

Christelijke Hogeschool Ede

Human Resource Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In november 2016 is de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Christelijke Hogeschool Ede door een visitatiepanel van NQA bezocht. Deze vierjarige, voltijdse opleiding wordt door het panel als **voldoende** beoordeeld.

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel goed.

De opleiding Human Resource Management (HRM) wil deskundige HR-professionals met een eigen visie op het vak opleiden, die met overtuiging de start op de arbeidsmarkt kunnen maken. De opleiding kenmerkt zich door haar christelijke basis en haar focus op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. De bedrijfskundige benadering past goed bij de veranderkundige insteek van de opleiding.

De opleiding heeft een helder kerntaken- en competentiegebouw ontwikkeld dat voldoet aan de internationale eisen voor een bacheloropleiding en dat aansluit bij de landelijke standaarden. De daaruit ontwikkelde BoKS biedt goede aanknopingspunten voor de inrichting van het onderwijs. Het panel is positief over de internationale ervaring die studenten opdoen, waarmee de opleiding zich onderscheidt van andere HRM-opleidingen.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel goed.

De opleiding heeft een curriculum ontwikkeld dat goed aansluit op de beoogde eindkwalificaties. Er is een goede balans tussen specifieke HRM-onderdelen en algemene bedrijfskundige vakken en tussen theorie en praktijk. De praktijkcomponent is prominent aanwezig in het curriculum, zowel in de vorm van stages, als in opdrachten en beroepsproducten. Het panel heeft veel waardering voor de nadruk die de opleiding legt op de persoonlijke ontwikkeling, waardoor de eigen profilering (waardengerichtheid, Bildung en professionele attitude) goed uit de verf komt. De opleiding heeft ervoor gekozen om onderzoek en onderzoeksvaardigheden geïntegreerd in diverse onderdelen aan te bieden. Het panel vindt dit een goede keus, maar adviseert de opleiding deze te blijven toetsen op geschiktheid voor de HR-professional.

Alle studenten gaan tijdens de studie naar het buitenland om cross-culturele ervaringen op te doen. Als voorbereiding hierop krijgen studenten Business English. Verder zijn in het curriculum diverse Engelstalige onderdelen opgenomen (International HR, Business Ethics).

De opleiding heeft een consistente en inspirerende leeromgeving ontwikkeld. Er is een goede kwaliteitscultuur. Hierdoor kunnen verbeteringen in het onderwijs snel opgepakt en doorgevoerd worden. Het panel heeft een gedreven team van docenten aangetroffen, dat door de nieuwe vorm van aansturing en de recente aanstelling van nieuwe docenten nog extra impulsen heeft gekregen. Aangezien de opleiding streeft naar het opleiden tot reflectieve practioners adviseert het

panel om dat ook van de docenten te vragen en te faciliteren als onderdeel van de kwaliteitscultuur.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel voldoende.

De opleiding heeft een goed doordacht toetssysteem ontwikkeld dat de komende jaren zijn waarde in de praktijk zal moeten bewijzen. De toetsen die het panel heeft ingezien, waren van goede kwaliteit, maar nog tamelijk traditioneel. De beoordelingsformulieren kunnen nog aan transparantie winnen. Het panel is positief over het gebruik van rubrics, maar verwacht daarnaast heldere feedback voor studenten, zodat voor hen duidelijk is waar zij staan in hun leerproces.

De opleiding heeft goede instrumenten om de kwaliteit van de toetsen te borgen. De examencommissie vervult haar taak. De toetscommissie is nog vooral proactief bezig om docenten te ondersteunen bij het opstellen van toetsen. Het feit dat steeds meer docenten een BKE-training volgen zal hier positief aan bijdragen. De samenwerking met andere hogescholen is eveneens een goede stap voorwaarts.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel voldoende.

Het panel concludeert dat de opleiding goede HR-professionals opleidt, die snel een baan in hun vakgebied vinden of doorstudereren aan een masteropleiding.

Het panel heeft een selectie van vijftien afstudeerwerken bekeken en stelt vast dat de kwaliteit daarvan de laatste jaren is toegenomen. Het panel heeft één afstudeerproject aangetroffen dat het van onvoldoende kwaliteit vond. De uitleg dat deze student een belangrijke interventie tot een goed einde heeft gebracht, vond het panel overtuigend voor het toekennen van een voldoende. Daarmee zijn alle afstudeerwerken uiteindelijk van bachelorniveau bevonden.

Het panel is van mening dat de opleiding het afstuderen op een aantal punten, zoals onderbouwing en verantwoording van het onderzoek, kan versterken. Ook het onderscheid tussen afstudeerproject en projectverantwoording kan volgens het panel eenduidiger.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	8
Basisgegevens van de opleiding	9
Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties	11
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	14
Standaard 3: Toetsing	19
Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties	22
Eindoordeel over de opleiding	25
Aanbevelingen	27
Bijlagen	29
Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	31
Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	33
Bijlage 3 Rendementen	34
Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor	36
Bijlage 5 Bezoekprogramma	37
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	39
Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	40
Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid	41

Inleiding

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

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (19 december 2014) en het *NQA-protocol 2016 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 1 november 2016.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer dr. W.A.M. de Lange (voorzitter, domeindeskundige)

Mevrouw drs. E. Oude Elferink (domeindeskundige)

Mevrouw M.A.W. Lengkeek MEd (domeindeskundige)

De heer D. Laamers (studentlid)

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag heeft de instelling een kritische reflectie aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, december 2016

Panelvoorzitter



W.A.M. de Lange

Lead-auditor



C.M.F. Bomhof

Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens

<i>Administratieve gegevens opleiding(en)</i>	
naam opleiding zoals in CROHO	B Human Resource Management
oriëntatie en niveau opleiding	HBO Bachelor
voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad. Zie de ministeriële regeling en de daarin vervatte referentielijst en de uitwerking daarvan door de NVAO (Stcrt. 2013, 35337). Afwijkingen moeten worden gevalideerd door het visitatiepanel	BBA
aantal studiepunten	240 EC
locatie(s)	Ede
variant(en) voltijd, deeltijd, duaal, 3-jarig traject voor vwo bij een hbo-bacheloropleiding	Voltijd
onderwijstaal	Nederlands
registratienummer in CROHO	34609

<i>Administratieve gegevens instelling</i>	
naam instelling	Christelijke Hogeschool Ede
gegevens contactpersoon instelling	De heer Mr. H.M. Oevermans
e-mailadres voor kopie aanmelding	hmoevermans@che.nl
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief

Schets van de opleiding

De opleiding Human Resource Management (HRM) vormt samen met de opleiding Bedrijfskunde MER de Academie Mens & Organisatie van de Christelijke Hogeschool Ede. De HRM-opleiding is een vierjarige bacheloropleiding die studenten opleidt tot generalistische, geïnspireerde en geprofileerde HR-professionals. Of zoals het op de website van de Christelijke Hogeschool Ede staat (www.che.nl):

Zakelijke professional

De opleiding HRM leidt je op tot een professional die vanuit een zakelijk perspectief met mensen werkt. Vraagstukken waarover je je tijdens je studie en baan buigt, liggen op het snijvlak van mensen én bedrijven. Zo leer je bijvoorbeeld een goed sollicitatie- of adviesgesprek te voeren en welke invloed werken heeft op mensen en hun gezondheid. Ook leer je hoe je mensen aan het werk krijgt op een plek waar ze passen, hoe je berekeningen maakt of een balans opstelt, hoe bedrijven gerund worden en wat daarin belangrijk is.

Jouw rol als christenprofessional

In het bijzonder besteden we op de CHE ook aandacht aan jouw rol als christenprofessional. We vinden het belangrijk dat je oog hebt voor en visie ontwikkelt op de mens als unieke en waardevolle schepping, juist binnen het zakelijke domein waarin je gaat werken. We willen je handvatten bieden hoe jij daar als christen in kunt staan, en hoe je in positieve zin het verschil kunt maken. Zo helpen we je te bouwen aan principes waarmee je in jouw beroepspraktijk straks een onderscheidende HRM'er bent.

