

Hogeschool Utrecht

Flex-cluster Management

Flexibele deeltijdopleiding HRM

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In oktober 2020 is de bestaande deeltijd bacheloropleiding Human Resource Management van Hogeschool Utrecht (verder HRM-HU) bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een deeltijdopleiding die deelneemt aan het in 2016 gestarte Experiment Leeruitkomsten.

Het panel beoordeelt de opleiding in haar geheel als **positief**.

Het panel heeft een enthousiaste, betrokken en toegewijde opleiding aangetroffen, die zich vol energie richt op het zo goed mogelijk benutten van de mogelijkheden die dit experiment aan deeltijdopleidingen biedt. Het panel heeft de betrokkenheid gezien in alle geledingen: bij studenten, docenten, het lectoraat, de examen- en toetscommissies en het management. De opleiding heeft het lef getoond om in 2016 de oude deeltijdopleiding te beëindigen, de instroom voor een jaar te stoppen en dat jaar te benutten om van begin af aan een nieuwe opleiding te ontwerpen op basis van leeruitkomsten, met een inrichting in cursussen (modules). Daarbij heeft de opleiding in cocreatiesessies het werkveld, studenten, docenten, werkveld en lectoraat nauw betrokken. Examen- en toetscommissies zijn vanaf de start van de ontwikkeling betrokken geweest bij het experiment. Het resultaat is een fraai vormgegeven opleiding, die individueel maatwerk voor deeltijdstudenten mogelijk maakt, met een eigen herkenbare profilering. Dat heeft ertoe geleid dat het aantal studenten is toegenomen: van circa 80 in 2017 tot ruim 125 in 2020

Het panel is dan ook enthousiast over de kwaliteit van de deeltijdopleiding HRM-HU. Als pluspunt ziet het panel de mooie flexibele mogelijkheden voor studenten om vooral in de hoofdfase een opleiding passend bij hun situatie te volgen. Moment van instroom, tempo en volgorde en toetsmoment zijn bijvoorbeeld op maat in te vullen. Een ander sterk punt is het herkenbare HU-profiel van de opleiding. De opleiding besteedt zichtbaar aandacht aan digitalisering en dataficatie en is daarin onderscheidend ten opzichte van andere HRM-opleidingen. Veel waardering heeft het panel voor de brede variatie aan onderzoeksvaardigheden die studenten wordt geboden. Daarin is de invloed van het lectoraat herkenbaar. Sterk is ook het afstudeerprogramma. Studenten studeren af met een beroepsproduct, dat van meerwaarde beoogt te zijn voor hun opdrachtgever. Dit beroepsproduct is voorzien van een gedegen verantwoording, waarin studenten hun onderzoekend vermogen aantonen.

Het panel ziet kansen voor HRM-HU om zich verder te ontwikkelen. Die kansen zijn er bijvoorbeeld door binnen het samenwerkingsverband van Parttime Managementopleidingen (PMO) synergie te zoeken met andere opleidingen. Binnen PMO kunnen best practices worden uitgewisseld en voor de opleiding nieuwe ontwikkelingen worden opgepakt, zoals het Leerweg Onafhankelijk Beoordelen (valideren) van eerdere leerervaringen. PMO zelf kan opleidingen waaronder HRM-HU ondersteunen bij het al dan niet gezamenlijk ontwikkelen van een langere termijnstrategie voor de verdere voortzetting van het flexibele deeltijdconcept. Dat zou de robuustheid van het concept ten goede komen. Het panel vindt het van belang dat de opleiding scherp blijft op haar huidige hoge standaard van kwaliteit en op innovatie. Het panel denkt daarbij aan het expliciet uitnodigen van 'critical friends' van buiten de opleiding om met een frisse blik over de schouder van de opleiding mee te kijken naar bijvoorbeeld kansrijke ontwikkelingen.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding HRM-HU stelt zich ten doel studenten op te leiden tot *hands on HR businesspartner* en heeft deze doelstelling verwerkt in haar leeruitkomsten. Het panel ziet het als een voordeel dat de opleiding in 2016 het besluit heeft genomen om een geheel nieuwe opleiding te ontwerpen in samenwerking tussen studenten, docenten, lectoraat, examen- en toetscommissie en het werkveld. Het panel heeft daar veel waardering voor. Dit zorgvuldig ingestoken proces heeft geresulteerd in heldere leeruitkomsten die de landelijke in het LOOHRM vastgestelde eindkwalificaties afdekken. De leeruitkomsten zijn in samenhang ondergebracht in cursussen van 15 of 30 EC van 15 EC. Herkenbaar is het eigen HU-profiel, met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, digitalisering en dataficatie. Het panel stelt verder vast dat de leeruitkomsten voldoen aan de eisen die daar vanuit het Experiment Leeruitkomsten aan zijn gesteld: de leeruitkomsten zijn leerwegaafhankelijk, representatief, herkenbaar voor het werkveld, specifiek en meetbaar uitgewerkt in beoordelingscriteria en beschikken over een mooie balans tussen actualiteit en duurzaamheid. De opleiding blijft scherp op de formulering van de leeruitkomsten mede dankzij een kritische proactieve inbreng van de examencommissie. Leeruitkomsten worden regelmatig tegen het licht gehouden en verduidelijkt waar nodig.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel vindt dat de opleiding er goed in geslaagd is om een leeromgeving te creëren die aansluit bij de wensen en leefsituatie van de deeltijdstudent. Inhoudelijk gezien ziet het panel de eigen insteek op onderzoek en internationalisering terug en vindt met name de daarin vermelde onderzoeksvariatie goed uitgewerkt en passend bij het profiel van de opleiding. De propedeuse bestaat uit vier modules, waarvan drie gemeenschappelijk met andere PMO-opleidingen worden gevolgd. Daarbij is er voldoende aandacht voor het eigen HRM-vakgebied. De hoofdfase bestaat uit zeven cursussen van 15 of 30 EC, waarvan 30 EC is ingeruimd voor keuzeruimte. De flexibiliteit is groot: studenten kunnen vier keer per jaar instromen, er is ruimte voor verschillende momenten van toetsing, studenten kunnen versnellen of vertragen en de volgorde van de cursussen naar eigen voorkeur inrichten. Daarnaast kunnen studenten kiezen om het programma LAT (met leerwegaafhankelijke toetsing), gebruikmakend van het onderwijsaanbod te volgen of via zelfstudie het programma LOT (met leerwegaafhankelijke toetsing) te volgen. Nagenoeg alle studenten kiezen voor LAT en maken daarbij gebruik van blended leren: een mix van online leren, contactonderwijs, gezamenlijk leren in leerteams, daarvoor hun werkervaring inzetten. Studenten zien vooral meerwaarde in het gezamenlijk leren en vinden de lesbijeenvakkomsten waardevol. De opleiding kent een zorgvuldige intakeprocedure en legt de afspraken tussen student en opleiding jaarlijks vast in een onderwijsvereenkomst, die indien nodig wordt bijgesteld. De overeenkomst heeft een wat starre opzet en de opleiding zou deze graag willen digitaliseren in de vorm van een app.

Het panel ziet dat studenten in de leerteams goed worden begeleid door leerteamcoaches. Studenten hebben veel waardering voor de docenten, waarvan het merendeel werkzaam is in de praktijk. Het panel ziet dat ook de lector lesgeeft op de opleiding en is daar enthousiast over. De contacten zijn direct en laagdrempelig. Studenten vinden de modules inspirerend. De voorzieningen die de HU haar deeltijdstudenten biedt, zijn wat betreft de digitale ondersteuning goed op orde. Wel lopen de deeltijdopleidingen aan tegen belemmeringen in de backoffice (tentamenroostering bijvoorbeeld) die te maken hebben met de focus die de HU heeft op voltijdopleidingen. Het panel gunt de opleidingen de ruimte om zoveel mogelijk flexibel te

kunnen werken en ondersteunt de opleidingen in hun wens om de backoffice meer maatwerk te kunnen bieden.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel ziet dat de opleiding er goed in geslaagd is om een toetsstelsel te ontwikkelen met gevarieerde toetsmogelijkheden voor studenten. Niet alleen de toetsvormen maar ook de momenten waarop studenten hun toetsen kunnen afleggen is flexibel. Het panel ziet dat de opleiding inzet op de doorontwikkeling van integraal toetsen met het daarbij behorende beoordelingssysteem. Examinatoren zijn goed geschoold met een BKE-training en een assessorentraining. Regelmatig, voorafgaand en volgend op de toetsing vindt er kalibratie plaats. Hoewel het panel ziet dat de opleiding zorgvuldig met toetsing omgaat, ziet het panel ook dat het nodig is om aandacht te blijven geven aan het correct invullen van beoordelingsformulieren en het schriftelijk vastleggen van de onderbouwing van de beoordeling.

De opleiding past nog geen Leerweg Onafhankelijke beoordelingen toe, waar studenten eerder verworven competenties nog niet kunnen verzilveren. De opleiding heeft ervoor gekozen om eerst de Leerweg Afhankelijke Toetsing en de Leerweg Onafhankelijke Toetsing op orde te brengen en vanuit de LOT de LOB door te ontwikkelen, in samenspraak met de examencommissie. Het panel vindt dat een logische ontwikkeling is en nodigt de opleiding uit om dit door te ontwikkelen.

Het panel heeft een proactieve examen- en toetscommissie leren kennen, die stevig de borging van de kwaliteit van deze opleiding verzorgt. Toetsen worden vooraf en achteraf door de toetscommissie gecontroleerd. Leden van de examencommissie waren betrokken bij de formulering van de leeruitkomsten en hebben assessments bijgewoond.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Studenten studeren af met de afstudeermodule Leiderschap. De module is in samenspraak met het werkveld en het lectoraat ontwikkeld en voor feedback voorgelegd aan de examencommissie. In deze module maken studenten een beroepsproduct, passend bij de behoefte van de opdrachtgever. De verantwoording daarvan wordt in een apart document voor de opleiding vastgelegd. Onderdeel van de afstudeermodule is een Criterium Gericht Interview, waarin de student wordt bevraagd op zijn persoonlijke professionele ontwikkeling. Het panel heeft heel veel waardering voor deze eigentijdse manier van afstuderen en vindt dat de opleiding een goede balans heeft gevonden tussen de eisen die vanuit een hbo-bacheloropleiding aan het afstuderen worden gesteld en de wensen van het werkveld.

Gelet op de nog recente start van de opleiding zijn er nog maar drie eindwerken beschikbaar. Het panel heeft, om zich een goed beeld te vormen van het te verwachten eindniveau, een aantal beroepsproducten bestudeerd, die als afsluiting van hoofdfasemodules zijn gemaakt.

