vaardigheden; Presenteren - Communicatieve vaardigheden; basis gespreksvaardigheden	- Schriftelijke taalvaardigheid - SLB / Connect!	
2	Thema	Duurzame Inzetbaarheid	Duurzaam organiseren	HR-Beleid	
	Niveau	Tactisch	Tactisch	Tactisch / Strategisch	
	Inhoud	- Participatie en vitaliteit - Sociaal Recht - Zakelijk schrijven - Onderzoeksvaardigheden - HR-adviesgesprekken	- Duurzaam organiseren - Bedrijfskunde: organisatie vormen en -structuren - Training financiën - Leren profileren - Engels	Stage - Stage (20 weken x 4 dagen) - Stageopdracht HR in de Praktijk - Intervisie	
	Gemeenschappelijke leerlijn				
3	Thema	Beleid en onderzoek	Beleid en onderzoek	Organisatieontwikkeling	Internationaal Strategisch HRM
	Niveau	Tactisch / Strategisch	Tactisch / Strategisch	Tactisch / Strategisch	Tactisch / Strategisch
	Inhoud		- Engelse presentatie	- Organisatieontwikkeling - Cultuurverandering - HR-adviesgesprekken - Financiën	- Strategisch internationaal HRM - HR-beleid - Onderzoek - Internationaal HRM diversiteit
	Gemeenschappelijke leerlijn	Stage - Periode 1 - Stage opdracht Onderzoek - Periode 2 - Stage opdracht Implementatieplan - Intervisie			
4	Thema	Minoren	Minoren	Afstuderen	
	Niveau	Strategisch / Tactisch	Strategisch / Tactisch	Strategisch / Tactisch	
	Inhoud	Afhankelijk van de gekozen minoren, bijvoorbeeld: loop baanconsultancy, werken in en met groepen, HR-Analytics, leiderschap	Afhankelijk van de gekozen minoren, bijvoorbeeld: loop baanconsultancy, werken in en met groepen, HR-Analytics, leiderschap	Afstudeeropdracht - Vrije studiepunten	- Visie op beroep
	Gemeenschappelijke leerlijn				

Bijlage 5 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Afstudeerhandleidingen 2016-2017, 2017-2018 en 2018-2019
- Stagehandleidingen 2017-2018 en 2018-2019
- Modulehandleidingen + gemaakt werk van de volgende modules:
 - o WSU jaar 1
 - o Managementgame jaar 2
 - o Stageopdracht jaar 3
 - o Visie op beroep jaar 4
- Onderwijs- en examenreglement opleiding Human Resource Management 2018-2019
- Alumnibeleid 2018-2021 Opleiding HRM – Hogeschool Leiden
- Alumnirapportage HRM 19-01-2019
- Toetsplan HRM 2018-2019
- Missie visie strategie HRM 2018
- Jaarverslag van de examencommissie 2017-2018
- Studiegids HRM 2018-2019
- Advies Commissie Internationalisering 03122018
- Faculteitsplan M&B werk in uitvoering
- Filmpje uitwerking ontwerpprincipes 3
- HSLeiden – Ontwerpprincipes-digitaal-DEF
- Instellingsplan hogeschool Leiden
- Landelijk Opleidingsprofiel HRM 2016+
- Lectorale rede Saniye Celik – Diversiteit de gewoonste zaak van de wereld
- Opleidingsplan – Voortgang faculteitsbrede thema's per opleiding
- PWC – De toekomst van werk 2030
- Schematische weergave "Blauwdruk opleiding HRM"
- Visie Internationalisering en Diversiteit M&B DEF
- Uitgangspunten voor het onderwijsprogramma bij M&B
- Stimuleren zelfregulatie in relatie tot aanwezigheidsnoodzaak
- Kort overzicht wetenschappelijke uitgangspunten Connect!
- Het wat, waarom en hoe van leeruitkomsten CBO41215
- Compensatorische regeling onderbouwd met argumenten en evidentie TW
- Campus en organisatie Ruimte
- Eindwerkstukken van vijftien studenten