Jouw visie op het beroep

Op de CHE vinden we het belangrijk dat je je ontwikkelt tot een professional met visie op je vak. We stimuleren je bijvoorbeeld om na te denken over je levensovertuiging en welke invloed dit heeft op jou als professional. Dit doe je onder andere tijdens vakken als Visies en Ethiek.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de beoogde eindkwalificaties. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Beroepsbeeld

De opleiding Human Resource Management (HRM) wil deskundige HR-professionals met een eigen visie op het vak opleiden, die met overtuiging de start op de arbeidsmarkt kunnen maken. De opleiding wil zelfkritische en zelfsturende professionals afleveren die “kunnen werken vanuit een doordachte en doorleefde persoonlijke visie met een sterk besef van verantwoordelijkheid en goed ontwikkelde sociaal relationele vaardigheden” (‘Kritische zelfreflectie in het kader van de accreditatie’, Opleiding HRM, Christelijke Hogeschool Ede, september 2016, p.1). De afgestudeerde HR-professional is breed inzetbaar in zowel profit- als non-profitorganisaties. Vrijwel alle studenten doen internationale ervaring op, waardoor zij hun blik kunnen verruimen.

De opleiding HRM heeft een stevige bedrijfskundige basis die ook tot uitdrukking komt in het gemeenschappelijke eerste jaar (zie Standaard 2). De opleiding vindt het belangrijk dat studenten hun eigen plaats in het vakgebied HR ontdekken en daar hun eigen accenten in leggen. De HR-professional is actief in de interactie tussen de employer (werkvraag), employee (talent of werkkraft) en de context.

Eindkwalificaties

Het curriculum is opgebouwd aan de hand van kerntaken c.q. beroepshandelingen die een startende HR-professional in de beroepspraktijk kan tegenkomen. De opleiding hanteert de volgende kerntaken:

- adviseren
- analyseren
- verbeteren en vernieuwen
- strategie ontwikkelen
- talent aantrekken en laten doorstromen
- talent en organisaties ontwikkelen
- reflecteren
- leiden.

Met de twee laatste kerntaken, reflecteren en leiden, heeft de opleiding ervoor gekozen de overdrachtelijke kant (de Zijnskant) van de HR-professional te beschrijven.

Om de ontwikkeling van houdings- en vaardigheidsaspecten van studenten te kunnen volgen, hanteert de opleiding een systeem van competenties met drie niveau-aanduidingen. De competenties zijn:

- methodisch handelen

- schakelen en verbinden
- adviseren
- innoveren
- samenwerken en netwerken
- communiceren
- onderzoeken
- waardengericht werken
- zelf sturen
- ICT-vaardig.

(zie Bijlage 1)

De kerntaken en de competenties zijn door de opleiding vastgelegd en uitgewerkt in het document: 'Kerntaken en Competenties' (Opleiding HRM, Christelijke Hogeschool Ede, juli 2016). Het panel heeft dit document bestudeerd en vindt dat de opleiding de kerntaken en competenties helder in competentiekaarten heeft uitgewerkt en goed heeft gerelateerd aan de Dublin descriptoren en NLQF6, waarmee het hbo-bachelorniveau wordt aangetoond. Wel adviseert het panel om de eindkwalificaties voor onderzoek en onderzoeksvaardigheden nog explicieter te formuleren.

In de 'Body of Knowledge and Skills' (Opleiding Human Resource Management, Christelijke Hogeschool Ede, juli 2016) heeft de opleiding vastgelegd waar de kenniscomponent van de competenties uit bestaat. De opleiding sluit met deze BoKS aan bij de internationale BBA-standaard, maar heeft wel enkele eigen keuzes ingevoegd, gebaseerd op haar profilering. Het panel kan zich hier prima in vinden. De BoKS is leidend voor de inhoud van de onderwijsprogramma's (zie standaard 2).

De opleiding heeft zich voor het kerntaken- en competentiegebouw en de BoKS gebaseerd op landelijke documenten van het LOOHRM, het LOOBKM en de BBA-standaarden. Daar waar mogelijk zijn de opleiding HRM en Bedrijfskunde MER samengenomen. In verband met de aansluiting op de beroepspraktijk is besloten de kerntaken voor beide opleidingen apart te formuleren, zodat de eigen kleur beter tot zijn recht komt. Het kerntaken- en competentiegebouw evenals de BoKS is in samenwerking met docenten en programmateams tot stand gekomen. De uitkomsten zijn besproken met de WerkveldAdviesRaad (WAR), zoals het panel in de notulen heeft gezien.

Profilering

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding zich op verschillende punten profileert. Uitgangspunt voor de opleiding is de christelijke grondhouding. Deze grondhouding is mede van invloed op de focus op persoonlijke ontwikkeling die gekenmerkt kan worden met begrippen als waardengericht, Bildung en een eigen professionele attitude. De opleiding onderhoudt een permanente relatie met de praktijk. In het door de opleiding gevormde HR-netwerk wordt nagedacht over vraagstukken vanuit de praktijk en het onderwijs. De opleiding noemt dit 'praktijkijng'. Daarnaast profileert de opleiding zich door een veranderkundige insteek. In het afstudeertraject neemt het advies aan (en zo mogelijk de implementatie bij) de organisatie waar de student voor het afstuderen werkzaam is een belangrijke plaats in.

De opleiding biedt geen aparte differentiaties of varianten aan.

Internationalisering

Vanwege de toenemende internationalisering van onze samenleving en parallel daarmee het werkveld, heeft de opleiding als uitgangspunt dat elke student een internationale ervaring moet opdoen tijdens de studie. Elke student kan op die manier een cross-culturele ervaring in het buitenland opdoen. Het panel waardeert dit positief en is van mening dat de opleiding hiermee voorop loopt.

Conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een helder kerntaken- en competentiegebouw heeft ontwikkeld dat voldoet aan de internationale eisen voor een bacheloropleiding. De daaruit ontwikkelde BoKS biedt goede aanknopingspunten voor de inrichting van het onderwijs.

De opleiding kenmerkt zich door haar christelijke basis en haar focus op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. De bedrijfskundige benadering past goed bij de veranderkundige insteek van de opleiding.

Het panel is positief over de internationale ervaring die studenten opdoen, waarmee de opleiding zich onderscheidt van andere HRM-opleidingen.

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

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

De opleiding HRM is gestoeld op vier pijlers, zoals in de Kritische Reflectie is weergegeven:

1. Praktijksturing - Studenten werken aan echte praktijkvraagstukken in levensechte praktijkcontexten.
2. Onderzoekende houding - Studenten verwerven een onderzoekende houding doordat ze kritisch leren kijken naar en nadenken over de praktijk en zichzelf.
3. Dialoog-trialoog - De relatie tussen student, docent en professionals staat centraal.
4. Aansluiting-activering - De opleiding wil aansluiten bij de vragen van de student, zodat zij hun eigen ontwikkeling door kunnen maken en zelf de regie hebben.

Deze pijlers zijn terug te vinden in de inhoud en in de vormgeving van het programma.

Opzet van het curriculum

De opleiding HRM omvat vier studie jaren en 240 EC. Elk jaar bestaat uit vier onderwijsblokken. Het eerste jaar wordt gemeenschappelijk met de opleiding Bedrijfskunde/MER aangeboden, waarbij beide opleidingen via de opdrachten en beroepsproducten hun eigen kleur aanbrengen. Uit de gesprekken bleek dat studenten geen moeite met deze aanpak hebben. Zij zijn vanaf de voorlichting voorbereid op de economische en bedrijfskundige basis die in het eerste jaar wordt gelegd. De opleiding heeft de vier jaren in drie fasen verdeeld, waarbinnen de samenhang bewaakt wordt door een Fasetrekker.

Fase 1 is de propedeutische fase waarin studenten kennis maken met het vakgebied. De opdrachten, zoals een medewerkersonderzoek, vinden deels in de praktijk plaats. Het onderwijs wordt verzorgd door multidisciplinaire teams van docenten. Het team voor 'Processen in bedrijf' bestaat bijvoorbeeld uit een jurist, een HR-professional en twee bedrijfskundigen. Aan het eind van deze fase moeten studenten competentieniveau 1 bereikt hebben.

Fase 2 omvat het tweede jaar en de eerste helft van het derde jaar. Vrijwel alle onderwijsprogramma's hebben in deze fase een verbinding met het werkveld, doordat studenten in het kader van een programma (onderwijseenheid) opdrachten in of met de beroepspraktijk uitvoeren. De opdrachten, bijvoorbeeld een adviesvraagstuk, worden meestal in groepsverband uitgevoerd. Naast opdrachten voor betalende opdrachtgevers werken studenten ook aan vraagstukken, die op echte praktijk situaties zijn gebaseerd, in een gesimuleerde omgeving, zoals het HR Skills Lab. Halverwege deze fase gaan studenten voor het eerst op stage. Aan het eind van de fase beheersen de studenten de competenties op niveau 2.