Het panel is tevreden over het niveau wat het daarbij heeft gezien.

De studenten die het panel heeft gesproken, zijn heel blij met de kennis en de vaardigheden, waarmee de opleiding hen toerust. Meerdere studenten hebben daardoor stappen kunnen zetten in hun loopbaan, bijvoorbeeld van operationele werkzaamheden naar een managementfunctie, of zijn van baan veranderd.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	9
Schets van de opleiding	12
Basisgegevens opleiding HRM	13
Beoordeling NVAO-standaarden	15
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	16
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	21
Standaard 3 Toetsing	29
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	34
Eindoordeel over de opleiding	38
Aanbevelingen en adviezen	39
Bijlagen	41
1. Bezoekprogramma	42
2. Bestudeerde documenten	43

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande deeltijd hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van Hogeschool Utrecht (verder HRM-HU). Het betreft een beoordeling in het kader van het Experiment Leeruitkomsten dat in 2016 is gestart.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Hogeschool Utrecht en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), het *Beoordelingskader Bestaande experimenten leeruitkomsten* (2019) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 2 en 3 oktober 2020. Het visitatiepanel bestond uit:

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

Mevrouw ir. M.A. Loncke (domeindeskundige)

De heer ing. J.C. de Jong (domeindeskundige)

De heer drs. H.J. Bot (domein deskundige)

Mevrouw L. Rodriguez Puga (studentlid)

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, auditor van NQA, en mevrouw drs. Y. Leegstra eveneens auditor van NQA, traden op als auditor van het panel, waarbij mevrouw Bomhof als lead auditor optrad

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel toetsmateriaal en afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige peers. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In dit overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezokedag om (inloopspreekuur).

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport

definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, 16 december 2020

Panelvoorzitter



drs J.J. Fahrenfort

Lead-auditor



C.M.F. Bomhof MOC

Schets van de opleiding

Ontwikkeling deeltijdopleiding HRM-HU

De opleiding HRM-HU behoort tot het Instituut voor Arbeid & Organisatie van de HU. De deeltijdopleiding maakt daarnaast deel uit van Parttime Management Opleidingen (PMO), een collectief van vier deeltijdopleidingen binnen het economisch domein. Naast HRM maken ook de opleidingen Finance & Control, Commerciële Economie en Bedrijfskunde deel uit van PMO.

De deeltijdopleiding HRM-HU is in de huidige vorm ontstaan met de start van het experiment Leeruitkomsten in 2016. Daarvoor kende de HU al een deeltijdopleiding HRM. Omdat het aantal studenten aan de HRM-deeltijdopleiding in de loop der jaren sterk afnam, besloot de opleiding in 2015 een marktonderzoek te houden. Geconstateerd werd dat de toen bestaande opleiding onvoldoende aansloot op de wens tot flexibilisering bij studenten. Daarop werd besloten om de opleiding opnieuw te ontwerpen.

Het moment daarvoor was gunstig: de HU was als deelnemer aan het landelijk Experiment Leeruitkomsten in 2016 gestart met het project Flexibilisering van Deeltijdopleidingen. De opleiding HRM-HU sloot zich aan bij dit experiment als een van de totaal 36 participerende deeltijdopleidingen. De opleiding heeft het studiejaar 2016-2017 benut om het onderwijsconcept opnieuw te ontwerpen en om die reden tijdelijk geen nieuwe studenten toegelaten. HRM-HU heeft dat jaar een nieuw studieprogramma ontwikkeld. Daarin heeft de opleiding gezamenlijk opgetrokken met de overige PMO-partners. In het studiejaar 2017-2018 is de vernieuwde opleiding gestart. Inmiddels telt de opleiding 125 studenten en 33 docenten.

HU-ontwerpprincipes

De deeltijdopleidingen van PMO zijn tegelijkertijd opnieuw ontworpen, waarbij is uitgegaan van de ontwerpdimensies van de HU onderwijsvisie 'Onze wereld van morgen'.

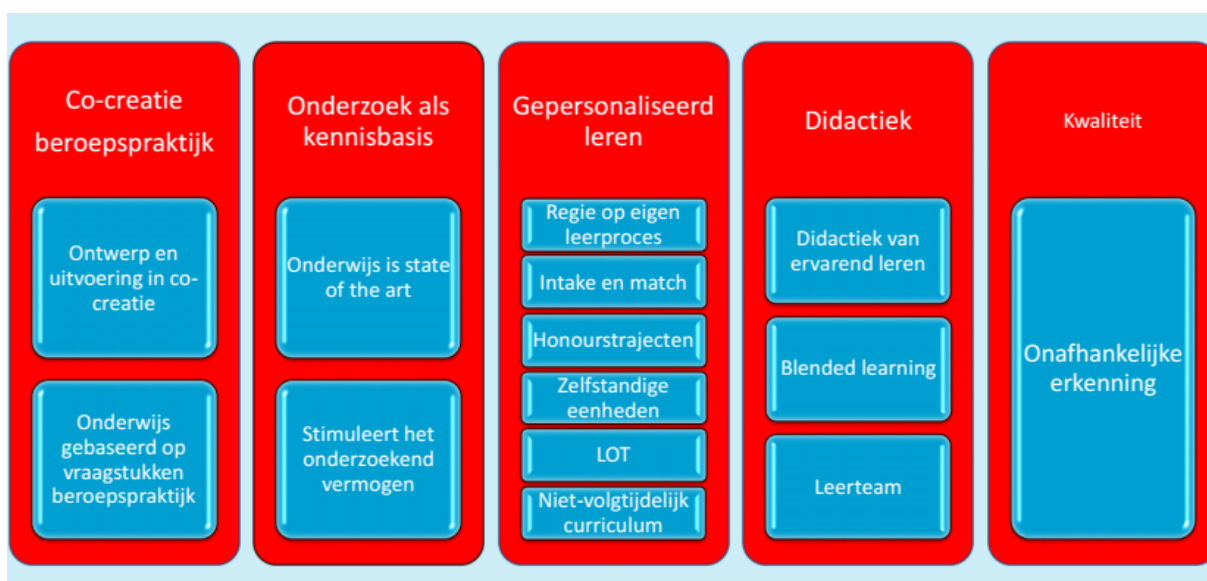
Deze visie bevat vijf uitgangspunten: 1) leven lang leren, 2) onderwijs in co-creatie met de beroepspraktijk, 3) onderwijs gebaseerd op praktijkgericht onderzoek, 4) gepersonaliseerd leren en 5) didactiek gericht op de startende en ervaren beroepsprofessional, uitgewerkt in veertien ontwerpdimensies.

Vanuit deze ontwerpprincipes is een HU visie op flexibel onderwijs ontwikkeld:

Vanuit de visie op leven lang leren ziet Hogeschool Utrecht leren als een persoonlijk en continu proces en vindt het haar taak om studenten daarbij te ondersteunen. Daarvoor moet in de visie van de HU het onderwijs-, begeleidings- en toetsaanbod aansluiten bij de behoefte en de mogelijkheden van (werkende) studenten. De hogeschool zet in op gepersonaliseerd leren. Vaststaat wat de studenten aan het einde van de opleiding moet bereiken, maar de weg daarnaar toe bepaalt de student zelf.

De hogeschool heeft het onderwijs-, begeleidings- en toetsaanbod zo ingericht dat er zo min mogelijk sprake is van volgtijdelijkheid en van zoveel mogelijk zelfstandig volgen van modules.

Om dit te faciliteren biedt de HU in haar flexibele deeltijdopleidingen een mix van blended learning aan: face-to-face onderwijs, leren op de werkplek, leerteamlernen en online leren. In onderstaand schema staat de HU visie op onderwijs in kernelementen en ontwerpdimensies weergegeven.



In de rapportage die hierop volgt, beschrijft het panel de vertaalslag van deze principes naar de opleidingen.

HRM-HU

In 2016-2017 heeft de deeltijdopleiding HRM-HU in samenspraak met werkveld, onderwijskundigen en het lectoraat 'Organiseren van waardig werk' een nieuw curriculum ontwikkeld conform de ontwerpdimensies die hierboven beschreven zijn. Daarbij heeft de opleiding nauw samengewerkt met de overige PMO-opleidingen. Deze samenwerking is vooral zichtbaar in de gezamenlijke propedeutische fase van deze opleidingen.

De eerste deeltijdstudenten voor dit nieuwe curriculum zijn gestart in het studiejaar 2017-2018. Vanaf de start groeit het aantal studenten gestaag: van 81 studenten in 2017 naar 125 studenten in 2020. Het onderwijs wordt verzorgd door een team van 3,6 fte onderwijzend personeel en 1,8 fte ondersteunend personeel. Docenten zijn tevens werkzaam bij onder meer HRM voltijd en andere verwante opleidingen aan de HU.

In de zomer van 2020 zijn de eerste studenten van de nieuwe deeltijdopleiding HRM afgestudeerd. Deze studenten hebben een versneld traject doorlopen.