Fase 3 is een verdiepingsfase en beslaat de laatste anderhalf jaar van de studie. Studenten volgen drie verdiepingsminoren: Recruitment & doorstroom, Vitaliteit & inzetbaarheid, Strategisch

HR & organisatieontwikkeling. Naast deze minoren gaan de studenten drie dagen per week op stage (profielstage). Opdrachten uit de verdiepingsminoren voeren studenten op hun stageplaats uit. In plaats van de profielstage kunnen studenten ook een studentcompany beginnen. Studenten kunnen ook andere minoren binnen de CHE, bij andere hogescholen of in het buitenland volgen. Een pre-mastermodule aan een universiteit behoort eveneens tot de mogelijkheden. Het afstudeerprogramma vindt vrijwel geheel in de praktijk plaats.

Inhoud

De opleiding heeft de kerntaken uit het beroepsprofiel uitgewerkt in beroepssituaties en op basis van de kerntaken, competenties en de BoKS leeruitkomsten gedefinieerd en vastgelegd in een programmadocument, zoals het panel heeft vastgesteld. Hierdoor bestaat er een duidelijke relatie tussen het programma en de beoogde eindkwalificaties. Voor de inhoud van het curriculum heeft de opleiding drie leerprocessen benoemd: vakkennis, vakmanschap en vakbekwaamheid.

Vakkennis

De kennisbasis is neergelegd in de Body of Knowledge and Skills. De kennisbasis is opgebouwd uit verschillende leerlijnen die voor een groot deel afkomstig zijn uit het BBA-domein, zoals Accounting & Finance, Bildung, Business Law, Economics & Society, Human Resource Management, Management Information Systems/Operation management, Organisational studies, Professional Communication, Research & Methodology en Strategic management & Marketing. De opleiding heeft met deze indeling de bedrijfskundige en organisatiekundige kant van HRM een nadrukkelijke plaats gegeven. Het panel is van mening dat er een goede afwisseling bestaat tussen organisatorische onderdelen en HRM-vakken. Het panel is positief over de onderdelen Business Ethics en Engels in het curriculum. Deze sluiten volgens het panel goed aan bij de profilering van de opleiding.

De kennisbasis wordt actueel gehouden door de inbreng van studenten, docenten en de beroepspraktijk. De kennisbasis wordt getoetst bij de werkveldadviesraad.

Vakmanschap

Naast kennis moet de student vakmanschap ontwikkelen. Hiervoor biedt de opleiding praktijk gestuurd onderwijs aan en is er een praktijklijn. De praktijk vormt de rode draad in het curriculum en komt in elk jaar terug, zoals het panel tijdens de gesprekken heeft kunnen vaststellen. De praktijk is niet beperkt tot stages, maar keert ook terug in bijvoorbeeld de beroepsproducten. Het belang dat de opleiding aan de praktijkervaring hecht, wordt nog eens onderstreept doordat de opleiding de praktijkbegeleiders tijdens een stagebegeleidersevent traint in het begeleiden en beoordelen van de student. Het panel heeft veel waardering voor de ruime praktijkcomponent in het curriculum en de goede balans met de theoretische onderdelen. Het panel heeft uit de gesprekken begrepen dat meer reflectiemomenten tijdens de stages op prijs zouden worden gesteld. Het aanbieden van een reflectiemodel kan de kwaliteit van de reflectie op het eigen handelen van de student verbeteren.

Vakbekwaamheid

Tot slot moeten studenten een eigen professionele identiteit ontwikkelen. Het instrument dat de opleiding hiervoor inzet, is reflectie. De kerntaak 'reflecteren' is om die reden aan het kerntaken- en competentiegebouw toegevoegd. In elke fase van het curriculum is het programma

'Talentontwikkeling' opgenomen, waarin de student reflecteert op zijn eigen ontwikkeling, zijn profiel als HR-professional, en de plek van zijn eigen biografie en levensbeschouwing hierin. Deze visieontwikkeling vindt steeds op een dieper niveau plaats. Aan het eind van elk jaar schrijven studenten een position statement om duidelijk te maken waar ze op dat moment staan in hun ontwikkeling. Het panel is positief over dit onderdeel van de studie waarin studenten beter inzicht in zichzelf en in de professie krijgen. De reflectie vindt één-op-één plaats of in kleine vaste groepjes en wordt begeleid door een coach. De opleiding onderkent daarbij dat coachen een vak is, dat niet door alle docenten in gelijke mate wordt beheerst. Het panel onderschrijft het belang van vakkundige coaching en de training en opleiding die daarvoor is vereist.

Onderzoekende houding

Om tot goede oplossingen voor problemen uit de beroepspraktijk te komen, leren studenten om problemen op een methodische wijze te onderzoeken gebaseerd op actuele inzichten uit het vak. De opleiding heeft bewust geen aparte onderzoeksleerlijn gevormd, maar onderzoeksvaardigheden geïntegreerd in de studieonderdelen die zich ervoor lenen om een kritisch-analytische attitude te ontwikkelen. Er is een opbouw vanaf jaar 1, nadruk op waarneming en perspectieven, jaar 2, advisering, jaar 3, vragen uit organisaties coderen, tot jaar 4, een veranderkundig onderzoek. Deze aanpak vereist dat alle docenten over voldoende onderzoeksvaardigheden beschikken. Dit is een punt van aandacht.

Tijdens de stageperiodes (jaar 2 en 3) voeren studenten kleinschalige onderzoeks- en adviesprojecten uit. Uit de gesprekken is gebleken dat de begeleiding vanuit bedrijven en organisaties nog meer aandacht mag krijgen. Alle gespreksdeelnemers zijn positief over de mogelijkheden om studenten de laatste trends te laten onderzoeken en daarover de organisatie te adviseren, bijvoorbeeld de impact van schulden en pesten of rouwverwerking. Het panel is het met de gespreksdeelnemers eens dat wanneer de vraagstukken tot daadwerkelijke interventies moeten leiden, het programma nog verder ontwikkeld moet worden.

Het panel is van mening dat de opleiding haar visie op onderzoek en de vereiste onderzoeksvaardigheden in de HRM-context en op een onderzoekende houding scherper zou kunnen formuleren en explicieter in de eindkwalificaties kan laten terugkomen. Wellicht dat de lector hier een rol in kan spelen. Het panel adviseert de opleiding om steeds te evalueren of het aandeel onderzoek en onderzoeksvaardigheden passend is voor de HR-professional.

Internationalisering

De opleiding heeft als uitgangspunt dat elke student een internationale ervaring tijdens de studie moet opdoen (zie standaard 1). Idealiter vindt die ervaring in het buitenland plaats, omdat dan de cross-culturele impact meestal het grootst is, bijvoorbeeld in de vorm van studie of stage in het buitenland of via een student-exchangeprogramma. De opleiding heeft daarom Business English op twee plaatsen in het curriculum opgenomen. Daarnaast biedt de opleiding samen met de opleiding Bedrijfskunde/MER een aantal Engelstalige programma's aan voor buitenlandse en Nederlandse studenten, zoals International HR, Business Ethics en International Business. Studenten die niet naar het buitenland gaan, kunnen via deze programma's toch cross-culturele ervaringen opdoen.

Het panel is onder de indruk van de lijst met internationale partners van de opleiding. Vooral met Roemenië heeft de opleiding goede contacten en heeft zij een bedrijfvennetwerk opgezet waar

studenten voor stage of afstuderen terecht kunnen. Studenten vertelden het panel dat ze voor studie en/of stage naar Amerika, Finland, Korea en Spanje zijn geweest. Van een vertegenwoordiger van het werkveld vernam het panel dat het belangrijk is dat studenten zelfstandig leren werken. Een buitenlandervaring draagt hieraan bij, waardoor deze studenten verder komen in hun professionele ontwikkeling.

Vormgeving

De opleiding hanteert een scala aan werkvormen: praktijksimulaties, business games, praktijkopdrachten, stages, hoor- en werkcolleges, excursies en online-opdrachten. Bij de rollenspelen worden ook acteurs gebruikt. Groepsopdrachten worden uitgevoerd door een vaste groep studenten die gedurende een studiejaar de coachgroep vormt. In het eerste jaar bestaat een coachgroep uit maximaal twaalf studenten, in het tweede jaar uit vier studenten. De groepen worden begeleid door een docent-coach. Student en coach ontmoeten elkaar ongeveer acht keer per jaar, individueel of als groep. Coaches overleggen met elkaar om ervaringen uit te wisselen.

Door de beperkte omvang van de opleiding worden geen aparte afstudeerprofielen aan geboden. Studenten kunnen zichzelf profileren door de keuze voor verbredingsminoren, projecten, opdrachten, stages en afstuderen. In overleg met hun coach en na goedkeuring door de examencommissie kunnen individuele leerwensen worden gehonoreerd.

Docenten

De academie Mens & organisatie beschikt over een docententeam van ongeveer 40 mensen. De verschillende deskundigheden in het team, zoals bedrijfskundigen, juristen, bedrijfseconomen, P&O'ers en organisatiekundigen, vormen een goede afspiegeling van het multidisciplinaire karakter van de opleiding. De meeste docenten beschikken over een mastergraad en bijna de helft werkt naast de aanstelling bij de hogeschool in relevante functies in het werkveld. Twee docenten zijn daarnaast verbonden aan de kenniskring van het lectoraat Mens & Organisatie.

De opleiding is actief in het professionaliseren van docenten op onderwijskundig gebied. Jaarlijks worden drie of vier werkconferenties georganiseerd waarin docenten, ondersteuners en management reflecteren op onderwijskundige ontwikkelingen zoals toetsing en competentiegericht onderwijs. Het panel adviseert de opleiding om blijvend aandacht te besteden aan de vaardigheden van docenten op het gebied van onderzoek doen en coaching.

De inzet van een docent wordt structureel geëvalueerd. Studenten waarderen de docenten positief. Dit bleek niet alleen tijdens de gesprekken, maar ook uit de NSE (2016: 4,13). Het panel heeft in het algemeen een goed ontwikkeld kwaliteitsbewustzijn aangetroffen waardoor er een cultuur is van continu verbeteren en elkaar aanspreken op functioneren en kwaliteit.

Enkele jaren geleden is de opleiding begonnen met de introductie van een nieuw aanstuuringsmodel. De teamleiders zijn verdwenen en daarvoor in de plaats wordt nu gewerkt met fasettrekkers, profieltrekkers en leerlijngroepen. Hierdoor is het eigenaarschap van docenten toegenomen. Het panel heeft uit de gesprekken begrepen dat deze nieuwe vorm goed werkt en motiverend voor docenten is.

Voorzieningen

De opleiding is gehuisvest in een recent gerenoveerd en verder uitgebreid gebouw dat uitstekend geschikt is voor de vorm van onderwijs die de opleiding voorstaat. Het centrale punt van de academie wordt gevormd door het 'Academiehart': een plein waar de community-gedachte concreet vorm en inhoud krijgen. Dit was dan ook de plek waar het panel door management, docenten en studenten werd ontvangen. Het panel heeft vernomen dat afspraken tussen studenten en docenten zich vooral hier afspelen.

De informatievoorziening geschiedt steeds meer digitaal via een intranetportal. Docenten kunnen hierop relevante programminformatie publiceren en studenten kunnen hun beroepsproducten digitaal inleveren. Het panel adviseert om het onderwijs verder te digitaliseren met het oog op de mogelijkheden van e-learning en blended learning.

De contacten tussen studenten en docenten/management zijn goed, zo heeft het panel uit de gesprekken begrepen. Dat blijkt tevens uit het visitatiebezoek waarbij voor een thematische aanpak is gekozen, waardoor het panel met een mix van docenten en studenten over een specifiek thema heeft gesproken. De opleiding houdt de vinger aan de pols via het groepsvertegenwoordigersoverleg (opleidingscommissie).

Conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een consistente en inspirerende leeromgeving heeft ontwikkeld. De docenten pakken de eigen verantwoordelijkheid op. Er is een goede kwaliteitscultuur. Hierdoor kunnen verbeteringen in het onderwijs snel opgepakt en doorgevoerd worden.

Het panel vindt dat er een prima curriculum staat met duidelijke verbindingen tussen curriculum en beoogde eindkwalificaties. Er is een goede balans tussen specifieke HRM-onderdelen en algemene bedrijfskundige vakken en tussen theorie en praktijk. De praktijkcomponent is prominent aanwezig in het curriculum, zowel in de vorm van stages, als in opdrachten en beroepsproducten. Het panel heeft veel waardering voor de nadruk die de opleiding legt op de persoonlijke ontwikkeling, waardoor de eigen profilering (waardengerichtheid, Bildung en professionele attitude) goed uit de verf komt.

Het panel is positief over de keuze van de opleiding om onderzoek en onderzoeksvaardigheden geïntegreerd in diverse onderdelen aan te bieden. Wel adviseert het panel dit goed te blijven monitoren op geschiktheid voor de HR-professional en te verbinden met een duidelijke eigen visie op onderzoek. De verhouding Bedrijfskunde/MER –HRM zou misschien ook een weerspiegeling in het lectoraat kunnen krijgen in de vorm van een specifieke lector-HRM.

Het panel heeft een gedreven team van docenten aangetroffen, dat door de nieuwe vorm van aansturing en de recente aanstelling van nieuwe docenten nog extra impulsen heeft gekregen. Aangezien de opleiding streeft naar het opleiden tot reflectieve practioners adviseert het panel om dat ook van de docenten te vragen en te faciliteren als onderdeel van de kwaliteitscultuur.

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

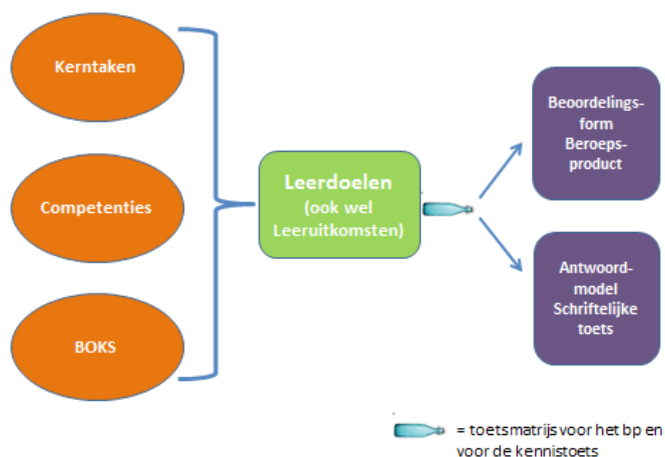
Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Toetssystematiek

De recente invoering van het Kerntaken- en Competentiegebouw heeft een impuls gegeven aan het toetsbeleid en de toetspraktijk. In samenwerking met de curriculumcommissie, de examencommissie en de toetscommissie zijn docenten en examinatoren getraind in onderwerpen als toetscyclus, leeruitkomsten op basis van kerntaken en bokslijnen, toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren. Hierdoor wordt een directe relatie gelegd tussen de beoogde eindkwalificaties (kerntaken, competenties, BoKS) enerzijds en de toetsing van deze kwalificaties op verschillende niveaus anderzijds.



Afgelopen studiejaar is gestart met het opstellen van programmadocumenten met daarin informatie over het programma, de leeruitkomsten van het programma, de toetsmatrijzen en de beoordelingsformulieren. Dit document biedt docenten, examinatoren en studenten inzicht in de samenhang tussen kerntaken, competenties en bokslijnen en wat en hoe er getoetst wordt. Met ingang van het studiejaar 2016-2017 wordt deze informatie ook op het intranet opgenomen en besproken met studenten. De toetscommissie geeft feedback op deze programmadocumenten ten aanzien van validiteit, inzichtelijkheid en betrouwbaarheid.

Het panel is positief over deze ontwikkeling in het toetsbeleid, al moet het ook constateren dat de opleiding nog aan het begin hiervan staat en de invoering, evenals de bewaking van de toetskwaliteit nog verder vorm moet krijgen (zie hieronder).

Toetsuitvoering

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding een verscheidenheid aan toetsen hanteert, passend bij het leerproces:

- Vakkennis – In het eerste jaar wordt meestal schriftelijk getoetst (meerkeuzetoetsen, open vragen). In de daaropvolgende jaren vindt een verschuiving naar meer inzichttoetsing plaats.
- Vakmanschap – Studenten moeten hun kennis en vaardigheden toepassen in de beroepsproducten. Voor deze producten werken studenten meestal in of met de beroepspraktijk.
- Vakbekwaamheid – Studenten moeten reflecteren op hun individuele en professionele ontwikkeling via een POP (fase 1), een profielplan (fase 2) en een persoonlijke vakvisie (fase 3).