Basisgegevens opleiding HRM

Naam opleiding in CROHO	B Human Resource Management
Oriëntatie en niveau	Hbo bachelor
Graad	Bachelor of Arts
Aantal studiepunten	240 EC
Afstudeerspecialisaties	-
Locatie	Utrecht
Onderwijstaal	Nederlands
Registratie nummer in CROHO	34609

Beoordeling NVAO-standaarden

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

Experiment Leeruitkomsten:

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De leeruitkomsten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegonafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.*

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. HRM-HU leidt studenten op tot *hands on HR businesspartner*. Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten van deze opleiding zijn afgestemd op de landelijk afgesproken eindkwalificaties. De beoogde leerresultaten voldoen wat betreft het niveau aan de nationale en internationale eisen die aan het hbo-bachelorniveau worden gesteld. Het panel herkent in de beoogde leerresultaten een eigen onderscheidende HU-profilering, gericht op persoonlijk leiderschap en dataficatie. HU-breed is er een heldere visie op flexibilisering ontwikkeld, die herkenbaar is geïmplementeerd in de HRM-HU deeltijdopleiding. Voordeel daarbij is geweest dat de opleiding de ruimte heeft genomen om een geheel nieuwe opleiding te bouwen in plaats van een bestaande opleiding om te bouwen. Op basis van cocreatie met onder meer het werkveld en het lectoraat heeft de opleiding een set leeruitkomsten ontwikkeld in afstemming met de examencommissie. Deze leeruitkomsten dekken de beoogde leerresultaten volledig af. Het panel stelt vast dat de leeruitkomsten verder voldoen aan de overige eisen, die daar vanuit het Experiment Leeruitkomsten worden gesteld. Het panel is vooral positief over de cocreatie waarmee de leeruitkomsten tot stand zijn gekomen en de heldere vertaling van het eigen HRM-HU profiel in de leeruitkomsten.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

In de Zelfevaluatie schrijft HRM-HU een aantal ontwikkelingen in het werkveld, die van invloed zijn op het beroep van HR-professional, zoals digitalisering, automatisering, flexibilisering van het werk en de groeiende verwevenheid van de Nederlandse economie met de buitenlandse economie. Deze ontwikkelingen bepalen de missie van de opleiding en het beroepsprofiel waar HRM-HU voor opleidt. Als missie kiest HRM-HU zowel voor de voltijd als de deeltijdvariant voor de volgende formulering: "Wij zijn *reflectieve professionals die waarde genereren voor en met onze organisaties. In de wereld die snel verandert door digitalisering, dataficatie, robotisering en internationalisering dragen wij bij aan goed werk voor en door mensen.*

De opleiding leidt conform het 'Utrechts beroepsprofiel' studenten binnen het Instituut voor Arbeid en Organisatie op tot *hands-on HR businesspartner* rond arbeid & organisatie vraagstukken in de context van een snel veranderende werkomgeving. De bij de HU opgeleide HR-professional denkt vanuit de doelen en de strategie van een organisatie of instelling en creëert impact via praktijkgerichte beroepsproducten en -handelingen, zo staat beschreven in de Zelfevaluatie. Afgestudeerde HRM-HU-studenten kunnen aan de slag als recruiter, strategisch consultant, HR Changemanager, Teamcoach of Compensation & benefits officer (website opleiding).

Dit profiel heeft HRM-HU geformuleerd in nauwe samenspraak met professionals in het werkveld. Daarmee is HRM-HU er volgens het panel goed in geslaagd om een eigentijds en herkenbaar beroepsbeeld te ontwikkelen dat past binnen de ontwikkelingen van de HR-arbeidsmarkt.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten waartoe de opleiding opleidt, zijn gebaseerd op het landelijk beroepsprofiel, zoals door het Landelijk Overleg Opleidingen HRM (verder LOOHRM) vastgestelde beroepsprofiel LOO 2016+. In 2020 is een nieuw profiel vastgelegd door het LOOHRM. HRM-HU heeft haar beoogde leerresultaten vergeleken met het in 2020 nieuw vastgelegde profiel en op basis van dat vergelijk geen noodzaak tot wijzigingen gezien. De beoogde leerresultaten zijn geformuleerd als competenties:

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.

Het uitgangspunt is dat in de verschillende cursussen competentie 1 en 6 integraal met één of meerdere van de competenties 2 tot en met 5 worden ontwikkeld en getoetst.

Het panel ziet dat de beoogde leerresultaten van HRM-HU herkenbaar zijn afgeleid van het landelijk vastgestelde opleidingsprofiel. De leerresultaten zijn geïjkt aan onder meer de Dublin descriptoren en de NLQF-niveaus. Het panel stelt daarmee vast dat de beoogde leerresultaten voldoen aan het beoogde hbo-bachelorniveau.

Visie op flexibilisering

In de schets van de opleiding staat de door de HU opgestelde visie op flexibilisering beschreven. De opleiding HRM-HU is vormgegeven vanuit deze HU-brede visie op flexibilisering met nadruk op een leven lang leren en de mogelijkheid om studenten zoveel mogelijk zelf de regie te geven op hun leerproces.

Het panel ziet de HU-visie op verschillende manieren geconcretiseerd in de flexibele deeltijdopleiding. Allereerst door leeruitkomsten te hanteren als basis van de opleiding. Daarnaast kent de opleiding een systeem van leerwegaafhankelijk toetsen, waarbij studenten 'eigen' aan de werksituatie ontleende opdrachten kunnen inbrengen (zie verder standaard 3). De

leerroute van studenten staat grotendeels vrij (zie verder standaard 2). Verder werkt de opleiding met leerteams waarmee gezocht wordt naar een balans tussen individuele keuzes van studenten en hechte vormen van samenwerking. Leerteams bieden studenten de mogelijkheid om in teamverband met en van elkaar leren (zie verder standaard 2). Tot slot heeft de opleiding zichtbaar invulling gegeven aan de co-creatie met de beroepspraktijk, zowel bij het ontwerp van de opleiding (zie hieronder) als bij de uitvoering van het onderwijs (zie verder standaard 2).

Het panel vindt dat HRM-HU er goed in geslaagd is om de HU-brede visie op flexibilisering te vertalen in haar eigen opleiding. HRM-HU heeft ervoor gekozen om vanuit een blanco situatie de opleiding opnieuw vanuit deze visie opnieuw in te richten. Dat heeft er volgens het panel toe bijgedragen dat HRM-HU de visie goed heeft kunnen implementeren in haar eigen opleiding. Het panel is daar positief over.

Van eindcompetenties naar leeruitkomsten

De eindcompetenties zijn uitgewerkt in drie verschillende HRM-niveaus. Deze niveaus verschillen in complexiteit van taak en/of context en gevraagde zelfstandigheid van studenten.

Onderscheiden worden HRM niveau 1 (propedeuse niveau); HRM niveau 2 (kernfaseniveau) en HRM niveau 3 (bachelorniveau).

Vervolgens zijn bij alle niveaus leeruitkomsten geformuleerd. In de leeruitkomsten komt de handeling, het niveau, de benodigde kennis en vaardigheden en de context van de competentie tot uiting.

Een voorbeeld van een leeruitkomst bij competentie 1 op niveau 1 (1B-niveau 1):

*De student werkt aan zijn professionele ontwikkeling en **streeft naar impact**: Student laat zien bewust te zijn van vaardigheden op het gebied van communiceren, adviseren en samenwerken en begrijpt wat het effect hiervan is op het realiseren van zijn doelen. Student heeft gewerkt aan duidelijk geformuleerde ontwikkeldoelen en kan onderbouwen hoe deze bijgedragen hebben aan het vergroten van zijn impact op het dagelijks handelen als professional en student.*

In de leeruitkomsten gerelateerd aan niveau 1 wordt ook een koppeling gemaakt met de andere PMO-opleidingen vanwege de keuze om de propedeuse gezamenlijk vorm te geven (zie verder standaard 2).

Een voorbeeld daarvan is leeruitkomst 3A-niveau 1:

De student kan een juiste analyse maken van rollen, posities, belangen en diverse stakeholders in de context van een vraagstuk (* met het behalen van de leeruitkomsten van de cursus Bedrijfskunde is deze HRM leeruitkomst gerealiseerd)

Bij de ontwikkeling van leeruitkomsten zijn werkveldvertegenwoordigers via cocreatiesessies intensief betrokken. Andere deelnemers van de cocreatiesessies waren docenten en studenten van de opleiding en vertegenwoordigers van lectoraat. De uiteindelijke leeruitkomsten zijn vervolgens ter validatie voorgelegd aan examencommissie, de toenmalige opleidingscommissie, de beroepenveldcommissie en het lectoraat.

Het panel is enthousiast over het proces dat HRM-HU heeft doorlopen om tot de leeruitkomsten te komen. Door zorgvuldig allerlei partijen te betrekken bij de formulering van de leeruitkomsten heeft de opleiding een inhoudsrijke schakering van leeruitkomsten tot stand gebracht, passend bij wat de arbeidsmarkt vraagt van eigentijdse HR-professionals. Het panel vindt het te prijzen dat de leeruitkomsten ter validatie zijn voorgelegd aan onder meer de examencommissie. De

examencommissie heeft een sterke focus op de relatie met de beoogde leerresultaten en de vereiste body of knowledge en op de kwaliteit van de leeruitkomsten, wat betreft concreetheid en meetbaarheid. Het panel ziet dat de betrokkenheid van alle partijen bij de formulering van de leeruitkomsten een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de kwaliteit ervan.

Kwaliteit leeruitkomsten

Het panel is tevreden over de kwaliteit van de leeruitkomsten. De opleiding is er naar mening van het panel goed in geslaagd om leerwegaafhankelijke leeruitkomsten te formuleren, die leerwegaafhankelijke toetsing mogelijk maakt.

De leeruitkomsten dekken de beoogde leerresultaten in hun geheel af en zijn daarmee representatief voor de eindkwalificaties, stelt het panel vast. Het profiel van de opleiding is herkenbaar in de leeruitkomsten, met name daar waar het gaat om leeruitkomsten binnen de cursussen People Analytics. Competentie 1 van het LOOHRM-profiel is herkenbaar in de leeruitkomsten verwerkt. Het panel is enthousiast over de zorgvuldige wijze waarop onderzoeksvaardigheden en internationalisering in de leeruitkomsten zijn verweven (zie verder standaard 2).

Mede dankzij de betrokkenheid van het werkveld bij de totstandkoming van de leeruitkomsten, zijn de leeruitkomsten herkenbaar voor het werkveld. Het panel heeft ook van studenten gehoord dat de leeruitkomsten goed passen bij hun werksituatie, waarin zij de leeruitkomsten moeten aantonen.

Het panel stelt tevens vast dat de opleiding geslaagd is om de leeruitkomsten specifiek en meetbaar te omschrijven en heeft weten te operationaliseren in heldere beoordelingscriteria. De examencommissie heeft in dit proces een belangrijke rol vervuld.

Het panel ziet dat de leeruitkomsten zijn ondergebracht in verschillende cursussen, onderwijseenheden van 15 of 30 EC (zie ook standaard 2). Binnen deze cursussen zijn leeruitkomsten op de verschillende niveaus samenhangend ondergebracht. De cursus Strategisch HRmanagement bijvoorbeeld bevat leeruitkomsten op zowel niveau 2 als 3, gerelateerd aan competenties 1 (professionele ontwikkeling), 2 (beleid ontwikkelen) en 6 (data verzamelen) van het LOOHRM-profiel. Het panel vindt de samenhang tussen de verschillende leeruitkomsten voldoende zichtbaar. De leeruitkomsten zijn gekoppeld aan de competenties.

Op dit moment vindt er een doorontwikkeling van de voltijd HRM-opleiding plaats, waarbij gezocht wordt naar een meer integrale formulering van leeruitkomsten. Als dit traject is afgerond, zal ook de deeltijdopleiding haar leeruitkomsten herzien, waarbij zij streeft naar meer integraal geformuleerde leeruitkomsten. Zolang ook dit traject in co-creatie met het beroepenveld wordt vormgegeven en de ervaren eigenheid van de deeltijdopleiding daarbij het uitgangspunt blijft vormen kunnen volgens het panel meer integraal geformuleerde leeruitkomsten van toegevoegde waarde zijn.