Elk blok organiseert de opleiding een curriculumdag waarop docenten gezamenlijk de programma's voorbereiden, inclusief toetsing, beoordelingsformulieren en toetsmatrijzen. De competenties worden gedurende de opleiding in oplopende moeilijkheidsgraad getoetst. Hiervoor heeft de opleiding per competentie enkele indicatoren benoemd. Deze indicatoren zijn ondersteunend voor het formuleren van beoordelingscriteria. Voor de beoordeling van de beroepsproducten heeft de opleiding rubrics ontwikkeld. De rubrics hebben docenten geholpen in het vaststellen van wat nu echt belangrijk is.

Studenten krijgen via de beoordelingsformulieren feedback op de toetsen en met name op de beroepsproducten. De rubrics die hiervoor worden gebruikt, kunnen ondersteunend aan de feedback zijn, wanneer ze goed worden ingevuld en beoordelingen worden toegelicht. Het panel vindt dat de opleiding hiermee op de goede weg is, gezien de goede voorbeelden die het heeft aangetroffen. Daarnaast worden plenaire nabesprekingen van de toetsen gehouden. Studenten kunnen ook een individuele afspraak met de docent maken om de toetsresultaten te bespreken. Het panel heeft diverse toetsen en beoordelingsformulieren bestudeerd. Het vindt de toetsen van goede kwaliteit, maar stelt ook vast dat de beoordelingsformulieren nog niet altijd de transparantie en feedback bieden die de opleiding voorstaat.

Borging

De examencommissie heeft haar wettelijk taak opgepakt om de kwaliteit van toetsing en niveau te borgen. Zij heeft een toetscommissie, bestaande uit twee leden van de examencommissie, ingesteld die verantwoordelijk is voor de borging van de toetskwaliteit. De examencommissie is afgelopen jaar gestart met het benoemen van examinatoren middels een brief met profielbeschrijving. De toetscommissie is afgelopen jaar BKE-gecertificeerd. Inmiddels zijn meer examinatoren bezig met de BKE-training. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling. Het panel vindt het van belang dat alle docenten de BKE-training volgen. Dit heeft niet alleen effect op de kwaliteit van toetsing, maar kan ook bijdragen tot meer consistentie in normering en beoordeling door docenten. Tijdens het gesprek met de commissies bleek dat de examen- en toetscommissie hun rol serieus nemen, maar dat zij zich sterker kunnen en mogen manifesteren.

Sinds 2013 werkt de opleiding samen met HRM-opleidingen van de HAN en Avans. Docenten zitten als observant bij afstudeerverdedigingen van de andere opleidingen en wisselen ervaringen en bevindingen uit. Verder ontwikkelen de drie opleidingen gemeenschappelijke diagnostische toetsen. Ook dit vindt het panel een positieve ontwikkeling.

Conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een goed doordacht toetsstelsel heeft ontwikkeld dat de komende jaren zijn waarde in de praktijk zal moeten bewijzen. De toetsen die het panel heeft ingezien, waren van goede kwaliteit, maar nog tamelijk traditioneel. De beoordelingsformulieren kunnen nog aan transparantie winnen. Het panel is positief over het gebruik van rubrics, maar verwacht daarnaast heldere feedback voor studenten, zodat voor hen duidelijk is waar zij staan in hun leerproces.

De opleiding heeft goede instrumenten om de kwaliteit van de toetsen te borgen. De toetscommissie is nog vooral proactief bezig om docenten te ondersteunen bij het opstellen van toetsen. Het feit dat steeds meer docenten een BKE-training volgen zal hier positief aan bijdragen. De samenwerking met andere hogescholen is eveneens een goede stap voorwaarts.

Veel van de genoemde initiatieven zijn in ontwikkeling en moeten zich in de praktijk nog bewijzen. Op basis hiervan komt het panel tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van het gerealiseerde niveau. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Afstudeerprogramma

Van studenten wordt steeds meer verwacht dat ze zich als veranderaar in de organisatie begeven en niet zozeer als externe adviseur. Het afstuderen bestaat daarom uit een veranderproject met een implementatieplan. Dit betekent dat met het afstuderen zowel projectmanagement-, verandermanagement- als onderzoeksvaardigheden worden getoetst. Dit project moeten studenten zelf verwerven bij een organisatie, maar het moet wel aan de criteria van de opleiding voldoen. Na goedkeuring worden een docentbegeleider en een beoordelend docent toegewezen. De opleiding hanteert een strikte scheiding tussen begeleiden en beoordelen, hetgeen het panel positief waardeert. Deze scheiding is voortgekomen uit de feedback van observatoren van de HAN en Avans bij de eindgesprekken. Vanaf dit studiejaar zullen ook enkele afstudeerprojecten van elke hogeschool aan de hand van de eigen beoordelingsformulieren beoordeeld worden.

Het afstudeerprogramma bestaat uit drie onderdelen: het Plan van Aanpak (2,5 EC), het Afstudeerproject (15 EC) en de Projectverantwoording met een bijbehorend eindgesprek (12,5 EC). Afgelopen jaar is de opleiding gestart om voorafgaand aan de beoordelingen per onderdeel een kalibreersessie te houden om een gezamenlijk beeld van en interpretatie van de beoordelingscriteria te krijgen. Het panel is hierover positief. Een andere positieve ontwikkeling is de aanwezigheid van een externe deskundige bij het eindgesprek. Deze heeft een adviserende rol met betrekking tot de beoordeling van de projectverantwoording en het eindgesprek.

De opleiding werkt sinds het afgelopen studiejaar met rubrics in de beoordelingsformulieren. Het panel heeft vastgesteld dat de rubrics over het algemeen tot inzichtelijkere beoordelingen leiden. Wel adviseert het panel om tijdens genoemde kalibreersessies tot heldere interpretaties te komen, om omschrijvingen verder te expliciteren en concretiseren. De opleiding heeft een apart formulier voor de praktijkbegeleider opgesteld. Dat heeft het afgelopen jaar geleid tot betere feedback. De beoordelaar neemt de feedback van de praktijkbeoordelaar mee in zijn/haar beoordeling van het afstudeerproject.

Afstudeerniveau

Het panel heeft een selectie van vijftien afstudeerwerkstukken, met een beoordeling variërend van een zes tot een negen, bekeken en stelt vast dat de meeste scripties voldoen aan het bachelorniveau. Het panel had bij enkele afstudeerwerken twijfels over de kwaliteit. Het merendeel van deze scripties stamt uit een eerder afstudeerjaar, en in een aantal gevallen was er een aanvullende opdracht verstrekt. Bij de scripties van 2016 heeft het panel er één aangetroffen die het niet voldoende vond. Deze scriptie is met de docentbegeleider besproken. Het panel kan

zich vinden in de toelichting, dat de scriptie weliswaar erg zwak was, maar dat deze student bij het afstudeerbedrijf wel een belangrijke verandering in gang heeft weten te zetten. Het feit dat de interventie een positief resultaat had, heeft de doorslag in de beoordeling gegeven. Het panel had graag gezien dat een en andere duidelijker op de beoordelingsformulieren was terug te vinden (zie ook standaard 3).

Het panel heeft vastgesteld dat de opdrachten waar studenten in de afstudeerfase aan werken, alle relevant voor de beroepspraktijk zijn. Dat blijkt ook wel uit de tevredenheid van de opdrachtgevers. Het plan van aanpak steekt meestal redelijk in elkaar, hoewel de oriëntatie op de probleemstelling en het zoeken van de vraag achter de vraag soms te wensen overlaten. De onderzoeksmatige kant van de afstudeerprojecten kan op een aantal punten ook verder verbeterd worden. Het panel denkt hierbij aan onderbouwing (bijvoorbeeld van de deelvragen), verantwoording (bijvoorbeeld van methoden), en aan een goede data-analyse. De onderzoekscomponent lijkt ondergeschikt aan de verandercomponent. Het panel geeft de opleiding in overweging hier nog eens goed naar te kijken en de eisen ten aanzien van genoemde componenten te verhelderen en aan te scherpen. Overigens onderschrijft het panel de benadering dat het doen van onderzoek al een interventie is. Bovendien oordeelt het panel positief over het feit dat de uitkomsten voor de opdrachtgever bruikbaar zijn, ook voor kleinere bedrijven, en dat er een stijgende kwaliteit te zien is. Het panel was verder aangenaam verrast door de kwaliteit van het Nederlands in de rapporten.

Het panel merkt op dat het onderscheid tussen het afstudeerproject en de projectverantwoording soms verwarrend is. Zo staan de onderzoeksverantwoording en de theoretische onderbouwing soms in het projectverslag en soms in de projectverantwoording. Dit compliceert het beoordelen van de onderzoekopzet. In de gesprekken bleek dat deze opzet deels is gekozen om een compact rapport aan opdrachtgevers te kunnen overhandigen. Echter, het blijkt dat opdrachtgevers vaak wel degelijk geïnteresseerd zijn in de onderzoekopzet en theoretische verantwoording. Wellicht kan de opleiding de eisen aan het afstudeerproject en de projectverantwoording op dit gebied verhelderen. De verdeling van de studiepunten over de drie onderdelen is naar het oordeel van de commissie niet in overeenstemming met het werk en de zwaarte van de onderdelen. De opleiding wordt geadviseerd de puntenverdeling te heroverwegen.

Het panel concludeert dat de opleiding goede professionals aflevert, die snel hun weg in de maatschappij vinden. Werkgevers zijn zeer tevreden over de afgestudeerden. Tijdens de gesprekken gaven vertegenwoordigers van het werkveld aan dat de afgestudeerden van deze opleiding zich kenmerken door hun kritische houding, goede werkmentaliteit en hun persoonlijkheid. Door de aandacht voor zelfreflectie tonen deze afgestudeerden zich zeer volwassen. Studenten en afgestudeerden voelen zich goed voorbereid op de beroepspraktijk. De studenten die na deze opleiding een masteropleiding volgen, zijn positief over de aansluiting. De studenten die het panel heeft gesproken, hadden weinig of geen problemen met de aansluiting.

Conclusie

Het panel concludeert dat de opleiding goede HR-professionals opleidt, die snel een baan in hun vakgebied vinden of doorstuderend aan een masteropleiding.

Het panel heeft een selectie van vijftien afstudeerwerken bekeken en stelt vast dat de kwaliteit daarvan de laatste jaren is toegenomen. Het panel heeft één afstudeerproject aangetroffen dat het van onvoldoende kwaliteit vond. De uitleg dat deze student een belangrijke interventie tot een goed einde heeft gebracht, vond het panel overtuigend voor het toekennen van een voldoende. Daarmee zijn alle afstudeerwerken uiteindelijk van bachelorniveau bevonden.

Het panel is van mening dat de opleiding het afstuderen op een aantal punten, zoals onderbouwing en verantwoording van het onderzoek, kan versterken. Ook het onderscheid tussen afstudeerproject en projectverantwoording kan volgens het panel eenduidiger.

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

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Goed
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

Weging en conclusie

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO.

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 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 ten minste twee standaarden als goed worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als excellent worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.

De opleiding Human Resource Management kenmerkt zich door haar christelijke basis en haar focus op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. De nadruk op de persoonlijke en professionele ontwikkeling is in de hele opleiding terug te vinden. De bedrijfskundige benadering die de opleiding heeft gekozen past goed bij de veranderkundige insteek van de opleiding en is ook zichtbaar in de afstudeerproducten van studenten.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van de Christelijke Hogeschool Ede als **voldoende**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Standaard 1

- Het panel vindt dat de opleiding de kerntaken en competenties helder in competentiekaarten heeft uitgewerkt. Het panel adviseert de opleiding om de eindkwalificaties voor onderzoek en onderzoeksvaardigheden nog explicieter te formuleren.

Standaard 2

- De opleiding onderkent dat coachen een vak is, dat niet door alle docenten in gelijke mate wordt beheerst. Het panel onderschrijft het belang van vakkundige coaching en de training en opleiding die daarvoor is vereist.
- Het panel is van mening dat de opleiding haar visie op onderzoek en de vereiste onderzoeksvaardigheden in de HRM-context en op een onderzoekende houding scherper zou kunnen formuleren en explicieter in de eindkwalificaties kan laten terugkomen (zie aanbeveling bij standaard 1). Het panel adviseert de opleiding om steeds te evalueren of het aandeel onderzoek en onderzoeksvaardigheden passend is voor de HR-professional.
- De informatievoorziening geschiedt steeds meer digitaal via een intranetportal. Het panel adviseert de opleiding om het onderwijs verder te digitaliseren met het oog op de mogelijkheden van e-learning en blended learning.

Standaard 3

- Het panel adviseert de opleiding om de beoordelingsformulieren te evalueren op transparantie voor en kwaliteit van feedback aan studenten.

Standaard 4

- De onderzoekscomponent lijkt ondergeschikt aan de verandercomponent. Het panel geeft de opleiding in overweging hier nog eens goed naar te kijken en de eisen ten aanzien van genoemde componenten te verhelderen en aan te scherpen. Overigens onderschrijft het panel de benadering dat het doen van onderzoek al een interventie is.

Bijlagen

Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding

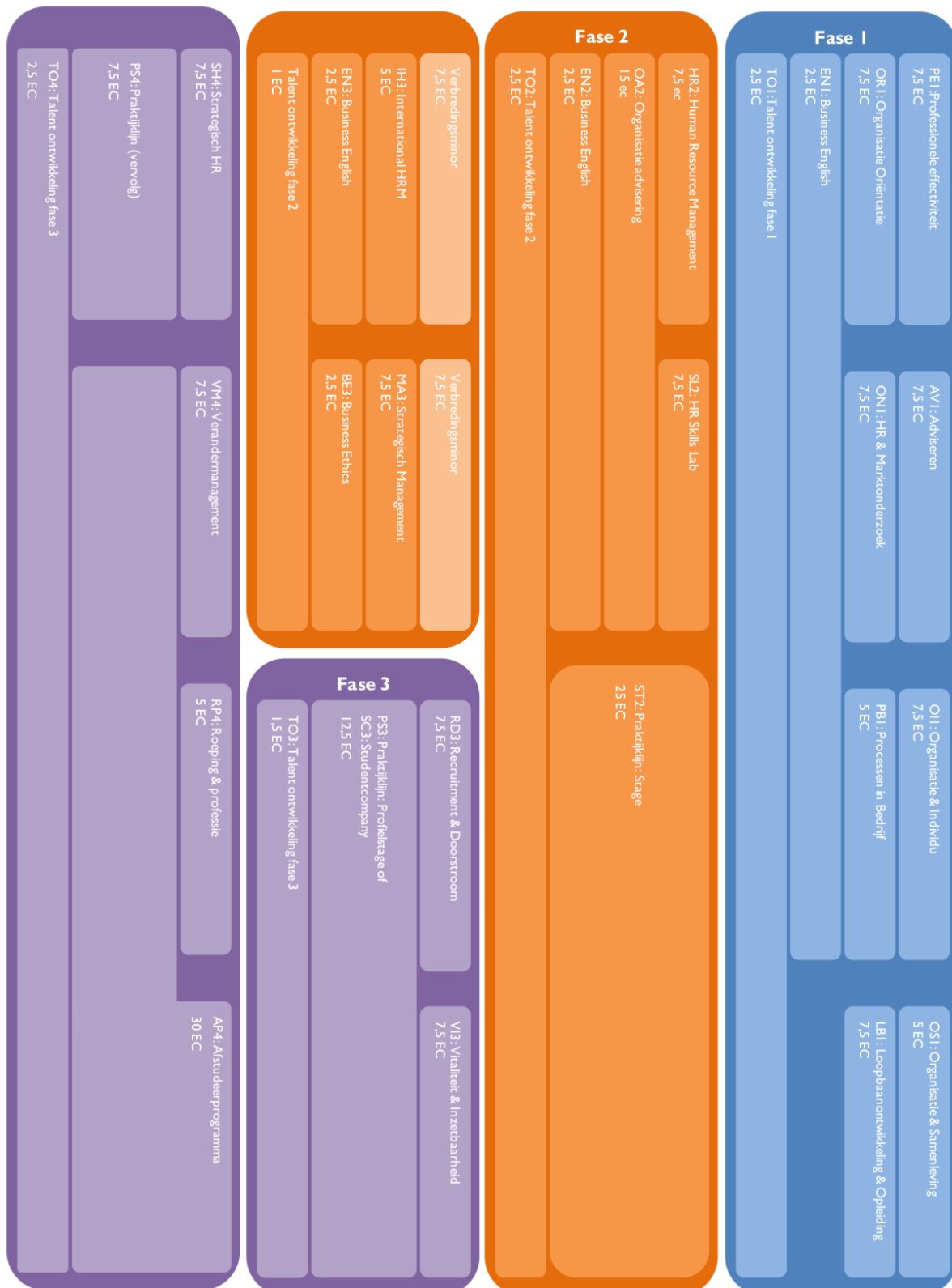
Kerntaken en competenties:

Wij zien een HR-professional...			
...adviseren	De HR-professional adviseert, gevraagd en ongevraagd, medewerkers of organisaties over de inhoud en aanpak van de HR-beïnvloedingsgebieden, interne en externe arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling, organisatieontwerp, taakontwerp en de daaruit voortkomende implementatievraagstukken.	...talent aantrekken en laten doorstromen	De HR-professional ontplooit (proactief) activiteiten op het terrein van interne- en externe-arbeidsmarkttransities; het aantrekken van talent, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.
...analyseren	De HR-professional maakt analyses (waaronder financiële en juridische) op de HR-beïnvloedingsgebieden en maakt hierbij gebruik van kern- en stuurgetallen en rapporteert daarover aan het management. Je analyseert beleidsvraagstukken, vertaalt deze in beleidsdoelstellingen en-alternatieven en voorbereiden van besluitvorming. Hiertoe hanteert de HR-professional HR-informatiesystemen.	...talent en organisaties ontwikkelen	De HR-professional ontplooit activiteiten op het terrein van competentie ontwikkeling en talentmanagement, loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding, op medewerker - en organisatieniveau, voert deze uit, evalueert deze en stelt ze zo nodig bij.
...verbeteren en vernieuwen	De HR-professional verbetert en/of vernieuwt HR-activiteiten op een zodanige wijze dat processen binnen de organisatie geoptimaliseerd worden; daarbij formuleert hij meetbare HR-doelstellingen, assisteert het management bij de uitvoering van de activiteiten, evalueert deze en relateert de uitkomsten aan de organisatie-uitkomsten/resultaten. De HR-professional ontwikkelt en personeelsinstrumenten en realiseert activiteiten behorend bij de HR beïnvloedingsgebieden.	...reflecteren	De HR-professional is in de organisatie zichtbaar als een 'reflective practitioner'. Hij zet vanuit een eigen reflectieve beroepshouding medewerkers, managers en de organisatie tot reflectie aan. De keuzen die hij maakt en de beslissingen die hij neemt overdenkt hij zorgvuldig en hij is in staat deze uit te leggen met oog voor het belang van corporate governance, de menselijke maat en ethiek.
...strategie ontwikkelen	De HR-professional anticipeert, reageert op en adviseert over actuele ontwikkelingen in omgeving van de organisatie, de organisatiestrategie, beleid en organisatiecultuur, en vertaalt strategie-, beleids- en cultuurveranderingen naar HR-beïnvloedingsgebieden en – uitvoeringspraktijken.	...leiden	De HR-professional toont effectief HR-leiderschap ten opzichte van het management en andere stakeholders. Hij is in de organisatie zichtbaar als een 'credible activist' en spreekt en handelt vanuit een eigen en gedegen HR visie en weet anderen daar in mee te krijgen. De HR-professional onderkent welke (morele/maatschappelijke, culturele, ethische) dilemma's in en rond organisaties kunnen ontstaan en kan zijn standpunt daarover formuleren en verdedigen.

Competenties	Als startende professional ben je in staat ...
1. Methodisch handelen	in een (multidisciplinaire) omgeving methoden en technieken op het gebied van onderzoek en projectmanagement te selecteren en doelgericht aan te pakken en toe te passen.
2. Schakelen en verbinden	om bij de aanpak van bedrijfskundige en HRM vraagstukken te schakelen tussen en verbindingen te maken tussen de verschillende functionele vakgebieden en -niveaus. Je hanteert hierbij een integrale aanpak en werkt multi- en interdisciplinair vanuit verschillende rollen.
3. Adviseren	om een adviesrelatie te onderhouden, orde aan te brengen in verwarrende of complexe situaties, belangentegenstellingen te hanteren, draagvlak te creëren en mensen in een organisatie in beweging te krijgen.
4. Innoveren	om met een ondernemende houding trends en externe ontwikkelingen te signaleren te vertalen naar nieuwe en originele ideeën en uit te voeren bij de vernieuwing van strategie, producten, processen en markten.
5. Samenwerken en netwerken	om (internationale) contacten aan te gaan gericht op samenwerking en het behalen van gemeenschappelijke doelstellingen. Je kan relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie ontwikkelen en onderhouden en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, draagvlak en medewerking.
6. Communiceren	om zelfstandig binnen de context van een organisatie professioneel in het Nederlands en Engels te communiceren. De communicatie is daarbij afgestemd op de beroepssituatie en betreft zowel mondelinge als schriftelijke communicatie.
7. Onderzoeken	om een onderzoekende houding aan te nemen. Je kan praktijkgericht onderzoek uitvoeren. Je levert een aantoonbare bijdrage aan de oplossing voor de opdrachtgever.
8. Waardengericht werken	om zich vanuit professionele waarden en normen blijvend te ontwikkelen. Je handelt vanuit ethische principes met respect voor anderen en beroepscode en past waar nodig zijn gedrag hierop aan.
9. Zelf sturen	om leiding te geven aan de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling. Je toont zelfdiscipline t.a.v. leren en werken. Je werkt resultaatgericht en neemt initiatieven. Je denkt hierover na en neemt verantwoordelijkheid wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling.
10. ICT-vaardig	om ICT-applicaties en ICT-toepassingen effectief en efficiënt in te zetten in de uitvoering van zijn professionele taken en/of toe te passen bij het verbeteren van bedrijfsprocessen.

Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma

Schema fase-indeling



Bijlage 3 Rendementen

Aantal studenten dat ingestroomd is:

Instroomcohort	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HRM - CHE	37	34	46	45	44	46

Bron: VvH, kennisbank, feiten en cijfers klikview, gegevens laatst bijgewerkt op 08-02-2016, gegevens opgevraagd 31-08-2016

Uitval na 1 jaar in %¹

Instroomcohort	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HRM - CHE	3,1	13,5	11,8	6,5	2,2	2,3
HRM landelijk	15,3	17,4	18,0	13,9	15,6	14,7

Bron: VvH Kennisbank, Feiten en cijfers, klikview, gegevens laatst bijgewerkt op 20-04-2016, gegevens opgevraagd 31-08-2016

Uitval na 3 jaar in %²

Instroomcohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012
HRM - CHE	15,2	7,3	3,1	13,5	17,6	8,7
HRM landelijk	18,9	17,3	21,2	21,4	23,9	21,3

Bron: VvH Kennisbank, Feiten en cijfers, klikview, gegevens laatst bijgewerkt op 20-04-2016, gegevens opgevraagd 31-08-2016

Gemiddelde studieduur uitvallers HRM in maanden

Uitstroomjaar	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HRM - CHE	14,3	21,0	13,0	15,8	24,3	43,8
HRM landelijk	30,7	29,1	32,4	27,2	26,3	31,2

Bron: VvH Kennisbank, Feiten en cijfers, klikview, gegevens laatst bijgewerkt op 20-04-2016, gegevens opgevraagd 31-08-2016

Gemiddelde studieduur in maanden van studenten die in 2010-2015 hun diploma ontvingen

Uitstroomjaar	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HRM - CHE	50,9	50,5	52,5	51,3	54,0	51,5
HRM landelijk	53,6	54,1	55,0	54,4	55,5	57,6

Bron: VvH Kennisbank, Feiten en cijfers, klikview, gegevens laatst bijgewerkt op 20-04-2016, gegevens opgevraagd 31-08-2016

Diplomarendement na 5 jaar van de instroomcohorten 2005-2010

Instroomcohort	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HRM - CHE	66.7%	78.9%	69.7%	68.3%	87.5%	70.3%
HRM landelijk	54.9%	49.7%	57.1%	58.1%	53.1%	53.2%

Bron: VvH Kennisbank, Feiten en cijfers, klikview, gegevens laatst bijgewerkt op 20-04-2016, gegevens opgevraagd 31-08-2016

Tabel 4: Docentkwaliteit peildatum 30-4-2016

Graad	MA		PhD	
	Aantal	%	Aantal	%
Voltijd	35	77,8%	3	6,7%

Bron: Youforce. % zijn berekend over aantallen, niet over de arbeidsomvang/fte.