De transparantie van de leeruitkomsten is op orde, vindt het panel. De leeruitkomsten staan overzichtelijk vermeld op de online leeromgeving Canvas. Studenten kunnen per cursus de leeruitkomsten nalezen en de wijze waarop zij de leeruitkomsten kunnen aantonen. Studenten zijn daar positief over.

De leeruitkomsten worden regelmatig besproken met werkveldvertegenwoordigers en de examencommissie. De opleiding wil echter niet continu de leeruitkomsten wijzigen, om de continuïteit van het programma te borgen. In het studiejaar 2020-2021 bekijkt de opleiding de leeruitkomsten opnieuw, in samenspraak met werkveld, examencommissie, studenten en docenten. Het panel is dan ook positief over de duurzaamheid van de leeruitkomsten.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Experiment Leeruitkomsten:

De leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoeften en omstandigheden van (een groep) studenten. De opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn om de leeruitkomsten te behalen. De opleiding laat zien hoe zij rekening houdt met verschillen tussen (groepen) studenten in kennis, ervaring, tijd, loopbaandoelen en omstandigheden.

Docenten (instructeurs, begeleiders e.d.) zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden, bijvoorbeeld bij de keuze voor en vormgeving van leeractiviteiten.

De student voldoet aan de wettelijke instroomeisen. Uit een intake assessment kan blijken dat de student de opleiding versneld kan doorlopen. Onvolledige opleidingen bepalen op grond van toelatingsonderzoek of de student toelaatbaar is en voor welk traject de student in aanmerking komt.

De opleiding en de student maken vooraf expliciete, inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent. Daarmee is inzichtelijk hoe de student in staat is de leeruitkomsten te realiseren. Als een praktijkorganisatie betrokken is leggen opleiding, student en praktijkorganisatie de afspraken vast in een overeenkomst. Een tripartite overeenkomst is verplicht voor duale opleidingen en wenselijk voor deeltijdse opleidingen. Hierin komen onder meer aan de orde: de beschrijving van de inhoud van de leeractiviteiten binnen de eenheid, de aard en frequentie van de begeleiding en de wijze van toetsing en, indien van toepassing, afspraken tussen de opleiding en de praktijkorganisatie over bijscholing van praktijkbegeleiders. De student is mede-eigenaar van het leerproces en daarmee van de invulling van de overeenkomst en afspraken.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel vindt dat de HRM-HU erin geslaagd is om een samenhangend en flexibel onderwijsprogramma dat studenten in staat stelt op eigen tempo en met een door hen gekozen volgorde het opleidingsprogramma te doorlopen. Studenten kunnen daarbij kiezen om hun leeruitkomsten aan te tonen met een mix van contactonderwijs, werkplekleren en online leren en daarbij leerweg afhankelijke toetsing af te leggen (LAT). Studenten kunnen er ook voor kiezen om zelfstandig aan leeruitkomsten te werken en leerweg onafhankelijke toetsing af te leggen. Deze variatie aan mogelijkheden biedt studenten goede mogelijkheden om hun opleiding af te ronden. De meeste studenten kiezen voor een LAT-invulling vanwege de meerwaarde van het samen leren in leerteams en de inspirerende begeleiding van docenten.

Studenten kunnen op vier momenten per jaar instromen op de opleiding en maken via een zorgvuldig intakegesprek afspraken met de opleiding over het te volgen onderwijstraject. Er is geen werkplekverplichting.

De propedeuse is gezamenlijk vormgegeven met de overige PMO-partners en voorziet de studenten van een brede basis aan bedrijfsmatige kennis toegepast op het HRM-vak. Na de propedeuse kunnen studenten naar eigen behoefte de hoofdfase doorlopen. Het panel heeft een aantal fraai vormgegeven cursussen leren kennen en is positief over de wijze waarop de opleiding studenten met kennis en vaardigheden toerust.

Het panel heeft een zeer gedreven team van docenten leren kennen met een grote betrokkenheid bij studenten en deze wijze van opleiden. De studenten worden goed beleid door leerteamcoaches. De voorzieningen zijn op orde. Ook de kwaliteitsborging is op een passende wijze georganiseerd.

Het panel vindt de flexibiliteit van het opleidingsprogramma, de inhoudelijk sterke cursussen en de enthousiaste betrokkenheid van het docententeam sterke punten van de opleiding.

Onderbouwing

Opzet programma

Zoals beschreven bij standaard 1 heeft HRM-HU de geformuleerde leeruitkomsten op de drie HRM-niveaus vertaald in cursussen met een omvang van 15 of 30 EC. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen de propedeuse en de hoofdfase.

Propedeuse			
Bedrijfskunde	HRM	Bedrijfseconomie	Marketing
Hoofdfase			
Topwerkgever! <i>Designthinking</i>	People analytics Kwantitatief onderzoek	People analytics Kwantitatief onderzoek	Change Projectopzet verandertraject
Coaching Actieonderzoek	Coaching Actieonderzoek	Strategisch HR Kwalitatief onderzoek	Strategisch HR Kwalitatief onderzoek
Keuzeruimte <i>Keuzecursus Arbeidsrecht, Duurzame inzetbaarheid</i>	Keuzeruimte <i>Keuzecursus Arbeidsconflict Duurzame inzetbaarheid</i>	Leiderschap Afstudeereenheid	Leiderschap Afstudeereenheid

De propedeuse is gemeenschappelijk opgezet met de overige parttime management opleidingen. HRM-studenten volgen gezamenlijk met andere PMO-studenten de cursussen Marketing, Bedrijfseconomie en Bedrijfskunde, waarbij de invulling opleidingspecifiek is ingevuld. Studenten HRM maken bijvoorbeeld in de cursus Marketing een recruitmentprogramma. Daarnaast volgen studenten nog een 'eigen' HRM-cursus.

De opleiding HRM-HU heeft voor deze brede propedeuse gekozen om HR-professionals van kennis over 'business' te voorzien. Het panel begrijpt deze keuze en vindt deze passend bij het profiel waarmee de opleiding studenten wil toerusten. Het panel stelt daarbij vast dat de uitwerking van deze gemeenschappelijke propedeuse toch nog veel opleidingsspecifieke elementen kent. Het panel vraagt zich af er niet meerwaarde te bereiken is door ook in de uitwerking te zoeken naar meer multidisciplinaire samenwerking tussen studenten bijvoorbeeld in casuïstiek.

De omvang van de leeruitkomsten in de propedeuse is geclusterd in kleinere eenheden van 5 EC tot 10 EC. Dat heeft te maken met het HU-breed ingevoerde bindend studieadvies van 50 EC. Voor deeltijdopleidingen is dit bindend studieadvies omgezet in een dringend studieadvies. Na het tweede jaar moeten deeltijdstudenten een minimum van 50 EC behaald hebben. Zo niet, dan volgt een indringend gesprek met de opleiding over het al dan niet voortzetten van de opleiding. Door leeruitkomsten in de propedeuse in kleinere eenheden te clusteren, neemt de mogelijkheid van studenten toe om aan het 50 EC-criterium te voldoen.

Het panel kan de keuze om een dringend studieadvies in plaats van een bindend studieadvies te hanteren van harte onderschrijven. Daarmee is er ruimte geschapen voor flexibele deeltijdstudenten om de studie in een lager tempo te volgen indien gewenst. Bovendien is er de mogelijkheid voor de opleiding om 'de vinger aan de pols te houden'.

Na de propedeuse volgt de hoofdfase. Deze is verdeeld in zes thematische cursussen, waarin leeruitkomsten zijn geclusterd in eenheden van 15 of 30 EC.

Studenten kunnen zich profileren met de invulling van de keuzeruimte. Naast de eigen HR-cursussen, zoals duurzame inzetbaarheid of arbeidsrecht kunnen studenten ook kiezen voor keuzemodules van de overige PMO-deeltijd cursussen, of minoren van andere HU-opleidingen of Kies-op-maat minoren bij andere hogescholen.

Het panel vindt dat de opleiding HRM-HU erin is geslaagd om een overzichtelijk onderwijsprogramma op te stellen met cursussen, die zijn opgebouwd uit samenhangende leeruitkomsten. Dit programma biedt de mogelijkheid om studenten flexibel hun eigen traject te volgen (zie verder vormgeving van de opleiding).

Inhoud programma

Kennis en vaardigheden

HRM-HU heeft de voor het eindniveau benodigde kennis en vaardigheden beschreven in een aantal boxen.

De eerste box bestaat uit de body of knowledge, waarin de theoretische concepten en de toepassing ervan staan opgenomen.

De tweede box bestaat uit onderzoeks- en adviesvaardigheden en de derde box bestaat uit elementen die bijdragen aan de ontwikkeling van een professionele beroepshouding en persoonlijke leiderschap.

De inhoud van de boxen zijn opgenomen in de verschillende leeruitkomsten en verdeeld over de cursussen. In iedere cursus staat één LOO-HRM-competentie centraal, waarbij een specifiek onderdeel van de body of knowledge aan bod komt, passend bij de competentie. Bij vier van de zes cursussen is er een combinatie gemaakt met een element uit de onderzoeks- en adviesbox. Competenties worden altijd getoetst in combinatie met competentie 1 (werken vanuit een professionele beroepshouding en 6 (doelgericht data analyseren).

Door de context van het HR-beroep een vaste plaats te geven in het curriculum, heeft de opleiding onderwerpen als internationalisering, digitalisering, robotisering en dataficatie in de cursussen geïntegreerd.

Het panel heeft met veel plezier kennisgenomen van de inhoud van de cursussen en de wijze waarop deze in de leeruitkomsten zijn verankerd. Alle competenties komen helder aan bod in

cursussen en leeruitkomsten. Het panel vindt cursussen inzichtelijk beschreven in de online leeromgeving Canvas.

Veel waardering heeft het panel voor de cursus People Analytics, waarin studenten leren om data te interpreteren op het gebied verzuim, verloop en engagement en de samenhang met onderwerpen als klanttevredenheid, omzet en kwaliteit van dienstverlening te analyseren. Een parel van de opleiding vindt het panel. De inhoud van de leeruitkomsten en de cursus is nauw afgestemd met het werkveld.

Studenten doen kwantitatief onderzoek binnen de eigen praktijksetting/organisatie. De opleiding hanteert voor deze cursus de beschikbaarheid van een dergelijke praktijksetting als ingangseis. De leeruitkomsten worden getoetst met twee assessments (intakegesprek en een pitch als in de serie 'Dragon's den') en een procestemplate of infographic. Het panel ziet dat studenten met het doorlopen van deze cursus een stevige basis van kennis op het gebied van kwantitatief onderzoek en dataficatie opdoen. Daarmee worden studenten goed voorbereid op de toekomst, waarbij het werken met data steeds belangrijker wordt. In de cursus is er verder ook aandacht voor de professionele ontwikkeling van studenten als reflectieve, kritische en ethische HR-professional, die in staat is om analyses aan directie en management te presenteren. Het panel is onder de indruk van het enthousiasme waarmee docenten en studenten binnen deze cursus aan de slag zijn. Studenten vinden de cursus pittig en leerzaam.

Daarnaast heeft het panel gezien dat de onderzoeksvaardigheden in alle cursussen in de hoofdfase zijn ondergebracht. Het lectoraat 'Organiseren van waardig werk' is actief betrokken geweest bij de inbedding van de variatie aan onderzoeksvaardigheden in de hoofdfase van HRM. Studenten leren een onderzoekende houding te hanteren, gebruik te maken van diverse bronnen en doen zelf in de context van hun werk onderzoek, variëren van kwalitatief onderzoek, kwantitatief onderzoek tot vormen van design thinking en scrum. Het panel heeft veel waardering voor de wijze waarop studenten onderzoeksvaardigheden worden bijgebracht en voor de actieve betrokkenheid van het lectoraat bij deze deeltijdopleiding.

Internationalisering komt eveneens voldoende aan bod binnen de opleiding, vindt het panel. In meerdere cursussen komt internationalisering aan bod en maakt het onderdeel uit van de opdrachten.

Vormgeving leeromgeving

HRM-HU biedt studenten een flexibel opleidingstraject aan, dat bestaat uit een keuze tussen een LAT traject met contactonderwijs of LOT traject, waarbij studenten alleen toetsen maken op verschillende momenten in het jaar. Een combinatie is uiteraard ook mogelijk, waarbij delen van de opleiding LAT worden gevolgd en delen van de opleiding LOT worden ingevuld. Verreweg de meeste studenten kiezen voor een LAT-traject met contactonderwijs. Zij zien veel meerwaarde in de contacten met docenten en studenten.

De volgorde waarmee studenten de leeruitkomsten van de verschillende cursussen is in grote lijnen flexibel, stelt het panel vast. De opleiding start met de cursus Bedrijfskunde in de propedeuse. In de cursus Bedrijfskunde besteedt de opleiding veel aandacht aan studievaardigheden. Daarom is na een evaluatie besloten om deze cursus als startcursus voor alle PMO-studenten, ook de HRM-HU studenten verplicht te stellen.

Studenten kunnen vrij kiezen in welke volgorde zij de cursussen in de hoofdfase willen volgen. Het panel heeft bijvoorbeeld van student gehoord dat hij het afstudeeronderzoek al had afgerond,

voordat hij de overige cursussen in de hoofdfase ging volgen, omdat dit beter paste in zijn werksituatie.

De inroostering van de cursussen kan bij LAT-trajecten een beperkende factor zijn bij het kiezen van een eigen volgorde. Iedere periode kiezen studenten welke cursus zij willen volgen. Er is een minimum van zes studenten vereist om een cursus te kunnen aanbieden. Dat leidt soms tot het teleurstellen van studenten, omdat zij de cursus van hun keuze niet kunnen volgen. In overleg met studenten zoekt de opleiding dan actief naar mogelijkheden voor een andere leerroute.

Het panel vindt dat HRM-HU zich zeer inspant om studenten flexibel maatwerk te leveren en heeft daar veel waardering voor. Het panel heeft gehoord dat de meeste studenten de 'standaardroute' volgen. Het panel heeft echter veel voorbeelden gehoord, waarbij studenten een andere route hebben gekozen. Het panel heeft veel waardering voor de mogelijkheden die de inrichting van HRM-HU daarvoor biedt.

De didactiek van de deeltijdopleiding HRM is gebaseerd op het concept *Blended Learning*. Studenten doen kennis zoveel mogelijk thuis op en nemen leervragen mee naar het contactonderwijs. Daar vindt de verwerking en verdieping plaats van kennis plaats. In totaal zijn er vijf lesdagen ingeroosterd voor iedere periode van tien lesweken in de propedeuse en vier bijeenkomsten per periode in de hoofdfase. Het contactonderwijs vindt plaats op vrijdag en zaterdag.

Het panel hoort van studenten dat zij blij zijn met de inroostering van de contactdagen op de vrijdag en zaterdag omdat dit het beste aansluit bij hun werktijden. Studenten geven zelfs aan specifiek voor een deeltijdopleiding aan de HU te hebben gekozen vanwege de lesroostering.

Het *contactonderwijs* biedt studenten de mogelijkheid om beroepsvaardigheden te trainen, en formatieve feedback op beroepshandelingen en beroepsproducten te ontvangen. Ook nodigt de opleiding regelmatig gastsprekers uit tijdens de contacturen. Studenten zijn enthousiast over het contactonderwijs, het samen optrekken met studenten en docenten. Zij vinden het fijn om ervaringen te delen en vragen te kunnen stellen aan docenten die stevig in de beroepspraktijk staan.

De opleiding biedt op verschillende manieren studenten de mogelijkheid tot *online leren*. Er zijn kennisclips, opgenomen colleges en online trainingen in vaardigheden via het platform GoodHabit, waar studenten gebruik van kunnen maken. De opleiding maakt daarbij gebruik van de digitale omgeving Canvas, waarin allerlei informatie over de inhoud van de cursussen en toetsing is opgenomen. Canvas biedt ook de mogelijkheid om als discussieplatform en feedbacktool te worden ingezet.

Studenten zijn positief over het gebruik van Canvas. Canvas kent ook een appvariant, die op de telefoon te gebruiken is. De informatie op Canvas wordt meer en meer uniform. Studenten noemen verder GoodHabit een mooie aanvulling om basisvaardigheden online aan te leren.

Het panel vindt dat de opleiding het online leren zorgvuldig heeft vormgegeven. De voorzieningen die de HU heeft getroffen in Canvas zijn geschikt om studenten online van informatie en een lesplatform te voorzien. Het panel vindt de informatie op Canvas inzichtelijk en compleet.

Een belangrijk element van de leeromgeving is de *eigen werkorganisatie* en andere werkcontext waarbinnen studenten hun leeruitkomsten aantonen.

Studenten vinden opdrachten, waarmee zij hun leeruitkomsten aantonen, goed toepasbaar zijn in verschillende werkomgevingen. Soms maken studenten daarvoor een uitstap naar een andere afdeling van hun werk of maken zij gebruik van de organisatie van een studiegenoot.

Vanuit de HU is er geen verplichting om over een geschikte werkplek te beschikken, voordat een student zich kan inschrijven. Wel hanteert HRM-HU de aanwezigheid van een werkomgeving als ingangseis bij de verschillende cursussen. HRM-HU adviseert studenten dan ook dringend om een werkplek of anders een stageplek te zoeken, waarbinnen de studenten de leeruitkomsten kunnen aantonen.

Het panel heeft met het management gesproken over de wenselijkheid om een geschikte werkomgeving voor studenten verplicht te stellen als eis voor de opleiding. Het management wil graag ook studenten die instromen vanuit een andere werkomgeving of studenten zonder werk de mogelijkheid bieden om deel te nemen aan de opleiding. In de praktijk weten studenten die niet over een eigen geschikte werkomgeving beschikken een oplossing te vinden om hun leeruitkomsten in een andere organisatie aan te tonen. Soms maken studenten daarbij gebruik van de werkplek van medestudenten of van vrijwilligersorganisaties. De opleiding ziet dat gaandeweg de studie steeds meer deeltijdstudenten alsnog voor een baan kiezen in een organisatie, waarin zij hun leeruitkomsten kunnen aantonen.

Het panel kan zich vinden in de overwegingen van HRM-HU om geen werkplekeis te verbinden om deel te nemen aan de opleiding. Het panel is tevreden over de toepasbaarheid van de toetsen in de werkomgeving.

Op de website van HRM-HU geeft de opleiding aan dat de gemiddelde studiebelasting 20 uur per week bedraagt. Navraag bij studenten leert het panel, dat deze inschatting reëel is.

Leerteams en begeleiding

HRM-HU maakt gebruik van leerteams: groepen van maximaal acht studenten, die samen leren. Professioneel handelen, professionele ontwikkeling, studievoordigheden en leerproces komen in de leerteams aan bod. Studenten wisselen ervaringen uit en organiseren intervisie binnen de leerteams. Iedere periode is er een begeleide leerteambijeenkomst gepland. Daarnaast organiseren studenten ook onbegeleide bijeenkomsten, waarin studenten aan beroepsproducten en soft skills werken.

HRM-HU formeert leerteams aan het begin van de opleiding en probeert deze zo lang mogelijk in stand te houden. Uit navraag bij studenten blijkt dat dit niet altijd lukt, vanwege uitval van studenten. In de jaren na de propedeuse komt het accent binnen de leerteams meer op casuïstiek te liggen. Studenten werken in de leerteams meer aan hun portfolio gericht op professionele ontwikkeling, dan samen aan concrete toetsen.

Het panel hoort dat leerteams bij de opleiding HRM-HU een belangrijke rol vervullen. Studenten zijn positief over de werkwijze met leerteams. Studenten leren reflecteren, samenwerken en hebben steun aan elkaar in de leerteams.

Leerteams worden begeleid door een leerteamcoach. Leerteamcoaches spelen een essentiële rol in de begeleiding van studenten. Zo zijn zij het aanspreekpunt voor individuele studenten over bijvoorbeeld individuele leerroutes en studievoortgang. Leerteamcoaches vormen samen ook een leerteam om daarin ervaringen uit te wisselen.

Studenten hebben zowel individuele gesprekken als groepsgesprekken met hun leerteamcoach. In de loop van de opleiding neemt de intensiteit van de begeleiding af. Leerteamcoaches hebben eveneens de rol van verwijzer bij individuele problemen van studenten. Studenten kunnen voor vragen van persoonlijke aard terecht bij studentendecanen.

Het panel vindt de studentbegeleiding van de studenten via leerteams en leerteamcoaches zorgvuldig en ondersteunend voor de professionele ontwikkeling van studenten.

Intake en instroom

Studenten kunnen op vier verschillende momenten starten met de propedeuse van HRM: in september, november, februari en april.