Tabel 5: Student-docentratio

Student-docentratio	
Ratio	1:24

Aantal fte academie M&O (22,19) : aantal M&O-studenten (530)

Bron: aantal fte docenten 2015-2016: Foleta, peildatum 1-10-2015; aantal studenten: VvH, kennisbank

Tabel 6: Gemiddelde contacturen

Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen	12,6	5,5	7,4	3,2

Bron: Untis

Toelichting op contacturen:

Reguliere studiejaren:

De opbouw van een regulier studiejaar is als volgt (blokkenstructuur 2014-2015):

Blok 1		Blok 2		Blok 3		Blok 4	
36	Lesweek 1	46	Lesweek 1	4	Lesweek 1	15	Lesweek 1
37	Lesweek 2	47	Lesweek 2	5	Lesweek 2	16	Lesweek 2a
38	Lesweek 3	48	Lesweek 3	6	Lesweek 3	17	Lesweek 2b
39	Lesweek 4	49	Lesweek 4	7	Lesweek 4	18	Meivakantie
40	Praktijkweek 1	50	Praktijkweek 1	8	Voorjaarsvak	19	Lesweek 3
41	Lesweek 5	51	Lesweek 5	9	Praktijkweek 1	20	Lesweek 4
42	Lesweek 6	52	Kerstvakantie	10	Lesweek 5	21	Praktijkweek 1
43	Herfstvakantie	53	Kerstvakantie	11	Lesweek 6	22	Lesweek 5
44	Praktijkweek 2	1	Lesweek 6	12	Praktijkweek 2	23	Lesweek 6
45	Toetsweek	2	Praktijkweek 2	13	Toetsweek	24	Toetsweek
		3	Toetsweek	14	Midweek	25	Praktijkweek 2
						26	Herkansingen
						27	Herkansingen
						28	Herkansingen

Bijzonderheden:

Studiefasen met stages of afstuderen:

*De stage in jaar 2 vindt plaats van februari tot begin juli (blok 3 en 4). Onze studenten lopen dan 5 dagen per week stage.

*De profielstage in jaar 3 start plaats van februari tot juli (blok 3 en 4) en wordt afgerond in blok 4.1 (november) . Onze studenten lopen dan 3 dagen per week stage. Voor de overige 2 dagen per week van dit blok volgen de studenten onderwijs op de CHE.

*Het afstuderen in jaar 4 vindt plaats van november tot juli (blok 2, 3 en 4):

Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor

Visitatiepanel

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden
De heer dr. W.A.M. de Lange	De heer De Lange was tot september 2015 lector HRM bij Avans Hogeschool. Sinds 2010 is hij eigenaar van het onderzoeksbureau Willem de Lange HRM Research.
Mevrouw drs. E. Oude Elferink	Mevrouw drs. E. Oude Elferink is werkzaam als HR Business Partner voor Global Procurement Tata Steel Group, Global Information Services (Europa) en Tata Steel Netherlands Services.
Mevrouw M.A.W. Lengkeek MEd	Mevrouw Lengkeek is docent Opleidingskunde, Learning & Development bij Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, faculteit Educatie.
De heer D. Laamers	De heer Laamers volgt de opleiding Human Resource Management bij Avans Hogeschool.

Secretaris/coördinator

Naam (inclusief titulatuur)	Gecertificeerd d.d.	E-mailadres
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC	27 maart 2013	bomhof@nqa.nl

Bijlage 5 Bezoekprogramma

*Programma visitatie opleiding Human Resource Management
Christelijke Hogeschool Ede
1 november 2016*

Agenda locatiebezoek

- 08.30 uur – 09.30 uur Aankomst en overleg visitatiepanel (besloten)
- 9.30 uur – 9.40 uur Ontvangst panel door de Academie in het Academiehart M&O
- 9.40 uur – 9.45 uur Looptijd naar Gebouw Prisma
- 09.45 uur – 11.00 uur **Gespreksthema: ‘Praktijking’ (P 0.157)**
Over vakinhoud en praktijksturing
- Herman Oevermans (Academiedirecteur)
 - Jan Willem Nuis (profieltrekker en docent HRM)
 - Anneke Smits (HRM docent)
 - Petra Schoen (Relatiemanager)
 - Kim Kleijer (4^e jaars studente HRM)
 - Jan Stamhuis (4^e jaars student HRM)
 - Sanny Brunekreeft (HR manager Alfa Accountants)
- 11.00 uur – 11.15 uur Looptijd naar Studiecentrum en korte pauze
- 11.15 uur – 12.15 uur **Gespreksthema: ‘Impact’ (S 0.023)**
Over toetsing en Eindniveau
- Hein Oldeman (Voorzitter examencommissie)
 - Berdine van Eijk-van den Herik (Voorzitter curriculumcommissie)
 - Petra Schoen (Examinator Afstuderen)
 - Casper van Riet (afstudeerbegeleider)
 - Louise Hoeve (3^e jaars studente HRM)
- 12.15 uur - 12.30 uur looptijd naar lunchruimte voor gesprek met studenten en alumni
- 12.30 uur – 13.00 uur Lunch panel met studenten en alumni (S.1.077):
Louise Hoeve, Jan Stamhuis, Hans Blok, Kim Kleijer (studenten)
Elbert Top en Reinier Pranger (alumni)
- 13.00 uur – 13.30 uur Overlegtijd panel (S 1.093)
- 13.30 uur - 13.35 uur Looptijd

- 13.35 uur – 14.35 uur Gespreksthema: **‘Onderzoekende houding’ (S 1.102)**
- Henk Kievit (Lector)
 - Lia Hol (lid kenniskring)
 - Auke Drost (ondersteuner lectoraat, docent OA)
 - Hans Blok (student HRM jaar 2)
 - Mariska Meijers (student HRM jaar 4)
- 14.35 uur – 14.40 uur Looptijd, korte pauze
- 14.40 uur – 15.40 uur Gespreksthema **‘Krachtige Leeromgeving’ (S 1.078)**
Over Talentontwikkeling, Internationalisering en de krachtige leeromgeving
- Herman Oevermans (academiedirecteur)
 - Wim vd Belt (Coördinator Talentontwikkeling)
 - Jan Lok (medewerker Internationalisering)
 - Jan Willem Nuis (lid curriculumcommissie)
 - Dirk Goijert (verbinding met bedrijfskunde)
 - Rocco vd Sluis (student HRM jaar 2)
 - Henri van Bennekom (student HRM jaar 4)
 - Pim de Glas (senior adviseur/partner NCOD)
- 15.40 uur – 16.40 uur Aanvullend documentenonderzoek, beraad panel (besloten) S. 1.093
- 16.45 uur – 17.15 uur Terugkoppeling bevindingen door voorzitter panel op hoofdlijnen aan :
Herman Oevermans en Arjan van Vugt (directie)
Berdine van Eijk (projectleider accreditatie HRM)
Jan Willem Nuis (project lid accreditatie HRM)
Janneke Louisa (Academiedirecteur M&O sinds 24-10-2016)
- 17.15 uur – 17.20 uur Vertrek panelleden
- 17.20 uur – 18.00 uur Afsluitende borrel medewerkers M&O (Academiehart M&O))

Gastvrouw en gastheer:
Twee HRM studenten zullen op 1 november als gastvrouw en gastheer optreden en het panel begeleiden naar de verschillende locaties.

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

- *Kritische zelfreflectie in het kader van de accreditatie*, Opleiding HRM Christelijke Hogeschool Ede, september 2016
- Opleidingsplan Opleiding HRM, Christelijke Hogeschool Ede, augustus 2016
- Kerntaken en Competenties, Opleiding HRM, Christelijke Hogeschool Ede, juli 2016
- Body of Knowledge & Skills, Opleiding Human Resource Management, Christelijke Hogeschool Ede, juli 2016
- Jan Willem Nuis, Koffietafels: waar hebben we het over? Van sturing naar beïnvloeding van human resources., z.j.
- Curriculumoverzicht Opleiding HRM 2016-2017, Christelijke Hogeschool Ede
- Onderwijs- en examenregeling 2015-2016, Christelijke Hogeschool Ede
- Overzicht ingezet personeel en cv's, Acvademie Mens & Organisatie 2016-2017, Christelijke Hogeschool Ede
- Overzicht afstudeerders 2014-2016 en afstudeernota 2014-2016, Opleiding HRM
- Kwantitatieve gegevens, Opleiding HRM, September 2016

Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

**110833
110997
100219
110656
100607
111239
121176
120072
120725
120802
121069
121458
071250
121078
120824**

Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

B Human Resource Management

Instelling: Christelijke Hogeschool Ede

Visitatiedatum: 1-11-2016

Ondergetekende: . . . *ms. H.M. Oevermans*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: . . . *Academiedirecteur*

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:

Datum: 6-10-2016

© NQA validatie brief versie 5.0

098A2016-01-B Human Resource Management
IBAN: NL29ABNA0240031679
Handelsregister 27262870