Aspirant-studenten oriënteren zich op de opleiding via de website van de HU en open avonden. Studenten melden zich aan met een digitaal formulier, waarbij hen ook gevraagd wordt om hun cv te uploaden. Op basis van dit formulier volgt een intakegesprek. In het intakegesprek bespreken de aankomende student en een vertegenwoordiger van de opleiding zaken als studielast, de inrichting van de opleiding en de flexibele mogelijkheden er zijn voor een aangepaste leerroute.

De opleiding maakt in het intakegesprek de eerste afspraken met studenten over de wijze waarop zij de leeruitkomsten willen aantonen. De afspraken worden vervolgens vastgelegd in een onderwijsovereenkomst. De onderwijsovereenkomst moet bij wijziging worden aangepast. De wijzigingen in onderwijsovereenkomsten worden in overleg tussen student en leerteamcoach besproken en vastgesteld.

Onderwijsovereenkomsten zijn nogal statisch, vindt de opleiding. De PMO-opleidingen zouden in plaats daarvan een soepeler manier willen zoeken om wijzigingen vast te leggen, bijvoorbeeld in de vorm van een app. Het panel kan zich in deze ontwikkeling vinden.

Studenten die beginnen met de opleiding maken kennis met andere studenten en de opleiding via startdagen. De studenten die het panel gesproken heeft, waren blij met de startdagen, omdat het hen hielp om de drempel naar contact met de opleiding te verlagen.

De opleiding HRM-HU kent alleen onderwijsovereenkomsten tussen studenten en opleiding.

Docenten

Er zijn 33 docenten verbonden aan de deeltijdopleiding HRM-HU, waarvan 20 in loondienst. Veel docenten staan met één been in de beroepspraktijk. Bijna alle docenten zijn betrokken bij de ontwikkeling van het nieuwe curriculum. Ook de lector is actief betrokken bij het onderwijs onder meer als docent bij de cursus People Analytics en als lid van de examencommissie.

Alle docenten in loondienst hebben een BKE-opleiding voltooid, alle examinatoren hebben een mastergraad en de meeste docenten hebben een assessmenttraining gevolgd. Docenten zonder BKE of assessmenttraining krijgen een eigen scholingstraject aangeboden. Daarnaast biedt de opleiding diverse scholingsmogelijkheden. Er zijn kalibratiesessies voor examinatoren en intervisiebijeenkomsten voor leerteamcoaches.

Het panel heeft een enthousiaste en betrokken groep docenten aangetroffen, die met elkaar de opleiding dragen en verder ontwikkelen. Het panel is zeer te spreken over de scholing die docenten volgen op het gebied van toetsing en het afleggen van assessments. Positief is het panel ook over de kennis van de praktijk waarover de docenten beschikken. Het panel vindt het sterk dat ook de lector een actieve onderwijsrol vervult.

Kwaliteitszorg

In de studiegids bacheloropleiding Flexibele Deeltijd Human Resource Management 2019-2020 staat het systeem van kwaliteitszorg beschreven. Onderdelen daarvan zijn de NSE en onderwijsevaluaties via Evalytics. Er zijn panelgesprekken en individuele gesprekken met studenten die tot verbeteracties leiden. Een voorbeeld is de invoering van de cursus Bedrijfskunde als verplichte start van de opleiding. Ook de leerteambijeenkomsten functioneren als evaluatie van de cursussen.

Het panel vindt de kwaliteitszorg van de opleiding adequaat geregeld. De opleiding houdt zichzelf scherp op de kwaliteit en actualiteit van haar onderwijsprogramma en de leeruitkomsten, niet alleen met de bovengenoemde instrumenten maar ook door haar veelvuldig contact met het werkveld in cocreaties. Het panel heeft daar waardering voor. Wel ziet het panel dat de PDCA-cyclus van de kwaliteitszorg niet altijd even consistent geheel wordt doorlopen. Volgens het panel is daar ruimte voor verbetering. Daarnaast denkt het panel dat het verstandig is om ook op opleiding overstijgend niveau contacten te zoeken om een frisse blik naar de kwaliteit van de opleiding en de flexibiliteit ervan te behouden. Het panel ziet dat als kans om de huidige hoge kwaliteit verder uit te bouwen en blinde vlekken voor te zijn.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment Leeruitkomsten:

De opleiding hanteert een passende vorm van toetsing van de leeruitkomsten. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid. De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken, proactieve rol. Zij hanteert een adequate methode om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel vindt dat er een helder toetsbeleid is geformuleerd, passend bij het Experiment Leeruitkomsten.

HRM-HU is er goed in geslaagd om een valide, betrouwbaar en transparant toetssysteem te ontwikkelen met gevarieerde toetsmogelijkheden voor studenten. Niet alleen de toetsvormen maar ook de momenten waarop studenten hun toetsen kunnen afleggen is flexibel. De beoordeling is zorgvuldig, zij het dat het gebruik van de formulieren nog wat aandacht behoeft. De opleiding biedt studenten de mogelijkheid om beroepsproducten als leerwegonafhankelijke toets (LOT) in te brengen, al wordt daar nog beperkt gebruik van gemaakt. De mogelijkheden om eerdere leer- en werkervaring als vrijstelling in te brengen (LOB), is beperkt tot diploma's van NVAO geaccrediteerde opleidingen. Het panel nodigt de opleiding uit om zowel LOT als LOB verder te ontwikkelen.

Het panel heeft een zeer proactieve en betrokken examen- en toetscommissie leren kennen, die stevig de borging van de kwaliteit van deze opleiding verzorgt. Toetsen worden vooraf en achteraf door de toetscommissie gecontroleerd. Leden van de examencommissie waren betrokken bij de formulering van de leeruitkomsten en hebben assessments bijgewoond.

Onderbouwing

Toetsbeleid

Tot en met het studiejaar 2019-2020 heeft de opleiding HRM-HU gewerkt met het toetsbeleid van de voltijd- en deeltijdopleiding HRM. Vanaf het studiejaar 2020-2021 valt de deeltijdopleiding onder het toetsbeleid PMO, om het toetsbeleid van de parttime managementopleidingen beter op elkaar af te stemmen en zo de transparantie te vergroten.

Toetsing moet studenten de gelegenheid geven om de leeruitkomsten aan te tonen. Daarbij maakt PMO het onderscheid tussen summatieve en formatieve toetsen.

In de *summatieve* toetsing worden leeruitkomsten zoveel als mogelijk aangetoond aan de hand van authentieke beroepsopdrachten. PMO streeft ernaar om kennis, vaardigheden en houding zoveel als mogelijk integraal te toetsen.

Elke toets wordt vier keer per jaar aangeboden, waarbij de student twee kansen mag benutten. Schriftelijke toetsen liggen vast in een jaarrooster. Assessments vinden plaats na afspraak.

Daarnaast vindt er *formatieve* toetsing plaats, waarbij de voortgang van het leerproces wordt beoordeeld. Formatieve toetsing krijgt vorm via feedback van docenten, mede-studenten en werkveld en vindt plaats tijdens de cursussen. Studenten verwerken de uitkomsten van de formatieve toetsing in hun portfolio en krijgen daarover verder feedback van hun leerteam en leerteamcoach.

Het panel vindt dat er een helder toetsbeleid is geformuleerd, passend bij het Experiment Leeruitkomsten.

Toets- en beoordelingspraktijk

Het toetsbeleid is voor elke PMO-opleiding uitgewerkt in een toetsprogramma. Het toetsprogramma van HRM-HU is opgebouwd uit verschillende toetsvormen: kennistoetsen met multiple choice en open vragen, beroepsproducten, portfolio's presentaties en assessments. In het schema hieronder staan de verschillende vormen van toetsing vermeld.

Propedeuse (HRM niveau 1)			
Bedrijfskunde <i>Theorietoets Beroepsproduct Assessment</i>	HRM <i>Theorietoets Beroepsproduct Assessment</i>	Bedrijfseconomie <i>Theorietoets Beroepsproduct Assessment</i>	Marketing <i>Theorietoets Beroepsproduct Assessment</i>
<i>Professionaliseringslijn (HRM 1 niveau) Portfolio en assessment</i>			
Hoofdphase (HRM niveau 2 en 3)			
Topwerkgever! (HRM niveau 2 en 3) <i>Beroepsproduct Assessment</i>	People analytics (HRM niveau 2 en 3) <i>Beroepsproduct Assessment</i>	People analytics (HRM niveau 2 en 3) <i>Beroepsproduct Assessment</i>	Change (HRM niveau 2) <i>Beroepsproduct Assessment</i>
Coaching (HRM niveau 2 en 3) <i>Beroepsproduct Assessment</i>	Coaching (HRM niveau 2 en 3) <i>Beroepsproduct Assessment</i>	Strategisch HR (HRM niveau 2 en 3) <i>Beroepsproduct Assessment</i>	Strategisch HR (HRM niveau 2 en 3) <i>Beroepsproduct Assessment</i>
Keuzeruimte	Keuzeruimte	Leiderschap * 1 Afstudeereenheid (HRM niveau 3) <i>Beroepsproduct + verantwoording Assessment</i>	Leiderschap * 1 Afstudeereenheid (HRM niveau 3) <i>Beroepsproduct + verantwoording Assessment</i>

*1 inclusief professionalisering

Beroepsproducten komen tot stand door individuele en groepsopdrachten. Iedere cursus wordt getoetst met een beroepsproduct en een assessment. Het panel vindt dat de opleiding een mooie variatie aan toetsvormen hanteert.

De leeruitkomsten voor competentie 1 en 6 zijn nu nog separaat beschreven. Op dit moment wordt de voltijdopleiding HRM-HU doorontwikkeld, waarbij gestreefd wordt naar meer integratie van leeruitkomsten en daarmee ook toetsen en beoordeling. De deeltijdopleiding neemt deze ontwikkeling over en zoekt in lijn hiermee naar een meer integrale en holistische vorm van toetsing. Het panel vindt dat ook dit traject zoveel mogelijk in cocreatie met het beroepenveld moet worden vormgegeven met als uitgangspunt de eigenheid van de deeltijdopleiding.

Iedere leeruitkomst wordt individueel getoetst, in het geval van groepsopdrachten door deelproducten individueel te beoordelen. Leeruitkomsten zijn uitgewerkt in beoordelingscriteria in de vorm van rubrics. Ook daarin streeft de opleiding naar een meer holistische vorm van beoordeling.

De informatie over toetsing en beoordeling is via het digitale platform Canvas inzichtelijk voor studenten terug te vinden. Op Canvas kunnen studenten leeruitkomsten, toetsmatrijzen en beoordelingscriteria inzien.

Het panel vindt het toetsprogramma in zijn opzet passend bij het flexibele en op het praktijkgerichte karakter van de opleiding. Er is een mooie variatie aan toetsing ontstaan. Door bij elke groepsopdracht deelproducten individueel af te toetsen, waarborgt de opleiding dat iedere student passend op zijn/haar eigen toetsresultaten wordt beoordeeld.

Bij elk assessment is een beoordelingsformulier beschikbaar. Studenten zien op de beoordelingsformulieren hoe zij beoordeeld zijn en krijgen daarbij schriftelijke feedback op hun assessment. Het panel heeft een aantal beoordelingsformulieren bestudeerd en ziet dat deze per cohort worden aangescherpt.

De opleiding past bij het construeren van toetsen consequent het vierogenprincipe toe: twee examinatoren maken een toets en antwoordmodel of beoordelingsformulier op basis van de toetsmatrijs.

Ook bij de beoordeling van de beroepsproducten en de assessments past de opleiding het vierogenprincipe toe als er sprake is van een cursusomvang van 15 EC of meer en dat geldt voor alle cursussen in de hoofdfase. Ook bij de beoordeling van de afstudeereenheid zijn twee examinatoren betrokken. Er vinden regelmatig kalibratiesessies plaats, voorafgaand, tijdens en na afloop van de toetsing. Het panel vindt dat zorgvuldig en ziet consistentie in de wijze van beoordelen. Wel ziet het panel dat de zogenaamde toetshygiëne nog enige aandacht behoeft. Niet alle formulieren zijn op dezelfde wijze ingevuld en van feedback voorzien.

Als er deeltaetsen zijn, worden de EC's van de getoetste leeruitkomsten pas toegekend als alle deeltaetsen zijn afgelegd. Het panel heeft bijvoorbeeld gesproken met een student die zijn afstudeeropdracht eerder had afgerond dan de andere cursussen. De EC voor de afstudeeropdracht worden pas toegekend als hij ook het eindassessment heeft afgerond, waarin zijn professionele ontwikkeling wordt getoetst. Dat kan pas als hij alle cursussen uit de hoofdfase met goed gevolg heeft afgerond. Het panel vindt dat een passende werkwijze.

Studenten kunnen na toetsing hun gemaakte toets inzien. Soms leidt tot bijstelling van het cijfer, zo bleek uit het gesprek dat het panel met studenten heeft gevoerd. Studenten tonen zich over het algemeen redelijk tevreden over de inzagemogelijkheden. Het panel heeft daarentegen ook een signaal gekregen van een student die daar minder over te spreken was.

Het panel is over het algemeen tevreden over de wijze waarop de toetspraktijk vorm krijgt bij HRM-HU. Het panel vindt dat de opleiding erin is geslaagd om een toetssysteem te hanteren dat voldoet aan de eisen die daaraan vanuit validiteit, betrouwbaarheid en transparantie aan gesteld kunnen worden.

Validering van eerdere leerervaringen

Studenten kunnen vrijstelling vragen aan de examencommissie als zij door middel van een eerder gevolgde NVAO-geaccrediteerde opleiding kunnen aantonen aan alle eisen van een toets te voldoen. Beoordeling daarvan vindt plaats door de examencommissie. De examencommissie verleent geen vrijstelling op basis van werkervaring of andere leerervaring via leerwegaafhankelijk beoordelen.

Studenten kunnen wel hun opgedane werkervaring verzilveren door leerwegaafhankelijke toetsen af te leggen of in het werk gemaakte beroepsproducten in hun portfolio op te nemen. Het panel heeft van de opleiding gehoord, dat nog niet veel studenten gebruikmaken van de mogelijkheden om leerwegaafhankelijk toetsen toe te passen. Het panel nodigt de opleiding uit om deze manier van toetsing in samenspraak met de examencommissie verder uit te werken en daarin de ruimte te pakken die het Experiment Leeruitkomsten biedt.

Het panel heeft uitgebreid gesproken met de opleiding over de ontwikkeling van vrijstellingen via leerwegaafhankelijk beoordelen. De examencommissie heeft aangegeven te hebben gekozen voor een invoering van leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen in fases. De eerste prioriteit betrof de inrichting van deze vorm van toetsing, alvorens over te gaan op leerwegaafhankelijk beoordelen en het toerusten van assessoren met voldoende kennis om deze beide vormen van toetsen te kunnen toepassen.

Het panel kan zich deze werkwijze voorstellen. Het panel vindt wel dat in deze fase van de ontwikkeling van de opleiding het moment is aangebroken om het leerwegaafhankelijk beoordelen verder te ontwikkelen.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

Het panel heeft kennis gemaakt met een zeer actieve examen- en een actieve toetscommissie, die beiden actief zijn voor zowel de voltijd- en deeltijdopleiding HRM.

De examencommissie voert haar wettelijke taken gedegen uit en is van meet af aan betrokken geweest bij de ontwikkeling en de formulering van de leeruitkomsten. Ook is de examencommissie betrokken geweest bij het ontwerp van de afstudeermodule voor zowel de voltijd als de deeltijdopleiding.

Een belangrijk punt van aandacht voor de examencommissie was de inrichting van de gemeenschappelijke PMO-propedeuse. Op aangeven van de examencommissie zijn er wijzigingen aangebracht in de cursussen, zodanig dat de transfer van de gemeenschappelijke leeruitkomsten naar het HRM-vak een herkenbare invulling heeft gekregen.

De toetscommissie bewaakt de kwaliteit van toetsing. Steekproefsgewijs onderzoekt ze de kwaliteit van toetsen en rapporteert hier vervolgens over aan de examencommissie. In overleg met de examencommissie maakt de toetscommissie een planning voor de evaluatie van toetsen. De voorzitter van de toetscommissie is tevens lid van de examencommissie.

Het panel ziet dat de examencommissie zich stevig en proactief opstelt om de inhoud en het niveau van de deeltijdopleiding HRM-HU te bewaken, ook binnen de PMO. Dat is een van de redenen geweest waarom de opleiding pas later in het experiment het PMO-toetsbeleid heeft ingevoerd.

De examencommissie heeft zich daarnaast sterk gemaakt voor de training van assessoren, de BKE-training van examinatoren en de kwaliteit van de assessments. Alle examinatoren zijn BKE-gecertificeerd. De voorzitter van de examencommissie en de voorzitter van de toetscommissie hebben assessments bijgewoond, om zich te verzekeren van de kwaliteit ervan.

De opleiding kent verder een Toets Expert Groep (TEG), die zich bezighoudt met de kwaliteit van toetsing. De TEG geeft advies over het toetsbeleid, het toetsprogramma en de individuele toetsen. Een voorbeeld daarvan is het geven van feedback op het ontwerp van een beoordelingsformulier. Tijdens een toetscafé bekijken examinatoren de toetsen nog eens extra en voorzien deze van feedback.

Het panel vindt dat de borging van de toetskwaliteit bij HRM-HU goed op orde is, mede dankzij de actieve houding van examen- en toetscommissie en de toetskwaliteit van examinatoren. Het panel begrijpt de aandacht van de examencommissie voor het borgen van het niveau van de opleiding maar vindt ook dat de ruimte die het experiment biedt voor flexibiliteit daarbij goed benut mag worden. Het panel ziet bijvoorbeeld mogelijkheden om meer gebruik te maken van de flexibele insteek van deze opleiding en ruimte zoeken in zowel leerwegaafhankelijk toetsen als leerwegaafhankelijk beoordelen. Het panel nodigt de examen- en toetscommissie uit de opleiding de ruimte te bieden deze mogelijkheid in overleg gezamenlijk te verkennen.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Experiment Leeruitkomsten

- *De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.*

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Studenten studeren af met de afstudeermodule Leiderschap. In deze module maken studenten een beroepsproduct, passend bij de behoefte van de opdrachtgever. De verantwoording daarvan wordt in een apart document voor de opleiding vastgelegd. Onderdeel van de afstudeermodule is een Criterium Gericht Interview, waarin de student wordt bevraagd op zijn persoonlijke professionele ontwikkeling. Het panel heeft heel veel waardering voor deze eigentijdse manier van afstuderen en vindt dat de opleiding een goede balans heeft gevonden tussen het voldoen aan de eisen die vanuit een hbo-bacheloropleiding aan het afstuderen wordt gesteld en het voldoen aan de wensen van het werkveld.

Gelet op de nog recente start van de opleiding zijn er nog maar drie eindwerken beschikbaar. Het panel heeft om zich een goed beeld te vormen van het te verwachten eindniveau een aantal beroepsproducten bestudeerd, die als afsluiting van hoofdfasemodules zijn gemaakt.

Het panel is tevreden over het niveau wat het daarbij heeft gezien.

De studenten die het panel heeft gesproken, zijn heel blij met de kennis en de vaardigheden, waarmee de opleiding hen toerust. Meerdere studenten hebben daardoor stappen kunnen zetten in hun loopbaan.

Onderbouwing

Afstuderen bij HRM-HU

De opleiding HU-HRM heeft voor de afstudeerfase een afstudeertraject ontworpen dat identiek is voor deeltijd- en voltijdstudenten. Met het behalen van de afstudeertraject laat de student zien dat hij het hbo-bachelorniveau (HRM-niveau 3) heeft bereikt en daarmee de volwaardig hands-on HR businesspartner is geworden die de opleiding beoogt af te leveren. De module is in samenspraak met het werkveld en het lectoraat ontwikkeld en voor feedback voorgelegd aan de examencommissie.

In het afstudeertraject worden de volgende LOO-competenties afgetoetst:

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;
6. Doelgericht HR-data verzamelen en analyseren.

De overige LOO-competenties zijn in de overige hoofdfase op niveau 3 afgetoetst.

De in het afstudeertraject te toetsen LOO-competenties zijn vertaald in twee leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn zo geformuleerd dat het voor de student mogelijk is om met een variatie aan beroepsproducten af te studeren. Studenten kunnen afstuderen met een advies of met een ontwerp. Adviezen kunnen gaan over bijvoorbeeld een nieuwe beoordelingssystematiek, het terugdringen van ziekteverzuim en loopbaanontwikkeling. Voorbeelden van ontwerpen zijn een MD-traject, een effectievere organisatiestructuur, een ziekteverzuimprotocol. De afstudeeropdrachten moeten gaan over complexe opdrachten in een complexe omgeving, die met onderzoek onderbouwd moeten worden in een aparte verantwoording.

De opleiding heeft voor deze manier van afstuderen gekozen om tegemoet te komen aan de wensen van het werkveld. Uit de gesprekken met studenten en docenten blijkt de meerwaarde van deze vorm van afstudeerproducten voor het werkveld groter te zijn. Nu komt het tot een product dat in de praktijk overgenomen kan worden, in plaats van een dik rapport wat vaak in een la terecht kwam. Pluspunt is ook dat studenten in hun afstudeertraject een opdracht doen, die overeenkomt met wat van hen als zelfstandige HR-professional wordt gevraagd. De onderzoeksvaardigheden van studenten komen voldoende aan bod in de verantwoording.

Het panel is enthousiast over de keuze die de opleiding heeft gemaakt om studenten op deze wijze af te studeren. Ook het zorgvuldige ontwerp in samenspraak met werkveld, lectoraat en examencommissie, vindt het panel te prijzen.

De opleiding heeft in het afstudeerproces diverse stappen onderscheiden die in onderstaande afbeelding zijn gevisualiseerd:

Stappenplan afstuderen



Het afstudeertraject kent diverse stappen. Het begint met het kiezen van een afstudeeropdracht die aan een aantal complexiteitscriteria voldoet. Deze criteria hebben betrekking op de zelfstandigheid van de opdracht en elementen als gedragsverandering, het aantal stakeholders dat bij het probleem betrokken is, eventuele belangentegenstellingen, enzovoorts. Bij de start van het afstuderen krijgen studenten een afstudeerbegeleider (tweede examiner) en eerste examiner toegewezen. Deze beide examinatoren zijn beoordelen de afstudeeropdracht op basis van deze criteria.

Vervolgens maakt de student een onderzoekplan, dat eveneens door beide examinatoren wordt beoordeeld. Daarna gaat de student aan de slag. Hij/zij wordt begeleid met expertcolleges, werkplaatsen, spreekuren en leerteambijeenkomsten. De student levert vervolgens een

beroepsproduct en een verantwoording op. De vorm van het beroepsproduct staat vrij: het kan een adviesrapport zijn, maar ook een presentatie of een kant-en-klaar te implementeren product.

De beoordeling van het beroepsproduct en de verantwoording vindt plaats door de twee examinatoren, aan de hand van beoordelingsformulieren. Examinatoren kalibreren met elkaar. Er zijn procedures ontwikkeld bij te grote afwijkingen in de beoordeling. De examencommissie borgt het afstudeerniveau met steekproeven.

Tijdens de ontwikkeling van zijn beroepsproduct vraagt de student om feedback van zijn opdrachtgever aan de hand van een beoordelingsformulier, waarin vragen worden gesteld over de werkwijze van de student, de communicatie van de student, het betrekken van stakeholders enzovoorts. Dit formulier dient als input voor het portfolio, die studenten gedurende hun opleiding ontwikkelen over hun professionele ontwikkeling als hands-on HR Businesspartner. Het portfolio is onderwerp van het Criterium Gericht Interview, waarmee het afstudeertraject wordt afgerond. Er bestaat de mogelijkheid om de afstudeeropdracht eerder af te ronden dan de overige cursussen van de hoofdfase. Het panel heeft een student gesproken die hiervoor gekozen heeft en dankzij de ontwikkeling van zijn product een carrièresprong heeft weten te maken.

Het panel vindt het afstudeertraject zorgvuldig ingericht en is blij met de betrokkenheid van het werkveld bij het afstuderen. Daarmee is ook de praktijkgerichtheid van het product geborgd. Het panel vindt dat de beoordeling zorgvuldig is geregeld.

Kwaliteit eindproducten en beroepsproducten

Op het moment van visiteren waren er drie eindwerken van studenten beschikbaar. Om zich een breder beeld van het te behalen eindniveau te kunnen vormen, heeft het panel aanvullende toetsdossiers van de cursussen bestudeerd. Een van de eindwerken betrof de implementatie van een nieuwe organisatievorm bij een jonge organisatie. Het andere eindwerk betrof een onderzoek naar de vitaliteit van corporatiemedewerkers in de Coronatijd en een aantal adviezen. Het derde eindwerk betrof het voorstel om organisatiebreed jaarlijks een één-op-één gesprek te voeren tussen leidinggevend en medewerkers in plaats van de bestaande functionerings- en beoordelingscyclus. Daarnaast heeft het panel een aantal toetsen bestudeerd van de cursus People Analytics.

Het panel is tevreden over de kwaliteit van het toetsmateriaal dat het heeft bestudeerd. Het panel vindt de kwaliteit passend bij het bacheloreindniveau.

Functioneren alumni en studenten

Omdat er nog maar weinig studenten zijn, die hun opleiding hebben afgerond, kan het panel niet meer dan een indruk geven over het functioneren van alumni en studenten. Die indruk is positief. De studenten die het panel gesproken heeft, zijn zeer tevreden over de opleiding en de mogelijkheid die zij hebben om de kennis en vaardigheden in de praktijk toe te passen. Het valt het panel op dat het merendeel van deze studenten in staat is gebleken om stappen in hun loopbaan te zetten. Zo heeft een student werkzaam in een operationele functie bij Defensie de overstap naar een managementfunctie kunnen maken. Anderen hebben een andere baan gevonden in het HRM-werkveld of binnen de eigen organisatie.

Eindoordeel over de opleiding

	Naam opleiding/variant ed
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De deeltijdopleiding HRM-HU voldoet op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader.

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een positief eindoordeel over de opleiding als geheel. Bijzonder positief vond het panel de cocreatie waarmee de opleiding heeft gewerkt aan inhoudsrijke leeruitkomsten en het maatwerk dat binnen de opleiding mogelijk is. Het panel adviseert de opleiding om meer ervaringen uit te wisselen met andere flexibele deeltijdopleidingen binnen en buiten het instituut PMO van de HU. Nodig ook expliciet mensen/ van buiten de HU uit als critical friend om daarmee inspiratie op te doen voor de verdere doorontwikkeling van het programma, met aandacht voor de leerwegonafhankelijke beoordeling.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande deeltijd bacheloropleiding Human Resources Management van Hogeschool Utrecht als **positief**.

Aanbevelingen en adviezen

Het panel is tevreden over de kwaliteit van de opleiding. Het panel heeft een aantal aandachtspunten en maakt daarbij onderscheid tussen aanbevelingen en adviezen. Aanbevelingen betreffen verbeterpunten die de opleiding voor de volgende visitatie dient op te volgen. Adviezen zijn suggesties die het panel meegeeft voor de verdere ontwikkeling van de opleiding

Het panel heeft slechts één **aanbeveling** bij **standaard 3**:

- Zorg voor een zorgvuldig gebruik van het beoordelingsformulier, waarbij oordelen zijn onderbouwd en studenten van feedback worden voorzien.

De **adviezen** betreffen de volgende suggesties:

- Zoek naar meer robuustheid voor de opleiding door samenwerking met andere (PMO)opleidingen
- Wissel ervaring uit met andere flexibele deeltijdopleidingen binnen en buiten de HU;
- Werk aan doorontwikkeling van LOT en LOB en durf meer de ruimte te pakken die het experiment de opleiding biedt.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Gespreksrooster Padualaan 101 eigen ruimte panel: lokaal 2.206

Lokaal	tijdstip	onderwerp	Aanwezigen
2.206	08.45-09.15	Welkom	Panel, management
1.207	10.45-11.30	Thema 1: contact en contract	Panel studieadviseur, programmaleider,, leerteamcoach docenten en studenten
1.207	11.45-12.30	Thema 2: uitgangspunten, flexibel onderwijs	Panel, programmaleiders, onderwijkskundige
1.207	13.30-14.00	Thema 3: flexibele studieroute in de praktijk	Panel, programmaleiders en studenten
1.207	14.15-15.00	Thema 4: de praktijk van leeruitkomst tot en met beoordeling en de didactiek	Panel gesplitst naar HRM en BK, Docenten, studenten
1.207	15.15-15.45	Thema 5: Hoe wij leren	Panel gesplitst naar HRM en BK Leerteamcoach, docent en student
1.207	16.00-16.45	Gesprek studenten	Panel, studenten
1.207	16.45-17.30	Gesprek docenten	Panel, docenten
Gesprekken zaterdag 3 oktober 2020: start met intern beraad om 08.45 in lokaal 2.20			
2.207	09.30-10.30	Thema 6: doorkijk naar gerealiseerd eindniveau: Eerste halfuur HRM, daarna BK	Panel, afstudeerbegeleiders en studenten
2.207	10.45-12.30	Thema 7: kwaliteitsborging door examencommissie Eerste drie kwartier HRM, daarna BK	Panel, leden examencommissie en toetscommissie
2.207	13.30-14.00	Eindgesprek management	Panel en management
2.206	14.00-15.00	Intern beraad en pending issues	Panel
2.207	15.00-15.15	Terugkoppeling panel	Panel, management en eventueel ander

2. Bestudeerde documenten

Algemene documenten HU

Altijd onderweg – 25 jaar HU
Hogeschool Utrecht in 2020
HU Ambitieplan 2026 (samenvatting en volledige versie)
HU jaaropening 2020 2021
HU Onderwijs en Examenregeling 2019-2020
HU Toetskader
Onze wereld van morgen, de HU onderwijsvisie uitgelicht
Visie HU op de flexibele opleidingstrajecten

Documenten HRM

Zelfevaluatie HRM

Audit HU Human Resource Management NIDAP 2015
Landelijk opleidingsprofiel HRM 2016+
Landelijk opleidingsprofiel HRM 2020+
Onderwijsbeleidsdocument Instituut Arbeid en Organisatie
Cursusbeschrijvingen HRM 2019-2020
Informatiebronnen Zelfevaluaties BK en HRM cf. verzoek NQA
Instroomcijfers deeltijdopleiding HRM en BK
Overzicht van docent gegevens HRM en BK 15-5-2020
Studiegids Bachelor HRM flexibele dt 2019-2020
Toetsbeleid Instituut Arbeid en Organisatie 2019-2020
Toetsplan HRM Deeltijd hoofdfase 2019 – 2020
Toetsplan HRM Deeltijd propedeuse 2019 – 2020
Jaarverslag EC-IOA studiejaar 2017-2018 en 2018-2019
Jaarplan EC-IOA studiejaar 2018-2019, 2019-2020
Verslagen cocreatiesessies
Inzage in alle Canvas online cursussen
Toetshandleiding afstuderen Deeltijd HRM
Alle toetsmateriaal van een student, inclusief beoordelingsformulieren
Opdrachtomschrijving afstuderen
Beoordelingsformulieren afstuderen
Startinformatie afstuderen

Vijf afstudeerdossiers van vijf studenten HRM, inclusief beoordelingen